

استراتيجية تفعيل الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية

The strategy of sustainable human resources practice In the industrial organization

جميلة مداني

جامعة الجزائر 3، madani.djamila@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/04/12

تاريخ القبول: 2022/03/23

تاريخ الاستلام: 2022/01/18

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجية اللازمة لتفعيل الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية، التي تسهم في تحقيق التنمية والأداء في كل القطاعات؛ نتناول من خلال ذلك إلى الآليات الجديدة للاستغلال للموارد البشرية [النظريات الجديدة لترقية الموارد البشرية]، مع الإشارة إلى نماذج عالمية في هذا المجال؛ توصلت الدراسة إلى أن النظريات الجديدة لاستغلال للموارد البشرية تركز على الإدارة المستدامة لتحقيق نمو وأداء مستمر في أي منظمة، وأن المرونة التنظيمية للعمال بحاجة إلى ممارسات مستدامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أهمها: الميزة التنافسية العالية المستدامة في أي سوق؛ كذلك تغطي الإدارة المستدامة للموارد البشرية باهتمام كبير في الدول الناشئة والمتقدمة، حيث تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمات الصناعية بالتركيز على الإدارة الاستراتيجية المستدامة، حيث أدت ترقية العلاقات التنظيمية للموارد البشرية بفضل توفير العوامل المادية والمعنوية للموظفين والعمال في المنظمة الصناعية في ظل التطور التكنولوجي المتجدد إلى تحقيق أكبر أداء مستدام.

كلمات مفتاحية: موارد بشرية، تنمية مستدامة، منظمة صناعية،

تصنيفات JEL: O15، Q01، L6

Abstract:

the study is define the sustainable practice strategy of human resources in the Factories; Study's include new ways of human resources practice [new theories of human resource exploitation], with reference to global models. We concluded in the study, the new theories's human resources practice, are based on sustainable management to realize a performance in all organization, and that organizational flexibility of workers needs sustainable practices the most important of which are: sustainable competitive advantage in market and human resource In emerging countries, where it means to optimize the use of human resources in industrial organization's focusing on sustainable strategic management.

Keywords: Human Resources, Sustainable Development, Industrial Organization,
Jel Classification Codes: O15, Q01, L6

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم عوامل الإنتاج، التي تحقق الثروة للفرد والمجتمع، عرف من خلاله العالم عبر التاريخ حضارات في كل المجالات، وتستمر بفعل تطوير الاستغلال لهذا المورد في ظل التغيرات العالمية على كل المستويات، الرجوع عبر القرون الماضية نجد أن الموارد النادرة التي وجدت وتنوع مع التزايد من فترة الأخرى ما هي إلا نتاج للعمل البشري الفكري والبدني، بالرغم من ذلك لم يتوقف التفكير البشري عند البحث عن الثورات وتحويلها إلى سلع وخدمات وإنما يهدف إلى إيجاد الكيفية التي تسهم في الاستغلال الأمثل للمورد البشري والذي يحقق التنمية المستدامة.

1.1 الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عديدة أكاديمية ومهنية بموضوع الممارسات المستدامة للموارد البشرية، نذكر أهمها:

- دراسة صالح ارمان **Saleh Md. ARMAN** المعنونة: تأثير الإدارة المستدامة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة حالة محترفي الموارد البشرية في بنغلاديش «Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals» جاءت هذه الدراسة لتحديد الكيفية التي تسمح بتأثير مختلف أدوات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في مختلف المنظمات العاملة في بنغلاديش؛ من خلال استبيان اعد من طرف 100 خبير متخصصين في الموارد البشرية وجمع البيانات، بناء على ذلك تم اختيار عينة الدراسة مكونة من 100 موظف، حيث توصلت الدراسة إلى أن توظيف الموارد البشرية واختيارها وتسويق الموارد البشرية والبطالة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في بنغلاديش، وأن من بين سبعة عوامل للإدارة المستدامة للموارد البشرية، ثلاثة منها لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي الشامل وهي (Arman, 2017):

العامل الأول عملية الانتقاء والتوظيف للموارد البشرية : يركز على الموظفين الذين يلبون شروط الوظيفة المفتوحة بشكل أكثر ملاءمة.

العامل الثاني تسويق الموارد البشرية : اكتساح سوق العمل بشكل فعال من خلال تدابير تسويق الموارد البشرية التي تعتمد على معطيات الاستدامة.

العامل الثالث البطالة : البطالة مستدامة فقط إذا ما أخذت بعين الاعتبار احتياجات الموظفين وكذلك احتياجات الشركة.

■ دراسة جيجو جامس Jijo James المعنونة: إستراتيجية الإدارة المستدامة للموارد البشرية: تغيير نماذج التوجهات الإدارية الشخصية « Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends », تناولت الدراسة الاستراتيجية المؤاتية للتفعيل المستدام للموارد البشرية المؤهلة والتي تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف المسطرة في ظل المتغيرات الاجتماعية والبيئية لعنصر العمل والذي يعد من الأصول دائمة؛ اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي لإدارة الموارد البشرية المستدامة وتحديد عناصرها الرئيسية وتوجهاتها وآفاقها؛ توصلت من خلاله إلى (Jijo James, 2019):

تهدف إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى تنمية أداء الموظفين والعمال (العمل هو العنصر الأكثر إنتاجية) المرتبط بالأهداف المالية والاجتماعية والبيئية المتاحة للمنظمة. إدارة الموارد البشرية المستدامة هي صناعة الأفراد فكر وتفكير ليكونون حجر الأساس لمنظمات فعالة وناجحة.

