

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمى

فى ميدان: علوم الاقصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص: مناجنت إدارة المنظمات

شعبة: علوم التسيير

بغنوان:

دور استراتيجىة إدارة الموارد البشرية فى استراتيجىة المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر "مديرىة التوزيع بولوغين"

تحت اشراف:

د. منصور امينة.

من اعداد الطالبين:

- بودروة هناء.
- مناصر خولة.

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا.
مناقشا.
رئيسا.

- / منصور امينة.
- / ملود.
- / شدرى امينة.

الشكر

واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

كان أمسي ميعاد اليوم

وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة

الحمد لله

الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات

الحمد لله

الذي ما تم الجهد الا بعونه وما ختم سعي الا بفضله

الحمد لله

على البلوغ ثم الحمد على التمام بتوفيق من الله

تم تخرجنا.

وكلمة شكر وتقدير خالصة لأستاذتنا التي أشرفت علينا طوال فترة هذا العمل الشاق

بدون كلل او ملل،

" الأستاذة: منصور امينة".

الاهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوظا
بالتسهيلات لكنني فعلتها.

* الى قدوتي الاولى، الى من ساندتني بكل حب عند ضعفي، الى الظل الذي اوي اليه في
كل حين، اهدي فرحة تخرجي الى تلك الانسانة العظيمة التي طالما تمننت ان تقر
عينها برويتي في يوم كهذا الى ... {امي الحبيبة حفصها الله}
* الى اول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي، الى من اعطاني ولم يزل يعطيني بلا
حدود {ابي العزيز}

* الى رفيق رحلة النجاح ومن كان مصاحبا لي اثناء دراستي، الى من رفعت راسي
عاليا افتخارا به، الى سندي {اخي}
* الى من لم تربطني بها علاقة نسب ... بل عطر الصداقة ... وردة المحبة
{صديقتي هبة}

* الي اختي وصديقتي ورفيقة دربي، الى من كانت عوننا وسندا لي في هذا الطريق الى
اختي وصديقتي {ابنة خالتي اية}
ممتنة لكم جميعا، ماكنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله
وأخيرا وليس اخرا اهدي هذا العمل المتواضع
الى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه او لنقده او لزيادة علمه او لإشباع فضوله

خولة

الابداء

في اخر خطوة السلم، وفي اللحظة الاكثر فخرًا، عندما كان التعب والجهد يغسلنا بماء النجاح
ليبقى الواقع ابيض جميلاً...

ها انا اهدي تخرجي الى قدوتي الأولى، الى الذي كان له الفضل الاول بعد توفيق الله في
بلوغي للخوض في ميادين العلم ودراسة الماستر
(والذي الحبيب حفظه الله)

واهدي ثمرة جهدي ودراستي الى من مهدت لي طريق العلم، وكانت ملجأ في هذه الرحلة
الى من لهج لسانها بادعاء لي ومن كانت خطاي كفيفة دون نور كفيها
(امي الغالية حفظها الله)

الى الشمع التي تنير لي الطريق (اخي العزيز) الذي شجعني وواصل العطاء دون مقابل
الى سندي ورفيقتي دربي في الحياة، الى من لم تربطني بهما علاقة النسب، بل عطر
الصداقة، وورد المحبة
(صديقاتي ابتسام، هيام)

" الحمد لله على ما تبقى، وعلى ما هو ات، الحمد لله دائما وابدا "

هنا

المخلص

برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمعرفة، أدت إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال فكري يمكن تطويره والتعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية تلعب الموارد البشرية فيها الدور الأساسي .

من خلال هذا البحث حاولنا فهم دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحديد وتحقيق استراتيجية المؤسسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر "مديرية التوزيع –بولوغين-"، وهذا باتباع المنهج الوصفي التحليلي نظريا ومنهج دراسة الحالة تطبيقيا، بالإضافة الى استخلاص النتائج من خلال مقابلة رؤساء الأقسام المختلفة، من خلال تفعيل اشراك استراتيجية الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وإبراز مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

توصلت الدراسة الى ان هناك الوعي الكامل لهذه الاستراتيجية والمهام الموكلة اليها ويمكن ادراجها ضمن المحاور الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة أي يمكن ترقيتها الى وظيفة استراتيجية.

- **الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية العامة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المورد البشري، سونلغاز.

Abstract:

Many challenges to human resources management have arisen with globalization and knowledge, changing the perception of human resources as a cost element to that of intellectual capital that can be developed and relied upon as a competitive advantage in a global competitive environment in which human resources play a key role.

Through this research, we have tried to understand the role of the human resources management strategy in defining and realizing the enterprise's strategy at the level of the electricity and gas distribution institution in Algeria. "Distribution Directorate – Bologhine -".

This follows the theoretical analytical descriptive approach and the applied case study methodology, as well as the extraction of results by meeting the heads of various departments, through the active involvement of the human resources strategy in the preparation and implementation of the enterprise strategy, and highlighting the place of the strategic management of human resources in the overall strategy of the institution.

The study found that there is full awareness of this strategy and its mandated tasks and can be included in the Foundation's core strategic axes, i.e. it can be upgraded to a strategic function.

- **Keywords:** Overall Strategy, Strategic Human Resources Management, Human Resource, Sonelgaz.

Résumer :

De nombreux défis sont apparus pour gérer les ressources humaines à la lumière de la mondialisation et de la connaissance, ce qui a conduit à un changement dans la perception à leur égard d'être considéré comme un élément de coût à la vue comme un capital intellectuel qui peut être développé et invoqué comme un avantage concurrentiel dans à la lumière d'un environnement concurrentiel mondial dans lequel les ressources humaines jouent un rôle primordial.

A travers cette recherche, nous avons essayé de comprendre le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans la définition et la réalisation de la stratégie d'entreprise au niveau de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz en Algérie, « Direction de la Distribution - Boulogne- », en suivant le descriptif analytique approche en théorie et l'approche par études de cas en pratique, en plus de tirer des conclusions en interrogeant les responsables des différents services, en activant l'implication de la stratégie des ressources humaines dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, et en mettant en évidence la gestion stratégique de ressources humaines dans la stratégie générale de l'établissement.

L'étude a conclu qu'il existe une pleine connaissance de cette stratégie et des tâches qui lui sont assignées, et qu'elle peut être incluse dans les axes stratégiques de base de l'institution, c'est-à-dire qu'elle peut être promue à une position stratégique.

- **Mots clés :** stratégie générale, gestion stratégique des ressources humaines, ressources humaines, Sonelgaz.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى.
	الشكر.
-	الاهداء.
-	الملخص.
-	فهرس المحتويات.
-	فهرس الجداول.
-	فهرس الاشكال.
-	قائمة الملاحق.
03	مقدمة عامة.
-	<u>الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.</u>
10	تمهيد الفصل.
11	- <u>المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.</u>
11	* المطلب 01: ماهية الإدارة الاستراتيجية.
15	* المطلب 02: أهمية ومستويات الإدارة الاستراتيجية.
16	* المطلب 03: أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية.
18	- <u>المبحث الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.</u>
18	* المطلب 01: مفهوم التشخيص الاستراتيجي.
25	* المطلب 02: صياغة الاستراتيجية.
36	* المطلب 03: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.
39	- خاتمة الفصل الأول.
-	<u>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</u>
41	تمهيد الفصل.
42	- <u>المبحث الاول: ماهية إدارة الموارد البشرية.</u>
42	* المطلب 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
45	* المطلب 02: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
48	* المطلب 03: أهمية إدارة الموارد البشرية.
49	* المطلب 04: اهداف إدارة الموارد البشرية.
51	تمهيد.
52	- <u>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.</u>
52	* المطلب 01: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

56	* المطلب 02: خطوات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
57	* المطلب 03: خصائص واهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
59	* المطلب 04: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
81	* المطلب 05: العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.
82	- خاتمة الفصل الثاني.
-	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز: سونلغاز -الجزائر-
84	تمهيد الفصل.
85	- المبحث الاول: الإطار المنهجي والميداني للدراسة.
85	* المطلب 01: الإجراءات المنهجية للدراسة.
89	* المطلب 02: التعريف بميدان الدراسة.
97	- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.
97	* المطلب 01: ممارسات الادارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
106	* المطلب 02: ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
109	* المطلب 03: واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية المؤسسة.
125	خاتمة عامة.
128	قائمة المراجع.
136	الملاحق.

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر رسالة المؤسسة.	29
02	أوجه الاختلاف بين رؤية ورسالة المؤسسة.	32
03	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.	36
04	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.	55
05	اهداف التدريب.	70
06	أهمية التدريب.	71
07	عينة المقابلة.	88
08	مديريات التوزيع للجزائر RDA.	91
09	أنواع الفوارق وأشكالها.	113

فهرس الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التحليل الرباعي ل SWOT.	24
02	صياغة الرؤية الاستراتيجية.	26
03	صياغة الرسالة الاستراتيجية.	27
04	فروع مجمع سونلغاز.	90
05	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين.	93
06	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولوجين.	96

❖ المقدمة:

تشير الاتجاهات الحديثة في المؤسسات والإدارة المعاصرة إلى الحاجة للتركيز على الموارد البشرية، حيث أكدت التطورات في الأدبيات الإدارية والفكر الإداري التغييرات في تصور الموارد البشرية كأصل استراتيجي وشريك مهم في استراتيجية المنظمة.

في المقابل، تحولت الموارد البشرية من كونها أداة لاكتساب ميزة تنافسية إلى رؤيتها كميزة تنافسية في حد ذاتها، مما أدى إلى ظهور استراتيجيات الموارد البشرية، والتي لا يمكن امتلاكها وصيانتها إلا من قبل المنظمات والإدارات من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، استقطاباً، اختياراً، تعييناً والعمل المستمر على تطويرها واستثمارها من خلال استراتيجية تنموية تتماشى مع تحقيق أهدافها.

تتواجد الإدارة اليوم في عصر تشكل فيه المعرفة نقطة ارتكاز تدور حولها جميع الأصول الفكرية والمكونات العلمية للذات البشرية باعتبارها أهم مصدر للتقدم والتنمية، مما يجعلها مسؤولة عن النهوض بمعرفتها التي تشكل ثروة للمجتمع وعنوان المنافسة بين المؤسسات المختلفة، والاهتمام بتكامل وتنظيم وتنمية مواردها من خلال استثمار حقيقي في مواردها البشرية. أما الموارد المتاحة للمؤسسات والقطاعات، سواء كانت مادية أو مالية أو تكنولوجية، والخصائص التي تميزها، و إذا ما كانت تمثل شرطاً ضرورياً لتحقيق القدرة التنافسية، ولكنها ليست شرطاً كافياً لتكوين القدرة التنافسية، لذلك يجب أن يكون هناك توافر العمل البشري المتجسد في عمليات مثل التصميم والتفكير، التخطيط، البرمجة، التنسيق، الجدولة، الإعداد، التطوير، التحديث، التنفيذ، الإدراك، التقييم والمحاسبة...، هذه العمليات هي نتاج العمل البشري، وأدائه هو أساس النجاح الذي بدونه لا تستطيع المنظمة ان تنجح بغض النظر عن الموارد الأخرى المتاحة لها. وانطلاقاً من أهمية الموارد البشرية للمؤسسة كأحد عناصر الإدارة للمساعدة في تحقيق النمو والأهداف وتعزيز القدرات.

تعتبر استراتيجية الموارد البشرية من الأسلحة في النضال من أجل البقاء والتنمية من خلال ربط أهداف واستراتيجيات المؤسسة بأنشطة الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات المختلفة، سواء كانت خدماتية أو صناعية أو إنتاجية في شكل المؤسسات الاقتصادية أو المؤسسات العامة أو خدماتية أو قطاعات تقنية في شكل مؤسسات عمومية.

1. مشكلة الدراسة :

انطلاقاً مما سبق التطرق إليه في المقدمة، ونظراً للأوضاع الغير مستقرة نتيجة التطورات والتغيرات التي تحدث يومياً، ايقنت المؤسسات بأن الأساليب القديمة التقليدية التي تعتمد على التنبؤ والخبرة لم تعد تعطي ثمارها ولا تقدم الصورة الواضحة لجعل المؤسسة تتكيف مع المتغيرات المتتابة، أصبح التعمق في دراسة وتحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات ضرورة حتمية لا مفر منها ومنه أصبحت تعطي أهمية أكبر للمورد البشري لأنه من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية، تمكنها من مواجهة التحديات والاستمرار في نشاطها وهنا يمكننا صياغة الإشكالية المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المطبقة من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولوجين في استراتيجية المؤسسة؟

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الذي تؤديه إستراتيجية الموارد البشرية في مرحلة صياغة إستراتيجية المؤسسة؟
- ما دور الذي تؤديه إستراتيجية الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟
- ما دور الذي تؤديه إستراتيجية الموارد البشرية في مرحلة تقييم إستراتيجية المؤسسة؟

2. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تتبع أهمية الدراسة بشكل أساسي من أهمية متغيراتها والمتمثلة في متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر من الأسس لنجاح أي منظمة، إنتاجية كانت أو خدماتية والدور الذي تلعبه في معالجة القضايا المتعلقة بالعاملين، والمتغير الثاني استراتيجية المؤسسة باعتبارها الركيزة الأساسية وبوصلة أي مؤسسة لتحديد مسارها.
- كذلك تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الكشف على طبيعتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- حيث يتسم موضوع استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقه في استراتيجية العامة للمؤسسة بالجدية بحيث جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تطبيقها من خلال استراتيجيتها المتمثلة في استراتيجية التوظيف (الاستقطاب والتعيين والاختيار)، استراتيجية التدريب والتنمية، استراتيجية الحوافز وتقييم الأداء.

- التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تبني التوجه الاستراتيجي في تنفيذها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالمؤسسات.
- شرح العلاقة وتوضيح مستويات الترابط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

4. نموذج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا الدراسة المتبناة قد تم استخدام المنهج الكيفي في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل تحليل المعلومات، البيانات والمعلومات الخاصة التي تم الحصول عليها من إجراء مقابلة مع إطارات المؤسسة.

5. منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، اعتمدنا على عدة مناهج منها:

- **المنهج التاريخي:** الذي تناولنا من خلاله نشأة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والنبتة التاريخية للمؤسسة محل الدراسة.
- **المنهج الكيفي:** لموائمة مع موضوع الدراسة، حيث يساهم في تشكيل خافية عملية يمكن ان تفيد في اثراء الجوانب المختلفة للبحث، التي تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات والمعلومات الخاصة التي تم الحصول عليها من إجراء مقابلة مع إطارات المؤسسة.
- **منهج دراسة الحالة:** فيما يخص الجانب التطبيقي وذلك من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على احدى المؤسسات المهمة المتواجدة على مستوى ولاية الجزائر والمتمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولوجين.

6. أسباب اختيار الموضوع :

- تم اختيار موضوع البحث بدافع عدد من الأسباب تتمثل أهمها فيما يلي:
- الرغبة الشخصية والميول الذاتي لأعضاء البحث لمواضيع الإدارة الاستراتيجية .
 - الرغبة في الاطلاع والتعمق في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
 - طبيعة الموضوع وعلاقته مع التخصص حيث يعتبر دراسة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من اهم الجوانب التي تنطرق الى تخصص الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

7. الدراسات السابقة :

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت الى هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، نذكر منها:

○ **الدراسة الاولى:** بن ميري مصطفى، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال بالمدينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2020.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال بالمدينة، من خلال تناول كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعرف على دورها في تحسين أداء العاملين، واتبع في ذلك المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور واضح في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال مساهمة كل استراتيجية من استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين وتنمية أداء العاملين.

○ **الدراسة الثانية:** مزارى ابتسام، بلحاج ليلي، " استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية "، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة مركزين في ذلك على المتغيرين: التكوين والتحفيز في المؤسسة باعتبار أن الموارد البشرية تعد من أكثر الموارد أهمية داخل المنظمة ومن اهم عناصر الإنتاج وتملك طاقات لا تتوفر في الموارد الأخرى وجب تسليط الضوء عليها . وكذلك محاولة معرفة وضع التكوين في المؤسسة، الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتكوين عمالها.

وقد توصلت هذه الدراسة الى أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم لأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالها، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

○ **الدراسة الثالثة:** بوجانة سارة، "العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع نقود "، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مناجمات إدارة المنظمات، المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، قليعة، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة نفضال فرع وقود، ولفت الانتباه الى أهمية الموارد البشرية في عملية تطوير أي شركة، وهذا باتباع

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعلق أساسا بدراسة ممارسات وعلاقة وظيفة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى انه بالرغم من دراية الإدارة للمهمة الموكلة لهذه الوظيفة وادراجها ضمن المحاور الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة الا ان ثقافة وممارسات المؤسسة وكذا صعوبة تقييم مردودية هذه الوظيفة تعرقل وتثبط إرادة الإدارة لترقية هذه الوظيفة الى وظيفة استراتيجية.

○ **الدراسة الرابعة:** عبد الرحمن صديقي، "تحرير الخدمات العامة المتصلة بالشبكات والسلوك الأخير للمشغلين الحاليين دراسة حالة الخيارات الاستراتيجية لشركة SONELGAZ التي واجهت تحرير / إعادة هيكلة صناعة الكهرباء في الجزائر"، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير، قسم الاقتصاد، تخصص تسيير المنظمات، جامعة مولود المعمرى - تيزي وزو.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تحرير الخدمات العامة المتصلة بالشبكات والسلوك الأخير للمشغلين الحاليين لشركة SONELGAZ التي واجهت تحرير / إعادة هيكلة صناعة الكهرباء في الجزائر من خلال تناول الخيارات الاستراتيجية، واتبع في ذلك المنهج الوصفي والاستباقي باعتبارهما المنهج الأنسب لدراسة الموضوع. وقد توصلت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الصناعة الكهربائية التي تمثل ركيزة هامة من ركائز القطاع الاقتصادي، والذي تستحوذ عليه شركة "سونلغاز" أساسا، يستلزم نظرة عامة للتوجهات الاستراتيجية العالمية في المجال، ما يستدعي امتثال شركة "سونلغاز" لهذه الأخيرة، وذلك بالموازاة مع الاستمرار في أداء مهمتها الرئيسية في الخدمات العمومية كما ينتظر منها أيضا تحقيق توازن تنظيمي ومالي، ما يجعلها تحقق أهدافها الاقتصادية.

○ **الدراسة الخامسة:** سفيان جاهمي - أية بوطغان، "دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019.

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي توديه الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات الجزائرية بضرورة تكوين مواردها البشرية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى رفع كفاءتهم وبالتالي الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية وتحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي ينعكس ايجابا بتعزيز المركز التنافسي لها.

وتوصلت هذه الدراسة الى ضرورة تولي مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار.

- تعمل الادارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال انجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية.
- يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن اهماله.
- جمع الادارة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية ينجم عنه الدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعتبر جمعا بين إدارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي دور استراتيجي تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي.

8. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا الى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتنتهي بخاتمة، ويمكننا توضيح هذه الفصول على الشكل التالي :

- **الفصل الأول:** يشمل "الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية"، وقد خصص المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، حيث تم تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بها، إضافة الى أهميتها ومستوياتها، أسس ووظائفها، اما المبحث الثاني تناول مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال عرض مفهوم التشخيص الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، والتنفيذ والرقابة عليها.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الاول تطرقنا الى "ماهية إدارة الموارد البشرية" مفهومها والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أهميتها واهدافها، المبحث الثاني "الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" تناولنا فيه التعريف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الفرق بينها وبين إدارة الموارد البشرية، خصائصها واهم خطواتها، العلاقة بينها وبين استراتيجية المنظمة، واستراتيجياتها المتمثلة في: استراتيجية التدريب، التوظيف، التحفيز، واخيرا استراتيجية تقييم الأداء.
- في حين جاء **الفصل الثالث والأخير:** وهو -الفصل التطبيقي-، بعنوان "دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز: سونلغاز-الجزائر-" لإسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة، وقد قسم الى مبحثين، المبحث الأول خصص الإطار المنهجي والميداني للدراسة، والمبحث الثاني تضمن عرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول

"الإطار المفاهيمي للإدارة
الاستراتيجي"

❖ تمهيد الفصل:

تشكل البيئة المعاصرة بكل تغيراتها تحديات جديدة للمنظمة، تتميز بالتعقيد والمنافسة الشديدة والاضطرابات، والمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة، بالمقابل سارعت المنظمة الى ضرورة تحليل كافة العوامل المحيطة منها، التي تتحكم في إدارة العلاقة المرتبطة مع البيئة بغية فهمها والتكيف معها او تجنبها والسعي في التأثير عليها، بما في ذلك القدرة على التفوق على المنافسين والفوز بحصة سوقية تضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في قطاع معين ومن ثم رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

الامر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التصور والتوقع، والخبرة الماضية للعامل في تحليل هذه العوامل، فلم تعد هذه الالية تفي بالغرض لمواجهة تحديات المستقبل، هنا يحصل ضلال في المشي نحو ملباة الهدف ويكون هناك اختلال بين المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها افضل المنظمات الاستراتيجية العالمية، مقارنة بتلك المعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها في حين يجب وضع خريطة للوصول الى الهدف، توضح له معالم المكان الذي هو فيه وثم يحتاج الى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدون بوصلة لا يستطيع المشي في الخريطة على النحو المنشود .

هنا يأتي المفهوم الضارب في القدم وهو الاستراتيجية لتكون بوصلة التي توجه المنظمة لتحديد الاتجاه الصحيح وضمان الاستمرار والبقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة للمحيط على عكس الهدف الذي كان مبني على الربح فقط.

تود الجهود وتنظيمها للوصول الى قرارات ونظم وخطط استراتيجية لبناء ونجاح المنظمة خاصة في الوقت الراهن للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المنظمة في اشباع حاجيات العميل وضمان الاستمرار.

حاولنا في هذا المبحث ان نبرز اهم ما يتعلق باستراتيجية المؤسسة منقسمة الى: ماهية الإدارة الاستراتيجية، أهمية ومستويات الإدارة الاستراتيجية، وفيما تتمثل أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

❖ المبحث 01: مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.

● المطلب 01: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

- مفهوم الاستراتيجية ومراحل تطورها:

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من "Clausevitz وSUNTZU" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية.

يشير قاموس أكسفورد "OXFORD DICTIONARY" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.¹

وبهذا المفهوم تصبح الاستراتيجية هي الأسلوب أو المسار أو المسلك الأساسي الذي يختاره القائد العسكري لتحقيق أهدافه. إلا أن تعريفاً حديثاً "نسبياً" قد تم التوصل إليه عام 1974م على ضوء نتائج مسح أجرته إحدى الجهات المتخصصة وشمل عدداً من المسؤولين عن التخطيط الكلي في عدد من المنظمات والذين أفادوا في ردهم على السؤال الخاص بماذا تعني كلمة استراتيجية بالنسبة لهم بأن الاستراتيجية "هي عبارة عن عملية تحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق رسالة أو هدف المنظمة الموضوع مسبقاً واختيار البديل المناسب الذي يجب على المنظمة تبنيه". وعرفت أيضاً " بأنها عبارة عن نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية".²

- عرف شاندلر 1962 الاستراتيجية: " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات ".

- اما انسوف 1974 فقد عرف الاستراتيجية بانها: " عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد".³

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 16.

² محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010، ص 21.

³ شاكر تركي امين، ملخص الإدارة الاستراتيجية، المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد، ص 2.

يمكن القول بان الاستراتيجية بمقصودها الشامل دائما تشير الى المدى البعيد وهي تصورات المركز المستقبلي للمنظمة ...، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، فهي في إطار يرشد الاختيار بعيد المدى.

- ومنه يمكن طرح سؤالين التاليين:

- " ماذا تريد المؤسسة؟ " .

- " كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؟ " .

ويجب عدم الخلط بين (ماذا، وكيف) وذلك في سياق الممارسات الاستراتيجية، بحيث الاستراتيجية يمكنها الإجابة عن السؤال ماذا، لكن هناك مفهوم آخر وهو التخطيط الذي به يمكننا الإجابة عن سؤال كيف.

وبشكل عام يمكننا ربط الاستراتيجية والتخطيط بالتعريف بأنها " مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل، فتشمل الاستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.⁴

بناء على ما سبق يتبين انه يجب أن تكون لكل منظمة استراتيجية قادرة علي أن تحقق أهدافها التي تأسست من اجلها ، و يجب ايضا ان تكون هذه الاستراتيجية مكتوبة ومدونة في وثائق المنظمة ويتم تقديمها للعاملين والتعريف بها لهم بصورة دورية حتي يتم استصحابها عند عملية التنفيذ، وكذلك مراجعتها بصورة مستمرة وقد يتطلب الأمر تعديلها وذلك لأن جميع المنظمات تخضع لمؤثرات ومتغيرات داخلية وخارجية من البيئة المتواجدة فيها، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والنمو والتقدم وتحقيق أهدافها، لابد من أن تكيف مع هذه البيئة التي تعمل فيها، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى.⁵

• خصائص الاستراتيجية:

- سوف نتناول في هذا المطلب أهم خصائص الاستراتيجية:

1. الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة .

2. موجهة النظام المفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية تسويق، موارد بشرية، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الاستراتيجية بتصورها المستقبلية وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

⁴ صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 16.
⁵ محمد حنفي، محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3. **مجموعة قرارات:** قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.
4. **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي في الجانب الاستراتيجي مهم جداً، بحيث يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة مستقلة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لا جدوى منها .
5. **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.
6. **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية ستكون محفز لمطربي هذه الاستراتيجية وتحسسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة .
7. **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه الخاصية فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل، الصياغة، التطبيق والرقابة، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.
8. **المرونة:** الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.
9. **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.⁶

• الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على انها: علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ويتضح من هذا التعريف ان الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من اجل تحقيق النجاح التنظيمي.⁷

⁶ واضح لهلالي، خالد لولي، أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، مذكرة شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2022، ص32.

⁷ مجد صقور، رعد الصرن، كتاب الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 10.

- تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية:
- **التعريف الذي قدمه (Robinson et Pierce):** "يرى ان الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق اهداف المنظمة".⁸
- **تعريف Glueck جليك:** "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".
- **ويرى د. سعد غالب ياسين:** "أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".⁹
- **يعرفها (Ansoff) بانها:** "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب ان تذهب اليه المنظمة".¹⁰
- من خلال التعريفات المذكورة أعلاه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على شكل نقاط التالية:
- الإدارة الاستراتيجية هي كل ما له علاقة بالقرارات والتوجيهات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
 - أن الإدارة الاستراتيجية ليست وظيفة من وظائف المؤسسة كالإنتاج أو التسويق أو التمويل... فهي شيء غير ملموس أو منظور، ولكنها طريقة في التفكير ونمط في التسيير يتجسد في مختلف مستويات المؤسسة.
 - ويعبر عن ماذا نريد أن نكون عليه في المستقبل بمعنى خلق الطموح.
 - فالسير نحو المستقبل (الطموح) يستلزم وضع الأهداف والعمل على تحقيقها.
 - الأهداف تكون طويلة المدى بالتالي لا يمكن ان تتحقق إلا من خلال بلوغ الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى.
 - تؤكد الإدارة الاستراتيجية على فكرة أن المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، والتي تتجلى في نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجي.
 - الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطوات المترابطة والمتكاملة فيما بينها، بحيث كل خطوة لها أهدافها التي تصبح مقدمة الخطوة التي بعده.
 - إن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى خلق/تحقيق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها.

⁸ قرية معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار، اطروحة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، 2012، ص54.

⁹ ربحي عبد القادر الجديلين، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، طبعة 1، 1998، ص 2.

¹⁰ قرية معمر، مرجع سبق ذكره، ص55.

● المطلب 02: أهمية ومستويات الإدارة الاستراتيجية.

I. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

- تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات:¹¹

✚ الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية.

✚ الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

✚ الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي يعني يوجد خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

II. أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

1. تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال، تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون الى صنع الاحداث وليسوا متلقين لها.
3. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
4. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
5. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
6. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الامر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة الى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.¹²

- فأهداف استراتيجية المؤسسة حسب PORTER تتمثل فيما يلي:

- أولاً: الحصول على ميزة تنافسية.
- ثانياً: استدامة المؤسسة في السوق.

¹¹ ربحي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص6.

¹² سوما على سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2006، ص 22.

● المطلب 03: أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية.

لا شك أن الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أداء بعض الوظائف التي سنتناولها مع طلبنا، لها عدة أسس لتحقيق أهدافها.

II. أسس الإدارة الاستراتيجية:

من الصعب وضع مبادئ إرشادية صارمة تشكل المحتوى العام لبناء استراتيجية المنظمة، لكن بعض الباحثين، بما في ذلك ليدل هارت، حاولوا وضع مبادئ أساسية لتوجيه تطوير استراتيجيتهم، وهي:

- يجب تكييف الأهداف مع الوسائل المتاحة والمستخدمه لتحقيقها، اذ يعتبر عدم كفاية واتساق الوسائل المستخدمة للهدف يؤدي إلى إهدار الموارد لتحقيق الهدف المتواضع والعكس صحيح، يتم استخدام الوسائل التي لا تقوى على بلوغ الهدف المنشود، في كلتا الحالتين تفشل المنظمة في التطور.
- لا يعني تكييف الخطة المطورة مع الحالات المستخدمة التي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي الذي تم تطويره. تمثل عملية التكيف هذه الواقع، بينما تمثل الإستراتيجية إطار عمل المعرفة العملية المحفوظة في أذهان المديرين.
- لا تتجاهل اتجاهات العمل التي تبدو غير مرجحة دون وضع سيناريوهات وظيفية واقعية لحدوثها، حيث يؤدي ذلك إلى تجنب المفاجآت غير المريحة والمربكة للمؤسسات.
- من الضروري الاستثمار في اتجاهات العمل مع القليل من المقاومة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات تقود المنظمة إلى أهدافها وإلى أين تريد أن تكون.
- التأكد من أن المواقع والخطط الغير مستهدفة تكون مرنة وأنها تقع في أطر مخصصة لاستيعاب الظروف الجديدة التي تتطلب تنظيم الموارد ونشرها بطرق متعددة لتسهيل تكيفها مع الظروف الحالية.
- من الضروري عدم الالتزام بكافة موارد المنظمة لحماية موقعها الفريد في العمل متعدد الاتجاهات.
- عدم تكرار الكرة، والهجوم على الموقع السابق بنفس الطريقة والوسائل، حيث تحتاج إلى تحديث الطريقة وتقوية الموارد.¹³

III. مهام الإدارة الاستراتيجية:

تشمل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التالية:

- * تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ورسالتها وفلسفتها وأهدافها؛
- * إجراء تحليل داخلي للمنظمة يوضح ظروفها الداخلية وقدراتها؛
- * تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث البيئة التنافسية والظروف البيئية العامة؛

¹³ طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 41، 42.

- * تحليل الخيارات الاستراتيجية المحتملة التي تتناسب مع الوضع الداخلي للشركة والبيئة الخارجية؛
- * بعد مراجعة البدائل الممكنة في ضوء رسالة المؤسسة، عرف البدائل المطلوبة؛
- * الخيارات الاستراتيجية لمجموعة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة؛
- * صياغة عدد من برامج العمل العامة والخاصة التي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- * تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد وتطوير الميزانيات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجيات وكل مهمة -الأفراد -الهيكل التنظيمي -الثقافة المؤسسية أو الحضارة - الأنظمة الإدارية (أنظمة الحوافز -نظم المعلومات -أنظمة التخطيط الاستراتيجي -نظام الرقابة)؛
- * مراجعة وتقييم ومراقبة نجاح العملية الاستراتيجية.¹⁴

¹⁴ نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 24، 25.

❖ المبحث 02: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

تتطوي الإدارة الاستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: تخطيط (أو التكوين)، التنفيذ، الرقابة، ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تتمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها من خلال التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية.

ويقول البعض أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعات من الأنشطة تبدأ من التشخيص الاستراتيجي وتنتهي بتقييم الأداء، وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وتقوم بتحديد العوامل الاستراتيجية ومن ثم تقييمها تمهيدا لصياغة رسالة المنظمة.

وإن الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مراحل الإدارة الاستراتيجية، بما فيها التشخيص الاستراتيجي.

• المطلب 01: التشخيص الاستراتيجي.

يعد التشخيص أو التحليل الاستراتيجي من المهام الضرورية وأهم وأطول مرحلة في عملية الإدارة الاستراتيجية وأحد المكونات المهمة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأنه يتضمن تتبع وتحليل التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي بما في ذلك كيفية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لإدارة علاقتها بالبيئة على الأساس الصحيح، سيؤدي ذلك إلى اختيار استراتيجية سليمة وتحديد موقع استراتيجي مهم للمؤسسة وقبل التعرف على مفهوم التشخيص الاستراتيجي والخوض فيه، يجدر التطرق أولاً لمفهوم التشخيص نفسه.

I. تعريف التشخيص الاستراتيجي:

- يعرفه خالد محمد بنى حمدان التشخيص الاستراتيجي على أنه: "الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟"¹⁵

¹⁵ سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2012، ص 10.

- **JOHNSON AND SCHOOLS** التشخيص الاستراتيجي هو: "فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة".¹⁶

- **THOMSON** : "على أنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل الأداء".¹⁷

- ومن التعاريف السابقة نستنتج المفهوم الشامل للتشخيص الاستراتيجي:

هو مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحقيق التوازن بين نقاط القوة في الموارد الداخلية والفرص الخارجية من جهة، ونقاط الضعف الملائمة للموارد الداخلية والتهديدات الخارجية من جهة أخرى. فالتشخيص الاستراتيجي هو وسيلة معلوماتية تستلزم تضافر الجهود والوقت والمال، تسمح بتحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة عن طريق جمع وتحليل المعطيات للكشف عن المشاكل التي تواجهها المؤسسات ومن ثم الانتقال إلى تحديد استراتيجية مناسبة لمواجهة كافة التغيرات.

II. تعريف تشخيص البيئة الخارجية.

1. مفهوم البيئة الخارجية.

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها لكثير من الجوانب جعل تحليلها والتعرف على مختلف عناصرها أمراً ضرورياً لاختيار أنجح الاستراتيجيات الممكنة، وقد اختلف الباحثون في تحديد موحد لمفهوم البيئة الخارجية، وهذا راجع لتعدد تركيبها واختلاف مكوناتها.

- حسب **DALLOZ**: "مجموعة العوامل السوسيو اقتصادية، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، وغير ذلك إذ أنه هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني وغير ذلك".¹⁸

- وعرفت أيضاً على أنها: "مختلف العناصر خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة".¹⁹

¹⁶ بلجبل جمعة، استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013، ص 5.

¹⁷ بلقاسم كامط، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018، ص 8.

¹⁸ محمد السايح الزغودي، محاولة تطبيق البيات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 25.

¹⁹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 28.

كما تعرف على أنها مجموعة من العناصر المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة، ويقصد بالعناصر تلك المتغيرات العامة والخاصة، فالمتغيرات العامة المحيطة بالمؤسسة هي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات يصعب على أي مؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم عموميتها، أما المتغيرات الخاصة فهي قريبة ومرتبطة بالمؤسسة كالمنافسين والمستفيدين، وغيرهما وهذه المتغيرات يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.²⁰

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص أن البيئة الخارجية هي مجموعة من العناصر والمتغيرات والقوى المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة بشكل أو بآخر سواء إيجاباً أو سلباً ولا يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها.

2. مفهوم تشخيص البيئة الخارجية:

هو عملية استكشاف ورصد لما يحدث في محيط المؤسسة من تغيرات إيجابية بمعنى فرص يمكن استغلالها في الوقت المناسب، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، والتغيير في المحيط هو الذي يولد الفرص والتهديدات، فالمحيط الثابت المستقر لا يخلق أي فرصة أو تهديد.²¹

• **الفرص:** هي الظروف والوضعية الايجابية المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا يمكن ان تعرف بانها معطيات في البيئة يمكن ان تنفع المنظمة وتخدم أهدافها وتوجهاتها الاقتصادية. يمكن القول بان الفرص هي تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية.

• **التهديدات:** هي الاحداث البيئية التي تشكل محددات او تضع قيودا على إمكانية المنظمة من بلوغ أهدافها وإنجاز اعمالها، وعرفت من قبل "الدوري 2005" هي تلك الاحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً واثار سلبية للمنظمة ويمكن القول بان التهديدات هي المشاكل والأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها الى فرص ان أمكن لها ذلك.²²

III. تعريف تشخيص البيئة الداخلية.

يعتمد نجاح استراتيجيات المنظمة على توافرها مع القدرات الداخلية للمنظمة، لذا فإن التقييم المناسب لهذه القدرات يجب أن يمكن المنظمة من صياغة استراتيجيات في حدود قدراتها الحقيقية.

²⁰ حسن محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 232.

²¹ قرفة مسعودة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2018، ص 31.

²² فضيلة سليمان داود، كتاب الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، مكتبة السيسىان بإدارة محمود النعمي، جامعة بغداد، 2019، ص 98.

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع، سنستخدم هذا القسم لتطوير مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي، وقبل التطرق لمفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي سنتعرف على ماهية البيئة الداخلية.

1. مفهوم البيئة الداخلية:

- **تعرف البيئة الداخلية على أنها:** " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جنابها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الارضية القوية لانطلاق المؤسسة."²³
- **تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة:** "المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة."²⁴
- **هي:** "التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق."²⁵
- **سميت البيئة الداخلية من طرف المنظرين والباحثين بعدة تسميات:** "فحسب بورتر porter بالبيئة العملية وسمها ميليز Milles بالمجموعة التنظيمية وحسب تومبسون Toumbessone هي بيئة العمل، حيث ارتبطت هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج."²⁶

ومنه نستنتج ان: البيئة الداخلية تتمثل من خلال مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية التي تخضع لسيطرة المنظمة ومراقبتها، ويمكن أن تتغير استجابة لتطورات السوق، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحدود الداخلية للمؤسسة. في بعض الأحيان، ترتبط الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المنظمة، ومن هنا يسميها البعض بيئة مغلقة لأنها تتكون من سلسلة من الأنشطة والوظائف التي تتفاعل وتنسق لتحقيق هدف تقديم ناتج مثالي يجمع بشكل مثالي ويوفر ميزة تنافسية لوضع المؤسسة في مكانة رائدة في السوق المستهدفة.

2. مفهوم تشخيص البيئة الداخلية:

ويقصد بالتشخيص الداخلي اجراءات فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية

²³ظمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2019، ص 10.

²⁴ هالة يحيوي، جملة أفاق للبحوث والدراسات، عنوان المقال: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، المجلد 04 / العدد: 01 (2021) ص 98- 112، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر) ، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، 2020، ص 100.

²⁵ حياة حمازية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسة، جامعة ام البواقي، 2013، ص 20.

²⁶ محمد السايح الزغودي، مرجع سبق ذكره، ص16.

تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدا، لإبراز نقاط القوة والضعف الداخلية الموجودة داخل المؤسسة، ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط.

- **يؤكد كل من Schoes et Johnson :** "إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغيير البيئي ونقاط الضعف التي سوف تتم مقابلتها بالتغيير البيئي، ويجب عليها أن تدرك بأن نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد على نوع الاستراتيجية التي تتبعها وليس بمقدار أية مؤسسة أن تضع استراتيجيتها دون تحليل لبيئتها الداخلية إلى جانب بيئتها الخارجية، ويتعلق التحليل الداخلي بكافة القدرات و الإمكانيات المتوفرة لديها سواء أكانت مادية أو معنوية وفي أغلب الأحيان يتم التطرق لهذه العناصر من منظور وظيفي".²⁷

- **يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه:** "عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية".²⁸

- **ويعني تحليل البيئة الداخلية:** "إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة".²⁹

- "وهكذا فإن التحليل الداخلي يبنى على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالتسويق والمعلوماتية والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية وغيرها. ويمكن للمنظمة التحكم لتحقيق أهدافها التكتيكية والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجيا والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية".³⁰

- **ومنه نستخلص التعريف الشامل لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة:**

يعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الحصول على نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستوى الأداء، والتي من خلالها يمكننا تحديد نقاط الضعف التي تمثل العوائق الداخلية التي تحد من نمو المنظمة وكذلك نقاط القوة الداخلية التي تسمح باستعادة الأنشطة. يمكن للمؤسسة اعتمادها لبناء ميزة

²⁷ قرفة مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

²⁸ طمين السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

²⁹ حياة حمایزیه، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³⁰ مجد صقور - رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 59.

تنافسية، ولتحقيق استراتيجية تصميم شاملة وفعالة تقوم المنظمة بإجراء تحليل استراتيجي متعمق للبيئة الداخلية من خلال مرحلتين:

- **أولاً:** تحليل نقاط القوة والضعف.

- **ثانياً:** تقييم نقاط القوة والضعف.

● **نقاط القوة:** هي المزايا المتميزة التي تمتلكها المنظمة والتي لا تتوفر لمنافسيها بما يجعلها متفوقة عليهم في نفس النشاط وعرفها الدوري هي بعض الأشياء، العوامل المتوفرة بالمنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية ، ويشار الى نقاط القوة هي المهارات و القدرات التي تسمح للمنظمة بان تكون افضل من المنظمات الأخرى سواء كان مناخ منافسة جزئيا او كلياً، و قد أشار إليها البعض بانها الظروف البيئية التي تشجع المنظمات على الاستثمار و النمو السريع.

● **نقاط الضعف:** هي نقاط المؤشرات التي تدل على نقص او خلل في إمكانات المنظمة وخاصة عند مقارنة مواردها بموارد المنظمات المنافسة لها، كذلك بانها مجموعة من الصفات التي تجعل المنظمة الاعمال اقل فاعلية قياسا بمثلتها في الصناعة ذاتها.³¹

IV. تحليل محفظة الأنشطة.

تحليل SWOT:

"يعتبر أسلوب او تحليل SWOT بمثابة إطار هام جدا وأداة مفيدة للاستخدام في حالات متعددة من الاداء وبصفة خاصة التسويق والادارة الإستراتيجية، وقدم هذا الاسلوب "ألبرت همفري" من خلال مشروع أبحاث في جامعة ستانفورد الامريكية في الستينات والسبعينات، وهذه الاداة مفيدة للغاية من أجل صنع القرار في العديد من المواقع والمجالات الادارية".

تحليل " SWOT ": "هو عملية تمكن المؤسسة من تقييم جوانب ضعفها وقوتها، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكدا على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الاداة العلاقة بني التقييمين الداخلي والخارجي في التشخيص الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية وهي: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات"، على النحو التالي (شكل 1):

▪ نقاط القوة (S) Strengths.

▪ نقاط الضعف (W) Weaknesses.

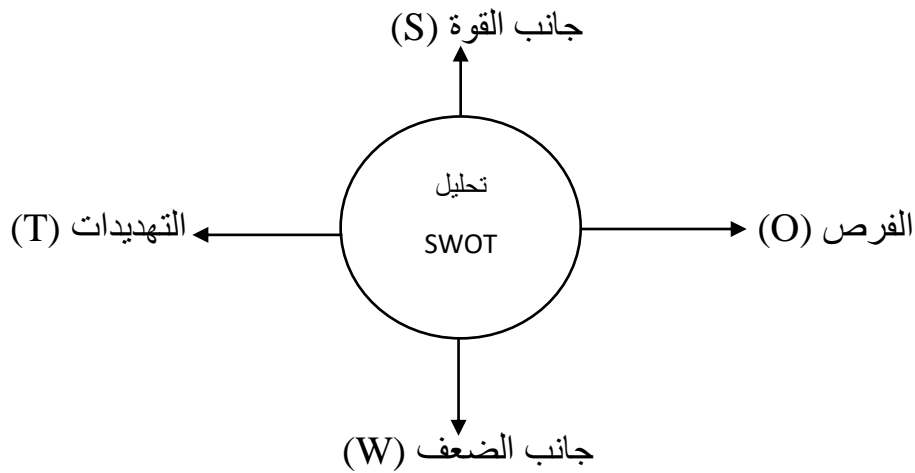
▪ الفرص (O) Opportunities.

▪ التهديدات (T) Threats.

³¹ فضيلة سليمان داود، مرجع سبق ذكره، 2019، ص 97.

ان تحليل المتغيرات للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (تحليل الفرص والتهديدات) مع أنشطة البيئة الداخلية (تحليل القوة والضعف)، ويعتمد هذا التحليل في جوهره على تعظيم نقاط القوة أي استخدامها وتدنية نقاط الضعف، وأيضاً استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتساعد هذه المصفوفة المديرين في اعداد الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهداف ورسالة المنظمة بفعالية وكفاءة.³²

- الشكل رقم (01): التحليل الرباعي ل SWOT.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بوزحزح نهلة، صاحبي رانية، دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علوم التسيير.

³² بوزحزح نهلة، صاحبي رانية، دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علوم التسيير، فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، 2019، ص25.

● المطلب 02: صياغة الاستراتيجية.

هي المرحلة الثانية من عمليات الإدارة الاستراتيجية التي تأتي بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعني مرحلة صياغة الاستراتيجية انها عملية مدروسة للفكر الواعي وتصور على انها الموازنة والتنسيق بين القدرات الداخلية والاحتمالات الخارجية.

- **ويلخص بن لادن والشاب تعريفاً شاملاً لمرحلة الصياغة الاستراتيجية بأنها:** " تمرين هادف وخطي ومتسلسل ومدروس لتحقيق الرؤية التنظيمية للمؤسسة ورسالتها من خلال تحليل وفهم العوامل المؤثرة التي تؤثر على المؤسسة وفي نظامها البيئي "
- **الاستراتيجية، مثل:** "تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وتوليد البدائل الاستراتيجية واختيارها وتقييمها. علاوة على ذلك، يلاحظ ان تعريفات مرحلة الصياغة الاستراتيجية لا يقصد بها وضع التوجهات الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية والرسالة والاهداف، وانما هي المراحل الفرعية السابق ذكرها".

وتتمثل الاهمية الرئيسية لمرحلة صياغة الاستراتيجية في تأكيد عملية التفكير الاستراتيجي الذي تدور حول مستقبل المؤسسة وكيف يمكن ضمان ذلك المستقبل، وتوفير الية لتسهيل الأفكار ونقلها وتنسيق الجهود.³³

يتضح مما سبق، ان تعريف مرحلة صياغة الاستراتيجية، اتجه نحو العمليات التي تتم فيها صياغة الاستراتيجية، لكن هذه العمليات تعد بمثابة مراحل فرعية لمرحلة صياغة الاستراتيجية ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

I. صياغة الرؤية الاستراتيجية :

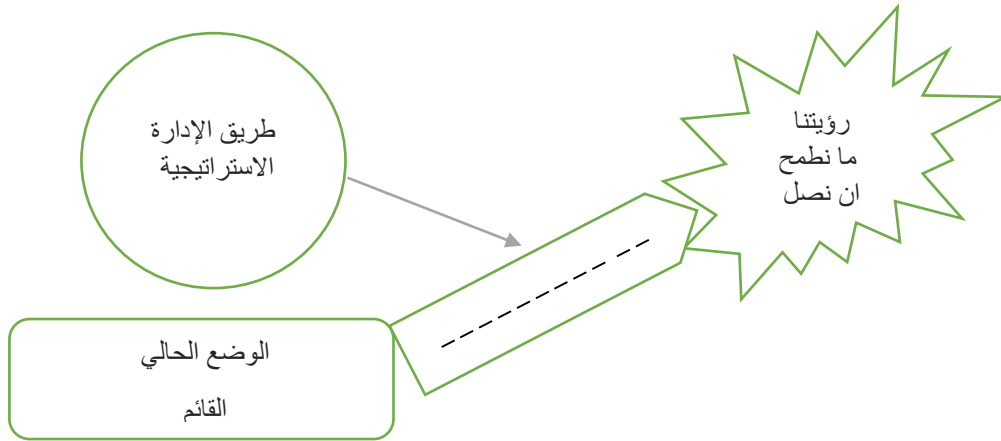
يشير **(Thompson) 2003**، بشأن رؤية المنظمة بانها تمثل وجهات نظر الإدارة العليا واستنتاجاتها حول الاتجاه طويل الاجل للمؤسسة وتعمل على تحديد طموحات الإدارة في العمل، وتوفر أيضا الإجابة عن "الى اين نحن ذاهبون " وتؤكد على وجود المنظمة في اتجاه معين وترسم مسارا استراتيجيا لها.

ويذهب معه بنفس الفكر (Mutashar) الى ان الرؤية هي صورة او خيال ذهني يرسم لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه المؤسسة من قبل، بحيث تعتبر الرؤية الاستراتيجية الصورة الذهنية التي تمثل الرابط بين حاضر المنظمة ومستقبلها من خلال جمع الموارد المختلفة لتحقيق امالها وتطلعاتها واحلامها المراد تحقيقها.³⁴

³³ محمد عبد الجليل الملبكي، منال احمد الفقيه، افراح على الشوافي، البات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 25، 2019، ص 15.

³⁴ علاء كريم صدام اللعبي، د. صلاح الدين عواد كريم اللبيسي، صياغة استراتيجية لشركة نפט ميسان للسنوات 2020-2024، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية JEAS، العراق، 2020، ص8.

- الشكل رقم (02): صياغة الرؤية الاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ا.د. سميرة عميش، د. محفوظ بولقصيات، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة امازون نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلة 06، العدد 02، جامعة المسيلة.

■ أهمية الرؤية الاستراتيجية:

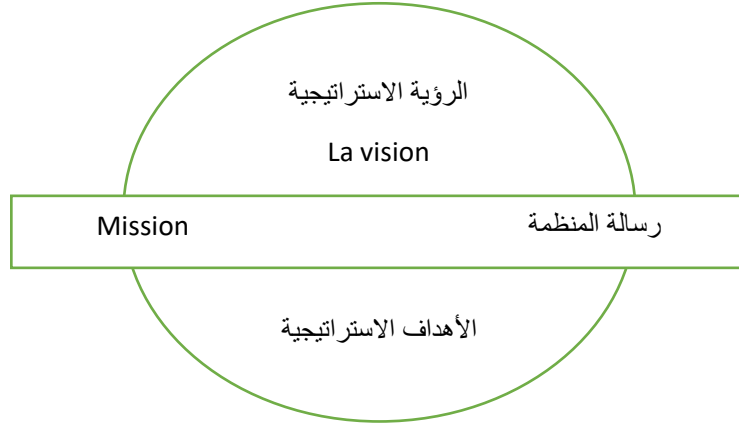
تكمن أهمية الرؤية في انها أكثر مرونة من الرسالة، هي أكثر قربا للمسار المستقبلي للمؤسسة، فهي جسر يربط رسالة المؤسسة باستراتيجياتها وسياساتها وخططها، فبدون هذا الجسر يجد المسير ان هناك فجوة لا يستطيع ان يعبرها، حتى تتكامل عملية التخطيط الاستراتيجي تحقيقا لأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.³⁵

- الرسالة تظهر أسباب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها.
- الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة.
- تساعد على وضع الضوابط العامة وتخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية .
- خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب، عن طريق شرحها وتفسيرها بشكل جيد لان الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة.

³⁵ ا.د. سميرة عميش، د. محفوظ بولقصيات، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة امازون نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلة 06، العدد 02، جامعة المسيلة، 2022، ص 47

II. صياغة الرسالة الاستراتيجية:

- الشكل رقم (03): صياغة الرسالة الاستراتيجية.



المصدر: من اعداد الطالبين.

تأتي الرسالة عادة من ترجمة الرؤية الاستراتيجية كونها تنبثق منها وتصاغ بطريقة أكثر تفصيلاً وتخصصاً، بحيث تُكتب بشكل مختصر توضح السبب الرئيسي من وجود المنظمة، لأن لكل منظمة غرض ما من وجودها، وتمثل الرسالة الطابع الخاص الذي تنفرد به المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

ويرى (حمدان، إدريس, 2002, 127): "ان رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة فحسب، بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله، كما يعتبر بيان الرسالة أداة مهمة جداً لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المنظمة، حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة، وبالتالي فإن نص رسالة المنظمة نادراً ما يتغير".

ويعتقد بيتر دراكر (Peter Drucker): "الذي يطلق عليه أبو الإدارة الحديثة في السبعينيات من القرن الماضي أن التساؤل عن " ما هو مجال عملنا؟ " بمثابة توجيه سؤال عن " ما هي رسالتنا؟"، وتعكس رسالة المنظمة غرض قيام وبقاء المنظمة".

- وتكمن أهمية وجود رسالة المنظمة فيما يلي:
- ضمان توحيد كل أطراف العمل داخل المنظمة نحو غاية أو غايات واحدة، بما يساعد على خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.
- تعتبر الرسالة النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.
- تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

■ خصائص الرسالة الفعالة.

- هناك عدة خصائص يجب أن ينتبه إليها القادة في المنظمات اليمينية في حالة ما إذا أرادوا إعداد رسالة فعالة تحقق الوصول إلى الرؤية الاستراتيجية المرسومة، من بين هذه الخصائص ما يلي:
- قابلية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمنظمة أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة، وكيف سيتم إشباع حاجات العملاء، وما المبرر الأساسي من وجود المنظمة.
 - ينبغي على رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها.
 - إمكانية تحقيقها: لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

- ومن بين تلك الخصائص ما يلي:

- تعبر عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية.
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- التكامل، بمعنى قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أو على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).³⁶

■ عناصر الرسالة الاستراتيجية :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المؤسسة، من بينها الدراسة التي أجراها David والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسع عناصر، كما هي موضحة في الجدول التالي:

³⁶ مجاهد سعد احمد البلطة وعبد الباقي عبد الغني بابكر، الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورهما في تطوير أداء المنظمات، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، العدد الثاني، المجلد الأول، جامعة النيلين – السودان، 2016، ص 58.

- الجدول رقم (01): عناصر رسالة المؤسسة.

التساؤلات.	العنصر.
من هم عملاء المؤسسة؟	1. <u>العملاء</u> :
ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟	2. <u>المنتجات</u> :
اين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟	3. <u>الأسواق</u> :
ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟	4. <u>التكنولوجيا</u> :
ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	5. <u>البقاء / النمو / الربحية</u> :
ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟	6. <u>الفلسفة والايديولوجيا</u> :
ماهي اهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟	7. <u>المفهوم الذاتي</u> :
ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟	8. <u>الصورة العامة</u> :
ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها.	9. <u>العاملين</u> :

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص28.

- من خلال الجدول يتضح أن العناصر المكونة لرسالة المؤسسة هي كما يلي:

- 1) العملاء: وهم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم مهما كان نوعهم، حيث تقوم المؤسسة بتصنيف العملاء إلى قطاعات ثم تختار القطاع الذي يتماشى مع إمكانياتها أي الذي تستطيع أن تشبع حاجاته بصفة متميزة.
- 2) المنتجات: تحدد الرسالة نوعية المنتجات التي يجب أن تنتجها المؤسسة والتي تميزها عن منتجات المنافسين، ويتحقق ذلك التميز بعدة طرق من بينها (الجودة، السعر، الخدمات الإضافية).
- 3) الأسواق: السوق هو المكان الذي تخطط المؤسسة للتعامل فيه سواء كان تقليديا (مكان التقاء البائع مع المشتري أو الحديث) كالأسواق الإلكترونية أين يلتقي البائع مع المشتري عبر شبكات الاتصال العالمية لإتمام الصفقات التجارية والمالية.

- (4) التكنولوجيا: تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي ستعتمد عليه في تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة، تحقيق رغبات العملاء.
- (5) أهداف البقاء/النمو/الربحية: رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقاءها في الصناعة كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية لتحسين أداءها.
- (6) الفلسفة والأيدولوجية: وهي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية والأنماط السلوكية المقبولة والتي تعتمدها المؤسسة كإطار يحكم تصرفاتها وسلوك العاملين بها من أجل كسب ثقة المتعاملين معها.
- (7) المفهوم الذاتي: تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي تبين قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحسين انطباع المتعاملين معها كالسرعة، الجودة، الانضباط، التميز... الخ .
- (8) الصورة العامة: وتمثل الصورة التي ترسخ في أذهان المتعاملين معها مثل الضمانات (خدمات ما بعد البيع)، السعر المقبول، الجودة العالية... الخ .
- (9) العاملين: تحدد الرسالة جميع الأطراف الذين لهم صلة بالمؤسسة سواء كانوا مساهمين، مستهلكين، عمال) ... لتحديد طبيعة التعامل معهم³⁷.

■ محتويات الرسالة الاستراتيجية:

تتضمن الرسالة إلى ما يلي:

- وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.
- تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- تحديد الإطار الذي تعمل ضمنها المنظمة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها .
- صورة فوتوغرافية تعكس حالة المنظمة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار العمر .
- الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.
- السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتعدّ خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي³⁸ .

³⁷ صونيا كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص28.

³⁸ مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 29

■ خطوات صياغة رسالة المنظمة :

اعداد وصياغة رسالة المنظمة هي من اهم وأصعب خطوات الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر رسالة شاملة أي وثيقة مكتوبة يتم الرجوع اليها باستمرار، وهي الخطوة الجوهرية التي لا غنى عنها في عمليات الإدارة الاستراتيجية، لا بد من صياغتها وإعدادها الإعداد الجيد، وقبل ذلك يجب علينا طرح التساؤلات الآتية :

- ✓ ماهي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟ The « What » Question ?
- ✓ لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف؟ The « Who » Question ?
- ✓ كيف سيتم تأدية هذه المنظمة؟ The « How » question ?
- ✓ لماذا توجد المنظمة؟ The « Why » Questions ?

والاجابة على هذه الأسئلة بوضوح هي التي تساهم في صياغة وبلورة وتكوين الرسالة وسوف يتم الإجابة على هذه الأسئلة جميعها من خلال شرح وتوضيح استراتيجية المنظمة وما يجب عليها ان تفعله وتنجزه، فهي مطالبة بما يلي:

○ أولاً: اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك:

من المهم جدا ان تحدد المنظمة ما تسعى اليه من الحاجات المراد اشباعها، وان يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي والتي تظهر في المنظمات عندما تحدد المنظمة مجال نشاطها على أساس السلع والخدمات المقدمة بدلا من الحاجات الواجب اشباعها.

○ ثانياً: تحديد نوعية المجتمع المستهدف:

ويكون عن طريق تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها من كل قطاع وجمهور المستهلكين وفئاتهم التي سوف توجه اليها المنتجات، ويطلق على هذه العملية عملية تقسيم السوق الى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة.

○ ثالثاً: تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق اهداف المنظمة:

هنا يتم تحديد التقنيات المستخدمة من قبل المنظمة لإشباع حاجات العملاء.

○ رابعاً: تحديد الغرض من وجود المنظمة:

وهي النقطة الضرورية جدا ومن المهم ان تحدد المنظمة الغرض من وجودها سواء الهادفة للربح او الغير هادفة، بحيث تجتهد المنظمات من وضع رسالة واضحة ومرنة بحيث تتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية فمن الطبيعي الاخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- المنظمة وتاريخها: تختلف أنشطة وسياسات واهداف وبرامج من منظمة لأخرى، فعند صياغة رسالة أي المنظمة يجب مراعاة الهوية التاريخية وما استقر في اذهان الناس وعمالها خاصة عن توجهاتها وطبيعتها تكوينها.

- رؤية أصحاب المصالح في المنظمة: لا بد ان تؤخذ رؤية هؤلاء بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة ويجب ان تجسد رسالة المنظمة رؤيتهم وتوجهاتهم وفسفاتهم ويجب ان يؤخذ هذا الامر في إطار متجدد ومتحرك.
- موارد المنظمة: المادية والبشرية والإمكانات الانتاجية والفنية والمعلوماتية.
- بيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: ان تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية بما تحتويه من عناصر قوة او ضعف والبيئة الخارجية من فرص وتهديدات التي تؤثر بشكل كبير على فقرات الرسالة حيث ان صياغة رسالة المنظمة يجب ان يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة المحتملة لدخول مجالات عمل جديدة او الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.
- تحديد القوى الدافعة للمنظمة: وتعكس هذه القوى ما يراه المديرون كنقاط قوة في المنظمة وتعكس مزايا تنافسية وتشمل المنتجات المقدمة، السوق المخدوم، التكنولوجيا، القدرة على انتاج سلع بتكلفة اقل، طرق التوزيع والبيع والارباح العائدة على المنظمة.³⁹
- الاختلاف بين رؤية ورسالة المؤسسة:

يعتبر مفهوم "رسالة المؤسسة" من أكثر المصطلحات اللصيقة بمفهوم "رؤية المؤسسة"، وغالبا ما يحدث لبسا في التفرقة بين المصطلحين.

عن ماذا نتحدث كل من الرؤية والرسالة؟

- الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين رؤية ورسالة المؤسسة.

<u>الرؤية</u>	<u>الرسالة</u>
✓ تتحدث عن المستقبل (صورة تود المنظمة تحقيقها).	✓ تتحدث عن الوقت الراهن) غرض المنظمة وانشطتها).
✓ تحدد احتياجات المستقبل.	✓ تحدد احتياجات المستفيد حاليا.
✓ هدفها محدد (أكثر تحديدا).	✓ هدفها غير محدد (أكثر عمومية).
✓ لا يمكن تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة حاليا.	✓ يمكن تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة حاليا.
✓ تجيب على السؤال: ما الذي نطمح الوصول اليه؟	✓ تجيب على سؤال: كيف يمكن تحقيق رؤيتنا؟

المصدر: من اعداد الطالبين.

وهناك العديد من الأشخاص والمنظمات يعتقدون أن الرؤية والرسالة يمتلكان نفس المعنى ولهما نفس الصياغة، ولكن هناك فرق كبير بينهم ويمكن إيجاز الفرق بين الرؤية والرسالة فيما يلي:

• التصور: تعطي الرؤية تصورا واضحا عما ستكون عليه الشركة أو المؤسسة في المستقبل؛ عن طريق الربط بين القيم والأهداف المطلوبة من العمل، بينما تحدد الرسالة كيفية وصول المؤسسة أو

³⁹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2019، ص 23.

الشركة إلى المكان الذي تطمح أن تكون فيه، كما تحدد الأهداف الأساسية الخاصة بتوفير الحاجات اللازمة للعملاء وفريق العمل.

• **توفير الإجابات:** تجيب الرؤية عن سؤال الآتي: إلى أين تهدف المؤسسة للوصول؟ بينما تجيب الرسالة عن الأسئلة الآتية: ماذا تفعل المؤسسة؟ وما الذي يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات؟
• **الوقت:** تتحدث الرؤية عن المستقبل، بينما تتحدث الرسالة عن الحاضر.

• **الوظيفة:** تبين الرؤية للموظف المكان المستقبلي الذي سيكون فيه، كما تساعد على فهم طبيعة العمل، وتلهمه لتقديم أفضل المهارات الخاصة به، أما الرسالة فتسرد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وتبين وظيفتها الداخلية الرئيسية، وتحدد المقياس الأساسي الذي يساعدها على تحقيق النجاح.