تنفيذ المزيد من الإجراءات بشأن الاستدامة طويلة الأجل للأداء التنظيمي بفضل الإدارة الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية مباشرة.

2.1 إشكالية الدراسة: ما هي الاستراتيجية اللازمة للممارسات المستدامة للموارد البشرية التي تُحقق أهداف المنظمة الصناعية؟

لتحليل هذه الإشكالية نجيب على الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف تطورت الممارسة المستدامة للموارد البشرية لتنفيذها في ظل النظريات الجديدة؟
- ما هي خصائص ومؤشرات الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية؟

- ما هي المنظمات الصناعية النموذجية في العالم في الممارسات المستدامة للموارد البشرية؟

3.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تهتم المنظمة الصناعية بالجانب الاجتماعي في الممارسة المستدامة للموارد البشرية؛

- الفرضية الثانية: تركز الممارسة المستدامة للموارد البشرية بتوطيد العلاقات بين فئات العمل،

4.1 أسباب اختيار الموضوع: يعود سبب اختيار موضوع الدراسة إلى التخصص

والاهتمام العلمي في التنمية الصناعية وإدارة الأعمال

5.1 أهمية الموضوع: لدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة أهمية كبيرة باعتبار

أنها من أهم عناصر الإنتاج التي تعمل على إنتاج سلع؛ ويعد تحديد أهميتها والعوامل التي تعمل على استدامتها وترقيتها بما يتواءم مع الظروف الاقتصادية والبيئية والتي تحقق أكبر أداء في مختلف المجالات وبالخصوص المجال الصناعي، سوف يساهم في تقديم النظريات الجديدة للاستغلال العقلاني والأمثل لهذا المورد.

6.1 أهداف الموضوع: الهدف من الدراسة هو تحديد الاستراتيجية الجديدة لتفعيل

الممارسات المستدامة للموارد البشرية والتي تكون مرجع للمنظمات الصناعية وغيرها من أجل تحقيق أداء تنافسي مستدام.

7.1 الأدوات المنهجية للدراسة: لدراسة وتحليل موضوع بحثنا اعتمدنا على المنهج

الوصفي التحليلي لمختلف المفاهيم النظرية، والمنهج الإحصائي لتحليل وتفسير البيانات الإحصائية المجمعة من مختلف القنوات المعلوماتية الأكاديمية والرسمية.

8.1 محاور الدراسة:

- المحور الأول: النظريات الجديدة للممارسات المستدامة للموارد البشرية؛
- المحور الثاني: خصائص ومؤشرات الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية
- المحور الثالث: نماذج لمنظمات صناعية عالمية في الممارسات المستدامة للموارد البشرية؛
- نتائج وتوصيات الدراسة؛

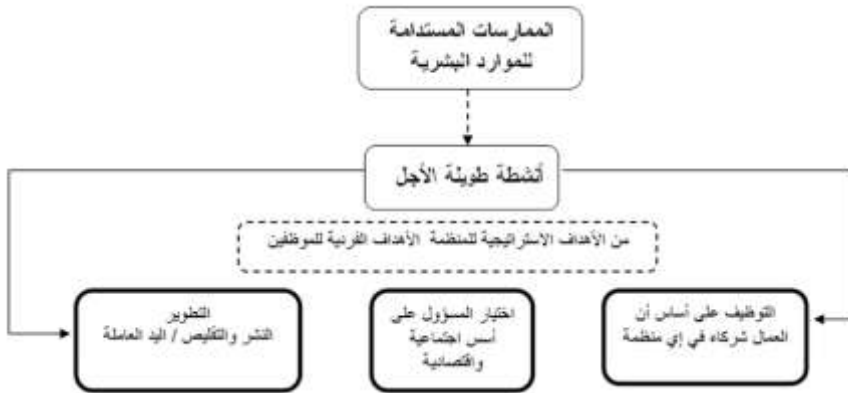
2. النظريات الجديدة للممارسات المستدامة للموارد البشرية

تستطوع إدارة الموارد البشرية عبر النظريات العلمية (Bratton, Gold 2017) من خلال تحليل العلاقة بينها وبين مختلف العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء المنظمة، والعمل على توجيه الاستراتيجية للموارد البشرية، ضمن الأهداف المسطرة، مع مراعاة التطور الصناعي والتكنولوجي والتغيرات البيئية على الساحة العالمية (الموسوي، 2003)؛ نتطرق في هذا المحور إلى أهم النظريات للممارسة المستدامة للمورد البشري وطرق قياس الاستدامة البشرية في المنظمة.

1.2 تطور مفهوم الممارسة المستدامة للموارد البشرية

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة من وجهات نظر عديدة، منها من ترى أن استدامة الممارسة البشرية ترتبط بإستراتيجية الدولة التوفيقية بين الأهداف الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية لعنصر العمل، في حين يرى الأخر أن الاستدامة ما هو إلا مصطلح يرتبط بالتسيير العقلاني للاقتصاد وبالتالي لا مكان لتحديد الالتزامات الاجتماعية للعمل؛ بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر إلا أن الممارسة المستدامة للموارد البشرية تبقى مرتبطة بالأنشطة التنظيمية والتسييرية للوظائف والمسؤوليات على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة على المستوى البعيد (القحطاني، 2008).