• **التغيير:** تفضل الرؤية أن يظل التغيير عند أقل مستوى ممكن؛ لأنها تفسر أساس تأسيس المؤسسة، أما الرسالة فيمكن تغييرها ومهما كان التغيير يجب أن يبقى مرتبطاً بالاحتياجات الأساسية للعملاء.

• **البناء والتطوير:** عند بناء الرؤية يجب طرح الأسئلة الآتية: إلى أين ستمضي المؤسسة؟ ومتى تريد الوصول إلى هدفها؟ وكيف ستنفذ ذلك؟ أما الرسالة فعند بنائها يجب طرح الأسئلة الآتية ما الذي يتم فعله اليوم؟ ولماذا يفعل ذلك؟ وما الفائدة منه؟

• **المميزات والصفات:** تتميز الرؤية بالوضوح والجاذبية، وتصف المستقبل المشرق للمؤسسة، كما تعد واقعية وقابلة للتنفيذ، أما الرسالة فتحدد طبيعة العملاء الأساسيين، وتصف المسؤوليات المترتبة على المؤسسة اتجاههم،

• **تركز الرؤية:** على وجود الهدف من عدمه، أما الرسالة تعمل على تحقيق الهدف.⁴⁰

III. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تتمثل الخطوة الأخيرة في تحويل كل من الرؤية والرسالة إلى أهداف أداء محددة تعكس تطلعات الإدارة في ضوء الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة في الصناعة والقدرات الداخلية للمنظمة، إذ يمكن القول ان الأهداف الاستراتيجية تشتق من الرؤية والرسالة.

وتعرف الأهداف بأنها التطلعات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل على المدى الطويل وتشمل: الربحية، والنمو، والسمعة التنظيمية، وقيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية.

تمتلك جميع المنظمات أهدافاً ولكن، كيف يتسنى تمييز هذه الأهداف؟، ان الأهداف لا تتجسد الا في اشكال السلوك الاستراتيجي للمنظمات، لاسيما حتى تكون بشكل مقاصد يمكن ارجاع أسبابها الى القرارات المتعلقة بها، والى النشاطات الخاصة بها، أي ان هنالك سببا لما تقوم به المنظمة.⁴¹

⁴⁰ غرفة الرياض، إطار النظري لتعريف الرؤية والرسالة والفرق بينهما، مركز البحوث والمعلومات قطاع دعم الاعمال، 2022، ص 9.
⁴¹ د. عبد الستار مصطفى الصباح، الرؤية الفلسفية للأهداف الاستراتيجية، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الامارات، 2002، ص 209.

- تصنف الأهداف إلى ما يلي:

أ- على أساس المدى الزمني:

- أهداف طويلة الأجل وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة مثل البقاء، الريادة، العالمية.
- أهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات مثل: النمو، ترشيد التكاليف، التوسع.
- أهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة مثل: الكفاءة، الإنتاج، البيع، التوسع.

ب- على أساس معيار الوظيفة: وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى :

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاجية، تطوير المنتج، تحسين طرق وتقنيات الإنتاج... الخ.
- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات، تغيير قنوات التوزيع... الخ.
- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة، تحديد الأجور والحوافز... الخ.

ت- على أساس معيار المستوى التنظيمي: وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في:

- أهداف على مستوى المؤسسة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكفي بذكرها مثل (الأرباح، النمو، البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف استراتيجية.
- أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية، مثل أهداف إدارة الإنتاج، أهداف إدارة التسويق... الخ .

ث- على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع

والمتمثلة في توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة، أضاف إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة .

ج- أهداف كمية وأهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس

أي التعبير عنها بأرقام محددة) زيادة رقم الأعمال بنسبة 4% خلال السنة المقبلة (وأهداف وصفية، من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.

مما سبق يمكن القول انه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أنها تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرئود الاقتصادي للمؤسسة، وأخرى اجتماعية تتعلق بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي وجدت فيه.⁴²

⁴² صونيا كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 15.

■ **خصائص الأهداف الجيدة:**

لابد ان تتسم الأهداف الجيدة ببعض الخصائص حتى تحقق الفائدة المرجو منها في توجيه النشاط الى غاياته النهائية ومن اهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- ان تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة ويسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها وبنفس المستوي من قبل جميع المعنيين بالأمر .
- 2- ان تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها على مستوي الأنشطة والقرارات المرتبطة بها على المستويات المختلفة للمنظمة.
- 3- ان تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس.
- 4- ان تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- 5- ان تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق، بمعنى ان تكون في الحدود الممكنة، ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.
- 6- ان تتميز بالقبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة وأصحاب المصالح بصفة عامة.⁴³

■ **أنواع الأهداف :**

➤ **الأهداف الكمية:** يعبر عنها بأرقام ونسب ومؤشرات مختلفة

- نسبة الربحية:
 - ✓ معدل العائد على رأس المال.
 - ✓ معدل توزيع الأرباح على المساهمين.
 - ✓ صافي الربح السنوي.
- مؤشرات النشاط والإنتاجية والتمويل:
 - ✓ الإيرادات التشغيلية.
 - ✓ المصاريف الإدارية.
 - ✓ المديونية.
 - ✓ معدل دوران المخزون.

⁴³ محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

● المطلب 03: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

I. تنفيذ الاستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية واعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information System وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني والجانب العلمي، وبناء عليه فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.⁴⁴

وقد قدم نعيم إبراهيم الظاهر جدول مقارنة بين الصياغة والتنفيذ حيث يوضح فيه أهمية ومدى صعوبة تنفيذ الاستراتيجية ويبين أن نجاح صياغة الاستراتيجية لا يعني بالضرورة التنفيذ.⁴⁵

- الجدول رقم (03): مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

<u>التنفيذ</u>	<u>الصياغة</u>
يركز تطبيق الاستراتيجية على الكفاءة.	تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية.
أن أساس تنفيذ الاستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية.	أن أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في تنبؤ والتوقع المستقبلي.
يتطلب تطبيق الاستراتيجية مهارات دافعة وقيادة فعالة.	تتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل جيد.
يتطلب تطبيق الاستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة.	تتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيها بين عدد قليل من الأفراد.
تطبيق الاستراتيجية يختلف كلياً مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات من حيث العائدي والربحية.	مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

⁴⁴ مجد الصقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴⁵ قرية معمر، مرجع سبق ذكره، ص 61.

II. الرقابة الاستراتيجية:

تتمثل الرقابة الاستراتيجية في ضمان تحقيق الاستراتيجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، فيجب وضع نظام دقيق للتقييم والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الاستراتيجية لاتخاذ أية إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية في ضوء ما يسفر عنه التطبيق في مواجهة المتغيرات المختلفة التي قد تطرأ خلال الفترة من صياغة الأهداف واستراتيجية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ.

- **عرفها (الحسيني 2000):** " بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام كبير، وبذلك فإنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها"⁴⁶

تتطلب عملية الرقابة الاستراتيجية القيام بأربعة أنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي:

✓ وضع معايير الأداء: وسيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافا ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنتاج وبالعمليات وبالموارد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

✓ قياس الأداء: تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الجوانب الآتية:

✚ توقيت القياس: يتوقف تحديد الوقت المناسب للقياس على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

✚ المقاييس الكمية والنوعية: تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كلا منهما يأتي على حساب الآخر.

✚ المراجعة الاستراتيجية (أو التدقيق الاستراتيجي): حسب رأي (Samuel) فإن عملية المراجعة الاستراتيجية تتطلب المرور بثلاث مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الاستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها، مع ضرورة وجود الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة.

✓ مقارنة المعايير بالأداء: يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.

⁴⁶ جمار بيثينة، دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماجستير، قسم علوم التدبير، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2020، ص 29.

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم. وقد يكون الإجراء التصحيحي بسيطاً جداً كتغيير سعر منتج معين مثلاً، أو معقداً جداً كإجراء تعديل أساسي على المنتج الرئيسي الذي تصنعه المنظمة.⁴⁷

47 أ.عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2012، ص 49، 50.

خلاصة الفصل:



من خلال ما سبق نجد بان الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية في كل المؤسسات الاقتصادية بحيث تشكل احدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على تحسين وتطوير ورفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا للوصول الى الأهداف المحددة، على راسها هدف البقاء والنمو والأداء المتميز لتحقيق مركز تنافسي متميز بين المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك عن طريق التشخيص الاستراتيجي لتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها وبما يحقق رضا عملائها وطموحات مواردها البشرية ومنافع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، ومواجهة التهديدات وذلك من خلال رسم خطة مستقبلية طويلة الاجل من اجل صياغة استراتيجية فعالة، لتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة والعمل على التنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية.

الفصل الثاني

«الإطار المفاهيمي لإدارة
الاستراتيجية للموارد البشرية»

تمهيد الفصل:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها حساسية في المؤسسة لأنها تتعامل مع أهم عوامل الإنتاج وتتأثر بسهولة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تشكل الأساس لاكتساب ميزة تنافسية في عالم الأعمال لأنها تنطوي على عملية جذب وتوظيف وتدريب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً لأنها تحتل مناصب عالية في المؤسسة حيث يمكن للمنظمة أن تكتسب خلالها ميزة فريدة من نوعها، وميزة تنافسية لا مثيل لها، على الرغم من إمكانية تقليد التكنولوجيا...، ويعتبر تقليد الناس والأفكار أمر صعب.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة من المورد البشري، المورد الأكثر قيمة في المنظمة، من خلال تعليم المديرين المهارات التي يحتاجون إليها، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة على امتلاكها موارد بشرية فعالة لتحقيق أهدافها.

يمكن القول إن مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية قد تم تحديده من خلال سلسلة من التطورات على العوامل البشرية، وهناك وجهات نظر مختلفة حول التعريف الموحد لإدارة الموارد البشرية، والتي تنقسم بشكل أساسي إلى نقطتين: وجهة النظر التقليدية هي أن إدارة الموارد البشرية في المنتصف هي مجرد وظيفة ذات أهمية أقل، تقتصر على العمل الروتيني، في حين أن النظرة الحديثة هي أنها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، بناءً على أهمية العامل البشري في المنظمة.

إن الموارد البشرية هي أكثر الموارد قيمة في المنظمة، نظرًا لأهميتها، تقوم بتحديد النجاح أو الفشل على مستوى الأداء في المؤسسة، مما يؤدي إلى القول بأن الموارد البشرية هي المقياس النهائي للأداء، لأن كفاءة المنظمة يرتبط بقدرات ومهارات الأشخاص في المنظمة.

المبحث 01: ماهية إدارة الموارد البشرية.



تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة عنصرًا أساسيًا لنجاحها، حيث إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعمل على تحسين مواردها البشرية، حيث تعتبر الأخيرة المورد الأكثر قيمة في المنظمة ولها التأثير الأكبر على الإنتاجية والاستمرارية، ويعد تحسين الإنتاجية تحديًا تواجهه المؤسسات في جميع أنشطتها التي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية، ومن بين الموارد التي تجعل كل ذلك ممكنًا، نجد الموارد البشرية، ومن هنا سنسلط الضوء على مفهوم المورد "العنصر" البشري وإدارة الموارد البشرية.

المطلب 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

I. مفهوم الموارد البشرية:

- **هي:** "جميع الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطها السلوكية".⁴⁸
- "مجموعة من الأفراد المشاركة لرسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁴⁹.
- **الموارد البشرية هي:** "جميع الأفراد الذين يعملون في التنظيم رؤساء ومرووسين بمختلف نشاطاته إنتاجي خدماتي، والذين تم استقطابهم واختيارهم وتعيينهم في مستويات تنظيمية متعددة، وذلك حسب ما يمتازون به من معارف وقدرات ومهارات واستعدادات تجعلهم قادرين على أداء عملهم"⁵⁰.
- **الموارد البشرية هي:** "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تنقضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة هي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية".⁵¹

⁴⁸ مولسمارة نوال، براكني مريم، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، 2018، ص 3

⁴⁹ مسعودي فاطمة الزهراء، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، 2020، ص 8.

⁵⁰ د. قارح سماح، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التنظيم الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 36 جوان 2017م، ص 220,219.

⁵¹ د. بن عنتر عبد الرحمن، كتاب إدارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2020، ص 22،21.

باختصار، نستنتج أن الموارد البشرية عنصر يستطيع الاسهام في الانتاج وله إدارة تتحكم فيه كما ونوعا، فهي تجسيد للثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، تختلف عن عوامل الإنتاج، فهي قادرة على الاختيار، التحزب، العطاء.

II. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- **يعرف فرنش 1974 French إدارة الموارد البشرية بأنها:** "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"⁵².
- **وعرفها 1976 Sikula بأنها:** "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"⁵³.
- **عرفها ديسلر 2003 بأنها:** "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة للممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁵⁴.
- **ويعرف 1971 FLIPPO إدارة الموارد البشرية بأنها:** "تنظيم وتخطيط وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁵⁵.
- **يعرف شولر 1981 ادارة الموارد البشرية بأنها:** "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع"⁵⁶.
- **تعرف بأنها:** "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد"⁵⁷.
- **وقد عرفها (شاويش، 2000) بأنها:** " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"⁵⁸.

⁵² محمد هاني محمد، كتاب إدارة الموارد البشرية، ط2 عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014، ص31.

⁵³ د. عبد الكريم احمد جميل، كتاب إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 9،8.

⁵⁴ بلغول سنوسي، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق والعلوم التجارية في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، كلية الحقوق والعلوم التجارية قسم علوم التسبير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2011، ص 7.

⁵⁵ خليدة عابي، محاضرات مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير القسم: علوم التسبير، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي، 2022، ص 6.

⁵⁶ بلغول سنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁵⁷ مصطفى محمد الجربوعة، كتاب إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017، ص 22.

⁵⁸ رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير " في القيادة والإدارة في " "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"، 2015، ص13.

- عرفها معهد إدارة الافراد **Institute Of Personnel Management** في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بانها: "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة".⁵⁹
- **DECENZO AND ROBBINS** إدارة الافراد هي: "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية".⁶⁰
- هي: "أحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها".⁶¹
- **GRANT .J &SMITH.G** هي: "مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الافراد".⁶²

- وكتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف والممارسات المهمة للمنظمة، إذ تقوم باستقطاب الموارد البشرية وتوفيرها، وتشتمل هذه الأنشطة على مهام وأبعاد واسعة متعلقة باحتياجات الموارد البشرية وتزويدهم بالمعايير المطلوبة وتسعى جاهدة لتكوينهم وصيانتهم وتدريبهم وتطويرهم للمنظمة على أن يكونوا فعالين مما يساعدهم على القيام بما يطلب منهم بكفاءة، ومن ثم تقييمهم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

في الماضي، كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية تنفيذية، تقع في المستويات الوسطى والدنيا من المنظمة، وكان عملها روتينياً ولم يتعدى تسجيل جميع الإجراءات الوظيفية التي تمت في المنظمة وحياة العامل، ولكنها الآن أصبحت الوظيفة الأهم والأعمق، حيث تم غزو مجالها من قبل وسائل الإعلام المؤتمتة، وأصبحت مشبعة وتحولت إلى صفوف الإدارات الرئيسية لتي تساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية، كما تمتاز بمجموعة من الأنشطة أهمها:

- تصميم وتحميل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- استقطاب واختيار الأفراد.
- توجيه وتدريب الأفراد.
- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- تقييم أداء الأفراد .
- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

⁵⁹ سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 20.

⁶⁰ مصطفى محمد الجربوع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁶¹ د. بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁶² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

● المطلب 02: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

كان لإدارة الموارد البشرية العديد من الأسماء في التاريخ، حتى سميت بهذا الاسم، كانت تسمى سابقاً بإدارة القوى العاملة، وإدارة الأفراد، وإدارة علاقات الموظفين، وإدارة الموارد البشرية...، وما إلى ذلك، لتعكس الوضع الفعلي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي عمل على تعزيز وتطوير ونمو المؤسسات بجميع أنواعها وأحجامها وأهدافها على جميع المستويات. كانت إدارة الموارد البشرية مصطلحاً جديداً، وقد شهد عام 1990 تغييراً في الثورة التقدمية عندما غيرت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد (المعروفة الآن باسم SHRM)، التي كانت تعتبر أكثر منظمة إدارة احترافية في ذلك الوقت، اسمها إلى "إ.م.ب" لتتناسب مع الدور الاستراتيجي المتزايد الأهمية للموارد البشرية في المنظمات. لأن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست نتاجاً للوقت، بل هي نتيجة سلسلة من عمليات التطوير التي بدأت في الأيام الأولى للثورة الصناعية والتي أدت إلى الحاجة الملحة لإدارة الموارد البشرية المتخصصة للتعامل مع قضايا الموارد البشرية في المنظمات، حيث يوجد العديد من الأسباب للاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكحقل فرعي لأهم فرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- أدى التوسع الحديث وتطور الصناعة منذ العصور القديمة إلى ظهور تجمعات عمالية للمنظمة.
- تغير موقف أصحاب الأموال ونظرتهم للعمال.
- التطور في مجال التعليم الإداري والتدريب.
- نشأة ونمو المنظمات الكبيرة والمجتمع المتحضر الحديث.
- التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في القرن العشرين.
- التغيرات في فرص التعلم السابقة وأثرها على الموظفين.⁶³

تطورت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ ومستدام على مدى العقود القليلة الماضية. تم تحديد المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية بعد سلسلة من التغييرات في عملية الممارسة البشرية. ومن أهم هذه التطورات ما يلي:

➤ المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية.

بعد أن اقتصرَت الصناعة على نظام طائفي متخصص، مارس الصناع حرفتهم في المنزل باستخدام أدوات بسيطة. من حيث إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية أو التغيير التنظيمي بداية للعديد من المشكلات البشرية مثل:

- معاملة العمال كسلعة يتم شراؤها وبيعها بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلات أكثر من العمال.
- نظراً لأنه نظام المصنع الكبير، فهناك العديد من العمال المتكررين الذين لا يتطلبون مهارات.⁶⁴

⁶³ حدادي صالح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013، ص25.

⁶⁴ حدادي صالح الدين، مرجع سبق ذكره، ص26.

ومع ذلك، أدت الثورة الصناعية إلى زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع وتجسدت هذه المرحلة إلى جزأين:

✓ ما قبل الثورة الصناعية: تميز هذا العصر من التاريخ بأساليب الإنتاج الحرفية، حيث تم تصنيع معظم السلع في المصانع الصغيرة أو في منزل صاحب العمل. لو تعمقنا في هذه المرحلة لوجدنا عدة أنظمة منها: نظام العبودية والذي تم فيه اعتبار العامل من ممتلكات صاحب العمل إنه يشتريها ويبيعها مثل كل البضائع، في ظل هذا النظام لا يوجد نظام للعمل، والسلطة المطلقة في يد السيد، والعبيد هم من الأشياء التي يمتلكها. ثم جاء خلفه نظام الصناعة اليدوية، حيث ظهرت طبقة ماهرة وذات خبرة وبدأت العمل مقابل أجر يلبي احتياجات العمال الأساسية. حتى ظهور النظام الطائفي، كانت كل صناعة تشكل طائفة ولها قوانينها الخاصة التي توضح شروط دخول الصناعة وأجور العمال ومستويات الإنتاج، وكان النظام الطائفي يمثل احتكاراً للصناعة أو الحرفة.

✓ مرحلة الثورة الصناعية: من خلال عملية الاكتشاف والاختراع، بدأت الثورة الصناعية للتو. منذ بداية القوات الدافعة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، كان على أرباب العمل إعداد العمال اللازمين لمشاريعهم الكبيرة، ولكن في نفس الوقت كان عليهم أيضاً الاستعداد لصناعة جديدة وإعدادها ودعمها وتنميتها. ولتلبية احتياجاتها، يجب أن يعملوا ويهتموا بثقافتها وتقاليدها، لكن الفرح والاعتزاز بالصناعة يصرفانهم عن إنسانيتهم.⁶⁵

➤ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

كان تطوير نظام الإدارة العلمية أحد التطورات التي ساعدت على إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، بقيادة تايلور، الذي اقترح أربعة مبادئ إدارية أساسية، وهي:

III. التطوير الإداري الجيد.

IV. الاختيار العلمي للأعضاء.

V. التركيز على تنمية الموارد البشرية.

VI. تعاون جيد بين الإدارة والموارد البشرية.

➤ المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في أوائل القرن العشرين، نما تنظيم العمل في بلدان مختلفة، لا سيما في صناعات النقل والبضائع الثقيلة، حيث سعت النقابات إلى زيادة الأجور وخفض ساعات العمل.

⁶⁵ سفيان جاهمي، أية بوطغان، دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 -قالمة-، 2019، ص 53، 54.

➤ المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى.

يجب تنفيذ طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، مثل (ألفا وبيتا) بشكل جيد لتجنب أسباب فشلهم عند تعيينهم. مع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض الخبراء في إدارة الموارد البشرية بالظهور في منظمات مختلفة للمساعدة في التوظيف والتدريب والمساعدة الصحية والاجتماعية وأمن الصناعي...، يمكن اعتبارهم الرواد الأوائل للمساعدة في تكوين إدارة الموارد البشرية وتشكيل مفهوم حديث لها.

بعد ذلك، تم إنشاء قسم منفصل للموارد البشرية، وتم إعداد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام في عام 1915، وفي عام 1919، قدمت 12 كلية برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية. وفي 1920، تم إنشاء إدارات الموارد البشرية في العديد من الشركات الكبرى والوكالات الحكومية على نطاق واسع.⁶⁶

أجبر الإفراط في الإنتاج الإدارة على إمداد العمال لتلبية احتياجات توسع الانتاج في زمن الحرب، مما أدى إلى نقص العمالة. لذلك، تولي الإدارة اهتمامًا خاصًا لإنشاء قسم خاص لإدارة الموارد البشرية.⁶⁷

➤ المرحلة الخامسة: بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية.

شهد أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات تطورا في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجرى التون مايو تجربة هوثورن وأقنع العديد من العمال بأهمية رضاهم الوظيفي وزيادة الوعي بأهمية ظروف العمل المناسبة.⁶⁸

➤ المرحلة السادسة: بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليوم.

خلال هذه الفترة، ازدادت وتوسعت نطاق وجوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تدريب وتطوير الموظفين، وتطوير استراتيجيات لتحفيز الموظفين وتحسين العلاقات الشخصية، بدلاً من مجرد الاحتفاظ بملف الموارد البشرية، وتعديلها وفقاً لوجودها وأنشطتها الروتينية.⁶⁹

⁶⁶ حدادي صالح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁶⁷ سفيان جاهمي، آية بوطغان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁶⁸ حدادي صالح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁶⁹ سفيان جاهمي، آية بوطغان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

● المطلب 03: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة جداً في المؤسسة، تماماً مثل أي قسم آخر في المؤسسة، فهي تؤثر على الربحية المالية واقتصاديات المنظمة، وتتجلى أهميتها من خلال العناصر التالية:

- ✓ الموارد البشرية هي بوابة التنمية الاجتماعية لأن رأس المال البشري قادر على استخدام جميع الموارد لتحقيق الإنتاجية المثلى بأقل تكلفة، حيث تساعد في تحديد الصعوبات والقضايا الرئيسية المتعلقة بالأشخاص والتي تؤثر على الفعالية التنظيمية.⁷⁰
- ✓ توفير جميع الأساليب والإجراءات المتعلقة بالموظفين لضمان أداء أفضل وزيادة الإنتاجية من خلال إعداد برامج التدريب والأجور والرواتب والحوافز.
- ✓ تنسيق الوحدات الإدارية والأنشطة المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشات هذه الأنشطة من قبل الجهات الإدارية.
- ✓ يسهل تحديد طرق محددة لقياس الكفاءة التنظيمية وتشخيص الفعالية، وكفاءة الأداء، ومعدلات حوادث العمل، ومعدلات الشكاوى، والمعدلات التنظيمية، ومماثلة الموظفين والتغيب عن العمل.
- ✓ مساعدة المديرين في صياغة الإدارة وتنفيذ السياسات وحل القضايا المتعلقة بالموظفين وتقديم المشورة والتوجيه بشأن جميع جوانب القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.⁷¹
- ✓ تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى أفضل أداء مالي والتقليل من النزاعات بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة ومنظمات العمل مثل النقابات العمالية.⁷²
- ✓ إدارة الموارد البشرية متوافقة وقابلة للتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، مثل التشريعات الحكومية المتعلقة بقانون العمل، مما يؤدي إلى إنشاء وتطوير القوى العاملة المهمة، إذ يؤدي ارتفاع إنتاجية الأفراد لوجود مناخ تنظيمي مناسب، مما يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للموظفين.⁷³
- ✓ تعتبر من أهم العناصر الأساسية في الإنتاج، لأن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية الموارد البشرية، حيث يؤدي تطوير دور العوامل البشرية في المنظمات إلى تعزيز فعاليتها وتأثيرها في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.
- ✓ العامل البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي لأنه مسؤول عن تمثيل مستوى أداء المحرك وهو عامل مشترك يقود القدرات الاجتماعية والمادية.
- ✓ العنصر البشري هو استثمار، إذا تم تدريبه وتطويره جيداً، يمكن أن يوتي ثماره للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة الإنتاجية.

⁷⁰ رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁷¹ د. نعيمة يحيوي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، التخصصات: اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة -، 2015، ص 4، 5.

⁷² رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁷³ مصطفى محمد الجريوة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- ✓ تتبع القدرة التنافسية من كفاءة وفعالية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، وليس من قيمة معداتها.⁷⁴
- ✓ امتلاك الخبرة في إدارة الموارد البشرية والقدرة والمؤهلات على استقطاب أفضل الموظفين لملء الوظائف الشاغرة ومن ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويحسن اقتصادياتها وأرباحها على المدى الطويل.
- ✓ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل ستتعاكس بلا شك في رضاهم الوظيفي من خلال اعتماد برامج الموارد البشرية التي تساعد على تحفيز الموظفين ودفعهم ليكونوا أكثر كفاءة، وبالتالي زيادة الإنتاجية وكفاءة المنظمة بأكملها.⁷⁵

● المطلب 04: أهداف إدارة الموارد البشرية.

I. الأهداف العامة:

- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: يمكن تعريف أهداف إدارة الموارد البشرية على أنها:
 - الحصول على موظفين مؤهلين لأداء وظائف مختلفة عن طريق الإنتاج بأقل تكلفة، وفقاً للكمية والنوعية المحددة.
 - شعور الفرد بالانتماء والولاء للمنظمة، والحفاظ على الرغبة في العمل في المنظمة.
 - زيادة إنتاجية العامل من خلال تشجيع العمال على استبدال العمل البدني والعقلي بالعمل والإنتاج.
- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في هذا المجال في:
 - منح العمال المؤهلين بفرص التقدم وتزويدهم بظروف عمل محفزة تمكنهم من العمل بكفاءة وربح أكثر.
 - إيجاد سياسات موضوعية لمنع الإساءة للعمال وتجنب مهمة تعريضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تتعلق هذه الأهداف بالحفاظ على التوازن بين الأعمال وموظفيها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والموارد البشرية التي تمكنهم من التقدم لكسب تلك الفرص، وتخصيص الاستخدام بشكل فعال، ممثلاً الشخص المناسب في المكان المناسب، وكل ذلك مع زيادة مستويات المعيشة.⁷⁶

II. الأهداف الفرعية:

- ✓ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين، وتنمية العلاقات الشخصية الجيدة، والاستفادة من الموارد البشرية بما يتناسب مع مصالح وأهداف المؤسسة لتحقيق أهدافها.

⁷⁴ د. بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁷⁵ مصطفى محمد الجربوعة، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

⁷⁶ مصطفى محمد الجربوعة، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

- ✓ تحفيز القوى العاملة لبذل قصارى جهدها وخلق مناخ من العدل وتكافؤ الفرص لجميع العمال من حيث الترقية والأجور والتدريب وما إلى ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.⁷⁷
- ✓ أساس إدارة الموارد البشرية هو زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وشروطها، والاختيار بعناية لأفضل الكفاءات البشرية لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة، لأن الموظفين الأكفاء يساعدون في إنشاء ميزة تنافسية للشركة، كما أنه يساعد على تحسين الاستقرار الوظيفي.⁷⁸
- ✓ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم، وتوعيتهم بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.⁷⁹
- ✓ تنمية المهارات الإدارية في مجال الاشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الايجابي في سلوك العاملين، والانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد.
- ✓ الحصول على الافراد الاكفاء للعمل من اجل الانتاج ورفع الانتاجية من خلال تشجيعهم على العمل والانتاج بأحسن الطرق و اقل التكاليف، والعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع احتياجات الموظفين واحتياجات المؤسسة، وبالتالي رفع معدلات الاداء والانتاجية.⁸⁰
- ✓ تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين من خلال تقييم الاداء وبالتالي معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
- ✓ العمل كحلقة وصل بين الادارة العليا وباقي الموظفين حيث تعمل على إيصال سياسات المؤسسة واللوائح والانظمة والتعليمات إلى باقي الموظفين والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها.
- ✓ العمل على تحقيق انتماء وولاء الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليها.⁸¹

⁷⁷ كمال تيميزار، دور الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل تحديات البيئة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر، 2020، ص 11.

⁷⁸ سفيان جاهمي، آية بوطغان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁷⁹ كمال تيميزار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁸⁰ جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم: علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي -تبسة، 2021، ص 61.

⁸¹ سفيان جاهمي، آية بوطغان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

❖ تمهيد:

بعد التغيير الأول في نظام إدارة الموارد من إدارة الموظفين وإدارة الموارد البشرية، حدث تغيير في القرن الثامن من القرن الماضي، تجلّى في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتشكل أنظمة فرعية لأنظمة الإدارة الاستراتيجية، وبسبب التغييرات الجديدة التي افترضتها العولمة والتطور في مجال التكنولوجيا، تتكيف المنظمات مع الموارد المادية والبشرية المتاحة لضمان الاستمرارية في بيئة دائمة التغيير والمنافسة الشديدة، التي أدت إلى ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تجعل المنظمات تكافح لاختيار وتنفيذ العديد من الاستراتيجيات الجديدة للبقاء والتقدم.

إن أهمية الموارد البشرية تجعلها من أهم الأسس التي تُبنى عليها استراتيجية المنظمة، وإذا اعتبرنا المنظمة كنظام، نجد أن الموارد البشرية مرتبطة بجميع عناصرها. أضحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واحدة من أعظم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لأنها تحدد النهج طويل الأجل للموارد البشرية للمؤسسة في عملها وكل ما يتعلق بالمهن داخل المنظمة، كما تلتزم بالفهم العميق للبيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها والمتغيرات المؤثرة من حيث رسالتها، الأهداف ومتطلبات العمل فيها، والفهم الصحيح للبيئة الخارجية المحيطة بها، إذ تمثل نهج معرفي متقدم ومعاصر، والذي يصوغ السياسة طويلة المدى للمنظمة والتي تشمل العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بمسيرته المهنية، وتسعى الإدارات للاستثمار في الموارد البشرية، لأنها كذلك تعتبر رأسمالها الفكري وليس كأعباء لها، لذلك يجب عليها تلبية جميع احتياجاته والعمل على تأهيله وتطوير قدراته حيث توفر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية شكلاً مرئياً للطريقة التي يمكن أن ترتبط بها عوامل النجاح داخل المنظمة بالفرد، التي يتمثل هدفها الرئيسي في تنشيط المساهمة البشرية من خلال ضمان امتلاك المنظمات للقوى العاملة الماهرة والمتحمسة التي تحتاجها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا المبحث سنتناول الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، أهميتها، أبعادها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المنظمة.

❖ المبحث 02: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وجدت العديد من المنظمات التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة أن أحد العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والنمو هو إنشاء خطة استراتيجية، ويرتبط مستقبلها بمستوى الوعي بالأهمية الاستراتيجية في وضع خطة فعالة تسمح لها البقاء والاستمرار على المدى الطويل، ويعد نجاحها مرتبطا باستراتيجيتها، ولمواجهة التحديات الجديدة وجب الاهتمام ببيئتها الداخلية والخارجية لمواكبة وتيرة التنمية، اذ يعد دمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية إحدى مهام الإدارة العامة حيث تسعى الأخيرة إلى دمج الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي من خلال تخطيط وتطوير البرامج الخاصة التي يمكن أن تتنوع لتوفير الموارد البشرية المناسبة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

● المطلب 01: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

○ الفرع الأول: التعريف.

- مايكل ارمسترونج 2009: تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عملية تتضمن استخدام مفاهيم التقويم لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، المدمجة عموديا مع استراتيجية العمل وافقيا بعضها مع بعض، "تعرف هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المرتبطة باعتبارات المؤسسة ككل مثل الكفاءة التنظيمية وبجوانب أكثر تحديدا لإدارة الافراد مثل الموارد، التعلم، التطوير، المكافأة، وعلاقات الموظفين".⁸²
- تعريف (1989 MILLER): "تتضمن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية جميع الانشطة والقرارات المرتبطة بتسيير الافراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة".⁸³
- تعريف (1994 BOXALL): "تهتم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بكيفية إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية في نظام الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة".⁸⁴
- أما (1992 SHULER): "فقد تناول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العناصر التي تركز عليها، حيث حددها في ثالث (03) ركائز:
 1. ضرورة إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
 2. التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.
 3. التركيز على حضور سياسات الموارد البشرية في العمليات الروتينية واليومية بالمؤسسة".

⁸² مايكل ارمسترونج، كتاب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، الطبعة الثانية، ترجمة: ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، 2020، ص 50.

⁸³ غضبان حسام الدين، 2018 مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁸⁴ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- تعريف (WALKER 1992): "ترتبط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوسائل وامكانيات تعديل ادارة الموارد البشرية وفق محتوى إستراتيجيات المنظمة".⁸⁵
- تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "نوايا وخطط المنظمة بناء على الكيفية التي يمكن تحقيق العمل بها من خلال الأشخاص، اعتمدت في ذلك على ثلاثة اقتراحات:
 1. أولاً: ان الراس المال البشري يعد مورداً رئيسياً للتميز التنافسي.
 2. ثانياً: ان الاشخاص هم من ينفذون الخطة الاستراتيجية.
 3. ثالثاً: انه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد الى اين تريد هذه المؤسسة الوصول وكيف يمكنها الوصول الى ذلك".⁸⁶
- هي: "خطة قصيرة أو طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج، وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، ومستقبلها الوظيفي".⁸⁷
- هي: "خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها".⁸⁸
- عرف كل من (McMahon Gary and Wright Patrick 1992) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "نمط من الأنشطة والتعبئة المخططة للموارد البشرية من اجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها".⁸⁹
- عرفت بأنها: "عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الاعمال".⁹⁰
- عرفها Clark بأنها: "مجموعة من السياسات الافراد المستقلة الهادفة للوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وتسعى هذه الاهداف إلى تحقيق التكامل التنظيمي والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة أي أنها "خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وبذلك ينتج منها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة".⁹¹

⁸⁵ امال موترفي، مطبوعة في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 23.

⁸⁶ مايكل ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁸⁷ قارح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁸⁸ بن ديري منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة كقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 83.

⁸⁹ امال موترفي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁹⁰ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 -الحاج لخصر، 2018، ص 10.

⁹¹ مسعودي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية".⁹²
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: "الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة".⁹³
- بناء على التعاريف السابقة يمكن القول ان:

إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي برنامج معاصر طويل الأجل يمثل تكامل إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية التي تحددها المنظمة في نهجها الاستراتيجي، مما يضمن من ناحية تحقيق أعلى مستوى الاداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة اخرى، حيث تمثل العملية التي تكون فيها أهداف، استراتيجيات وخطط ادارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف واستراتيجيات وخطط المؤسسة، ويتم من خلالها التحديد الدقيق لتلك الخطط ووظائف الموارد البشرية التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتسعى جاهدة إلى تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

○ الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

على الرغم من أن الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الاستراتيجية بدأ على أنه غير ذي أهمية مع ظهور نظرية العلاقات الإنسانية وتجربة "Elton Mayo"، فقد أصبح منذ ذلك الحين اتجاهاً منفصلاً وواسع النطاق، كما شهدت في السنوات الأخيرة على وجه الخصوص تحولات وتغيرات في الممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. حيث أمسى احترام الانسان والاستثمار في قدراته، وتوظيفه في مجال العمل الذي يناسبه حيز أكبر، وبالتالي، فإن التغييرات المفاهيمية (إضافة الاستراتيجية إلى الموارد البشرية) تعكس تحولاً في أدوار وممارسات هذا العمل، الأمر الذي يتطلب معالجة أهم الاختلافات بين المصطلحين لإزالة أي لبس قد يكون قد حدث، كما يوضحه الجدول التالي:⁹⁴

⁹² علي عبد الله، أ. مزياني أمين، مقالة مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 5 / ديسمبر 2017، ص 41.

⁹³ بودية فاطمة، أ. بن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01-مارس 2019، ص 113.

⁹⁴ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

- الجدول رقم (04): الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

<u>إدارة الموارد البشرية:</u>	<u>الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:</u>
التركيز على المهام المسلمة للأفراد.	التركيز على إعطائهم فرص التفكير والإبداع وحل المشاكل.
الاهتمام بالبناء المادي للإنسان.	الاهتمام بالبناء العقلي.
يعتبر كأجير وموظف في المؤسسة.	يعتبر كشريك في المؤسسة.
التركيز على الجوانب المادية في العمل.	التركيز على محتوى العمل.
تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني.	تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار.
منفذ للتعليمات والسياسات.	مساهم في تخطيط التعليمات والسياسات.
الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.	البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
تحسين بيئة العمل المادية.	الاهتمام بالحوافز المعنوية.
تنمية العمل والأداء الفردي.	تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: د. غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2015 ص 30.

يتضح من الجدول أن المنطق الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ينعكس في الحاجة إلى احترام الموارد البشرية واستثمار قدراتهم وطاقتهم وتوظيفهم ومعاملتهم كشركاء بدلاً من موظفين، مما يجعل المفهوم من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يختلف تماماً عن إدارة الموارد البشرية.⁹⁵

⁹⁵ بن قانة سهام، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014، ص 18.

● المطلب 02: خطوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يتفق العديد من الباحثين والمهتمين في تطوير العناصر البشرية على أن الأداء البشري الفعال هو الهدف الاستراتيجي الشامل لأدوات الموارد البشرية، وأن توفرها ووجودها في المنظمة يعتمد على العديد من العوامل:

- فهم قوي لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد الوسائل المادية والتنظيمية لتوفير أو تحقيق البيئة لهذه الأهداف.
- معرفة إلى أي مدى تساهم كل وظيفة من وظائف المنظمة في تحقيق هذه الأهداف.
- إعداد وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات بالشكل المناسب والدقيق لتحقيق هذه الأهداف.
- توضيح العلاقة بين الأنشطة والوظائف المختلفة والتنسيق فيما بينها.
- تقصي ودراسة ومراجعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وإمكانية تطبيقها على المناهج الإستراتيجية البديلة.

توضح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ست خطوات متتالية، تعد مخرجات كل خطوة مدخلاً هاماً للخطوة التالية، وهذه الخطوات هي:

✍ الخطوة 01 (بناء رؤية الموارد البشرية): توفر الرؤية التوجيه للأنشطة في المنظمة، ويجب أن تتم الموافقة على الرؤية من قبل فريق العمل، وي طرح فريق العمل العديد من الأسئلة لصياغة الرؤية.

✍ الخطوة 02 (مسح البيئة التنظيمية): يساعد تحليل وتقييم المتغيرات والمؤشرات في البيئة على تحديد العوامل التي قد تهدد تنفيذ الاستراتيجية وتحديد الفرص التي تفيد المنظمة.

✍ الخطوة 03 (مراجعة القدرات والموارد): مراجعة حالات القدرات الداخلية لتحديد نقاط الضعف وتحديد المهارات التي تحتاج إلى ترقية؛ ومراجعة الموارد المادية وغيرها من المجالات.

✍ الخطوة 04 (مراجعة خطط العمل الإستراتيجية الأخرى): موازنة إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية من خلال التركيز على مجالات النجاح مثل التوظيف والتدريب والمتطلبات الأخرى.

✍ الخطوة 05 (تحديد الأهداف): عندما تكون الموارد مناسبة والفجوة معروفة، فمن السهل أن تعرف أين تقف وماذا تريد تحقيقه، كما أنه من السهل معرفة الإطار الزمني لكل هدف.

✍ الخطوة 06 (تكامل الخطط التنفيذية): بعد تحديد جميع المهام التي يجب إكمالها، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.⁹⁶

⁹⁶ بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020، ص 27، 28.

● المطلب 03: خصائص وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

I. الخصائص:

وفق للكاتب Anthony والآخرين، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وهي بذلك تتمتع بست خصائص رئيسية:

1. المتابعة والتعرف على البيئة الخارجية.
2. الاعتراف بالمنافسة وديناميكية سوق العمل.
3. يجب أن يكون تركيزها طويل المدى.
4. يجب أن يكون التركيز على صنع القرار.
5. الاخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصلحة.
6. تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.⁹⁷

لذلك، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها خصائص مختلفة عن باقي أنماط إدارة الموارد البشرية الأخرى، ومن أهم خصائصها:

- عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يتم الاهتمام بالجانب الاستراتيجي بالإضافة إلى الجانب التنفيذي الاجرائي قصير المدى.
- النظر إلى الموارد البشرية كمورد استراتيجي.⁹⁸
- الحاجة إلى مواءمة تحقيق التكامل بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والربط بينهم.⁹⁹
- يجب مراعاة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك ما تحققه من فرص وتهديدات، اضافة الى البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نقاط القوة ونقاط الضعف.
- النظر الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء.¹⁰⁰

⁹⁷ ابن عطا الله بلفاسم، التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 58.

⁹⁸ تيشوداد كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2021، ص 38.

⁹⁹ أ. سلمى رزق الله، د. مسالك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع-مارس 2017، ص 306.

¹⁰⁰ دريش خاليدة، سعداوي دنيا هبية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون – تيارت، 2021، ص 34.

II. الأهمية:

وتتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- ✚ تخصيص الموارد البشرية وتحديد الأولويات للأنشطة والبرامج.
- ✚ تحقيق التكامل والتدريب المستمر لنظام الموارد البشرية والأنظمة الأخرى، والقيام بالابتكار.
- ✚ استقطاب موارد بشرية عالية الجودة مع صياغة سياساتها بما يتماشى مع الظروف البيئية والاستراتيجيات التنظيمية.
- ✚ العمل على دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وعوامل نجاحها، وتحسين وتطوير أدائها وسلوكها التنظيمي.¹⁰¹
- ✚ ضمان التنسيق والتعاون بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة، وتوجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية نحو اتجاه أنشطة المنظمة.
- ✚ تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توجيه موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.¹⁰²
- ✚ ضمان مراعاة تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ استراتيجية المنظمة، والتي قد تكون أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمة.
- ✚ تقديم استراتيجية عمل ورؤية واضحة للمستقبل.
- ✚ ضمان معالجة قضايا التنمية البشرية بشكل منهجي.¹⁰³

● المطلب 04 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

¹⁰¹ بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير، تخصص: استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2014، ص 82.

¹⁰² بيه عبد الرحمان، بيه وهيبه، تالية فاتح، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشهيد محة لخضر بالوادي، 2018، ص 18.

¹⁰³ بن ميري مصطفى، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 30.

تعيش المنظمات المعاصرة عصر الاهتمام بالنضوج الفكري والمعرفي والتوجه نحو المزيد من الدراسات والبحوث حول أهمية الموارد البشرية للمنظمات، فالأشواط الطويلة التي قطعتها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي، جاء عبر مركز قوتها وانطلاقها هو المورد البشري، الذي أعطت له كافة الإمكانيات والوسائل الذي يمكنه من الإبداع والتطور.

ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية او ما يسمى رسائل بعيدة المدى تعتبر خطة طويلة الأمد للمنظمة في مجال الإدارة المكونة من مجموعة ممارسات تتعلق بالمورد البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الرسالة العامة لها، فهي تهدف الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ويعرف "Certo) استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها القدرات التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافاتهم وتدريبهم والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة".¹⁰⁴

استراتيجية الموارد البشرية تركز الأفعال التي تميز المنظمة عن منافسيها حيث تتضمن أربعة معاني هي:

- استراتيجية الموارد البشرية تقوم على استخدام التخطيط.
- استراتيجية الموارد البشرية مفهوم متماسك ومترابط لتصميم أنظمة العاملين اعتمادا على سياسة التوظيف واستراتيجية قوى العمل التي يتم تدعيمها بالفلسفة
- مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية مع السياسات واستراتيجيات العمل المعتمدة من طرف المنظمة.
- النظر إلى الأفراد على انهم مورد استراتيجي يتحقق به الوصول إلى التميز التنافسي.¹⁰⁵

I. تخطيط الموارد البشرية.

يتمثل جوهر تخطيط الموارد البشرية في الوصول إلى صياغة خطة استراتيجية للقوى العاملة، وترتكز على تحديد الأهداف المراد تحقيقها على أساس تحليل الاحتياجات المؤسسة، بناء على جمع المعلومات الكافية والضرورية، ثم كيفية تحقيق هذه الأهداف، أي تحديد ووضع استراتيجيات والاساليب وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط. تخطيط الموارد البشرية هو من أحد الوظائف والممارسات التي تودبها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات وتعتبر الرابط الأساسي بين الاستراتيجية التنظيمية والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، فالأنشطة الخاصة بتقييم الأداء، الاستقطاب، تنمية العاملين، مكافأة العاملين تتأثر بالاستراتيجية العامة للمنظمة وتؤثر في تخطيط الموارد البشرية. إنها خطة مصاغة لأنشطة الإدارة

¹⁰⁴ قصير بن عودة، استراتيجيات الدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، جامعة محمد بن بلة، وهران، 2017، ص 15.

¹⁰⁵ أمصنوعة أحمد، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد الثامن، جامعة شلف الجزائر، 2010، ص 139.

خلال فترة زمنية معينة تبدأ من تاريخ تحديد الأهداف، ثم وضع الخطوات والمتطلبات لتنفيذ تلك الأهداف.

على الرغم من أن الموارد البشرية هي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنها تختلف من منظمة إلى أخرى.

- ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: عملية تقدر وتحسب احتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها.
- ويعرفه جمال الدين محمد مرسى: هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.¹⁰⁶
- ويمكن أن نعرف التخطيط المورد البشري حسب كامل بربر: "بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاية.¹⁰⁷
- تعريف روية حسن: تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف الصناعية وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فان التخطيط الموارد البشرية تهز نظام توافقا ومقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.¹⁰⁸

وبناء على هذه التعريفات يمكننا القول ان عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان أساسية:

- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخطتها بدقة أي تنبؤ الذي يقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية وعليه يمكننا طرح السؤال التالي:

*ما هو العمل المطلوب؟ وأين نريد أن نصل؟

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من مصادر بشرية لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضا العاملين.

*بواسطة من سيتم إنجازه؟ ما هي التخصصات والمهارات الإنسانية اللازمة لنشاط المنظمة والتي يجب الحفاظ عليها في المستقبل؟

- اختيار نشاطات الموارد البشرية اللازمة وتخصيص الموارد المالية لذلك.

¹⁰⁶ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص148.

¹⁰⁷ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997، ص 69

¹⁰⁸ روية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص75.

*وبأي معايير سيتم القيام بذلك؟ ما هي برامج الموارد البشرية المطلوبة للتعامل مع التحديات والضغوط الخارجية المؤثرة على المنظمة؟

استراتيجية التوظيف.

1. مفهوم التوظيف:

يعرف التوظيف على انه عملية أحادية الاتجاه يحدد فيها صاحب العمل متطلبات الوظيفة الشاغرة ويبلغها بالمرشحين المحتملين من اجل إنشاء مجموعة من التطبيقات لدعم عملية الاختيار.

وترجع أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير مناسب، والذي سيكلف المنظمة الكثير من بينها تكلفة الراتب والدورات التدريبية إضافة للقرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة والتي تؤدي أحيانا إلى خسارة المنظمة.¹⁰⁹

لكي تقوم منظمة ما من تطوير استراتيجية توظيف، يجب ان تحدد مصادر التوظيف الخاصة بها، بدءاً من الانتقاء من داخل المنظمة وخارجها لاختيار أفضل المرشحين، فضلاً عن اللجوء إلى عملية اتخاذ قرار التعيين والسعي إلى تقديم درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة، من خلال عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم، وتقديمهم إلى إدارة المنظمة والى زملاءهم في العمل وإعطاء العاملين الجدد فكرة عن مسؤولياتهم الوظيفية والعمل على إحاطتهم علماً بأهدافهم وسياسات المنظمة.¹¹⁰

- ويمر التوظيف بالمراحل التالية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2. أهمية استراتيجية التوظيف.

ان الاهمية البارزة في استراتيجية التوظيف تكمن في جملة العناصر تتمثل في:

- تحديد نوع ومستوى وكفاءات القوى العاملة التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل من اجل تطوير خطة فعالة عند إجراء عمليتي الاستقطاب والاختيار
- وضع خطط التوظيف لسد الفجوات وتحديد احتياجات المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض، وكذلك الانتقائية في التوظيف يرتبط بقوة الاتجاه الإيجابي للأداء التنظيمي .
- استراتيجية التوظيف المبنية على أساس التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع استراتيجية المنظمة بشكل متكامل تعد عنصراً أساسياً في تطوير المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي.

¹⁰⁹ ديار عمران علي، تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2022، ص 74.

¹¹⁰ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- تحديد ورسم المسار الوظيفي للعمال من دون عراقيل، ووضع برامج للأجور العادلة، زيادة إنتاجية العامل الواحد، تخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.

تهدف الى ملء الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.¹¹¹

3. مراحل سيرورة استراتيجية التوظيف.

I. استقطاب الموارد البشرية:

يتمثل جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، بحيث يمكن اختيار وتعيين أكثر الموارد البشرية كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه؛ حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل فقط لديها، وفي الوقت نفسه يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية، اي إثبات قدرته على العمل مستقبلا في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل في مجاله المهني وحصوله فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.¹¹²

تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء انسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة بما في ذلك المقابلات الشخصية، الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، ومن ثم إنهاء إجراءات تعيينهم .

أ- خطوات عملية الاستقطاب:

- تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

✚ تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار للأفراد، وهناك أيضا العديد من المؤشرات التي تبين الحاجة لليد العاملة منها، زيادة العمليات، التخلي عن المستخدمين المتقاعدين، هجرة المناصب، العطل.

✚ طلبات المديرين من العملة: وتتضمن هذه الخطوات اعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات، كما قد تتحتم على المؤسسة ظروف أخرى تجعلها تسلم نفسها لهذه الخيارات مثلا بروز تغيرات تنظيمية او تكنولوجية، فالمؤسسة في هذه الحالة هي في وضعية تنافسية ومنه تلجا الى البحث في عملية التوظيف الى اشخاص الأكثر اندماجا مع هذه التغيرات.

111 الدباغي محمد رشيد، ناصري حميدة، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال , 2017، ص 17.

112 لطفي دنير، المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية. جامعة أم البواقي، الجزائر , 2015، ص 220.

✚ تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن اعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي إدارات والاقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.¹¹³

II. عملية الاختيار:

هو العملية الثانية المكتملة واللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفهم بأنه: " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، أو هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.¹¹⁴

بعد عملية الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار والتي تتضمن اختيار الفرد الملائم ومن ثم تعيينه، وفي معظم المنظمات تنطوي عملية اختيار في الحصول على المعلومات بشأن كل طالب عمل وبعدها يكون هنالك لقاء مع الافراد الذين سوف يتم انتقائهم للعمل واختبار مستوى كفاءتهم وخبراتهم للعمل الإداري.

- ويرى **Joshi الاختيار هو:** عملية مقارنة المعلومات عن الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة مع متطلبات المركز الوظيفي.¹¹⁵

1. مراحل الاختيار:

- ويجري الاختيار من بين المرشحين لشغل وظائف المنظمة على ثلاث مراحل:

- مرحلة التقييم الأولى للتأكد من انطباق شروط ومواصفات ومتطلبات الوظيفة على المرشحين.
- مرحلة قياس وتقييم المهارات والقدرات والمواصفات النفسية والاجتماعية باستخدام الاختيارات النفسية، الفنية، المقابلات المتعمقة، أو تجربة المرشح عمليا لأداء العمل المرشح له.
- مرحلة المفاوضات بين المرشحين في القائمة المختصرة التي تضم أفضل من اجتازوا المرحلتين السابقتين.¹¹⁶
- وعند الانتهاء من عملية الاختيار وايجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للموظف؛ حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطا ترضي كلا الطرفين (المؤسسة

113 الدباغي محمد رشيد، ناصري حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

114 قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

115 ناصر عويد عطية العقابي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، 2018، ص 77.

116 مولسمارة نوال براكني مريم، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كألية لتفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018، ص 53.

والعامل) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللباقة.

إن الغاية الرئيسية لنظام الاختيار هو تمكن المنظمة من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين متطلبات الوظائف وظروف الأداء وبين مواصفات وخصائص الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغلها.

2. أهمية الاختيار:

تكمن أهمية الاختيار في علاقته الارتباطية بينه وبين تحقيق أهداف المنظمة، لأن له أهمية ثنائية للفرد وللمنظمة، كما أكد ذلك عالم النفس جيلفورد (Gulford) قائلاً: "عندما لا نهتم باختيار العاملين، فإن الخسائر تلحق بكل من العامل نفسه ورب العمل على حد سواء."

ويمكن أن نجمل أهمية عملية الاختيار فيما يلي:

- ان اتباع أساليب اختيار فعال من شأنها توفير فريق عمل مميز.
- ان الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على انه مضيعة للوقت والمال اللذان صرفا في عملية الاستقطاب.
- الاختيار الخاطئ غير دقيق قد يوفر فرص تفشي الفساد الإداري.¹¹⁷

3. استراتيجيات اختيار الموارد البشرية :

▪ استراتيجية الاختيار من الداخل :

حيث تتجسد هذه الاستراتيجية من خلال ترقية الافراد من وظائفهم الحالية الى وظائف اعلى او من خلال النقل لوظائف اخرى على مستوى وظائفهم في المنظمة.

لا تستند استراتيجية الاختيار الى الاسواق الخارجية وانما تركز على تنمية روح الفريق والولاء للمنظمة، وتقديم التسهيلات الواسعة داخل المنظمة ومن اجل تحقيق ذلك تعتمد الإدارة العليا الى المشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار واتاحة أكبر قدر من المعلومات امام العاملين .

- لاستراتيجية الاختيار من الداخل العديد من المزايا هما:

- ✚ تحافظ على العاملين الملمين بطبيعة المنظمة ومتطلباتها والمحافظة على سرية العمل فيها.
- ✚ تخلق نجاح عملية الاختيار من الداخل قوة عمل فعالة .
- ✚ لجوء المنظمة الى الاعتماد على الكفاءات والامكانيات الداخلية يحقق لها وللعاملين زيادة ارتفاع الروح المعنوية ويحقق الرضا الوظيفي.
- ✚ انخفاض الكلف المادية يحقق مبدأ استراتيجي مهم هو قيادة الكلفة من خلال تخفيض الكلف المادية المترتبة على اجراءات اختيار الافراد من خارج المنظمة.
- ✚ تكون بمثابة وسيلة للتدريب من اجل تطوير مدراء من المستوى المتوسط الى الاعلى.
- ✚ تساعد على سرعة التكيف والموائمة بين الفرد وبيئة المنظمة بسرعة.

¹¹⁷ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

استراتيجية الاختيار الداخلي تكون داعمة للابتكار والابداع.
تخلق استراتيجية الاختيار من الداخل نظام معلومات رصين عن العاملين، وبمعنى آخر توافر البيانات والمعلومات عن العاملين وسلوكياتهم يكون أسهل وأوفر للمنظمة فيما لو كان الاختيار من خارج المنظمة.

وعلى الرغم من المزايا التي تحققها استراتيجية الاختيار الداخلي إلا ان لها عيوباً نذكر أهمها فيما يأتي:

حجب الافكار والاساليب الجديدة التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة لو انها قامت بالاختيار من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة لديها.
اصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية افراد غير ملائمين للوظائف الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعيه في الترقية.
تأثير العوامل الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين.
قلة عدد الافراد الذين يجري المفاضلة بينهم عند اجراء الترقية الى الأعلى.

■ استراتيجية الاختيار من الخارج :

ان واحد من اهم المزايا التي يوفرها اتباع استراتيجية الاختيار من الخارج هو العدد الكبير من المرشحين الذين يمكن الاختيار من بينهم وهذا ما يقود الى وجود مهارت اوسع مما تتوفر في ولعل اهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادرها الخارجية هي:

- التقدم المباشر للمنظمة.
- الإعلان.
- سمعة المنظمة وظروفها.
- وكالات الاستخدام.
- المدارس والكليات والجامعات والمنظمات المهنية.
- الاستدعاء بالوسائل الفضائية.
- المتقدمين دون ان يتصل بهم أحد.

- ولاستراتيجية الاختيار من الخارج العديد من المزايا أهمها:

- 1- الاستفادة من الخبرات الجديدة واقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة.
 - 2- تودي الى التمازج بين الثقافات المختلفة على وفق البيئات المختلفة.
 - 3- السير باتجاه عولمة الرأسمال البشري.
- ولهذه الاستراتيجية مساوي معينه تتمثل بما يلي: احتمال نقل عادات وقيم غير مناسبة للمنظمة وفقاً للبيئة التي تعمل بها.
- حاجة الفرد المعين حديثاً من خارج المنظمة لمدة زمنية للتلاؤم والتكيف مع اوضاع وظروف المنظمة مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه المدة.
 - التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيف والمنظمة.¹¹⁸

4. إجراءات عملية الاختيار:

تبدأ إجراءات عملية الاختيار عندما تنتهي إدارة الموارد البشرية في المنظمة من عملية الاستقطاب للموارد البشرية في محاولة لإيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين في الحصول على الوظائف الشاغرة في المنظمة .

- وذلك من خلال القيام باستقبال طالبي العمل، ويكون بعد الإعلان يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل فيتم منحهم معلومات عنها وسياساتها ودورها، وبالتالي العمل على غربلة المتقدمين الذين لا يجدون الميل الكافي للعمل ومنح فرصة أكبر للأنسب.
- القيام بملاء طلبات الاستخدام.

- ومن أهم البيانات الموجودة في طلب الاستخدام ما يأتي:

- ✓ بيانات شخصية.
- ✓ البيانات الخاصة بالتأهيل العلمي أي النوع والمستوى ودرجاته العلمية.
- ✓ البرامج التدريبية التي حققها.
- ✓ الخبرات السابقة أي التدرج الوظيفي.
- المقابلة المبدئية: هدفها التأكد من توافر شروط شغل الوظيفة في المتقدمين قبل الدخول في إجراءات الاختبار.
- الاختبار: إن الهدف الرئيس من عملية الاختبار هو القيام بالكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل، لذلك تلجأ إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية والنفسية التي هدفها وصف قدرات الفرد وقدراته والتنبؤ باحتمال نجاحه في أداء عمل محدد؛ لذلك يجب اختيار الاختبار المناسب، وتقوم فكرة الاختبارات على فرضين رئيسيين هما:
 - إن المهارات والقدرات الإنسانية المتنوعة موزعة على الأفراد توزيع يقرب من التوزيع الطبيعي، وتحاول الاختبارات الكشف عن الأقلية الجيدة.
 - هناك ارتباط بين توافر درجة محددة من المقدرة وبين احتمالات النجاح في العمل.¹¹⁹

5. أنواع الاختبارات :

1. اختبارات الأداء:

¹¹⁸ محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد، إثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم السياحة وإدارة الفنادق، 2009، 136، 137.

¹¹⁹ موقع أي عربي، ما هي خطوات عملية اختيار الموارد البشرية، 06/04/2023، 01:23.

يطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة بموجب هذا النوع من الاختبار ارتداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة فنقوم مثلا اختبار مدى معرفته بالوظيفة للمفاضلة بين المتقدمين مثلا وظيفة كاتب الطابعة وذلك للحكم على ايهما الاسرع والاقل ارتكاب للأخطاء مما يتطلب وجود معايير مادية للمقارنة وقياس اداء الاعمال الموكلة للمتقدمين علما بان هذا النوع من الاختبارات لا يصلح للوظائف الادارية والاشرفية.

2. اختبارات الذكاء:

وهي أكثر الاختبارات استخداما ويرمز لها اختصار (IQ) وتشمل هذه الاختبارات قدرة المتقدم على التعبير عن افكاره وقوة ذاكرته وسرعة البديهة لديه فضلا عن قدرته الحسابية. ولا شك ان هناك اختلافا كبيار في درجة الذكاء بين فرد واخر، ولا شك ايضا ان كل عمل او وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة. ولكن يؤخذ على اختبار الذكاء على انه غير كاف للحكم على صلاحية الفرد، اذ ان اختبار الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة او الشجاعة او القدرة على قيادة الاخرين وايضا عما إذا كان الفرد اجتماعيا بطبعه ويميل الى التعاون والطموح والصدق أضف الى ذلك ان نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتما غياب المتقدم للوظيفة اذ قد يرجع السبب الى اضطرابات ذهنية او عصبية في وقت اداء الاختبار.

3. اختبارات القدرات والاستعدادات:

مما تطلب تطوير انواع كثيرة من اختبار القدرات وذلك لتقييم الخصائص العديدة للمتقدمين بحيث تصمم هذه الاختبارات لتقييم القدرة على اداء مهام معينة، اذ ان هناك صعوبة في تحديد الفرق بين مصطلحات استعدادات الفرد وقد ارته الا انه بالإمكان ان نقيس الاستعدادات للفرد على انها قدرات يتم تنميتها بالممارسة والتطبيق العملي.

4. اختبارات الشخصية:

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة في شخصية المتقدم للوظيفة ومن بين هذه الخصائص السمات الشخصية التي تؤثر على السلوك وثقة الفرد بنفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وهذه الاختبارات تعد من أصعب انواع الاختبارات لأنها تكون غير ملموسة مما يصعب قياسها بدقة فضلا عن ان من الصعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل كمستوى النضج والقدرة على تحمل المسؤولية ولعب الدور القيادي كالقدرة على التنسيق والتحفيز والتوجيه.

5. المقابلات The Interviews:

تعتبر المقابلات من أكثر الطرائق المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية:

- ان الكثير من المنظمات لا تمتلك القدرة على اجراء الاختبارات السيكولوجية وذلك لحاجتها الى اخصائيين ذوي قدرة وخبرة لتصميمها وهذا ما لا يتوفر في الكثير من المنظمات الصغيرة .
- قدرة المقابلة على قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على الشخصية .
- تعتبر المقابلة ضرورية للحكم على مظهر الشخص.
- تتيح المقابلة لطالب الوظيفة مناقشة الإدارة في نوع العمل الشاغر وشروط العمل وظروفه وسياسات المنظمة وغيرها من الاسئلة التي يهيمه معرفتها قبل قبول العمل.