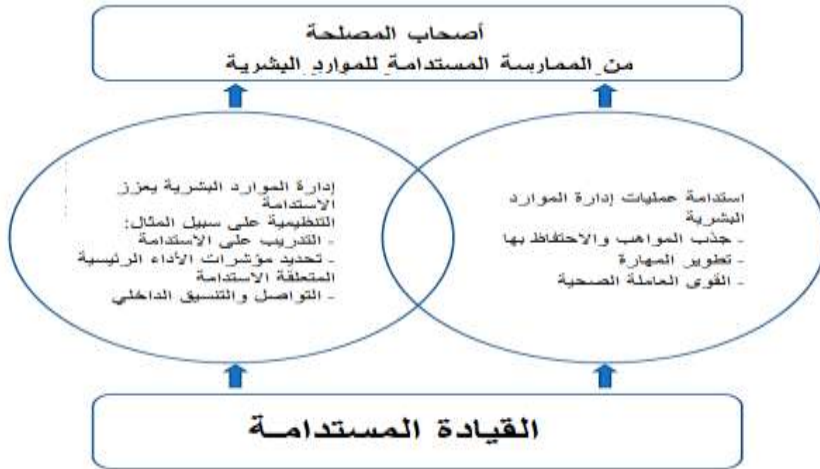
الشكل 1: أنشطة الممارسة المستدامة للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مفاهيم عديدة للممارسة المستدامة للموارد البشرية

يستمد مفهوم الممارسة المستدامة للموارد البشرية في فكر العلامة بن خلدون من آيات الله عز وجل الذي ذكر فيها العمل وحث عباده على الكسب والعمران؛ ويرى بن خلدون أن كل الموارد والثروات هي موجودة في الأرض، ولكن بفضل العمل سوف يتحصل عليها، وهنا يستوجب بذل الجهد الفكري والبدني للوصول إليها؛ وبين أهمية الممارسة المستدامة للعامل البشري من خلال التوزيع العادل والمستمر للعمل بين الأفراد، لرفع الأداء والإنتاج ضمن التخصيص، والعمل على تراكم العمل الذي يسهم في تلبية الحاجات؛ تنحصر النظرة الإسلامية في وصف العمل في التنمية المادية كقوة محرّكة مهمة لمختلف النشاطات، وتنمية روحية كقوة معنوية أهم في استمرارية النشاطات وتوسعها (بن عبد الرحمان، 2010) جاءت بعد ذلك مفاهيم متعددة ومتجددة حول إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من التحليلات الفلسفية للعمل في المنظمات الصناعية حيث ظهر مصطلح الإدارة البشرية المستدامة في بداية أواخر القرن الماضي، نتيجة التطورات الاقتصادية والبيئية الجديدة، التي أصبحت تؤثر على عوامل الإنتاج، ألزم الأمر التفكير في إيجاد الاستراتيجية الفعالة التي تحافظ على استمرارية مختلف المنظمات، عن طريق الممارسة المستدامة للمسؤوليات بتهيئة مدخلات اقتصادية اجتماعية وسلوكية للموارد البشرية التي سوف تعطي مخرجات لصالح المنظمة وأفرادها (Astrid Kainzbauer, 2019) ، يتم على أساسها تحديد المستفيدين من هذه الممارسات (الاهتمام بالموظفين كأصحاب مصلحة رئيسيين في كل الظروف، المجتمع، الدولة، باقي المنظمات)؛ بالاعتماد على التفكير التنظيمي في ظل الإدارة المستدامة الذي يجعل عمليات المنظمة أكثر فعالية على المدى البعيد من خلال تحقيق أهداف أصحاب المصلحة من الممارسات المستدامة.

الشكل 2: تفاعل الممارسة المستدامة



SOURCE: Astrid Kainzbauer, Parisa Rungruang, Science Mapping the Knowledge Base on Sustainable Human Resource Management, 1982–2019, Center for Research on Sustainable Leadership, College of Management, Mahidol University, Bangkok 10400, Thailand, MDPI, 2019, P 4.

2.2 نظريات الممارسة المستدامة في المنظمة الصناعية

أدى تطور عوامل الإنتاج مع زيادة الحاجيات والرغبات في ظل تزايد وتنوع المشاكل والأزمات الاقتصادية والبيئية (طه، 2014) الى بناء نظريات جديدة للممارسات في المنظمة الصناعية، هذه النظريات التي تهدف الى تحقيق تنمية وترقية للسلع والخدمات المنتجة في الأسواق العالمية، من خلال تبني سياسات وبرامج متطورة ضمن استراتيجية الممارسة المستدامة للعمل؛ نتطرق في العنوان الى أهم النظريات الجديدة التي تسهم في تحقيق الممارسات المستدامة التي الأهداف الاستراتيجية، التكنولوجية والتشغيلية، في المنظمة الصناعية.