فالهدف من المقابلات يشير الى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم ذات الصلة بنوع الوظيفة المطلوب شغلها الى جانب ضرورة التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم وجهاً لوجه والتأكد بشكل مباشر من اهليته وتناسبه لشغل الوظيفة من خلال طرح اسئلة مختلفة، ويعتمد نجاح المقابلة على خبرة الشخص الذي يدير المقابلة ومهارته في اجرائه ومدى امانته في اداء مهمته.¹²⁰

III. التعيين :

- تعريف التعيين: هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب عملية الاختيار، وأخيراً التعيين .

- أسس التعيين:

● إصدار قرار التعيين: تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختبار والاتفاق مع المترشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو اقل .

● التهيئة المبدئية: والمقصود بالتهيئة، تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها .

● متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: في نهاية وضع الموظف تحت التجربة، يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر .

● تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته وبفيد تقرير رئيسه المباشر بأنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار، ويعين بصورة نهائية، وهنا تمنح الصلاحية الكاملة وتتهيئ الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.¹²¹

➤ استراتيجية التدريب.

¹²⁰ زينب شكري، محمود نديم، إثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، كلية المنصور الجامعة، قسم ادارة الاعمال، 2008، ص 10.

¹²¹ بالي ياسين، توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية، مذكرة الماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنتشات الرياضية، المسيلة، 2018، ص 1 .

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم، حيث أصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي:

تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة، والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل.¹²²

1. تعريف التدريب:

- التدريب جزء رئيسي في المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، ويمثل عنصر أساسياً فيخطط إدارة الأداء للتقسيمات التنظيمية والأفراد كما يلتزم في كافة مراحلها بأسس إدارة الجودة الشاملة.¹²³

2. اهداف التدريب:

- الجدول (05): اهداف التدريب.

<ul style="list-style-type: none"> - تحسين الربحية. - تحسين الروح المعنوية. - تحسين سمعة المؤسسة وصورتها. - يساعد على التطوير التنظيمي. 	<p>✓ بالنسبة للمؤسسة</p>
---	--------------------------

¹²² خليفة عابي، 2022، مرجع سبق ذكره، ص 72.
¹²³ مولسمارة نوال، براكني مريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<p>- تخفيض تكاليف الإنتاج.</p>	
<p>- زيادة فعالية القرارات. - يساعد على الثقة بالنفس. - يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط. - تقديم معلومات جديدة. - يفتح مجال أمام الترقية.</p>	<p>✓ بالنسبة للأفراد</p>
<p>- تحسين وسائل الاتصال. - تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة. - ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي. - يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل. - يرفع معنويات العاملين.</p>	<p>✓ بالنسبة للعلاقات الإنسانية</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين.

3. أهمية التدريب:

- هناك مجموعة من النقاط تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة والتي توضع أهميته أبرزها ما يلي:
- إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات منه بطريقة مرضية وصحيحة، واستكمال القدرات المطلوبة بالنسبة للموظف القديم من اجل تكيفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة.
 - عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتصاعدة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
 - يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلب عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة، وهذا نقض حال العامل غير المتدرب فهو يظل إلى توجيه دائم، ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه.

- الجدول رقم (06): أهمية التدريب.

المصدر: برسولي كنزة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.

4. مراحل العملية التدريبية:

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي. - يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة. - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة. - يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع. - فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة. - تحديد واثراء المعلومات. 	<p><u>أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واتباعهم لدورهم فيها. - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل. - تطوير الدافعية للأداء. - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.¹²⁴ 	<p><u>بالنسبة لأفراد العاملين:</u></p>

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة أو المحتملة والتي تساعد هذه الاحتياجات المنظمة على مواجهتها، وتتمثل هذه الاحتياجات: عدد ونوعية العاملين التي تشتملها عملية التدريب، الآلات المراد تدريبها عليها والتي قد تكون زيادة مهارات في المستوى التنفيذي وتطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات.
- 2- **تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:** وتتضمن تحديد أهداف البرنامج، تحديد موضوعات برنامج التدريب وتحديد الأسلوب المناسب للتدريب .
- 3- **تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج:** يتوقف طول فترة التدريب على: طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها وأهميتها طبيعة ومستوى المتدربين .
- 4- **تحديد مكان تنفيذ البرنامج:** حيث قد يكون داخلي (داخل المنظمة تتولى وحدة التدريب وتطوير مسؤولية تنفيذه أو خارجي مثل مركز متخصص).
- 5- **تصميم برنامج التدريب واختيار الأسلوب المناسب:** لتصميم أي برنامج تدريبي لابد من تحديد الأهداف المرجوة منه ، وانطلاقاً من هذه الأهداف الموضوعية، يتم وضع البرنامج وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها كما يتم تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين، و التي تأخذ أشكالاً متعددة منها التكوين الفردي، أي كل فرد يكون على حدى، ومنها التكوين الجماعي، كما نجد التكوين أثناء العمل والتكوين خارج أوقات العمل، وعموما لا يوجد أسلوب مثالي في التكوين يمكن استخدامه دوماً وإنما تختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الأشخاص،

¹²⁴ برسولي كنزة، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 27-28.

وباختلاف الأهداف المراد تحقيقها بعد التصميم يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة.

6- تقييم برنامج التدريب: وذلك من خلال معرفة ما مدى نجاح التدريب، أي ما مدى اكتساب الفرد للمهارات والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العامل أو لا وهل تغير سلوكه أم لا.¹²⁵

5. أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه، ويمكن الإشارة إلى الأسس التالية: التدريب حسب عدد الأفراد.

- وينقسم إلى نوعين التدريب الفردي والتدريب الجماعي:

✚ التدريب الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة وتعريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات احد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة...، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها ومن مزايا هذا التدريب يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

✚ التدريب الجماعي (Group Training): ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذا المهام، أو بالنسبة للعاملين اللذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية واخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات، اصف إلى ذلك أن مثل هذا النوع يعتبر من أهم الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، أو فلسفة المشاركة... الخ، حيث يساند التدريب من هذا النوع عملية ترسيخ هذه الفلسفة، وتوعية العاملين بأبعادها ومستلزمات تطبيقها من جميع النواحي القيمة أو المعرفية أو المهارية.¹²⁶

✚ التدريب وفقا لمكان التدريب: وفيما يلي:

1) التدريب في مواقع العمل:

¹²⁵ ا. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال، مقال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014، ص 70.

¹²⁶ برسولي كززة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يرتبط بتحسين مستوى الأداء، يقدم في مكان العمل عن طريق الرؤساء أو قدامى العمال ذوي خبرة الأكبر، وتستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة لإعطائه دون تنظيم برنامج معين، في إطار توقيت زمني معين وإنما يلجأ إليه المنظمة كلما دعت الحاجة للتغيير، ويعاب على هذا النوع انه لي هناك ضمان انه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

(2) التدريب خارج مواقع العمل: ومن خصائصه:

- * تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية .
- * لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
- * لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المؤسسة.

✚ التدريب وفقا لوقت التنفيذ: ونجد فيه:

- (1) التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- (2) التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو لإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى.

✚ التدريب وفقا للهدف: وفيه:

- (1) تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- (2) التدريب السلوكي: يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب ومحاولة اقناعه بفائدة فكرة معينة .
- (3) تدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين: وأحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع. ¹²⁷

✚ استراتيجية الحوافز.

تنصدر عملية التحفيز قائمة اهتمامات واولويات المسيرين في شتى المؤسسات، بحيث يتحملون قدرًا كبيرًا من عبء في فهم السلوك البشري وإدراك أنهم يتعاملون مع أشخاص مختلفين فيما بينهم، الأمر الذي يتطلب من هؤلاء الرؤساء فهم تلك الاختلافات والتعامل مع أصحابها وفقًا لذلك، حيث ان ما يحفز فردا على العمل لا يمكن أن يكون تحفيزًا لفرد آخر. فقد لا تؤثر الحوافز المادية على بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في تحفيز الموظفين الآخرين من الحافز المادي فبالتالي يسعون باستمرار بشتى الطرق والوسائل الممكنة لحث الافراد وحفزهم على بذل اقصى جهد لديهم لتحقيق اعلى مستويات الاداء لهذا سنحاول التعرف على ما تهدف اليه العملية التحفيزية ومدى أهميتها في المؤسسة. ¹²⁸

¹²⁷ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹²⁸ منال العيدي، خضرة قاسمي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.

1. تعريف الحوافز :

اختلف العلماء والباحثون حول تعريف الحوافز، والسبب في ذلك هو تصنيف الحوافز لعدة اعتبارات فمنهم من يعرفها على أنها مقابل مالي إزاء خدمة معينة (الأداء المتميز) ومنهم من يعتبرها إيرادات الهدف منها تحسين الأداء ومنهم من اعتبرها العوامل الخارجية التي تدفع الفرد الحركة والقيام بعمل ما.

- **ويعرفها "اللوزي" على أنها:** مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا.
- **ويذهب "بوفلجة غياث" في تعريف الحافز بأنه:** قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته، وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل.
- **ويعرفها "الصيرفي هي:** تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹²⁹

2. عناصر التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وهي:

- **القدرة:** وهي تتمثل في مدي قدرة الشخص في تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.
- **الجهد:** وهو من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.
- **الرغبة:** المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الاعمال، بحيث إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداة العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.¹³⁰

3. نموذج العملية التحفيزية:

¹²⁹ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 33.
¹³⁰ منال العيدي، خضرة قاسمي ; مرجع سبق ذكره، ص 8.

يمكن القول بأن التحفيز هو تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة في يتحرك نحو تحقيق سلوك معين بمعنى لديه حاجة غير ملبأة أي وجود نقص وهذه هي نقطة البداية في عملية التحفيز.

تؤدي الحاجة غير المشبعة إلى حالة من التوتر لدى الفرد وبالتالي يتسبب الموقف في قيام الفرد بسلوك معين أو مجموعة من الأفعال التي من شأنها ترضي الحاجة وبطبيعة الحال يختلف هذا التوتر.

كما نعلم جميعاً قد تكون احتياجات الفردية فيسيولوجية مثل المياه، الطعام، الهواء... والأخرى سيكولوجية مثل التقدير والاحترام، من هنا يأتي سلوك الفرد نحو مبتغى معين وتحقيق هذا المبتغى يقوم بإشباع الحاجة أو النقص غير مشبعة ومن هنا تكتمل عملية دافعية.

نستخلص العملية التحفيزية في حالة من توتر سببه حاجة غير مشبعة لدى الفرد، ونعبر عن هذه الحاجة بالحافز الذي بدوره يحول الحاجة غير مشبعة إلى رغبة توجه سلوك معين نحو هدف معين وبانتهاء الفعل أو السلوك تكون الرغبة قد تحققت ومن ثم تكون الحاجة قد اشبعت.

4. أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة فيما بينها، يمكن للإدارة الاختيار بينها لتوفير المناسب منها للعاملين، وأهم هذه التقسيمات الآتية:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

1.1 الحوافز المادية:

تعد الحوافز المادية من أقدم الحوافز من أقدم الحوافز، ذات طبيعة مالية أو نقدية أو اقتصادية وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العامل على بذل قصارى جهده في العمل واتقائه، وتجنيده ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية

يمكن القول على الحوافز مادية بانها إيجابية منح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، الحوافز المادية سلبية كالحرمات أو المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل، التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات والتسهيلات، العلاج، التخفيضات.

▪ وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة:

1. الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .
2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .
3. مكافئات العمل الإضافي (حسب عدد الوحدات المنتجة): بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين، وتتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يتوصلون عليها.
5. التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافز مادياً، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تعزز قدراتهم في العمل تلقوا حوافز مادية .
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية .
7. العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
8. السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات .
9. ربط الأجر بالإنتاج (حسب عدد الوحدات المنتجة): وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما ازداد الإنتاج ازداد دخل العامل .
10. الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة.¹³¹

2.1 الحوافز المعنوية:

دور الحوافز المادية اشباع الكامل لاحتياجات العاملين غير المادية. فهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والذهنية والمطالب الاجتماعية وتعتمد على أسلوب الترغيب والامل والتفاؤل، وتأخذ هذه الحوافز صيغاً واسعة من الحاجات مثل، فرص الترقى التي يتعهد بها المدير بنقل العامل الى موقع عمل أفضل في حالة رفع معدلات أدائه، او تقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات المتميزة او اتاحة فرص النمو المعرفي او المهني، وكذلك اتاحة فرص التعبير عن الذات بالاستماع والتقدير، والسماح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء رأيهم لا سيما التي تتعلق بمصالحهم او أعمالهم.¹³²

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

- ومن أشهر أنواع الحوافز المعنوية :

¹³¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي، أطروحة ماجستير، مكة المكرمة، ص25.

¹³² مهدي صالح، مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية، دار اليازوري ، 2021، ص34.

- الأمن والاستقرار في العمل: ان ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة الى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل .
- فرص الترقية والتقدم: إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية
- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من اهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتته.

اما التجربة اليابانية هي خير مثال على ذلك، حيث يقول البروفسور وليم اوشي 1981 في كتابه نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة، كما ان المشاركة في القرار تسهل في حل المشكلات والازمات، حيث يدرك عمقها الموظفون او العاملون أكثر من إدراك المديرين او المشرفين فتاتي القرارات او الحلول أكثر فعالية.

كما ان المشاركة في القرار تدعم عامل الثقة كما تزيد من درجة ولاءهم والانتماء الى المؤسسة فيشعر الفرد انه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة، ففي القران الكريم نمر على أكثر من اية تنص على المشورة ومنها ما ورد في سورة ال عمران: " وشاروهم في الامر 159" وما ورد في سورة الشورى: "وامرهم شورى بينهم {38}." 133

- المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أو لا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد .
- إثراء العمل: إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في المجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها.

5. أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية العمل وسرعته وتحسين نوعيته وجودته كما ونوعا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات وجذب العاملين ذو كفاءة مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقيق رضى العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.

133 مرياح مليكة، استراتيجية إدارة الازمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2011، ص.71

- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا داخل المنظمة.¹³⁴

استراتيجية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

- ✓ ويشير Ivancevich تقييم الأداء بأنه: "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.
- ✓ في حين يؤكد Denisi & Griffin على تقييم الأداء بأنه: "التقييم الرسمي والخاص للعامل من أجل تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله".
- ✓ أما ماهر يعرف تقييم الأداء: "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، على إن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم. وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".
- ✓ ويمكننا إعطاء تعريف إلى تقييم الأداء بأنها: "عملية نظامية تقوم بها المنظمة من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي وما بين الأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم.¹³⁵

I. أهداف تقييم الأداء:

- ترشيد سياسات الأجور.
- المساهمة في التخطيط للموارد البشرية.
- الترقية.
- تنمية روح المنافسة.
- وضع خطط تحسين الأداة.
- تفهم الإدارة لقدرات لأداء العاملين.
- تحسين عملية الاتصال.
- توفير الوثائق للقرارات الإدارية.
- قياس الكفاءة والإنتاجية.
- تحديد الاحتياجات الإدارية.
- تخطيط المسار الوظيفي.¹³⁶

¹³⁴ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص33، 37.

¹³⁵ حاتم فارس الطعان، إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد الثالث، 2013، ص 209.

¹³⁶ رجم خالد، مناصرة رشيد، العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

II. خطوات تقييم الأداء:

ان عملية التقييم تمر بمراحل أساسية اذ انها غير منفصلة بل هي متشابكة ومتداخلة مع بعضها انطلاقا من المرحلة الاولى المتعلقة بجميع المعلومات والبيانات الى مرحلة تحديد المسؤوليات ومتابعة التصحيحات اذ ان كل خطوة مكملة للخطوة التي تسبقها، مما يتطلب إعطاء العناية التامة لكل خطوة، وقسمها مجيد الكرخي الى خمسة خطوات:

1. **جمع البيانات والمعلومات:** ان هذه النقطة مهمة في عملية التقييم فتوفير المعلومات والبيانات والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير الضرورية، ويمكن الحصول على هذه المعلومات والبيانات من داخل وخارج المؤسسة، فحسابات النتائج والميزانية العمومية وتقارير الطاقة الانتاجية والمستخدمات والموارد البشرية والمادية والمالية، وكيفية استخدامها تعتبر معلومات من البيئة الداخلية، اما الخارجية فهي تتعلق بالمنافسين والعملاء وأصحاب المصالح.
2. **تحليل ودراسة البيانات:** ان عملية توفير البيانات والمعلومات تصبح غير مفيدة اذ لم يتم دراستها وتحليلها والوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها، وفي هذه المرحلة يتم معالجة وتحليل البيانات الواردة الى المراكز العليا في صناعة القرار.
3. **اجراء عملية التقييم:** في هذه المرحلة يتم استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام بهدف الوصول الى حكم موضوعي ودقيق.
4. **اتخاذ القرار المناسب:** يتم اتخاذ القرار بناء على نتائج الخطوات السابقة على اعتبار ان النشاط نفذ ضمن الأهداف المسطرة، وانه تم تحليل الانحرافات وتحديد الأساليب المؤدية الى حدوثها والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها من اجل تعديل وتصحيح مسار المؤسسة.
5. **تحديد المسؤوليات ومتابعة التصحيحات:** ان عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة في عملية اجراء التعديلات على خططها، وفي اخر مرحلة من عملية التقييم يتم تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحرافات من اجل تفاديها، وعدم وقوعها مستقبلا، وتساعد في رسم الخطط المستقبلية، وزيادة فعالية تحقيق الأهداف.

ان عملية التقييم لا تنتهي بهذه الخطوات بل يجب ان تكون متابعة وتقييم لتنفيذ التعديلات والحلول التي تم وضعها على نتائج التقييم، حتى تكون عملية التقييم ذات فعالية في المؤسسة.¹³⁷

III. طرق تقييم أداء الموظفين :

¹³⁷ قرية معمر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، ونذكر منها:

أ- طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة: يسعى الوصف الوظيفي إلى توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، وذلك من حيث (المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل وأساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها).

ب- طريقة اختبار الموظف: وهو نفس مفهوم اختبار الطلبة في الجامعات أو المدارس، وشمل ثلاث صور:

- ✓ الاختبار النظري: ويتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة، وخاصة تلك الانجازات التي تعتمد على التسلسلية والترتيب لإنجازها، وقد يكون هذا الاختبار تحريراً كتابياً، أو شفويّاً بالكلام والتوضيح.
- ✓ الاختبار العملي: ويُعنى ببعض المهام والوظائف العملية.
- ✓ المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف.

ت- طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر للموظف في العمل.

يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وانجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات ومهارات انجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة.¹³⁸

• المطلب 05: العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

¹³⁸ قصير بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

يختلف العديد من الباحثين حول الارتباط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية. نظرًا لأن درجة التكامل بين إستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية قد تختلف من منظمة إلى أخرى، فقد تم تطوير خمسة نماذج لدراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من قبل الباحثون تورينتون وهال (Torrington Et Hall) على النحو التالي:

1- **نموذج مستقل:** وفقًا لهذا النموذج، لا توجد علاقة واضحة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، فهو نموذج شائع لأكثر من عقدين وقد يكون موجودًا اليوم في بعض المؤسسات الصغيرة وحتى الكبيرة العاملة في البلدان النامية، بسبب عدم وجود اهتمام الإدارة باستراتيجية الموارد البشرية.

2- **نموذج التوافقي:** وفقًا لهذا النموذج، فإن الموارد البشرية هي المفتاح لتنفيذ استراتيجية المنظمة، لأن استراتيجية الموارد البشرية مصممة لتتماشى مع استراتيجية المنظمة، وتحدد الإدارة العليا أهدافها نزولاً إلى المستوى التنفيذي، وهنا، يجب أن تستجيب إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال تحديد استراتيجية تنسجم وتلبي احتياجات المنظمة ومتطلبات عملها الحالية والمستقبلية.

3- **نموذج التحويري:** حسب هذا النموذج فإن العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية تتطلب اتصالاً ثنائي الاتجاه وبعض الحوار والمناقشة. ما تحتاجه استراتيجية المنظمة ربما لا تنتظر إليه استراتيجية الموارد البشرية كبديل واجب التطبيق، لذا فإن تبادل الآراء والحوار ضروري لضمان قدر أكبر من التواصل والمشاركة بين الاستراتيجيتين.

4- **النموذج الشمولي:** وفقًا لهذا النموذج، تعتبر استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة مفتاحًا لتحقيق الميزة التنافسية، وليست مجرد أداة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

5- **نموذج التكامل:** وفقًا لهذا النموذج، تأخذ استراتيجية الموارد البشرية المكانة الرئيسية، كما أن لو كانت الموارد البشرية هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز المزايا الخاصة بالموارد البشرية هذه.¹³⁹

¹³⁹ دريش خاليدة، سعداوي دنيا هبية، مرجع سبق ذكره، ص56،57.

❖ خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة وباختصار عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهم استراتيجياتها، وللإلمام بالموضوع والتطرق إلى مختلف جوانبه، قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى "ماهية إدارة الموارد البشرية" بهدف محاولة إعطاء نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية وتمهيد للمبحث الثاني "الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" الذي خصص لتحديد ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومختلف استراتيجياتها والعلاقة بينها وبين استراتيجية المنظمة.

تتجسد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في خطة تنمية طويلة المدى نحو تطوير وتحسين مستمر، والتي تتضمن سلسلة من الأنشطة على شكل برامج واستراتيجيات المتعلقة بالعامل البشري في المنظمة، لأنها تشمل تطوير وظائف الإدارة، والبحث عن أنسب اختيار من الموارد البشرية الكفؤة والفعالة، وتنميتها لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والأنظمة والعمليات وطبيعة الموارد المتاحة، ووضع المتغيرات البيئية التنافسية نظراً لتناسبها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف خلق قوة عاملة فعالة قادرة على تلبية المتطلبات من الأنشطة الاستراتيجية داخل المنظمة.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل أن الإدارة التي تعنى بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة أخذت طابع استراتيجي بامتياز لمواجهة التحديات المختلفة، وانتقلت من كونها إدارة تنفيذية تتلقى التعليمات من الإدارة العليا إلى كونها إدارة استراتيجية مشاركة في صياغة مختلف استراتيجيات الإدارة العامة للمؤسسة، كونها تهتم بأهم مورد من موارد المؤسسة والذي يعتبر أساس نجاحها ومصدر لميزتها التنافسية، مما يتحتم على المؤسسات ضرورة الاستثمار فيه وتنميته وتطويره لمواكبة الجديد.

الفصل الثالث

"دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز: سونلغاز –
الجزائر-"



❖ تمهيد الفصل:

سننتقل الآن إلى الجانب التطبيقي الذي يعد إسقاط ما عرضناه في الفصلين السابقين من الجانب النظري من تعريف للإدارة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تعتبر عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وآلياتها من المواضيع حديثة النشأة، وكل النظريات التي جاءت تحت هذا الإطار بعضها وجد نفسه في الممارسة العملية وبعضها الآخر مازال بعيدا. لكن مما لا شك فيه والمتفق بين جميع الباحثين هو انه يجب على المنظمات تبني فكرة الإدماج والتكامل وتجسيد العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبين إستراتيجية الموارد البشرية، وأن هذه الأخيرة ليست نتيجة للأولى، بل هي سبب هام رئيسي لنجاحها.

على المدى الطويل، يجب على المؤسسة تعزيز استراتيجيتها العامة من خلال تخصيص أفضل الموارد، وخاصة الموارد البشرية، والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية وإرضاء عملائها في نهاية المطاف. تبدأ استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، والتي تبدأ أيضًا بالرؤية، ثم التخطيط الاستراتيجي الذي يتماشى مع الثقافة ومستوى نضج الموارد البشرية وتطورها، هذه العوامل لها أهمية أساسية في القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية والتي من خلالها تحدد المؤسسة الطريق لتحقيق أهدافها المستقبلية.

لقد بدأت العديد من الشركات العالمية تبني هذه الفكرة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية، لكن بالنسبة لدول العالم الثالث ومنها الجزائر نجد انه لا تزال الفكرة التقليدية والتي مفادها أن الفرد هو عبارة عن تكلفة يجب تخفيضها موجودة في الكثير من المنظمات اليوم الخاصة منها والعمومية، لذلك ونظرا لصعوبة تجسيد بعض المفاهيم النظرية الجديدة واقع الممارسة وهذا نظرا لبعض العراقيل المتعلقة بطرق الإدارة والثقافة وغياب بعض المفاهيم الرئيسية التي تهيأ لتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية الحقيقية.

ولعلى من أهم المؤسسات التي استطاعت تكيف نشاطها مع الظروف الجديدة هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، SONELGAZ " والتي تساهم على الدوام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وقد اخترنا مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لبولوجين كمقر للترخيص باعتبارها إحدى شركات التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز التي تسهر على إمداد زبائنها بالكهرباء والغاز.

فقد تم في هذا الفصل محاولة اختبار بعض من المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة لمعرفة هل استراتيجية إدارة الموارد البشرية لها علاقة مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز: سونلغاز - الجزائر-، وهذا من خلال اجراء مقابلات وطريقة الملاحظة البسيطة.

❖ المبحث 01: الإطار المنهجي والميداني للدراسة.

● المطلب 01: الإجراءات المنهجية للدراسة.

I. حدود الدراسة:

- تتطلب هذه الدراسة الميدانية تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال موضوعي ومكاني وزماني إضافة إلى المجال البشري .
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين، "إستراتيجية الموارد البشرية" و"استراتيجية المؤسسة".
 - الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية الجزائر وبالتحديد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين.
 - الحدود الزمانية: كانت مدة التربص في الفترة الممتدة بين شهر فيفري وشهر ماي.
 - الحدود البشرية: شمل المجال البشري مجموعة من الموظفين وهم إطارات المؤسسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الغاز والكهرباء الجزائر، أما العينة فتمثلت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين، وهذا لمكانة سونلغاز الكبيرة في الاقتصاد الجزائري ومجتمع هو الرائدة في الجزائر.

II. منهج الدراسة:

من أجل التعرف على الجوانب المختلفة للدراسة، من ناحية للإجابة على الاشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة ومن ناحية أخرى لضمان افتراضات صحتها أو عدم صلاحيتها، قادتنا طبيعة الموضوع الى اختار منهجًا كفيًا من الناحية النظرية، يتعلق بالتعريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة ككل والعلاقة بينهما، بينما عند التعامل مع الجانب الميداني استخدمنا منهج دراسة الحالة.

III. الأدوات المستعملة لجمع المعلومات.

تم استخدام كل من:

- أداة الملاحظة: من خلال الزيارة التي تمت في محل الدراسة وبالتحديد قسم الإدارة الموارد البشرية محل التربص، وتم من خلال هذه الأداة ملاحظة الوثائق التي كانت تمارس في هذا القسم وفي الأقسام الأخرى التي كانت لها علاقة بموضوع المذكرة.
- تحليل الوثائق.
- أداة المقابلة الشخصية: لقد قمنا باستعمال أداة المقابلة في الدراسة الميدانية وتمت في:
- * قسم الموارد البشرية: من أجل البحث عن العلاقة التي تجمع بين إستراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.

* **قسم مصلحة الإدارة:** من أجل معرفة كيف تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بتطبيق استراتيجية الاستقطاب والاختيار.

* **قسم مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين:** من أجل معرفة كيف تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بتطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية.

IV. الإجراءات المنهجية المتبعة لبناء وتطبيق دليل المقابلة.

1. الهدف من اختيارنا لأداة المقابلة:

يمكن في الحصول على بيانات ومعلومات و آراء ضرورية حول موضوع بحثنا مع الاطارات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين للوصول الى العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية لمؤسسة سونلغاز.

2. أسئلة دليل المقابلة:

✚ **مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين:** (استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تطوير الموارد).

- 1) كيف تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية؟ هل الدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين؟
- 2) هل عناصر رسالة المؤسسة مندمجة في برامج المؤسسة؟
- 3) ماهي اهم مجالات تدريب العاملين؟
- 4) هل ترى ان ادارة الموارد البشرية في سونلغاز تشجع على الابداع والابتكار؟
- 5) هل تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بمنح مكافآت وعلاوات اضافية؟
- 6) هل تستعين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بسياسة تحفيز عمالها؟
- 7) هل يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة؟ وهل يحسن من أداء العمال؟
- 8) هل تلجا مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين لتقديم نوع من التحفيز لبعض العملاء لاستقطابهم وضمان تقديمهم لمجهودات أفضل وولائهم للمؤسسة؟
- 9) في رأيك ماهي اهم الأشياء التي يستلزم اخذها بعين الاعتبار في تجسيد العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية؟

✚ **رئيس قسم الموارد البشرية:** (استراتيجية المؤسسة).

- 1) هل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين وعي بكامل أهدافها المستقبلية؟
- 2) هل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين خطة استراتيجية؟ هل مدة هاته الخطة لا تقل عن 3 سنوات؟
- 3) هل تملك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها؟ وفيما تتمثل؟
- 4) فيما تتمثل الاستراتيجية المطبقة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين على مستوى السوق المحلية والدولية؟
- 5) ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها؟
- 6) هل تتبع مؤسستكم منهج الإدارة الاستراتيجية لتسيير مختلف عملياتها؟ ومنذ متى وهي تتبع هذا المنهج؟

- (7) ما هي اهم الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في ظل هذه الإدارة؟
 - (8) في رأيك هل المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها كاملة؟
- **(استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية).**
- (1) هل تقوم المؤسسة بتحديد إستراتيجية الموارد البشرية على المدى الطويل؟ كيف ذلك؟
 - (2) هل يوجد ربط وتنسيق جيد بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة؟ كيف ذلك؟
 - (3) في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تشارك عادة وظيفة الموارد البشرية (مرحلة صياغة الاستراتيجية -مرحلة التشاور في اعداد الاستراتيجية - مرحلة تنفيذ الاستراتيجية - لا تشارك).
 - (4) هل للمورد البشري دور في صنع واتخاذ القرار؟ كيف ذلك؟
 - (5) كيف ينظر الى الموظف داخل المؤسسة (تكلفة يجب تخفيضها او ثروة يجب تطويرها)؟
 - (6) هل تأخذ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية؟ كيف ذلك؟
 - (7) ما هو الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة؟
 - (8) كيف يتم توضيح ونشر داخليا الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟
 - (9) كيف تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
 - (10) كيف تسعى إدارة الموارد البشرية بتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
 - (11) هل يتم ادماج الإطارات في عملية صنع القرارات الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟
 - (12) ما نوع المعلومات التي يتم تحويلها من مصلحة الموارد البشرية نحو الإدارة العليا للمؤسسة؟

- **(استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تقييم الأداء).**

- (1) هل يتم منح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة؟
 - (2) هل الهدف من عملية تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز هو معرفة مدى مشاركة الافراد في تطبيق استراتيجية الشركة؟
 - (3) هل يتم تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير علمية وفنية؟
 - (4) هل يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها؟
- 🚩 **أسئلة مصلحة الإدارة: (استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الاستقطاب والاختيار).**
- (1) ماهي الاجراءات التي تقوم بها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين لتوفير احتياجاتكم من الموظفين؟
 - (2) ماهي مراحل سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة؟
 - (3) في رأيك ماهي اهم الأشياء التي يستلزم اخذها بعين الاعتبار في تجسيد العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية؟

V. عينة المقابلة:

وفي إطار انجاز الدراسة الميدانية اعتمدنا على أسلوب المقابلة المباشرة وذلك بإعداد استمارة المقابلة، متضمنة أسئلة تدرج ضمن موضوعنا هذا، وقد تم التوجه للمؤسسة وقمنا باختيار عينة لإجراء مقابلة مع إدارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلوغين والمتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): عينة المقابلة.

عينة المقابلة	
الموظف 01:	رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين.
الموظف 02:	رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة الإدارة.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

VI. مكان وموعد المقابلة:

لإجراء المقابلة الميدانية مع العينات المختارة، تم إعطائهم الحرية الكاملة لاختيار في اختيار المكان والوقت المناسبين لهم، وبناءً عليه؛ من حيث الموقع، أجريت معظم المقابلات في مكتب العمل الموجود في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلوغين - الجزائر-؛ أما في ذلك الوقت فمعظم المقابلات أجريت في الصباح.

VII. الاختبار المبدئي لدليل المقابلة:

للتأكد من اكتمال وسلامة الدليل المعد وقابليته للتطبيق على الأسئلة الواردة فيه وكذلك صحة طرق التقديم وتسجيل الإجابات، قمنا بتطبيق دليل المقابلة على عينة مكونة من 02 من الموظفين الإداريين، حيث لم نواجه أي صعوبة في فهم محتوى الأسئلة الموجهة بالمقابلة، حيث سمحت لنا العينة الاستكشافية لاحقاً بتأكيد صحة وموثوقية أداة البحث.

VIII. صدق وثبات دليل المقابلة:

لضمان صحة دليل المقابلة، اعتمدنا على المراقبة المباشرة للسلوك لتقديم أدلة تتعلق بمعايير مصداقية الردود والاجابات، واتفق الأشخاص الذين تمت مقابلتهم مع مواقفهم وآرائهم وإجاباتهم المعلنة تجاه أسئلة دليل المقابلة من خلال ما لاحظناه خلال فترة الدراسة الميدانية من مؤشرات مرتبطة بموضوع الدراسة وتحليل للوثائق، وبناءً عليه؛ اتسمت تصريحات العينة بان الإجابات صادقة نسبياً، وفيما يتعلق بثبات دليل المقابلة، سجلنا إجابات العينة المختارة 02 موظف، وبعد فترة زمنية معينة (حوالي أسبوع)، أجرينا مقابلات خاصة مع 02 موظفاً الذين تم اختيارهم سابقاً، والمقارنة مع الأخذ في الاعتبار الإجابات التي قدموها سابقاً والإجابات التي لديهم الآن، فإننا نوثق تناسفاً نسبياً في تصريحاتهم، مما يؤكد استقرار وثبات دليل المقابلة إلى حد ما.

IX. أساليب دراسة الحالة:

من بين أساليب تحليل النتائج التي استندنا إليها في دراستنا هذه:

- استخدام أسئلة مفتوحة في دليل المقابلة.
- إجراء مقابلة في شكل مناقشة.
- مرونة في طرح الأسئلة وعدم التقيد بترتيبها.
- مقابلة فردية مع الموظفين.
- تسجيل المعلومات الأساسية لإجابات المبحوثين على أوراق معدة مسبقا أثناء إجراء المقابلة.
- تسجيل الملاحظات الأساسية لإجابات المبحوثين على أوراق معدة مسبقا أثناء إجراء المقابلة.
- استخدام جهاز التسجيل الصوتي.
- تحليل المحتوى.

بالإضافة الى الاستعانة بالدراسات السابقة الذكر في منهج الدراسة لتأكيد صحة دراستنا مع ذكر أوجه التشابه.

● المطلب 02: التعريف بميدان الدراسة.**1. نظرة شاملة عن سونلغاز:**

هي اختصار ل: (**Société National d'Electricité et GAZ**) تعتبر المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للشركة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، وهي الوحيدة عبر كامل التراب الوطني لدى تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الوطن.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجموعها صناعيا يتألف من 37 شركة فرعية، يشغل 88749 عامل، حيث تقوم بتغطية نسبة 99% في إيصال الكهرباء ونسبة توغل الغاز تفوق 59%.

- وتعريفها كالتالي:

✚ التسمية: سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

✚ الهدف الخدماتي: شركة هندسة الكهرباء والغاز.

✚ المقر: 02، شارع كريم بلقاسم الجزائر.

✚ الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.

✚ تاريخ التأسيس: 16 أكتوبر 1947.¹⁴⁰

¹⁴⁰ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

➤ **رأس المال الإجمالي:** 1.599.972.000 دج.

➤ **نشاطها:** إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

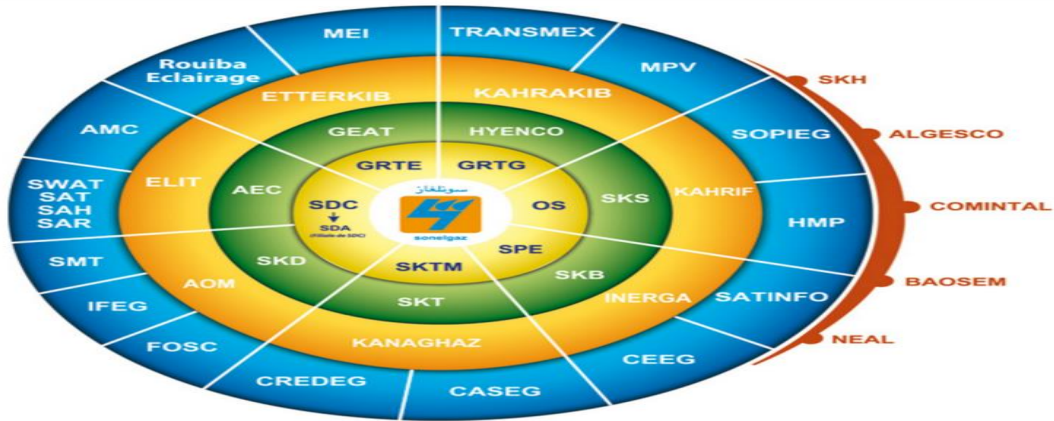
➤ **الإنجازات:** إنشاء شبكات نقل الكهرباء والغاز وشبكات التوزيع.

➤ **اسم الرئيس المدير العام:** السيد محمد عرقاب.

➤ **البريد الإلكتروني:** SONELGAZ.DZ.

2. فروع مجمع سونلغاز:

- شكل رقم (04): فروع مجمع سونلغاز.



المصدر: موقع مؤسسة سونلغاز: WWW.SONELGAZ. DZ

3. نبذة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري.

شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري (RDA) شركة مساهمة واحدى فروع التوزيع الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز أنشأت في جانفي 2006 كجزء من سياسة سونلغاز وفقا لأحكام القانون-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب مع شكل القانوني يتمثل في شركة ذات أسهم SPA برأسمال قدره 9 ملايين دج وتشغل 2800 عامل بالنسبة إلى سنة 2018 ومقرها 39/41 شارع خليفة بوخالفة الجزائر العاصمة، تغطي شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر كل من الجزائر العاصمة وضواحيها من خلال مديرياتها الأربعة الحراش، بلوزداد، جسر قسنطينة، بولوغين، ضمن حدود صلاحيتها في الاستغلال، التسويق، التطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز بحيث يتسنى الربط بين الزبون والمنتجين الراغبين في ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار احترام النظم التقنية الصحية والأمنية وحماية البيئة، كما تضمن التوزيع العمومي للطاقة الكهربائية والغاز مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية.¹⁴¹

لقد لعبت شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري دورا راجحا في التنمية الاقتصادية، وذلك بمساهمتها في تجسيد سياسة طاقوية وطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز العامة في مجال الإنارة والتوزيع العمومي للكهرباء والغاز.

¹⁴¹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

تتلخص مهامها الأساسية في:

- * استغلال، تشغيل وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز في محيط محافظة الجزائر.
- * تطوير وتحديث شبكات الكهرباء والغاز.
- * ضمان الوصول غير التمييزي لشبكات الكهرباء والغاز.
- * التأكد من جودة واستمرارية الخدمة في توزيع الكهرباء والغاز.
- * ضمان امن شبكة الغاز الكهرباء.
- * ضمان توزيع الطاقتين الكهربائية والغازية.
- * تسويق الكهرباء والغاز.

4. المديرية التابعة لمديرية التوزيع للجزائر (RDA):

- الجدول رقم (08): مديريات التوزيع للجزائر RDA.

<u>المديريات</u>	<u>الوكالات التجارية</u>
<u>مديرية التوزيع لبلوزداد</u>	بلوزداد - عصلة حسين - القبة - باش جراح - الابيار - سيدي أحمد - حسين داي.
<u>مديرية التوزيع لبولوجين</u>	القصة - بولوجين - الشراقة - عين بنيان - بوزريعة - باب الواد - أولاد فايت.
<u>مديرية التوزيع للحراش</u>	الحراش - باب الزوار - دار البيضاء - برج الكيفان - الكاليتوس - الشراقة.
<u>مديرية التوزيع لجسر قسنطينة</u>	عين النعجة - براقى - درارية - بئر توتة - سيدي موسى - بئر خادم.
<u>مديرية التوزيع دار البيضاء</u>	/
<u>مديرية التوزيع سيدي عبد الله</u>	الدويرة-زرالدة-سيدي عبد الله-الرحمانية.

المصدر: موقع مؤسسة سونلغاز: WWW.SONELGAZ.DZ

5. تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين هي وحدة غير مركزية، ذات طابع تجاري عمومي، أنشأت سنة 1994 لتغطي عشرات بلديات محلية مقرها 3 نهج سعيد توافديت، بولوجين. تعتبر قنوات

التوزيع والإنتاج والنقل العمود الفقري لمجمع سونلغاز لذلك اخترنا اجراء دراستنا على مستوى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولوجين.

6. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين:

- ✓ تمثيل مجمع سونلغاز على المستوى المحلي.
- ✓ المساهمة في تنفيذ سياسة العامة للمجمع ومراقبة تنفيذها من خلال ضمان تقديم الخدمات للزبائن وتنمية مبيعات الكهرباء والغاز.
- ✓ تسيير مرافق توزيع الطاقة داخل حدودها.
- ✓ تغطية احتياجات كافة سكان البلديات التي تشملها وتحقيق رضاهم.
- ✓ توفير خدمات عالية الجودة بصيانة وتطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز والحرص على غياب التعطلات.
- ✓ الاستماع لانشغالات الزبائن وتوعيتهم فيما يخص الاستعمال السليم للكهرباء والغاز ومخاطر التعدي عليها.
- ✓ تعمل على توزيع الطاقة الكهربائية والغاز عن طريق قنوات والتي تضمن رضاء احتياجات الزبائن مع شروط تدنيه التكاليف وجودة الخدمة مع تحقيق الأمن لتدعيم الأداء التنافسي وتحقيق التحسين والربحية.

7. الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر:

إن أي منظمة لديها هيكل تنظيمي ينظم أعمالها سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، لذلك سنقوم بعرض هيكل التنظيمي كل من شركة سونلغاز وشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر.

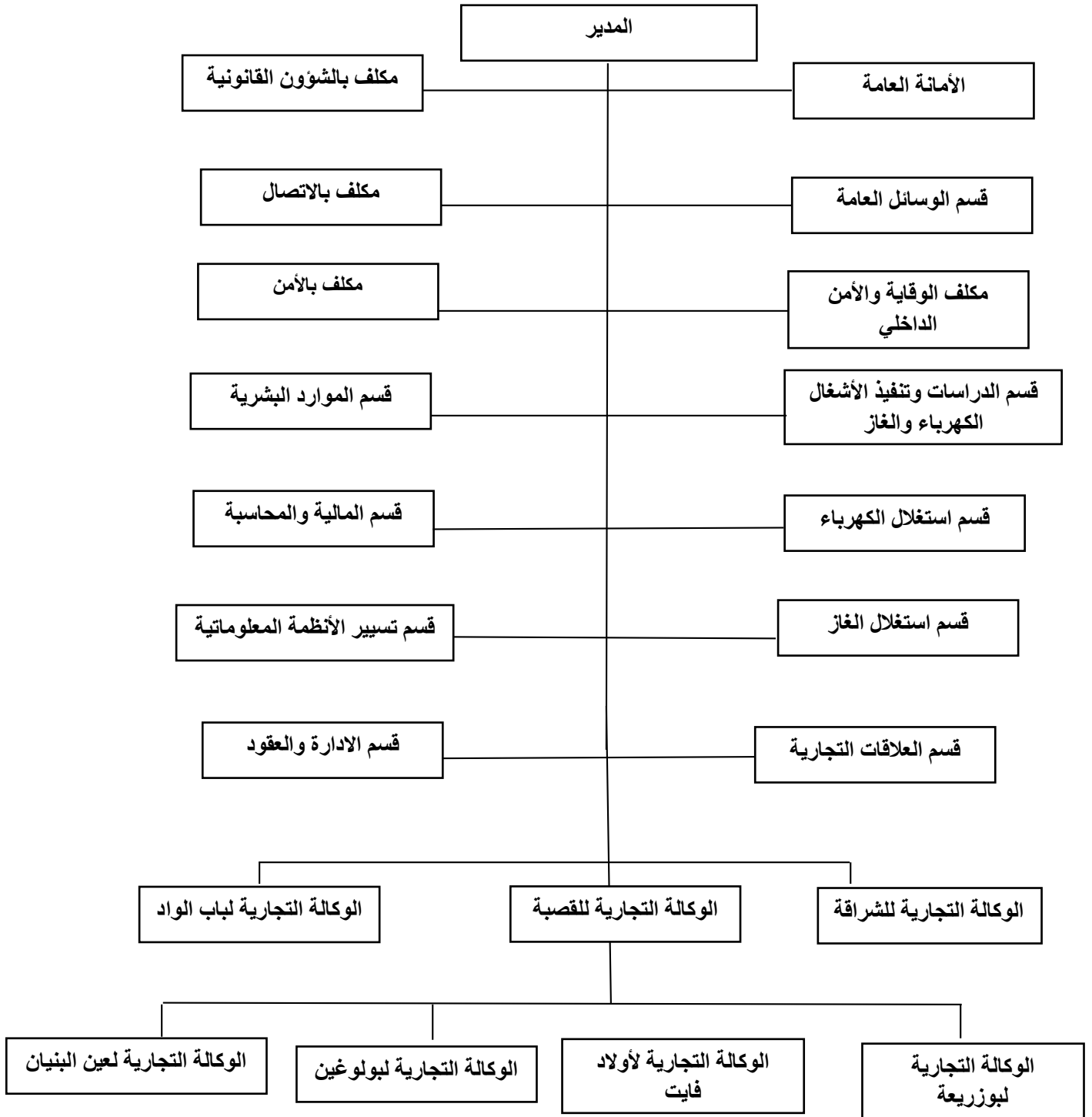
- ينقسم إلى عدة أقسام:

- DFC: قسم المالية و المحاسبة.
- DRH: قسم الموارد البشرية.
- DETEG: قسم دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز.
- DEG: قسم استغلال الغاز.
- DTE: قسم استغلال الكهرباء.
- DGSI: قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.
- DAM: قسم الادارة و العقود.
- DMG: قسم الوسائل العامة.
- DRC: قسم العلاقات التجارية.¹⁴²

كما تشمل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لبولوجين على تسعة (09) وكالات تجارية تابعة لقسم العلاقات التجارية هي الوكالات التجارية لبولوجين، الشراكة، القصبه، باب الواد، عين البنيان، بوزريعة وأولاد فايت.

¹⁴² معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

- شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاستناد إلى وثائق المديرية.

8. تعريف دائرة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين.

قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين هو احد الأقسام المهمة بالمديرية، بحيث يعني العامل من وقت قدومه لطلب العمل الى غاية احواله على التقاعد، لتمر مسيرته المهنية بين مصطلحين اثنين وهما مصلحة التنمية والتكوين ومصلحة الإدارة، وهذا يعني ان المصطلحين أنشأتا من اجل راحة العمال المادية والمعنوية ولتكفل الأمثل بانشغالاتهم طيلة مسيرتهم المهنية منذ التوظيف الى غاية الإحالة على التقاعد.

9. مهام دائرة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين:

- * تحضير مخططات التوظيف و الاشراف عليه.
- * القيام بإعلانات التوظيف.
- * تسيير ملفات المستخدمين و ضمان التسيير الإداري للموظفين و مراقبة ظروف تسييرهم.
- * السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين و تحضير حوصلة شهرية و سنوية للموارد البشرية.
- * استقبال الشكاوي من العمال و إعطائهم شهادة العمل و العطل السنوية و المرضية و تنظيم الساعات الإضافية و كذلك تسيير حوادث العمل.
- * جمع العمليات اليومية للعمال كالحضور و الغيابات و العطل و إدراجها في قاعدة معلومات خاصة.
- * متابعة و تحديث معطيات الملف المعلوماتي الخاص بالعمال.
- * أرشفة ملفات العمال و تحديثها في كل مناسبة و تسييرها.
- * سهر على التطبيق الموحد للقانون الداخلي و ممارسته داخل المنظمة.
- * التكفل بالعلاقات مع الأجهزة الخارجية.
- * التكفل بالعلاقة مع ممثلي المستخدمين.
- * استقبال و التكفل بطلبات العطل و إنجاز بياناتها .
- * حل جميع الصراعات و النزاعات القائمة بين العمال و رؤوسهم.
- * تطبيق مختلف القرارات التأديبية.
- * إصدار و توزيع كشوفات الأجور.
- * إعداد و تسيير أجور المستخدمين و تحويل المعلومات لقسم المحاسبة ليتم ضخ الأجور في الحسابات الجارية للعمال.¹⁴³

10. الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين:

¹⁴³ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

يقوم قسم دائرة الموارد البشرية بوضع وتنفيذ سياسة إدارة الموارد البشرية حيث يهتم بشؤون الموظفين و تنظيم اليد العاملة ابتداء من اختيار المترشحين، تكوينهم متابعة مسارهم المهني الى غاية تقاعدهم حيث يتكون هذا القسم من مصلحتين وهي:

(1) **مصلحة ادارة الموارد البشرية:** وهذه المصلحة تهتم بالأجور وبما كل هو اداري بالنسبة للعمال، وتنفيذ كل القرارات التي تصدر من مصلحة التنمية والتكوين والتي تهتم كذلك بإعداد GIP (تسيير المعلومات الشخصية) حيث تقوم بتتبع المسار المهني للعامل في كل المراحل المهنية التي يقوم بها. ففي حالة توظيف عامل جديد تقوم هذه المصلحة بإعداد ومتابعة عقود العمل وتكوين ملف العامل المهني وهذا الملف يوجه إلى المكلف بالأجور لأخذ المعلومات التي يحتاجها مثل: الإسم واللقب والحالة المدنية والحالة الشخصية والحالة المهنية مثل المنصب الذي عين فيه وأقدميته خارج المؤسسة ومستوى تأهيله.

- ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة هي:

○ **تسيير الشؤون الاجتماعية:** حيث تقوم بمتابعة الأحوال الاجتماعية للعمال وتشرف على التنسيق المباشر مع مصالح الضمان الاجتماعي لإتخاذ الإجراءات الضرورية فيما يتعلق بحقوق المستخدمين بالتكفل بالعطل المرضية للعمال، الولادات، الوافيات وتضمن للعمال التعويضات اللازمة في حالة مرضهم و حوادث العمل و المنح العائلية، وكذلك السهر على ضمان الحالة الصحية الجيدة للعمال بصفة دورية و مستمرة من خلال التنسيق مع مصلحة طب العمل.

○ **تسيير و معالجة الأجور:** يقوم المكلف بالأجر بدراسة و تحضير الأجور لكل العمال وذلك بالتعاون مع مصلحة الشؤون الاجتماعية فيأخذ بعين الإعتبار الغيابات والعطل السنوية والمرضية والعلاوات المختلفة ليتم إعداد كشوف رواتب العمال ومن مهامه:

- مراقبة و متابعة الأجور.

- تحويل مختلف الوثائق الى المصالح المعنية "قسم المحاسبة".

- توزيع كشف الأجر.

(2) **مصلحة التنمية والتكوين:** وهي مصلحة تعني بالتوظيف والتكوين وكل الحركات التي تدخل في مسيرة العامل من التوظيف، التثبيت، الترقية، الإحالة على الاستداع، مجالس التأديب، التحويل، التكوين، الاستقالة، وتمثل مهام هذه المصلحة:

- ضمان تكوين العمال لتحسين أدائهم و مستواهم وكذا تقييم نتائج التكوين.

- تزويد المسيرين بالتحاليل والاحصائيات الضرورية لتكوين العمال و تحديد الاحتياجات التكوينية.

- تنفيذ و تسيير مخططات التكوين و متابعة تنفيذها كما و نوعا.

- اعداد الإحصائيات الدورية للموظفين المكونين¹⁴⁴.

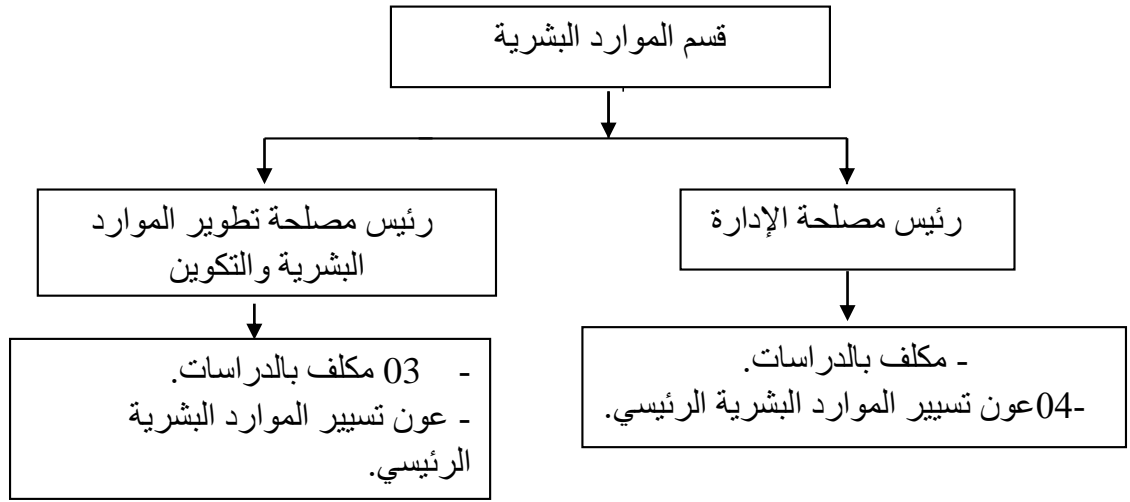
- ضمان الجودة خلال مدة التكوين.

- تتكفل بمتابعة جميع الطلبة الذين يودون اجراء تربص تطبيقي في المؤسسة.

¹⁴⁴ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

2.2) **مصلحة تطوير الموارد البشرية:** والتي تقوم بمتابعة الموظف من أول يوم تم تعيينه فيه إلى غاية حصوله على التقاعد، حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة المسيرة المهنية للعمال من ترقية العمال داخل المؤسسة و مراقبة أدائهم و ذلك بالتحفيز أو التأديب وإعطاء ميداليات استحسان واستحقاق.¹⁴⁵

- الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين.



المصدر: من تقارير السنوية لشركة سونلغاز خلال سنة 2019.

❖ **المبحث 02: عرض نتائج الدراسة.**

● **المطلب 01: ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.**

¹⁴⁵ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة Sonelgaz هي على مستوى المديرية العامة، حيث أنها مسؤولة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وصياغة الإستراتيجية العامة من خلال تطوير خطة للمؤسسة.

يتخذ مجلس الإدارة، المدير كنقطة انطلاق، تقوم على وضع الرؤية الاستراتيجية ووضع الخطط والاهداف، ثم ينفذ الاستراتيجية على مستوى الفروع التابعة للولاية، تحت إشراف المدير. اطلق مجمع سونلغاز خطته الاستراتيجية على بعد 14 سنة القادمة، ونشر المخطط الاستراتيجي المسمى ب سونلغاز 2035 والتي تركز بشكل أساسي على تطوير الطاقات المتجددة، والتنمية الدولية، وتحسين أداء نشاطها، إن الغرض السامي من هذه التحولات والعصرنة التي شرعت فيه سونلغاز إنما هو خلق ثروة وقيمة مضافة. فذلك يجب التركيز على التحكم في التكاليف على مستوى الإنتاج والنقل والتوزيع واحترام أجال إنجاز المشاريع والاستثمارات مع ضمان الجودة المطلوبة. بالإضافة إلى تطوير مهارات مواردها البشرية. كما يجب أن تشغل الرقمنة، التي هي ضمن خطة عمل الحكومة، مكانا بارزا في الاستراتيجية الجديدة لسونلغاز.

I. صياغة الاستراتيجية:

خلال بحثنا الميداني ومقابلتنا مع مسؤولي المنظمة، اتضح لنا أن مفهوم الصياغة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز يقتصر على اختيار مسار العمل المناسب لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية الاستراتيجية، تتم صياغة مخططات عمل استراتيجية بينما يجري اعداد مخططات أخرى في ان واحد، ومن اجل مباشرة صياغة مخطط العمل الاستراتيجي هذا، يتم تنظيم جلسة لتوليد وابتكار العديد من الأفكار بحضور القادة التابعين للفروع المعنية.

a. الرؤية:

إن شركة سونلغاز غنية عن كل تعريف إنها أولاً وقبل كل شيء شركة عمومية، وهذا ما يعطيها واجب الخدمة العمومية ويحدد مسؤوليتها اتجاه الدولة، ويمكن تلخيص رؤية سونلغاز في نقطتين أساسيتين:

- ويستمد الرؤية الأولى: جوهره من المجتمع وموقفه الحالي، وقد أنجزت سونلغاز دائما مهامها في مجال الخدمة العامة، سواء في المناطق النائية من أقصى الجنوب (مناطق الظل) أو في المناطق الأقل أمنا، لطالما كانت شركة SONELGAZ حاضرة وهذا هو الوجود الذي يجب أن تحافظ عليه.
 - الرؤية الثانية هو: الاستجابة للعولمة التي تجبر الشركات على تطوير أنشطتها خارج أسواقها الطبيعية، وينبغي أن تستفيد شركة سونلغاز من الفرص المتاحة في أماكن أخرى، ولذلك ينبغي لها أن تتعامل مع المشغلين ذوي الخبرة والقدرة التنافسية.¹⁴⁶
- نظرا لزيادة السكان يتبعه زيادة الحاجة الى انتاج وتوزيع الغاز والكهرباء 7 أيام في الأسبوع و24 ساعة في اليوم وفي جميع أنحاء التراب الوطني.

¹⁴⁶ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

- توفير بديل لطاقت الزائلة (الكهرباء والغاز) بالطاقة المتجددة حيث يعتبر مصدرا دائما ونظيف لإنتاج الطاقة، وذلك نظرا لتوفرها على كل المؤهلات من الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في هذا المجال.
- كما يعتبر اقتحام السوق الدولية والسوق الأفريقية على وجه الخصوص، تحدي آخر لا ينبغي إهماله، تعتبر الجزائر دولة رائدة في القارة الأفريقية والعالم من حيث التزود بالطاقة ومن حيث تطوير البنية التحتية.
- تعزيز حماية معداتهم وشبكاتهم وأنظمتهم وبياناتهم وضمان توافر أنظمة المعلومات وجعلها أقل عرضة للمخاطر المحتملة.

تطبيقيا: هل تملك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها؟ وفيما تتمثل؟

"نعم تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة وتوسيع نشاطها جغرافيا على نطاق واسع والوصول الى مراتب معتبرة في المستقبل" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

b. الأهداف:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها في تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

- ✓ الاستمرارية وضمان انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز.
 - ✓ تلبية الحاجات الوطنية .
 - ✓ ضمان جودة الخدمة المقدمة لزبائن.
 - ✓ اتباع منهج التطور الاستراتيجي لتكيف مع أي متغير لتطوير المؤسسة.
 - ✓ ضمان السير الحسن للمورد البشري والوسائل اللازمة لعملية التوزيع.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

تطبيقيا: هل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين وعي بكامل أهدافها المستقبلية؟

"نعم، لان مؤسسة سونلغاز الام تقوم بإرسال لنا الرسالة التوجيهية لمعرفة كل الأهداف على المدى الطويل والى ما تسعى اليه المؤسسة ل 5 سنوات القادمة، وبالتالي يصبح لدينا الوعي الكامل لما هو متوقع منا وما نطمح اليها لتوضيح الطريق " (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).¹⁴⁷

- عناصر رسالة المؤسسة مندمجة في برامج المؤسسة:

¹⁴⁷ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

بالطبع، باعتبار رسالة مؤسسة هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد من أجل الإجماع على الغايات ومعايير واحدة للمنظمة فمثلا في عملية البرامج التدريبية تقوم المؤسسة في وضع خطة التدريب ويتم ارساله للمديرية المركزية للموافقة عليه حسب رسالة العامة للمؤسسة فيصبح ميزانية يجب تطبيقها.

c. تحليل البيئة الخارجية والداخلية:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة باستمرار، تتميز بدرجة عالية من التعقيد، إن وجود هذه البيئة العاصفة يجعل مهام الإدارة أكثر صعوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تقوم المنظمات بناءً على الاستجابات السريعة للتغيرات في بيئاتها الخارجية والداخلية للتكيف معها، وهذا يضمن لها الاستمرار، والنمو والبقاء وإلا فسيكون مصيرها الاختفاء.

يمكنها تحليل بيئتها والنظر في البيئة الخارجية والداخلية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية وتوفير المعلومات التي تسهل اتخاذ القرار لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها مما يجعلها مستعدة دائماً للتعامل مع جميع الأحداث والتغيرات على موقعها، لا سيما أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بهذه المتغيرات لمعرفة نقاط قوتها وضعفها.

تطبيقياً: هل تتبع مؤسستكم منهج الإدارة الاستراتيجية لتسيير مختلف عملياتها؟ ومنذ متى وهي تتبع هذا المنهج؟

"المؤسسة تقوم على إدارة استراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للوصول إلى الأفضل من خلال استغلال الأمثل لكل الايجابيات الموجودة وتصحيح الانحرافات وتطوير واستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل النتائج" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

- تقييم نقاط القوة والضعف بالمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين SWOT.

مجموعة SONELGAZ هي شركة طاقة متكاملة، موجودة في جميع مجالات الكهرباء: الإنتاج، النقل، لربط تأثير البيئة ونقاط القوة والضعف في شركة SONELGAZ، ومن خلال استخدام نموذج القوة والضعف، الفرص والتهديدات، نعتقد أنه من الممكن مقارنة التحليل الخارجي لبيئة الشركة بتحليلها الداخلي.

نقاط القوة:

- يمكن أن تستند نقاط القوة في الشركة بشكل خاص إلى:
- معرفته بسوق الكهرباء في الجزائر.
 - تراكم الدراية الفنية في تشغيل المهن: إنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.
 - وجود إمكانات فعالة لتحسين جودة الخدمة.¹⁴⁸
 - وجود قوة تأثير مواتية لشركة SONELGAZ في إدارة العلاقات المهنية مع المتخصصين في صناعة الكهرباء في الجزائر.