- الإدارة اللوجستية للممارسة المستدامة للموارد البشرية: نستمد من التطورات الجديدة لإدارة الاستراتيجية، الطريقة النظرية للممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية، انطلاقاً من التفكير اللوجستي، هذا التفكير الذي يهدف الى تسيير الإمدادات من الموارد البشرية ضمن التكلفة والوقت والتنقل بين مصالح وأقسام المنظمة، في ظل التدفقات المعلوماتية

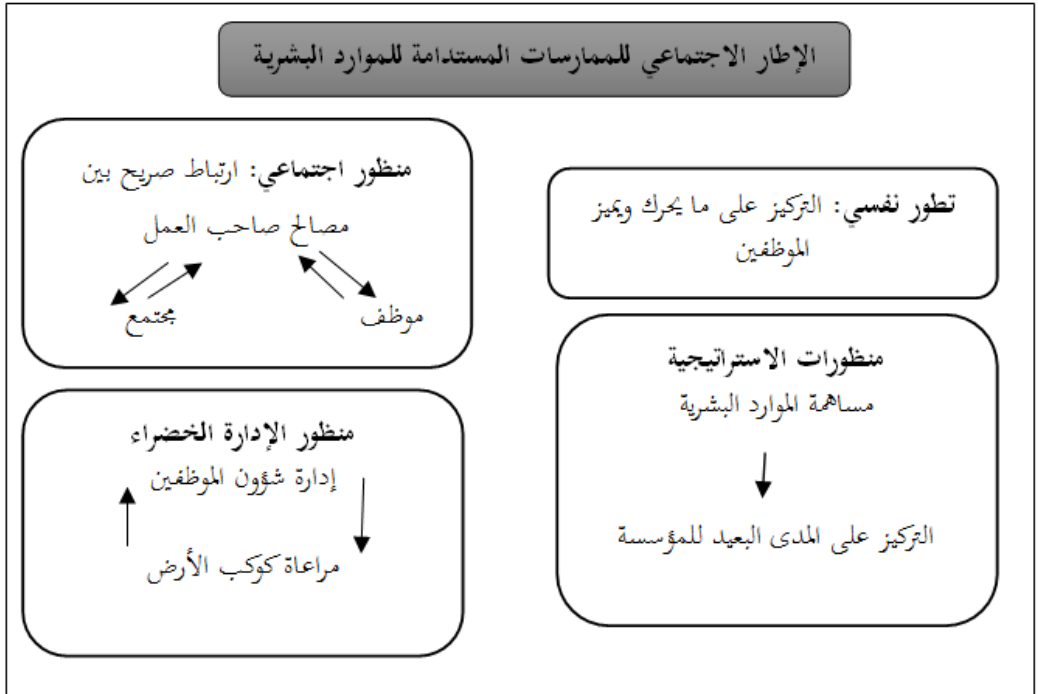
الدقيقة والسريعة، لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستدامتها. يقصد بالتكلفة لإدارة الموارد البشرية من خلال الحصول على اليد العاملة بأقل تكلفة لاحتياجاتها، حيث تعمل المنظمة الصناعية تزامنا مع تفعيل نشاطها، البحث عن اليد العاملة البسيطة والمؤهلة في البيئة الداخلية والخارجية، وتتعلق التكلفة بالطرق الكفيلة للحصول على هذه اليد العاملة، مع العمل على تركيزها في المصالح والأقسام والورشات الصناعية حسب الضرورة ودرجة التنقل والحاجة بين الأقسام والورشات، في ظل تقليل زمن التنقل؛ يتم تفعيل الموارد البشرية ضمن الممارسة المستدامة للإدارة على المستوى الأفقي وعلى المستوى العمودي، مع تنشيط التدفقات المعلوماتية للموارد البشرية الذاتية والأجنبية، وتحديد عدة قنوات للحصول عليها في أي ظرف كان؛ وتهدف هذه النظرية الى عدم وقوع المنظمة في أزمة يد عاملة، أو فائض ينتج عنه زيادة في تكلفة الإنتاج، بمعنى أن المنظمة الصناعية تعمل على انتهاز إدارة لوجستكية مستمرة للنشاط الصناعي ضمن النشاط البدني والفكري للموارد البشرية المتاحة، مع تفعيل مناطق صناعية سهلة لتدفقات اليد العاملة من جهة، وجهة أخرى تركيز تجهيزات استراتيجية لوجستكية لورشات التصنيع والتخزين والتسويق؛ تنتج الإدارة اللوجستكية في المنظمة الصناعية ممارسات مستدامة للموارد البشرية.