¹⁴⁸ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

- مستوى القدرة وإمكانات الصيانة من حيث المعدات والموارد البشرية المتبقية داخل الشركة.
- تنظيمها: اللامركزية مع وجود "تأثير الوحدة" على المستوى المركزي.
- الاتجاه الحالي لتحسين نتائج الشركة الفنية والتجارية.
- الآثار التراكمية والمحلية للكفاءة على مستوى نظام معلوماتها الاستراتيجي والتشغيلي، والشركات التابعة لها، وتنظيمها، وإدارة مشاريعها، وخبرتها في تنفيذ الأعمال والمشاريع المتعلقة بأعمالها الأساسية.
- جودة تنفيذ وسائل تنفيذ العمل.
- تعلقها الأكبر بإتقان المواعيد النهائية على جميع المستويات.
- التزامها بتأمين التركيبات: تعتبر سلامة التركيبات الكهربائية مصدر قلق دائم، ولمراقبة شبكتها عن كثب قدر الإمكان والتصرف بشكل وقائي بشأن مخاطر انقطاع الاتصال، لا سيما في خطوط الجهد العالي وفي المحطات الفرعية، عمدت SONELGAZ استخدام أحدث التقنيات، وهي Thermo vision في الواقع تعتبر تقنية لضمان استمرارية توفير الكهرباء لعملاء SONELGAZ، يتم وضع وسائل التحكم والتحقق على جميع المستويات، من محطة توليد الكهرباء إلى الأبراج التي تعبر التجمعات، عبر المحطات الفرعية، وتعد تقنية وقائية لم يعد يتم إظهار فائدتها لأنها تتعلق بجميع مستويات توزيع الكهرباء، من الإنتاج إلى العميل النهائي.
- تقارب الكهرباء / الغاز: يريد مشغلو الكهرباء اليوم أيضاً التدخل في سوق الغاز (والعكس صحيح أيضاً)، إما من خلال النمو الداخلي (تطوير قطاعي الغاز والتوليد المشترك للدورة المركبة)، أو من خلال النمو الخارجي (الاستحواذ على حصص في النقل وشركات التوزيع في أوروبا، على سبيل المثال EDF / Edison في إيطاليا أو E.On / Ruhrgas في ألمانيا). وبالتالي، يمكن لهؤلاء اللاعبين الجدد التحكيم بين الغاز والكهرباء (اختيار الطاقة بأفضل الأسعار) وتحسين تشغيل أسطول محطات توليد الطاقة لديهم.

نقاط ضعف:

داخلياً، يجب على مجموعة SONELGAZ التفكير والعمل لإيجاد "حلول مرضية" لمجموعة من نقاط الضعف التي تعيق تحسين نتائجها. من الآن فصاعداً، نتساءل كيف ستمكن SONELGAZ من اتخاذ القرار من أجل أن تكون قادرة على التعامل مع نقاط ضعفها، وعلى وجه الخصوص:

- فقدان الكهرباء.
- تحصيل الديون.
- تخفيض القدرات.¹⁴⁹
- معارضة العملاء لإنجاز بعض المشاريع المتعلقة بأعمال البنية التحتية للطاقة، وعبور عقاراتهم (الأراضي والممتلكات الخاصة).

¹⁴⁹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

- عدم الكفاءة في أعمال المراقبة التي تقوم بها أطراف أخرى نيابة عن شركة سونلغاز، وخاصة في مجال التوزيع.
 - التأخير في توفير تعديل السعة لتزويد العملاء بمستوى جهد مناسب، مما يتسبب في أضرار مادية للمعدات المنزلية والمهنية.
 - عدم وجود مركز اتصال لإدارة علاقات العملاء.
 - قلة النفوذ من حيث تحديد سعر بيع الكهرباء أو الغاز.
 - عقبة تطوير ثقافة ريادة الأعمال من خلال وجود هيمنة تنموية بدأت من فوق، التسلسل الهرمي: حصر ثقافة التنمية بمرسوم.
- إذا كان من الممكن إدراك تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وتقييمها من خلال تحليل نتائجها الداخلية وأدائها، فإن هذا يظل في الواقع غير كافٍ ومحدود إذا لم يتم التفكير في التحليل المعني، وينعكس في رؤية متكاملة ممتدة لفرص وتهديدات البيئة التي تعمل فيها SONELGAZ.

- تقييم فرص العمل والتهديدات:

الفرص:

- على العكس من ذلك، فإن الشركة في وضع يسمح لها باغتنام مجموعة من الفرص للتطوير. إنه سؤال خاص عن:
- حجم السوق: الطلب الوطني على الطاقة الكهربائية والاستثمار. في الواقع، تستفيد SONELGAZ من النمو المرتبط بالديناميكيات القوية لقطاع الطاقة، ولا سيما الزيادة في استهلاك الكهرباء.
 - وجود خطة كبيرة متوسطة وطويلة المدى لعبء العمل.
 - وجود إمكانيات كبيرة للتنويع والتنمية الدولية.
 - اتساق سياسة الطاقة الوطنية الموازية لتنمية الطاقات المتجددة.
 - إمكانية أن تتبنى SONELGAZ استراتيجية خارج السوق بناءً على موقعها التاريخي والطبيعة الخاصة لوضعها القانوني.
 - من المساعدة المالية الحكومية إلى تمويل المشاريع العامة، التي نفذتها سونلغاز: كهربة الريف، التوزيع العام للغاز.
 - إمكانية وضع استراتيجية توزيع حصري في مجال التوزيع والصيانة. يشكل خيار الصيغة الاستراتيجية للامتياز في مجال التوزيع حلاً.
 - الأهمية الإستراتيجية لتطوير الربط مع شبكات الكهرباء لدول حوض البحر الأبيض المتوسط وخاصة مع تونس والمغرب وليبيا، وتأثيراته في خفض التكلفة على الاستثمارات في السعة.
 - فرصة التطور الدولي من خلال الاعتماد على شبكة العلاقات المهنية والتجارية لشريك استراتيجي: مجموعة SONALTACH.¹⁵⁰
 - فرص الاستثمار في إنتاج المعدات المنزلية (المصابيح، إلخ)، في أنشطة خدمات الطاقة، إلخ.

¹⁵⁰ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

التحديات:

- ظهور مخاطر مرتبطة بالفصل بين الأنشطة التنافسية والأنشطة المنظمة: المخاطر المرتبطة بغياب التنسيق والمخاطر المالية.
- ظهور مخاطر مرتبطة بالفصل بين إنتاج وبيع الكهرباء: زيادة تكاليف المعاملات ومخاطر حجم السعر.
- **سعر بيع الكهرباء:** يعد استقرار المنافذ من نقاط القوة في النظام القديم، كما أن عدم اليقين بشأن أسعار البيع يزيد من صعوبة بناء السيناريوهات وتقييم المشاريع الاستثمارية. في الوقت الحاضر، تواجه مجموعة SONELGAZ موقفًا تكون فيه أسعار الكهرباء المطبقة أقل من سعر التكلفة، وتكون قوة تأثير الشركة على تحديد الأسعار ضعيفة؛ مما يجعل احتمالات تمويل المشاريع المستقبلية وربحية المجموعة افتراضية، إذا كانت المراجعة المقبولة وزيادة الأسعار بطيئة في الوصول.
- **عدم اليقين التنظيمي:** يبدو واضحًا اليوم أن عدم اليقين والمخاطر في أسواق الكهرباء يتزايدان بشكل متزايد، سواء بالنسبة للشركات أو للهيئات التنظيمية، ونظرًا لأن وسائل السلطات العامة محدودة جغرافيًا وماديًا، يكاد يكون من المستحيل أن يكون لديها معرفة تفصيلية كافية باستراتيجيات المشغلين للكشف في الوقت المناسب عن إخفاقات الأنظمة المفتوحة. بالنسبة لشركة مثل SONELGAZ، فإن عدم اليقين يمكن أن تتولد من الطبيعة المفروضة للتغيير المؤسسي المتعلق بتنظيم قطاع الكهرباء في الجزائر والذي يمكن أن يكون، بتوجيه من شركة CREG، بمثابة كابح للأداء السليم للشركة وأفاق التنمية المستقبلية.
- **مخاطر أسعار الوقود:** إن تطوير توليد الكهرباء باستخدام الغاز الطبيعي، وهو اتجاه رئيسي في أسواق الكهرباء حول العالم، يزيد من مخاطر الأسعار على وقود محطات الطاقة، ويزداد هذا الخطر بسبب تطور تبادل الغاز الطبيعي كجزء من عملية تحرير أسواق الغاز، لذلك يصبح من الضروري لمجموعة SONELGAZ أن تكون قادرة على إدارة هذه المخاطر من خلال تطوير قدراتها على المرجحة (محطات الطاقة المزدوجة الطاقة) أو مهاراتها في قطاع التجارة.
- **المخاطر المناخية:** أي شبكة معرضة لظروف مناخية قاسية. لطالما كان هذا الخطر موجودًا، ولكن يمكن أن يصبح أكثر أهمية مع تطور الكهرباء الخضراء. تتعرض مزارع الرياح بالفعل للأخطار المناخية (شدة الرياح)، لذلك يجب على مشغل الكهرباء في الجزائر، سونلغاز، أن يجهز نفسه بأنظمة للتغطية ضد هذا الخطر الجديد.
- **اللجوء إلى تمويل السوق:** يمكن أن يصاحب إلغاء التنظيم موجة من الخصخصة التي تترجم إلى زيادة في قوة المساهمين في الخيارات الاستراتيجية للشركات.¹⁵¹
- **المخاطر المالية:** نظرًا لأهمية الديون والمعاملات المالية لمجموعة SONELGAZ، تخضع الشركة لمجموعة من المخاطر المالية المرتبطة، من بين أمور أخرى، بالتغيرات في أسعار

¹⁵¹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

الصرف وأسعار الفائدة. ومن هنا تأتي الحاجة إلى مراقبة محفظتها وديونها عن كثب وإدارتها بصرامة.

- خطر اختفاء الشركة: يعد اختفاء اللاعبين الأقل كفاءة جزءاً من منطق اقتصاد السوق، وقد يعني هذا الاختفاء إفلاساً، ولكن من المرجح أن يستوعبه أحد المنافسين. هذه المخاطر عالية جداً للمشغلين الصغار، خاصة مع وصول العمالة الأجانب إلى أسواقهم.
- شبكة الكمبيوتر وأنظمة التشغيل: يجب بذل المزيد من الجهود من قبل مجموعة SONELGAZ لاتخاذ مجموعة من الإجراءات لحماية شبكة الكمبيوتر وأنظمة التشغيل من مخاطر الفشل والقرصنة التي تتعرض لها أي شركة.
- المشاريع الدولية: منذ عدة سنوات، تعمل مجموعة سونلغاز على تطوير وجودها في الأسواق الخارجية، ولا سيما من خلال تصدير الكهرباء بفضل تطوير الربط البيئي لشبكة الكهرباء الوطنية مع شبكة الكهرباء لدول المغرب العربي: تونس والمغرب، بما أن المشاريع الدولية تنطوي على مخاطر، فإن الاستثمارات في عدد محدود من المناطق، ويفضل أن تكون مع الشركاء، تشكل شكلاً من أشكال الإدارة المقاسة للمخاطر الدولية، بالإضافة إلى ذلك، على المستوى الدولي، من مرحلة تقييم المشروع، يجب على مجموعة SONELGAZ دائماً التخطيط لاستراتيجية خروج، والهدف هو الربحية السريعة للمشاريع.
- معاملات الطاقة: على المدى الطويل، مع الانفتاح الفعال للأسواق وتكاثر اللاعبين، سترداد المخاطر المرتبطة بمعاملات الطاقة بشكل كبير. في الواقع، يجب على مجموعة SONELGAZ أن تضع، بمجرد دخولها هذه الأسواق، عملية فعالة لإدارة المخاطر، ولا سيما إدارة مخاطر الائتمان، وإدارة مخاطر الخسائر المتعلقة بالمعاملات في أسواق " طاقة".

d. تحديد الاستراتيجيات:

✓ تهدف الاستراتيجية الصناعية لشركة سونلغاز إلى الاستثمار المستدام من خلال تنفيذ سلسلة من المشاريع الصناعية في الشركة تقوم على مبدا تنمية الموارد الحالية والمزايا النسبية التي تتمتع بها الجزائر ومن هذه النظرة فإن التوجهات الاستراتيجية للشركة تستند على محورين هاميين وهما:

- طاقة واحدة تتميز بمزيج من الطاقات لمواجهة تحديات توليد الكهرباء على المدى الطويل، واحتلال مكانة رائدة في مجال الطاقة المتجددة .
- تسمح الصناعات الأخرى بجعل الشركة رائدة وطنيا في أنشطة الأعمال والهندسة والمعدات والخدمات وأنظمة المعلومات .

✓ تهدف الشركة أيضا من خلال استراتيجياتها للمشاريع المبرمجة إلى مرافقة خطة تنمية إنتاج الكهرباء وانشاء الأنشطة الصناعية الهيكلية لتطوير النسيج الصناعي الوطني، وكذلك تخفيض عوامل التبعية من خلال التحكم في التكنولوجيا وتخفيض التكاليف وخلق فرص العمل¹⁵² .
وفقا لرئيسها التنفيذي الحالي (أهدافها طويلة الأجل)، كما ورد في تقرير الأنشطة السنوي، سيكون أحد التحديات الرئيسية التي تواجه SONELGAZ هو إدارة وضع في السوق الوطنية (تعزيز

¹⁵² معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

مكانتها القيادية في السوق الوطنية) وتحتل في نهاية المطاف مرتبة بين أفضل المشغلين في القطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط (إعادة الانتشار في السوق الدولية).

☞ تطبيقيا: فيما تتمثل الاستراتيجية المطبقة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين على مستوى السوق المحلية والدولية؟

السوق الدولية: مؤسسة سونلغاز الام تسعى الى الوصول الى مراتب عليا أي من أفضل الشركات المنتجة للكهرباء والغاز في افريقيا، وكذلك من الشركات المكتفية ذاتيا للتصدير لدول المجاورة وما الى ذلك وهناك أيضا ارسال العاملين ذو كفاءة لتكوين في مجالات معينة. السوق المحلي: تسعى المؤسسة في النظر الى الجانب التوظيفي والتدريبي لتطوير تقنياتها والاهتمام الجيد لزيائن والتكفل به، وتقديم أفضل الخدمات لكوننا المتعامل الوحيد في هذا المجال على مستوى الوطن. (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

II. تنفيذ الاستراتيجية:

تحاول مؤسسة سونلغاز تنفيذ استراتيجية عامة تقوم على التحليل المستمر للبيئة الداخلية واغتنام جميع الفرص المتعلقة بالبيئة الخارجية، بالإضافة إلى ذلك:

- تعمل على تحديث كافة تعاملاتها وإضفاء الطابع الإلكتروني على جميع المعاملات التجارية مع عملائها، أي باستخدام طرق الدفع عبر الإنترنت.
- من ناحية أخرى، تتمتع المؤسسة بنظرة استشرافية مرتبطة بشكل أساسي في استراتيجيتها العامة.
- ومن ثم تصميم الاستراتيجية للتركيز على تحديث المعدات والأنظمة وتنويع الأنشطة في جميع فروعها.

III. مراقبة و تقييم تنفيذ الاستراتيجية:

تتم عملية المتابعة على مستوى الأنشطة وتنفيذ بشكل دوري عبر جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعة للمشروع ومدى تقدم المشروع نحو تحقيق أهدافه، كذلك يتم تحديد الفجوات بين الأهداف الموضوعة والنتائج الفعلية ودراسة أسبابها ليتم اخذها بعين الاعتبار عند تخطيط مشاريع أخرى.

من الممكن ان يقوم رئيس قسم بعملية التقييم والذي يسمى التقييم الداخلي، ولكن عادة ما يقوم بعملية التقييم النهائي فريق من الخبراء الفنيين ذوي الخبرة في مجال التقييم والبحث والمستقلين عن الجهة المنفذة للمشروع حتى يتمكنوا من الدراسة وتقييم نتائج بشكل علمي ومستقل.¹⁵³

☞ تطبيقيا: "ما هو الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة؟

¹⁵³ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

"الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة هو تنفيذها وتطبيقها وكذلك رقابة مدى تقدم العمل او تأخره او تعثره الذي بدوره يصعب تطبيق الرسالة، اي للتحقق إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة" (مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية).

تطبيقيا: هل يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها؟

"بالطبع، للتأكد من سير الاحداث وفق ما هو مخطط له، هي عملية ديناميكية ومستمرة، بحيث تقوم على متابعة الاداء، وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، وتطبق على مستوى الموارد البشرية والمادية وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا هذه بالنسبة للمؤسسة الام او الإدارة العليا، لكن على مستوى إدارة الموارد البشرية فتتضمن وضع معايير رقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية" (مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية).¹⁵⁴

¹⁵⁴ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

● المطلب 02: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- عملية بناء استراتيجية الموارد البشرية:

تستخدم إدارة الموارد البشرية العمليات التالية لتطوير وبناء استراتيجيات فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يلزم فهم جيد لثقافة وبرامج المنظمة.

(1) تشكيل رسالة المؤسسة: هذه المرحلة هي المرحلة الأولية قبل اتخاذ الخطوات اللازمة لتأسيس استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتتضمن تعريف الثقافة المؤسسية (سبب وجودها) من خلال تحديد: (يتم تشكيلها في مؤسسة سونلغاز الام)

- القيم الأساسية للمؤسسة،
- تحديد أسباب وجود المؤسسة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه ما هو دور ودافع أصحابها،
- بينما يتحدد السبب الرئيسي في وجود المنظمات التي تخلق وتوفر فرص العمل، وهذا يعتبر إيجابيا للتطور والنمو المستقبلي حيث أنه لا يمكن تجاهل العلاقة بين المنظمة وبيئتها التشغيلية.

☞ تطبيقيا هل تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية الموارد البشرية على المدى الطويل؟
"تقام استراتيجية المؤسسة على بعد 5 سنوات، كل سنة نراقب استراتيجية السنة الحالية لتصحيح الأخطاء، ويكون لدينا مجال لتعديل هذه الاستراتيجية متى وبحسب الحاجة دون تغيير الهدف الأساسي والنهائي نفسه" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

- بعد تحديد رسالة المنظمة، تتم صياغة أهم العناصر والإجراءات التي تستند إليها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي:

(2) تحليل المناخ الخارجي:

التحديد الدقيق والتتبع الفعال لعناصر ومكونات المناخ وتغيراته، الفرص أو التهديدات لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقد تسبب عدة تأثيرات تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص والتهديدات وتتمثل في:

- عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة الصرامة التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية،
- التغير التكنولوجي السريع،
- بالإضافة إلى المعرفة الاستراتيجية للمنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية أمر لا بد منه.¹⁵⁵

¹⁵⁵ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

3) تحليل المناخ الداخلي:

يشير إلى مجموعة العوامل البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل لتحقيق الأهداف التي من أجلها تأسست المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من بعض الخيارات السلوكية من السلوك المستقبلي المحتمل لمؤسسة سونلغاز، ويتم التعبير عن هذه العوامل على النحو التالي:

- * الافراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- * مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- * المعدات والتجهيزات والاموال.
- * المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- * أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- * استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الانتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات ...).
- * البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الاخير يعد من أساسيات فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.

4) تحديد الاتجاه الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتمثل الخطوة الثالثة في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تحديد الاتجاه الذي تبحث عنه المنظمة والإدارة العليا في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك:

- الاستقطاب والاختيار والمقارنة بين مصادر خارجية او داخلية للحصول على العناصر المطلوبة، ويساعد تحديدها في تطوير الاستراتيجيات والخطط،
- بالإضافة إلى تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمة ادارة الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوع وعدد موظفي الموارد البشرية ومواصفاتهم الدقيقة التي ستلبي تلك الأنشطة.

5) تحديد أهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

تحديد النتائج من خلال الاستراتيجية وخطط الموارد البشرية التي ستطبق، وربط هذه الأهداف بعناصر الوقت للتحقق من درجة تحقيقها، بينما يجب أن يكون لكل مجال من مجالات استراتيجية ادارة الموارد البشرية أهداف، اذ تعتبر قناة لتتبع التنفيذ وتقييم النتائج على مستوى مفصل.

6) تنفيذ الاستراتيجية:

- تنفذ من خلال ترجمتها إلى خطط، ويعكس كل منها الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة، والتوقيت المحدد للتنفيذ، ومعايير الأداء المقبولة.
- يعتمد التنفيذ السليم للاستراتيجية على كفاءة المنظمة، مع الحاجة إلى المراجعة وإعادة الهيكلة لضمان كفاءة الأنشطة وسهولة تنفيذها.¹⁵⁶

¹⁵⁶ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

- بالنسبة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يرتبط التنفيذ بالمركزية أو لامركزية، والمركزية تعتبر الوضع الشائع.
 - إدارة الموارد البشرية التي تتبع النظام مركزي هي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على مدى التزام الأقسام بالنظر إلى متطلبات الاستراتيجية.
 - اما في منظمة تتبع نموذجًا لا مركزيًا في استراتيجية ادارة الموارد البشرية، تكون كل وحدة من المنظمة مسؤولة عن تنفيذ جزء من استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بها.
- (7) مراقبة تنفيذ وتقييم النتائج الاستراتيجية:**

تعتمد عملية المراقبة والتقييم على توليد تدفق مستمر ومنتظم للمعلومات القوية في الوقت المناسب، وكشف ما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- الأداء الفعلي في كل مجال من مجالات الاستراتيجية معبراً عنه بوحدات قياس مناسبة ومتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المخطط لها، وبيان الانحرافات بين الخطة والانجاز وتقصي أسبابها ومصادر ها.
- تطوير حلول بديلة لتحقيق مستويات التنفيذ المستهدفة.

تطبيقاً: كيف تسعى إدارة الموارد البشرية بتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

"لا ننظر حتى نهاية السنة المحددة لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف المبرمجة لان المرحلة الأساسية في تحديد الأهداف الاستراتيجية هو الرقابة والتقييم الذي بدوره يسهل سيرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية." (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

- يتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من خلال:

- مستوى الرقابة الاستراتيجي: لضمان متانة التوجه الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- مستوى الرقابة التكتيكية: ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة متوسطة المدى.
- على المستوى التشغيلي: متابعة الأنشطة التفصيلية على مستوى التنفيذ المباشر قصير المدى.¹⁵⁷

¹⁵⁷ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

● المطلب 3: واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية المؤسسة.

I. المساهمة في صياغة الاستراتيجية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية بغية بناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ. يتم ادماج الإطارات في صنع القرار الاستراتيجي عن طريق أسلوب العصف الذهني وبطبيعة الحال يشارك فيها الإطارات للاستفادة من الخبرات والأفكار والإبداع التي يتم طرحه من قبل هذه الإطارات، بحيث تعتبر عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المعقدة التي بدورها يجب ان تكون من مسؤولية اشخاص ذو كفاءة.

- المعلومات التي يتم تحويلها من مصلحة الموارد البشرية نحو الإدارة العليا للمؤسسة هي كالتالي:
 - اعداد المخطط الاستراتيجي للموارد البشرية
 - تحديد أنواع الوظائف المطلوبة.
 - تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة.
 - كما تقوم التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية.
 - اعداد سياسات التوظيف، استقطاب الكفاءات ونظام الأجور.

➤ تطبيقاً: ما هو الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة؟

"الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة هو تنفيذها وتطبيقها وكذلك رقابة مدى تقدم العمل او تأخره او تعثره الذي بدوره يصعب تطبيق الرسالة، اي للتحقق إذا كان كل شيء يسير وفقا للمخطط الموضوع" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

➤ ثروة مؤسسة سونلغاز: يعتبر المورد البشري من اهم الثروات ولذلك يحظى بأهمية بالغة والتمثلة في:

- مدى اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها من اجل تحسين أداء مواردها البشرية .
- أهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات الموارد البشرية وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية .
- تمثل الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الثروة الحقيقية حيث تعمل هذه المؤسسة على التحسين والتطوير الدائم لهذه الموارد حتى تكون مؤهلة لمختلف التحديات التي تواجهها سونلغاز.
- تقوم مؤسسة سونلغاز بإشراك مواردها البشرية في المنافسة الاقتصادية بما تتطلبه هذه الأخيرة من كفاءات في جميع الميادين المهنية سواء كان هذا في الميدان التقني وفي ميدان التسيير.
- يلقي موضوع تنمية وتدريب الموارد البشرية في شركة سونلغاز اهتماما كبيرا، ويبرز ذلك من خلال توفر المجمع على مدارس التكوين.¹⁵⁸

¹⁵⁸ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

تطبيقيا: هل للمورد البشري دور في صنع واتخاذ القرار؟ كيف ذلك؟

"كل مؤسسة بدون مورد بشري لا اساس لها من الصحة، بالطبع له دور في صنع واتخاذ القرار، بالمورد البشري ذو كفاءة سوف يسهل لنا الوصول الى التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

1. إستراتيجية الموارد البشرية ورؤية المؤسسة:

- ✓ يتم إبلاغ الرؤية بشكل أكبر للموظفين، خاصة خلال الاجتماعات والجلسات التي ينظمها موظفوا الإدارة العامة للشركة، إلى الصحافة، إلى العملاء، وبالتالي إلى المنافسين... إلخ. غالبًا ما يعطي في المفردات التوسعية أهدافًا للنمو والربحية وتطور المهن والخيارات التكنولوجية الرئيسية، إلخ.
- ✓ وينبغي أن يضاف إلى ذلك مكانة SONELGAZ في تنفيذ المبادئ التوجيهية الاستراتيجية لوزارة الطاقة والمناجم، ولا سيما تلك المتعلقة بسياسة الطاقة وتطوير الطاقة المتجددة، مع ضمان رضا الشركة عن بعثاتها للخدمة العامة وقيود الربحية المالية. ومع ذلك اخذ في عين الاعتبار، فإن السعي إلى تحقيق جودة خدماتها يمارس ضغوطا -حافزا على التحسين المستمر لخدماتها.

تطبيقيا: كيف يتم توضيح ونشر داخليا الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟

"كل عامل لديه دراية كاملة لرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لان الرؤية بطبيعتها واضحة ومختصرة أي من السهل حفظها وتناقلها، لأنها تدعم جميع الافراد العاملين في هذه المؤسسة من اعلى الهرم الإداري الى ادناه، عن طريق تزويده ببطاقة المهام لتحقيق هذه الرؤية على أكمل وجه وتقديم نتيجة مثالية" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

II. مدى تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية لاستراتيجية المؤسسة:

- يتطلب تنمية وتطوير استراتيجية المؤسسة إحداث التوافق بين الظروف البيئية والإمكانيات المتاحة وتساهم وظيفة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد المؤسسة والتي تتطلب نوعا من التفاعل والتكامل فيما بينهما حتى يمكن تحقيق اهداف المؤسسة من خلال :
- تطبيق المخطط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والذي يتماشى مع استراتيجية شركة سونلغاز.
- ربط التكوين بالتطور التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة.
- تنمية العلاقات المهنية بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة.
- ادماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية.
- تنفيذ سياسات التوظيف واستقطاب الكفاءات المعدة في المرحلة السابقة وتكييف نظام الأجور.
- بعدما تشرع المؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.¹⁵⁹

¹⁵⁹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

☞ تطبيقيا: " هل يوجد ربط وتنسيق جيد بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة؟ كيف ذلك؟

نعم فهذا مؤكد، هناك ربط وتنسيق بين هاتين الاستراتيجيتين، لأن استراتيجية الموارد البشرية تنطلق من استراتيجية الكلية للمؤسسة، أي تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والتي تعتبر من اهم استراتيجيات المؤسسة وعليه سيتم التركيز والتنسيق بين كافة هذه الاستراتيجيات (النشاطات) ليحقق لنا في الأخير تطبيق استراتيجية الكلية للمؤسسة" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

☞ تطبيقيا: هل تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية الموارد البشرية على المدى الطويل؟ كيف ذلك؟

"نقام استراتيجية المؤسسة على بعد 5 سنوات، كل سنة نراقب استراتيجية السنة الحالية لتصحيح الأخطاء، ويكون لدينا مجال لتعديل هذه الاستراتيجية متى وبحسب الحاجة دون تغيير الهدف الأساسي والنهائي نفسه" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

1. تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية لأهداف المؤسسة:

إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. تبذل وظيفة الموارد البشرية بشركة سونلغاز "مديرية التوزيع بولوجين" جهود كبيرة من أجل تعزيز قدراتها لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال اعداد برامج وأنماط تسيير خاصة تواكب التحديات وتدعو مرونة تسيير مواردها البشرية.

☞ تطبيقيا: كيف تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

"الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو التأكد من توفير الموارد ثم يأتي بعدها تدريجيا التدريب والتطوير، تحفيز الموظف، تمكين القوى العاملة، ولتحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يتطلب من الموارد البشرية تخطيطا وتنفيذا كاملا ودقيقا" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).¹⁶⁰

¹⁶⁰ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

2. تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية لاستراتيجية المؤسسة:

يتم تطبيق عدة استراتيجيات من استقطاب، واختيار، وتعيين، ثم تدريب وتقييم وتحفيز وهكذا، استراتيجية التوظيف عموماً تتبعها مباشرة استراتيجية التدريب (يستوجب ذلك).

1. استراتيجية التخطيط:

ان هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية لأنها توفر تعليماً وتدريباً مستمرين لها، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر التحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل مؤسستنا مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية، تقوم المؤسسة ب:

- الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية.
- الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة الخاصة المورد البشري.

2. استراتيجية التوظيف:

عند ظهور حاجة معينة إلى استحداث منصب جديد أو نقل شخص من منصب إلى آخر يطلب المسؤول الإداري المعني بهذه الحاجة إلى القيام بعملية التوظيف.

هذا الطلب يتم تحليله ودراسته للتأكد من أن الحلول البديلة للتوظيف قد استنفذت، وأن هذه العملية فيها فائدة للمؤسسة، وبناءً على هذا التحليل يتم اتخاذ القرار بالتوظيف الذي ينطلق بتقديم تعريف واضح وشامل للمنصب المراد شغله أي شروطه وخصائصه ومسؤولياته وكذا مواصفات المترشح للمنصب من حيث خبرته ومهارته وقدراته الخاصة.

• الإعداد لعملية اختيار المترشحين للتوظيف:

من المهم تحديد احتياجات الإدارة قبل الشروع في مراحل التوظيف، تتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع القدرات والموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة وعلى المؤسسة طرح الأسئلة التالية قبل بدأ عملية التوظيف:

*أي وظيفة تحتاج موظفين إضافيين.

*هل يوجد حلول غير التوظيف؟ كم نحتاج من أشخاص؟ وفي أي رتبة يجب توظيفهم؟¹⁶¹

¹⁶¹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

- فور تحديد الاحتياجات، وقبل البدء في عملية التوظيف يجب التطرق إلى:

1. تحليل القوة العددية الحالية المتاحة:

حيث يتم تقييم القدرات المتاحة وحركة العمال في مناصبهم (تحديد العمال الذين تتوفر لديهم احتياجات المنصب الجديد)، لذلك يجب معرفة المعلومات التالية:

- الخبرة المهنية للموظف.
- إيراد الموظف.
- تكوين ومؤهلات الموظف.
- فعالية التدريب المهني المتحصل عليه.

2. تحليل الفارق:

في هذه المرحلة يتم معرفة عدد المناصب الشاغرة مع الأخذ بالحسبان عدد مناصب الموظفين الذين ستنتم ترقيتهم، هذا التحليل يبين لنا نوعين من الفوارق:

1-2 فارق كمي: وهو على شكلين:

- فائض في القوة العددية: أي عدد الأشخاص المؤهلين أكبر من عدد المناصب الشاغرة.
- نقص في القوة العددية: عدد المناصب المتاحة أكثر من عدد الأشخاص المؤهلين لشغل هذه المناصب.

2-2 فارق نوعي:

- فائض في المؤهلات: أي كفاءات ومهارات الفرد المترشح أعلى وأكبر من المنصب الشاغر.
- نقص في المؤهلات (الكفاءة): الأشخاص ليس لديهم الكفاءة والمهارة اللازمة لشغل المنصب.¹⁶²

- الجدول رقم (09): أنواع الفوارق وأشكالها.