■ **النظرية التجارية للممارسة المستدامة للموارد البشرية:** تعمل منظمات صناعية على توظيف مع التكوين والتأهيل لليد العاملة الذاتية، الهدف من ورائها تأجيرها في منظمات صناعية أخرى لفترة زمنية محددة كفيلة بتشغيل الأجهزة الصناعية وصيانتها المنتجة من طرف المنظمة أو غيرها، تسهم في استمراريته في السوق كمنتج سلع مادية ومعنوية. لا تكتفي المنظمة الصناعية بما تقدمه من سلع وخدمات وإنما يتعدى ذلك للتطورات التي يعرفها العالم من أزمات مختلفة، فهي بذلك تنتقل من الإنتاج وترقيته الى وضع استراتيجية لاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتوجيهها، الأمر الذي سيساهم في تقليل نفقاتها في حال حدوث أزمات في البيئة الداخلية والخارجية، التي يحتم عليها الاستغناء على بعض اليد العاملة، وفي هذا الصدد تنتقل المنظمة الصناعية في ظل الممارسة المستدامة الى الاستثمار في المورد البشري دون خسائر، من خلال تصنيع السلع التي أدت الى قيام الصناعة المعتمدة في بداية النشاط، أهمها صناعة اليد العاملة المؤهلة، ويقصد بها إتاحة خدمات علمية معرفية تكوينية لليد العاملة لمختلف المنظمات؛ فالمنظمة الصناعية الهادفة الى اكتساح السوق

المحلية والعالمية لا بد لها من بداية النشاط تحديد في استراتيجياتها الانتقال من مرحلة التصنيع المادي الى مرحلة التصنيع المعنوي (العمل).

■ **النظرية الاجتماعية للممارسات المستدامة للموارد البشرية:** تهدف هذه النظرية الى دراسة وتحليل مع تشخيص مكونات العمل، التي تبين للمنظمة الخصائص الاجتماعية للموارد البشرية المتاحة، مع العمل على ترقية كل العوامل التي تسهم في زيادة أدائها واستدامتها؛ فهي تهتم بكيفية اختيار وانتقاء المورد البشري واستغلاله واستثماره في المنظمة، وفق أساليب علمية ذات نظرة اجتماعية، تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ يتم من خلالها بناء علاقة مباشرة وشفافة بين المنظمة وبكل عناصر بيئتها الداخلية، أهمها العنصر البشري المستخدم، في ظل تحقيق التكامل الإستراتيجي للمنظمة مع المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحافظة على البيئة الطبيعية، باعتبار أنها المفتاح لتحقيق ممارسات مستدامة في المنظمة الصناعية (Mazur, 2015)

الشكل 3: النظرية الاجتماعية للممارسة المستدامة للموارد البشرية



Source: Barbara Mazur, Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach, Economics and Management, Volume 7 • Issue 2 • 2015, pages: 7-12, p 8.

3. خصائص ومؤشرات الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية

نتطرق في هذا المحور إلى خصائص الممارسة المستدامة للموارد البشرية ومكوناتها، والمؤشرات التي تقيس آثار هذه الممارسة معنويا وماديا.

1.3 خصائص الممارسة المستدامة للموارد البشرية

تهدف أي منظمة في السوق إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشري في ظل تطوير الإمكانيات وتوفير الظروف التي تمكن من التطوير البدني والفكري للعامل والموظف ينتج عنه تقديم سلع وخدمات ذات قدرة وميزة تنافسية المواكبة للتغيرات الاقتصادية والشروط البيئية؛ تبقى المنظمة أمام أمر التحكم في الموارد البشرية والعمل على استدامة الممارسات الوظيفية والمهنية؛ رغم استحواذ بعض الدول على الموارد المادية إلا أنها لم تتمكن من تحقيق تنمية ونمو اقتصاديين ويرجع ذلك إلى إهمال أهم عامل محرك لباقي عوامل الإنتاج؛ فالتوجيه الصحيح للموارد البشرية لأي منظمة أو دولة لا يتم إلا في ظل الممارسة المستدامة لإدارتها على كل المستويات الزمنية القصيرة والبعيدة، نلخص أهم هذه المميزات في الجدول الآتي (Živile Stankeviciute, 2018):

الجدول 1: خصائص الإدارة المستدامة للموارد البشرية وجوانبها الأساسية

الجوانب الأساسية			خصائص الإدارة البشرية المستدامة
القضاء على الروتين	احتياجات الموظفين مستقبلا	تحديد توافر الموارد البشرية مستقبلا	على المدى البعيد
تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية		إدارة الصحة والسلامة	رعاية الموظفين
ترقية المكافآت	تعزيز ظروف الحياة المهنية	تقييم أداء الموظف وفقا للمعايير السوقية	التقييم ضمن معطيات السوق
مشاركة البرامج			الربحية
تعدد أنواع وأشكال المشاركة المختلفة			المشاركة والحوار الاجتماعي
التركيز على المهارات المستقبلية والتوظيف	ترقية التدريب المختلفة	تمكين الخبرة	تطوير الموظفين

استراتيجية تفعيل الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية

شراكة خارجية	التعاون المعرفي التعليمي	شراكة مع جميع أصحاب المصلحة الخارجية
المرونة	ترتيبات العمل المرنة	التناوب الوظيفي
الالتزام في ظل لوائح العمل	إشراك ممثلي الموظفين في صنع القرار/تجاوز المشاركة القانونية	الدعم المالي وغير المالي
تعاون الموظف	العمل بروح الفريق الواحد	علاقات جيدة من المديرين والموظفين
الإنصاف والمساواة	تعزيز التنوع	الإنصاف بالأجر/التدرج المهني علاقات محترمة الوظيفي

Source: Živilė Stankevičiūtė, Asta Savanevičienė, Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field, 16 December School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, Gedimino g. 50, LT-44249 Kaunas, Lithuania; p01-23, asta.savaneviciene@ktu.lt, <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. 2018, P9.

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تطمح إليها أي منظمة، لا بد من التركيز على كل الجوانب المادية والمعنوية للفرد والجماعة العاملة وترقيتها بما يحقق الأهداف الشخصية ضمن الممارسة البشرية المستدامة، الذي لا يقتصر على تحقيق الربح فقط، وإنما توفير البيئة الملائمة على المدى الطويل لتفعيل العمل المستمر الذي ينتج عنها يد عاملة ذات كفاءة عالية تتطور بما تقتضيه الضروريات التكنولوجية الجديدة والظروف الاقتصادية.

2.3 مؤشرات الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية

ترتكز عملية قياس الممارسة المستدامة للموارد البشرية في أي منظمة، على البيانات الكمية والكيفية للأداء المادي والمعنوي لعوامل الإنتاج، بالقيام بتحليل وتشخيص لأثر وتأثير العناصر الفاعلة في الإدارة والمنظمة على المستوى الأفقي والعمودي، دون إهمال أي عنصر من المكونات البشرية سواء على المستوى المهني أو الوظيفي أو القيادي؛ وعلى هذا الأساس تعدد الأدوات لقياس استدامة الموارد البشرية، المستمدة من أدوات التحليل الاقتصادي الجزئي والكلّي، تتمثل الأداة الأولى في المسح للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واختبار آثار الممارسات الإدارية على الأداء، أما الثانية فتتعلق بمسح الموظفين واختبار تأثير المواقف وسلوكيات الأداء؛ يتكون قياس الممارسات المستدامة للموارد البشرية من أربعة مؤشرات هي (Bruno Fabi, 2009) :

■ **مؤشر قدرات إدارة الموارد البشرية:** للوصول إلى تحديد الممارسات المستدامة للموارد البشرية، يتم حصر العناصر المباشرة والعناصر غير المباشرة التي تكون المورد البشري كعنصر عمل هام ومستدام من خلال تحليل أداء المهام وطرق التوظيف والتدريب السابقة على المنظمة.

■ **مؤشر الإدارة اللوجستية للموارد البشرية:** يقصد بالإدارة اللوجستية للموارد البشرية مدى تمكن المنظمة تزويد مختلف مصالحها وأقسامها باليد العاملة ذات الكفاءة أو البسيطة في الحاضر والمستقبل البعيد، دون توقف نشاطها، مع مراعاة ترقية الموارد البشرية بما يقتضيه التطور التكنولوجي المعلوماتي (التدريب والتكوين)، وكذلك في حالة الأزمات السياسية أو الاقتصادية التي قد تؤثر على بقائها في المنظمة؛ لقياس الاستدامة اللوجستية للموارد البشرية لأي منظمة على المستوى الخارجي قياس مدة الحصول على اليد العاملة بين تاريخ الحاجة البشرية وتاريخ الحصول عليها، وعلى المستوى الداخلي يتم تحديد نتائج واثر تأقلمها في أنشطة المنظمة.

■ **مؤشر استيعاب القدرات التكنولوجية:** من خلال تحديد درجة استيعاب العمال والموظفين لتقنيات التصنيع المتقدمة التي اكتسبوها من التدريب والتكوين.

■ **مؤشر الممارسة المالية للمنظمة اتجاه الموارد البشرية:** يتم قياس نسبة ميزانية قسم البحث والتطوير من الميزانية العامة للمنظمة ونسبتها إلى عدد الموظفين، ونسبة ميزانية البحث والتطوير إلى عدد الموظفين، مع تحديد نسبة الإرباح إلى عدد الموظفين في الحاضر وفي المستقبل البعيد.

4. نماذج عالمية في الممارسات المستدامة للموارد البشرية في المنظمات الصناعية

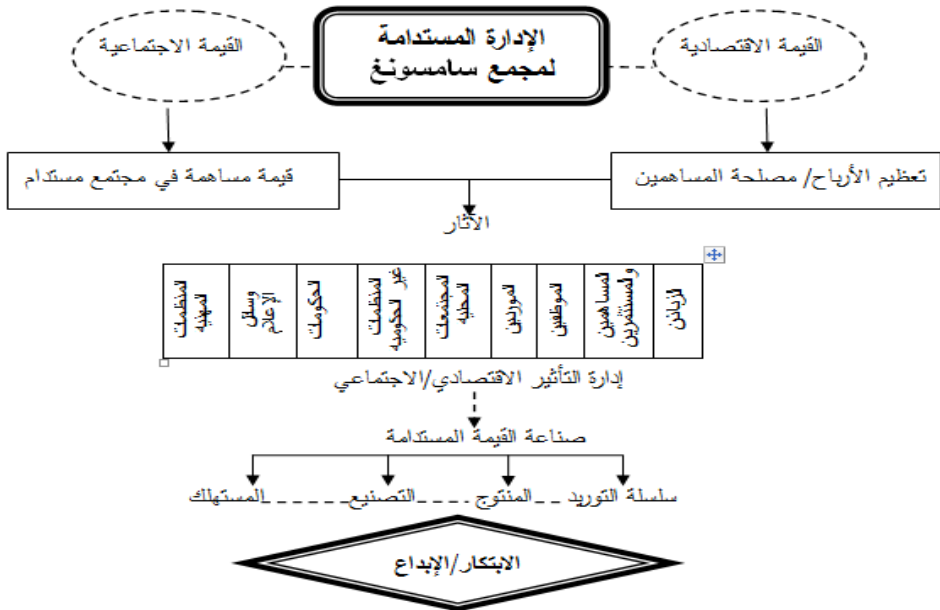
تعتبر الممارسات للموارد البشرية في المنظمة الصناعية من أهم الممارسات المعقدة لتفعيل عوامل الإنتاج الصناعية، لما لها تأثير مباشر على أربعة أهداف استراتيجية وهي: تقليل التكلفة، ترقية المنتجات، تسريع الإنتاج، الاستدامة في ظل التنافسية السوقية؛ نبحت بعض المنظمات الصناعية في تحقيق ذلك بفضل الاهتمام بالمورد البشري كعنصر هام للتنمية والأداء؛ نتطرق في هذا المحور إلى أهم النماذج الصناعية في الممارسات المستدامة للموارد البشرية، في بعض الدول المتقدمة والناشئة كما يلي:

1.4 الممارسات المستدامة للموارد البشرية في شركة سامسونغ

تعتبر شركة سامسونغ للصناعات الالكترونية من المنظمات الصناعية العالمية، التي حققت نتائج سريعة ومستمرة، في الاستحواذ على السوق العالمية، بفضل التوجيه الصحيح للعمل، حيث ركزت على التعليم والتدريب والبحث التكنولوجي والعلمي، الذي يعمل على تنمية قدرات اليد العاملة وتطويرها وتوسيعها؛ تركز تفعيل الممارسات المستدامة الصحيحة لمواردها البشرية، على استراتيجية ترقية أداء الفئات العمالية الحالية والمستقبلية ضمن المصلحة الشخصية للفرد العامل المرتبطة بالمصلحة العامة للشركة.

- الإدارة المستدامة في مجمع سامسونغ: تهدف الإدارة المستدامة في مجمع سامسونغ إلى تنفيذ سياسات إنشاء قيم متكاملة المتمثلة في القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية للشركة عبر كل فروعها وأقسامها، تقدم بفضل هذا التكامل منتجات وخدمات مبتكرة تسهم في ترقية مختلف القطاعات وتحقيق مستقبل مستدام.

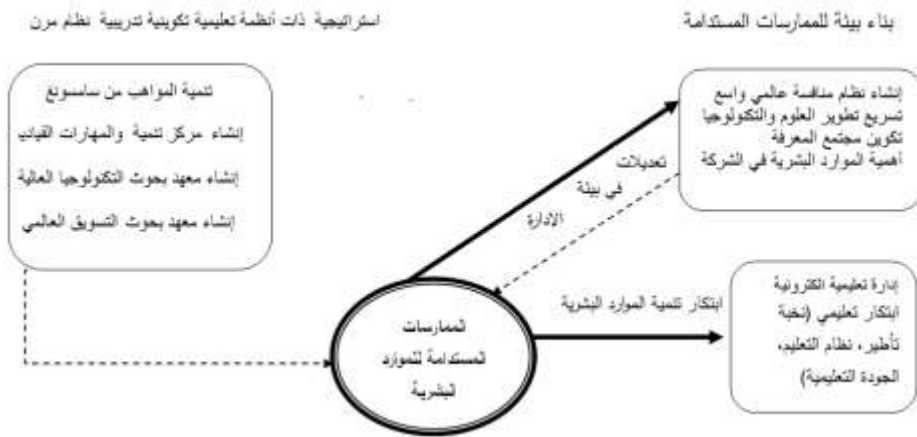
الشكل 4: الإدارة المستدامة في مجمع سامسونغ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Samsung Electronics Sustainability Report 2017
<https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/uk/aboutsamsung/2017/pdf/about-us-sustainability-report-and-policy-sustainability-report-2017-en.pdf>

■ مبادئ إستراتيجية تفعيل الممارسات المستدامة في مجمع سامسونغ: تستمد استراتيجية تفعيل الممارسات المستدامة للموارد البشرية في مجمع سامسونغ من الاستراتيجية العامة للمجمع، التي حققت بنية تحتية بشرية مهنية ووظيفية ذات تكنولوجيا متطورة، لها ميزات وقدرات تنافسية عالمية مستدامة؛ تهتم هذه الاستراتيجية بالثروة البشرية الفكرية والمعنوية (العامل، الموظف والقيادي)، من حيث صناعة سلوك مهني وظيفي متطور، توفر لها فرص تحقيق الأهداف الشخصية التي تسمح بتنفيذ المهام والمسؤوليات في ظل الأهداف الإستراتيجية الصناعية والسوقية في كل المراحل الزمنية، وقد سمحت هذه الممارسات الاستراتيجية استدامة الموارد البشرية على المستوى المحلي والعالمي حيث تضمنت محاور وبنود ملخصة في الشكل الآتي:

الشكل 5: استراتيجية الممارسات المستدامة في شركة سامسونغ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Samsung Electronics Sustainability Report 2017
<https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/uk/aboutsamsung/2017/pdf/about-us-sustainability-report-and-policy-sustainability-report-2017-en.pdf>

2.4 الممارسات المستدامة للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السويسرية

تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة العمود الرئيسي للاقتصاد السويسري، لما لها من دور في تعزيز القدرة والميزة التنافسية للصناعة التحويلية المتطورة، بفضل الممارسة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعمل على استغلالها بشكل فعال، لتنمية قدراتها واستدامتها، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية؛ تركز الممارسة المستدامة على مبادئ التنمية المستدامة للموارد المادية المرتبطة بالموارد البشري، الذي يهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية والمسؤولية البيئية للفرد كإنسان، قبل أن يكون عاملاً، وهي قيم غير ملموسة في استثمارات أي منظمة؛ ويرى المفكرين أن الاكتفاء بالتشخيص المادي لنشاط المؤسسة، سوف يحدث خلل في المنظمة الصناعية واستدامتها، لسبب إهمال التشخيص المعنوي للمؤسسة، المتمثل في الموارد البشرية كهدف استراتيجي للمؤسسة، وعليه سوف تفقد في المستقبل المكانة السوقية.

5. تحليل النتائج

1.5 اختبار الفرضية الأولى: تهتم المنظمة الصناعية بالجانب الاجتماعي في الممارسة المستدامة للموارد البشرية؛ تبين من خلال التطورات الفكرية والعملية وتجارب بعض المنظمات الصناعية العالمية في الممارسة المستدامة للموارد البشرية أن إدارة عنصر العمل يرتبط بالاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل كشخص طبيعي يؤثر على المنظمة، وبناء على ذلك تركز تفعيل الأهداف الاستراتيجية للنشاط على البعد الاجتماعي لليد العاملة، ومنه صدق الفرضية الأولى.

2.5 اختبار الفرضية الثانية: تركز الممارسة المستدامة للموارد البشرية بتوطيد العلاقات بين فئات العمل، من أجل تحقيق مختلف أهداف نشاط المنظمة الصناعية، تعمل هذه الأخيرة على ترسيخ العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية بين فئات العمل كرؤساء ومسؤولين وعمال (التعامل معها كشخص طبيعي ومعنوي) الأمر الذي يساهم في تفعيل الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمات الصناعية، استناداً إلى ذلك تعتبر الفرضية الثانية صحيحة.

6. خاتمة:

أظهرت الدراسة أهمية الممارسة المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية، حيث تسمح هذه الممارسة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية، التي يستفيد منها أصحاب المصلحة،

سواء كان عامل، موظف، قيادي أو مسؤول، داخل المنظمة وخارجها، أو العناصر الاجتماعية الأخرى؛ تتحقق الممارسات المستدامة للموارد البشرية بمدى قدرة السياسات والبرامج لتفعيلها، ذات مهارات وخبرات، تمكن من استقبال كل التدفقات المعلوماتية المختلفة للعمل، وتوجيهها ضمن تكامل أهداف المنظمة مع أهداف الموارد البشرية؛ واستنادا إلى ما تم التطرق إليه في محاور الدراسة، نلخص أهم الاستنتاجات والتوصيات لترقية الممارسة الإدارية للموارد البشرية في المنظمة الصناعية فيما يلي:

- وضع استراتيجية صناعية ذات أهداف اقتصادية اجتماعية وسلوكية مستدامة.
- ممارسة المهام والصلاحيات في المنظمة الصناعية بما يخدم العنصر البشري.
- الإدارة اللوجستكية المستدامة لإدارة الموارد البشرية عن طريق التشخيص المستمر لسلوك العمل داخل المنظمة وخارجها.
- العمل على تهيئة بنية تحتية لصناعة اليد العاملة الفنية والتقنية على المدى البعيد (توفير هيئة البحث والتطوير البشري موازاة مع هيئة البحث والتطوير الصناعي والتكنولوجي).
- تبادل الخبرات بين المنظمات الصناعية في الإدارة المستدامة.
- تقييم الممارسات المستدامة للموارد البشرية في المنظمة الصناعية، عن طريق قياس مؤشرات وأثارها على أداء المنظمة.

الهوامش والمراجع:

- 1 سنان، الموسوي. (2003). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 2 حاطف، جابر طه. (2014). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. المدينة المنورة: الدار الأكاديمية للعلوم.
- 3 محمد بن دليم، القحطاني. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو مفهوم استراتيجي متكامل. الرياض: العكيان للنشر والتوزيع.
- 4 محمد، بن عبد الرحمن. (2010). مقدمة بن خلدون. بيروت: الرسالة ناشرون .

- 5- Asta Savaneviciene Živilė Stankeviciute .(2018) .Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field . Econpapers pages :1-23.
- 6- Barbara Mazur .(2017) .Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach, Economics and Management . pages: 7-12.
- 7- Indiparambil Jijo James.March, 2019 .(Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends . ,International Journal of Business and Management Pages :65-70.
- 8- John Bratton ,Jeff Gold .(2017) .Human Resource Management, 6th Edition: Theory and Practice .UK: Palgrave.
- 9- Richard Lacoursière, Louis Raymond et Josée St-Pierre, Bruno Fabi . .(2009 ,09)Capacités de grh et productivité des pme industrielles : une perspective contingente, Management Prospective .Management &Avenir Pages :10-23.
- 10-Saleh Md. Arman .(2017) .Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals .,Proceedings of 15thAsian Business Research Conference 22-23 December 2017, BIAM Foundation, 63 Eskaton, Dhaka, Banglad.