نوع الفارق	أشكال الفوارق	الإجراء اللازم
فارق كمي	نقص القوة العددية	توظيف خارجي
	فائض في القوة العددية	إعادة توظيف (ترقية)
فارق نوعي	نقص المؤهلات	تكوين وتدريب
	فائض في المؤهلات	إعادة توظيف (ترقية)

المصدر: معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

¹⁶² معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

3. تحديد المناصب:

تحديد القوى البشرية يكون من أجل تقييم، ودقة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، لذلك على الإدارة المسؤولة عن تسيير الموظفين المشاركة في التعاون مع الدائرة المعنية بتحديد إجراءات التوظيف، التكوين والترقية عن طريق:

✓ تحديد نشاطات المنصب.

✓ وصف البنية المسؤولة عن المنصب.

ومنه على الإدارة أن تدعم وتتابع تخطيط الاحتياجات ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

4. مراحل التوظيف داخل المؤسسة:

إن أهم المراحل التي يتم التوظيف داخل المؤسسة وهي كالآتي:

الاستقطاب:

نجد أن المترشحين يودعون ملفات ترشحهم في وكالات التشغيل وبعد تحديد مصلحة الموارد البشرية بالشركة احتياجاتها لعدد من الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم وحسب متطلبات الوظيفة الشاغرة.

- **مثال:** الشركة في حاجة إلى 3 موظفين رتبة تقوم مصلحة الموارد البشرية بالشركة بإرسال عدد احتياجاتها أولاً إلى المديرية العامة لسونلغاز ثم تقوم هذه الأخيرة بإرسالها إلى وكالة التشغيل ANEM أين تقوم هذه الأخيرة بالاتصال بهم (المترشحين) وذلك من أجل الإلحاق بشركة سونلغاز مرفقين بوثائق تثبت أنهم أرسلوا من طرف وكالة التشغيل كما تحتوي هذه الوثائق على مؤهلاتهم وشهاداتهم و يطلب منهم شروط معينة لتكوين ملف التوظيف من بينهما السن، المظهر يكون مقبول، الاستعداد للعمل في الليل و النهار عند الحاجة وبطاقة الوطنية للذكور.

ثم بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وفرز تلك الملفات وبعدها تقوم بإجراء اختبار كتابي للمترشحين إذا كان عددهم قليل يجري في الإدارة ذاتها أما إذا كان العدد كبير يتم الاتصال بالمؤسسة التربوية لإجرائه وتوضع الأسئلة من طرف لجنة مختصة والتي تعمل على تصحيحه، بالإضافة أو بالمشاركة ممثلي العمال، رئيس القسم ومصلحة الموارد البشرية.

الاختبار:

الناجحين في الاختبار الكتابي يتم استدعائهم بالهاتف من طرف مصلحة الموارد البشرية للقيام بالاختبار الشفوي وهكذا تتم التصفية والناجحين من هذه الأخيرة يتم استدعائهم للقيام بالامتحان السيكولوجي حيث طبيعة الأسئلة أو التمارين تكون على الذكاء ويكون الاختيار حسب أحسن معدل المحصول عليه من الاختبارات الثلاث.¹⁶³

¹⁶³ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

التعيين:

بعد اختيار المترشحين المناسبين لبد بتقديم ملف خاص بالقبول الذي يحتوي على الشروط بينها:

- شهادة الميلاد.
- شهادة السوابق العدلية.
- صورة شمسية.
- بالإضافة إلى إجراء كشف طبي كلي.

تعمل الإدارة له عقد عمل غير محدد المدة مثل ما جاءت به 11 من قانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/28 يعتبر العقد مبرم لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة ثم يوضع في فترة تجريبية حسب التخصص، مثال الإطارات تكون لمدة سنة والتنفيذ ثلاثة أشهر، والتحكم ثلاثة أشهر، وهذا حسب ما جاءت به المادة 18 من نفس القانون وإذا كان تقييم إجابي يتم تثبيته أو العكس، ويتم تثبيته وفقا لقرار إدارة الموارد البشرية.

3. استراتيجية التكوين:

- تدرب المؤسسة مواردها البشرية باستمرار وذلك من خلال إقرار الدورات التكوينية للمتربصين الجدد، والتي تكون إلزامية قبل الترسيم، بشرط أن تكفل هذه الدورات بالنجاح، وتكون على مستوى المراكز التابعة للمؤسسة، ويتم تخصيص كل منهم لمنصبه حسب مهنته وعمله، حيث تختلف مدة التكوين من وظيفة إلى أخرى وتبدأ بـ3 أشهر وصولا إلى 12 شهرا كأقصى تقدير.
- في نهاية السنة تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعاملين بحيث تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء وبالتالي تقوم بدورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين العاملين بالمؤسسة (أي المرسمين) لتحديث معلوماتهم وتحسين مستواهم وتعريفهم بجميع الأساليب والتقنيات الحديثة في المجال تخصص المؤسسة أو ضمن مجال تخصص الموظفين كذلك.
- وتقوم المؤسسة أيضا في إطار التكوين بإجراء عمليات للتكوين بالخارج للمديرين (الإطارات) والموظفين، خاصة في حالة شراء معدات جديدة بتقنية حديثة لم يتم استخدامها من قبل.
- نجد أيضا تكويننا بوسائل خاصة، وهي عملية إعادة تدريب وتحسين مستوى تستخدم فيها الإدارة إطارات عمل فعالة وكفؤة وتكوين الموظفين وتطوير معارفهم بمعلومات جديدة أو تدريبهم على تقنيات جديدة، أو تكون هاته الدورات عادة على مستوى مجلس الإدارة في غرفة الاجتماعات وتدوم لفترة ما بين 4 الى 6 أيام كحد أقصى.¹⁶⁴

¹⁶⁴ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

تطبيقياً: كيف ينظر الى الموظف داخل المؤسسة (تكلفة يجب تخفيضها او ثروة يجب تطويرها)؟

"ينظر اليها على انها ثروة يجب تطويرها، النشاط الأساسي في هذه المؤسسة هي التدريب، كل عام او عامين يستوجب إعادة تدريب وتكوين المورد البشري، خصوصا في الاون الأخيرة" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

1. أنواع مخططات التكوين:

تعتمد شركة " سونلغاز " عند إنجاز مخططها التكويني على نوعين أساسيين هما:

- مخطط التكوين السنوي:

أو ما يسمى بخطة التكوين السنوية ويكون قصير المدى، إذ ينجز في بداية كل سنة. يتم وضع هذا المخطط وفقا للعمليات التي تبين احتياجات الإدارات والمصالح المختلفة من حيث:

- التكوين المهني المتخصص.
- رفع الكفاءة المهنية.
- دورات أولية.
- دورات اللغة الأجنبية
- كما يتضمن المخطط بعض البيانات منها:
- أماكن التكوين.
- عدد العناصر المقترحة للتكوين.
- مجالات التكوين.
- التكلفة المتوقعة لإنجاز التكوين

- مخطط التكوين متوسط المدى:

إذ يعتبر تلخيصاً ينجز ذلك كل 3 سنوات، يضم جميع التفاصيل للمخططات المنجزة في السنوات الثالث الأخيرة.

يتم إعداده كما يلي:

- عناصر المخطط على مدى ثالث سنوات.
- الأهداف العامة لنظام التكوين.
- الدراسات والإجراءات التي ستطبق لتحسين سياسة التكوين فيما يتعلق بالإطار المرجعي.
- تحديد احتياجات التكوين للوحدات العامة من حيث العدد ومجال التكوين المطلوب وفق معطيات التطور المحتملة والمتوقعة.¹⁶⁵

¹⁶⁵ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوجين (RDA).

3 - مراحل المخطط:

عند نهاية كل سنة واستعدادا ل:

أ - مرحلة نشر التعليم: الاستقبال سنة أخرى، يتم نشر تعليمية لمختلف الفروع لتقييم احتياجاتها التي تراها ضرورية لتأدية مهامها على أحسن وجه وإعداد مخططاتها التكوينية وذلك حسب طلبات واحتياجات العمال وقدرات الشركة.

ب - مرحلة جمع المعلومات: تقوم مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية للشركة الأم في هذه المرحلة بجمع الاحتياجات المقدمة من طرف الفروع، لتقوم بعد ذلك بإعداد المخطط التكويني للمجمع.

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءا تحقيقات على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وكذلك الدراسة الميدانية التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في الشركة باعتبارها المسؤولة عن الربط والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية في الشركة.

ج - مرحلة الدراسة والمصادقة: بعد إعداد المخطط يقوم مجلس الإدارة بدراسته ومناقشته ثم المصادقة عليه وذلك في الثلاثي الأخير من كل سنة (نوفمبر-ديسمبر)، ثم يتم تكليف مديرية الموارد البشرية بإنجازه، حيث تعتمد في تنفيذه على مراكز التكوين التابعة للشركة والشركات التعليمية المتعاملة معها.

د- عملية المراجعة:

تقوم مراكز التكوين بتقديم تقارير دورية حول سير البرامج التكوينية تمهيدا والتحليل السنوية، حيث تبين هذه التقارير نسبة الإنجاز مقارنة مع ما هو متوقع من الخطة التكوينية وعند اقتراب تاريخ بداية التكوين يتم إبلاغ المديرية المعنية ليتقدم عمالها إلى مصلحة التكوين لتقديم ملفاتهم، ليتم بعد استكمال كل الإجراءات إبرام عقد بين الشركة والمستفيد.

تطبيقيا: مجالات تدريب العاملين؟

كل مؤسسة لها خصوصياتها، بحيث تختص مؤسستنا بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، ونحن كمؤسسة تقنية تجارية تنقسم الى مجالين:

✓ **القسم التقني:** كل ما يتعلق بالكهرباء والغاز وعموما القسم التقني يدرس فقط في المراكز التكوين التابعة للمؤسسة سونلغاز ومن المراكز هناك مركز التكوين بعين مليلة (CAM) ومركز التكوين للتقني بالبلدية (ETB).¹⁶⁶

¹⁶⁶ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

✓ قسم العلاقات التجارية (الوكالة التجارية): من المراكز هناك مركز التكوين بين عكنون للإدارة والتسيير تقدم مجموعة من التكوين على تقنيات الإدارة والتنظيم (الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، والمبيعات والتسويق والتدقيق والرقابة الإدارية واللغات وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك.

IV. استراتيجيات التحفيز:

✍ تطبيقيا: تستعين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بسياسة تحفيز عمالها؟

"بالطبع، هناك صنفين من الحوافز المقدمة في المؤسسة كما ذكرنا سابقا هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر وهذا لأن تأثيرها أكثر في الوسط المهني لأن أغلب العمال يفضلونها، فهناك تحفيز كل ثلاثي وتحفيز كل سنة وتحفيز متعلقة بالترقيات، ومن بين الحوافز المعنوية التي تمنحها المؤسسة هي عملية الترقية والتدرج كل سنة حيث يحددها التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب حصص تكون قد حددتها السلطة السلمية مع المنظمة النقابية. تمنح للموظف على أساس الأقدمية، على أساس الشهادة، على أساس الاختبار." (مقابلة مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين).

- على أساس الأقدمية: هنا تكون الأولوية للموظف الذي كانت لديه مدة أطول في العمل عشر (10) سنوات فما فوق في حال توفر المناصب المالية وشروط يحددها التنظيم الداخلي.
- على أساس الشهادة: مثال: موظف حامل لشهادة ليسانس ثم أكمل دراسته وتحصل على شهادة ماستر.
- على أساس الاختبار: قد يكون اختبار كتابي أو شفوي.

وهناك أيضا الميداليات يتم منحها في المؤسسة كمكافأة العمال كتحفيز عن وفائهم وإخلاصهم في العمل بحيث تمنح حسب معايير الأقدمية.

✍ تطبيقيا: تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بمنح مكافآت وعلاوات اضافية؟

"نعم، يستفيد كل العمال من الحوافز المقدمة في المؤسسة، باستثناء العمال محل عقوبة، حيث نجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة سونلغاز بولوجين يضم الأجر الأساسي المحدد قانونيا مضافا إليه العلاوات (كل 3 اشهر) والترقيات والتعويضات إن وجدت أيضا وأجر الأقدمية أيضا إن وجد" (مقابلة مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين).

- تعتمد مؤسسة بولوجين التنقيط في الأجر القاعدي يكون على 16 نقطة حيث يتم تنقيط الموظف كل 3 أشهر ويكون هذا التقييم على (الحضور في الوقت المحدد، عدم التغيب الغير مبرر، اتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، العمل بجد وعدم التكاثر)، إضافة إلى تقييم سنوي ويكون هذا التقييم في نهاية كل سنة بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار تقييم كل 3 أشهر + إبداعات أو ابتكارات أشهر.¹⁶⁷

¹⁶⁷ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين (RDA).

تطبيقيا: يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة؟ وهل يحسن من أداء العمال؟
 "نعم، يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة بنسبة كبيرة لأن التحفيز يدفع العامل للعمل بجد وجهد وهذا يعود بالنفع على المؤسسة وبالتالي العامل تلقائيا يحسن من أدائه، إضافة إلى هذا أيضا، العقوبات كذلك تفيد في تحسن الأداء للعمال فخوف العامل من العقوبة يدفعه لتحسين أدائه" (مقابلة مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين).

تطبيقيا: تلجا مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين لتقديم نوع من التحفيز لبعض العملاء لاستقطابهم وضمن تقديمهم لمجهودات أفضل وولائهم للمؤسسة؟
 "أولا مؤسسة سونلغاز هي المؤسسة الوحيدة والرائدة في عملية انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، تتمتع بحوافز كافية لإرضاء العامل الجزائري وكذلك هناك الحق في الاستفادة من التغطية الصحية والضمان الاجتماعي" (مقابلة مع رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين).

تطبيقيا: يتم منح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة؟

"بالطبع، لان بعد تقديم هذه المزايا للموظف تعود بالنفع للمؤسسة ستجد ارتفاع ملحوظ في إنتاجية الموظفين وحماس زائد وطاقة اعلى، فتجده يحاول القيام بعمله دون أي تقصير هنا نقيم ادائه ومن امثلة المزايا: توفير الرعاية الصحية، منح اجازات مدفوعة الاجر... الخ" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

V. تقييم تحقيق إستراتيجية المؤسسة:

وهو ما يسمى بتقييم الأداء الاستراتيجي وهو من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير ويعتبر مكمل لعملية الرقابة، وعليه فان عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تساهم في توفير البيانات والمعلومات والتي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فاعلية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من اهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.

- اظهر تأثير الابعاد الأربعة التالية (البعد المالي وبعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) على قياس الأداء.
- التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.
- العمل على خلق حوار داخل المؤسسة حول تحديد الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء. 168

تطبيقيا: كيف تسعى إدارة الموارد البشرية بتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
 "لا ننتظر حتى نهاية السنة المحددة لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف المبرمجة لان المرحلة الأساسية في تحديد الأهداف الاستراتيجية هو الرقابة والتقييم الذي بدوره يسهل سيرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).

تطبيقيا: يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها؟
 "بالطبع، للتأكد من سير الاحداث وفق ما هو مخطط له، هي عملية ديناميكية ومستمرة، بحيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، وتطبق على مستوى الموارد البشرية والمادية وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا هذه بالنسبة للمؤسسة الام او الإدارة العليا، لآكن على مستوى إدارة الموارد البشرية فتتضمن وضع معايير رقابية واتخاذ الاجراءات التصحيحية" (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية).
فيما يلي سنقوم بعرض مختلف النتائج التي استطعنا الوصول اليها بعد معالجة إشكالية البحث في كل من الجانب النظري والجانب التطبيقي على النحو التالي:

- أولاً نذكر الهدف الأساسي من الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في الإحاطة على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تطبيقها من خلال استراتيجيتها المتمثلة في استراتيجية التوظيف (الاستقطاب والتعيين والاختيار)، استراتيجية التدريب والتنمية، استراتيجية الحوافز وتقييم الأداء.
- التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تبني التوجه الاستراتيجي في تنميتها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالمؤسسات.
- شرح العلاقة وتوضيح مستويات الترابط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.¹⁶⁹

¹⁶⁹ معلومات ووثائق داخلية مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولوغين (RDA).

❖ نتائج الدراسة: (نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة).

1. تظهر نتائج الدراسة التي أجريتها في مؤسسة Sonelgaz Bologhine أن المؤسسة تتبع منهجاً منظماً من حيث صياغة وتنفيذ ومراقبة استراتيجية العمل.

- إن وصف واقع إدارة الموارد البشرية يسمح لنا برؤية أن مؤسسة Sonelgaz Bologhine تحاول تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية. في الواقع، قبل تحديد أي استراتيجية للموارد البشرية، فإنه تضمن أولاً فهم الرؤية التي وضعتها المؤسسة وكذلك العناصر المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية التي من المحتمل أن تؤثر على أداء المؤسسة.

- فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، يمكننا أن نرى أن التدخل الأول يكون بدرجات مختلفة في المراحل المتعلقة للإدارة الاستراتيجية.

- بالنسبة لمرحلة صياغة الاستراتيجية، تولي مجموعة Sonelgaz Bologhine أهمية كبيرة لرأس المال البشري، وتعتبر الموارد البشرية بالفعل من بين الأهداف الرئيسية التي تحددتها المؤسسة.

* كخلاصة لهذه النتائج: ادماج المتغير البشري في الاستراتيجية هو من أهم وأبرز محاور الرؤية المعاصرة، وله من الأهمية والاعتبار كباقي المتغيرات الأخرى والتي سبق دمجها في البعد الاستراتيجي مثل المتغير التكنولوجي، المالية، التسويق.

- هذه النتائج تتشابه مع الدراسة التي أجريت من طرف مزارى ابتسام، بلحاج ليلي (2021) والتي تسلط الضوء على:

- ✓ الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسات محل الدراسة
- ✓ أهمية إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم الاستراتيجية العامة للمؤسسة

2. على مستوى مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، تحاول وظيفة الموارد البشرية نشر رؤية مؤسسة Sonelgaz Bologhine والأهداف الاستراتيجية التي تحددتها إدارتها العامة.

- ينعكس هذا أولاً من خلال تحديد رؤية مؤسسة Sonelgaz Bologhine وجميع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي من المحتمل أن تؤثر على عملها، ثم تحديد الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات من حيث الموارد البشرية وأهدافها، بعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة:

* استراتيجية التوظيف: تهدف إلى تحديد، جذب واكتساب أفضل المهارات التي تجعل من الممكن تحقيق الأهداف والخيارات الاستراتيجية لمؤسسة Sonelgaz Bologhine.

* تشجع مؤسسة Sonelgaz Bologhine على تحسين وتطوير أداء عاملها وهذا ما يفسر نجاحها وحفاظها على حصتها السوقية.

* **استراتيجية التدريب:** وهي إحدى الركائز التي تقوم عليها الاستراتيجية العامة لمؤسسة Sonelgaz Bologhine، حيث يعتبر التدريب أحد الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ويرقى للمستوى المطلوب، حيث أن التدريب داخل المؤسسة يكون بشكل مستمر وموافق تماما لما يحتاجه العمال في مسارهم المهني.

- **لنظام التكوين والتدريب:** دور في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية Sonelgaz Bologhine، وأي مؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية باستمرار لا اعتبارها موردا استراتيجيا هاما، مما يؤدي إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة من أجل تحقيق، وعليه تعتمد Sonelgaz Bologhine على الأساليب التكوينية المناسبة في طرح المواضيع التكوينية.

- هذه النتائج تتشابه مع الدراسة التي أجريت من طرف سفيان جاهمي - أية بوطغان (2019) والتي تسلط الضوء على:

- ✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال انجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية.
- ✓ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن اهماله.
- ✓ جمع الإدارة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية ينجم عنه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعتبر جمعا بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي.
- ✓ دور استراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي.

3. **تحرص مؤسسة Sonelgaz Bologhine على تحديد وتنفيذ استراتيجية تحفيزية تهدف إلى إشراك الموظفين وتعبئتهم لتحقيق أهدافها.**

- حسب معادلة النجاح التالية: الأداء = التحفيز + الكفاءة يمكن القول أن المورد البشري سيظل العنصر الأهم في الإنتاج، وستبقى الكفاءة البشرية دائما المحدد الأساسي للنجاح، عن طريق الانتقال من التفكير الالي الى التفكير الثقافي والتي مفادها هو الاستغلال النظامي والمكثف للكفاءة لدى الفرد لتحقيق الأداء.

* **الحوافز،** المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز بولوغين هي حوافز مادية ومعنوية لكن الحوافز المادية بنسبة أكبر وهذا لأن تأثيرها أكثر في الوسط المهني راجع لتفضيلها من طرف اغلب العمال ويطمحون إليها لكن هذا لا يقلل من شأن الحوافز المعنوية.

* **فيما يتعلق بتقييم تنفيذ استراتيجية،** مؤسسة Sonelgaz Bologhine، يهدف قسم الموارد البشرية إلى اتباع عملية تقييم جيدة التنظيم تستند إلى معايير واضحة ودقيقة.

* **من بين اهم خطوات تقييم الأداء:** هي تدريب المشرفين وهذا ما توصلنا إليه في الجزء النظري بحيث يجب تدريب الرؤساء تدريبا جيدا بدون أخطاء حتى تسهل عليهم عملية تقييم الأداء.

- عموما يمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة لتفعيل اشراك الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية مؤسسة Sonelgaz Bologhine من اجل تحقيق أهدافها بنجاح واكتساب مزايا تنافسية.

- استراتيجية الموارد البشرية هي محاولة واعية وواضحة لإدارة المورد البشري، تبدأ مع الاستراتيجية العامة وتساير وتوافق هذه الأخيرة في كل مرحلة من مراحل المؤسسة.

- هذه الخلاصة تتناسب مع نتائج التي توصلت اليها ميري مصطفى (2020) والتي تبين:

- ✓ اعتبار المورد البشري كشريك استراتيجي في صياغة الاستراتيجيات وتوجهات المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالمورد البشري واعتباره مصدرا أساسيا لخلق القيمة.
- ✓ هناك علاقة تكامل وتشارك بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث انه لا يمكن القيام باي استراتيجية من قبل المؤسسة دون اشراك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

خاتمة

❖ خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحديد وتحقيق استراتيجية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع توزيع بولوجين " نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تهدف إلى تحقيق أرباح ضخمة ومستويات عليا في الاقتصاد من خلال الاستعانة بمواردها البشرية والتي تعتبر اهم عنصر في المؤسسة، التي تعتبر من اهم وحدات مجمع سونلغاز بطاقتها الانتاجية الكبيرة ومهارة وخبرة عاملها بالإضافة الى كونها الوحيدة المختصة في انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مؤسسة محل الدراسة، باعتبار الى ان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة التي تعني بتوفير وتنمية وتطوير والحفاظ على اهم عامل من عوامل الإنتاج والمتمثل في العامل البشري باعتباره المحرك الأساسي الذي يضمن سير واستمرارية بقية العوامل الأخرى، بالإضافة الى محاولة معرفة مدى مساهمة كل استراتيجية في تحديد وتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وكذلك اين يمكن ان نجد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة .

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا انه يتوجب الاعتماد على تكليف اشخاص مؤهلين وأصحاب خبرة واختصاص لتسيير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالإضافة الى إعطاء صلاحيات اكبر لهذه الإدارة لتوظيف واستقطاب راس مال بشري ذو كفاءة ومهارات عالية والعمل على تنميتها بواسطة مجموعة من البرامج التدريبية والدورات التكوينية من اجل القدرة على التعلم والتأقلم مع الظروف العمل بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة الى تقديم حوافز ومكافآت مادية كانت او معنوية مع توفير جميع الظروف الملائمة من اجل التوفيق بين اهداف العاملين واهداف المؤسسة ليصبح تحقيق اهداف العاملين يتماشى مع استراتيجيات المؤسسة و يؤدي ذلك لتحقيق أهدافها.

صعوبات ومعوقات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا اثناء اعدادنا لهذه الدراسة هي:

- * صعوبة في جمع المعلومات من عند عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولوجين - الجزائر.
- * صعوبة في ايجاد دراسات سابقة تشمل متغيرات الدراسة معا.
- * عدم استكمال كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة المستقبلية بسبب السرية والتحفظ على المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- * قمنا بدراسة حالة في أحد فروع مؤسسة سونلغاز، أدى الى تعقيد عملنا، لأننا نتعامل مع موضوع يتعلق بالاستراتيجية التي يكون اتقانها وتطويرها في الأساس على مستوى الإدارة العليا
- * صعوبة قياس أداء الوظيفة للتحقق إذا كانت إدارة الموارد البشرية تخلق قيمة ام لا، وما إذا كانت تتماشى تماما مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الاقتراحات والتوصيات:

- تبني فكرة التفكير الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية.
- النظر الى المؤسسة على انها مجموعة من القدرات والكفاءات وليس على انها مجموعة هياكل تنظيمية، أي قبل بناء أي هيكل تنظيمي للمؤسسة يجب تقييم قدراتها وكفاءة افرادها ومن ثم بناء الهيكل التنظيمي وفقا لهذا التقييم وليس العكس.
- إعطاء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الصلاحيات الكاملة لوضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.
- اعتبار الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.
- من الضروري توظيف راس مال بشري ذو كفاءة والمهارات العالية والنادرة والحفاظ عليه، إذا ارادت المؤسسة تحقيق مردود جيد في الأمد الطويل.
- مواصلة الاهتمام بالتدريب من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية.

وأخيرا يمكن القول ان موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو موضوع متشعب ومتفرع كثيرا لا يمكن لدراسة واحدة الالمام به لذا فان باب البحث مفتوح للدراسات القادمة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. شاكر تركي امين، ملخص كتاب: الإدارة الاستراتيجية، المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد.
2. مجد صقور، رعد الصرن، كتاب: الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
3. ربحي عبد القادر الجدلين، ملخص كتاب: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الاولى، 1998.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، كتاب: "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2007.
5. نبيل محمد مرسي، كتاب: "الإدارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
6. عبد القادر محمد الأسطة، كتاب: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
7. حسن محمد جواد الجبوري، كتاب: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
8. فضيلة سليمان داود، كتاب: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، مكتبة السيسبان بإدارة محمود النعيمي، جامعة بغداد، 2019.
9. بن عنتر عبد الرحمن، كتاب: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس، الابعاد والاستراتيجيات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2020.
10. محمد هاني محمد، كتاب: إدارة الموارد البشرية، ط2 عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014.
11. عبد الكريم احمد جميل، كتاب: إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016.
12. مصطفى محمد الجربوعة، كتاب: إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2017.
13. كامل بربير، كتاب: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة الجامعية للدارسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997.
14. جمال الدين محمد مرسي، كتاب: الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
15. مهدي صالح، مهدي السامرائي، كتاب: نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية، دار اليازوري، 2021.
16. مرباح مليكة، كتاب: استراتيجية إدارة الازمات وفعالية التسيير، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2011.
17. رواية حسن، كتاب: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
18. مايكل ارمسترونج، كتاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، الطبعة الثانية، ترجمة: ايناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، 2020.

المجلات:

1. هالة يحيوي، جملة أفاق للبحوث والدراسات، عنوان المقال: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، المجلد 04 / العدد: 01 (2021) ص 98-112، جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، 2020.
2. محمد عبد الجليل المليكي، منال احمد الفقية، افراح على الشوافي، اليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 25، 2019.
3. علاء كريم صدام اللعبي، د. صلاح الدين عواد كريم اللبيسي، صياغة استراتيجية لشركة نפט ميسان للسنوات 2020-2024، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية JEAS، العراق، 2020.
4. سميرة عميش، د. محفوظ بولقصيبات، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة امازون نموذجاً، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 06، العدد 02، جامعة المسيلة، 2022.
5. مجاهد سعد احمد البلطة وعبد الباقي عبد الغني بابكر، الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، العدد الثاني، المجلد الاول، جامعة النيلين – السودان، 2016.
6. غرفة الرياض، إطار النظري لتعريف الرؤية والرسالة والفرق بينهما، مركز البحوث والمعلومات قطاع دعم الاعمال، 2022.
7. عبد الستار مصطفى الصياح، الرؤية الفلسفية للأهداف الاستراتيجية، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الامارات، 2002.
8. أ.عدنان أمينة، الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2012.
9. قارح سماح، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التنظيم الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 36 جوان 2017م.
10. أ. علي عبد الله، أ. مزياني أمين، مقالة مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 5 / ديسمبر 2017.
11. بودية فاطمة، أ. بن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03 عدد 01-مارس 2019.
12. أ. سلمى رزق الله، د. مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع-مارس 2017.
13. مصنوعة أحمد، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد الثامن، جامعة شلف الجزائر، 2010.
14. ديار عمران علي، تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2022.
15. لطفي دنبر، المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
16. ناصر عويد عطية العقابي، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، 2018.

قائمة المراجع

17. محمد عودة حسين، احمد مجيد حميد، إثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم السياحة وادارة الفنادق، 2009.
18. حاتم فارس الطعان، إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير، العدد الثالث، 2013.
19. ا. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014.

الرسائل والاطروحات:

1. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
2. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010.
3. واضح لهلالي، خالد لولي، أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2022.
4. قربة معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار، اطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، 2012.
5. سوما على سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، مذكرة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة اعمال، جامعة تشرين، 2006.
6. سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2012.
7. بلجل جمعة، استخدام تحليل SWOT في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013.
8. بلقاسم كامط، التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات بين الإطار النظري والواقع العملي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018.
9. محمد السايح الزغودي، محاولة تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
10. قرفة مسعودة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018.
11. طمين السعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2019.
12. حياة حمایزیه، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسة، جامعة ام البواقي، 2013.
13. بوزحزح نهلة، صاحي رانية، دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، المركز الجامعي عبد

- الحفيظ بوالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علوم التسيير، فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، 2019.
14. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2019.
15. جمار بنينة، دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداة المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، 2020.
16. مسعودي فاطمة الزهراء، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، 2020.
17. بلغول سنوسي، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق والعلوم التجارية في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2011.
18. رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير " في القيادة والإدارة في "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"، 2015.
19. سعيد بن عبيد بن نمشه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
20. حدادي صالح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013.
21. سفيان جاهمي، آية بوطغان، دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2019.
22. كمال تيميزار، دور الكفاءات في تحقيق التنمية الإدارية في الجزائر في ظل تحديات البيئة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، 2020.
23. جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم: علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة العربي التبسي -تبسة-، 2021.
24. بن دريدري منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة كقمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2009.

25. بن قانة سهام، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس-، مستغانم، 2014.
26. بن ميري مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020.
27. ابن عطا الله بلقاسم، التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
28. تيشوداد كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2021.
29. دريش خاليدة، سعداوي دنيا هبية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهدة الماستر، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون – تيارت، 2021.
30. بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير، تخصص: استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2014.
31. بيه عبد الرحمان، بيه وهبية، تلية فاتح، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشعبة: علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشهيد محة لخضر بالوادي، 2018.
32. قصير بن عودة، استراتيجيات الدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، جامعة محمد بن بلة، وهران، 2017.
33. الدباغي محمد رشيد، ناصري احميدة، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
34. مولسمارة نوال براكني مريم، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كألية لتفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018.

35. زينب شكري، محمود نديم، إثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، كلية المنصور الجامعة، قسم ادارة الاعمال، 2008.
36. بالي ياسين، توظيف الموارد البشرية ودوره في تنظيم عمل المؤسسات الرياضية، مذكرة الماستر، قسم الادارة والتسيير الرياضي، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، المسيلة، 2018.
37. برسولي كنزة، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
38. منال العيدي، خضرة قاسمي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
39. محمد الحسن التيجياني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي، أطروحة ماجستير، مكة المكرمة.

المواقع الالكترونية:

1. موقع أي عربي، ما هي خطوات عملية اختيار الموارد البشرية، 2023/04/06، 01:23.
2. موقع مؤسسة سونلغاز: WWW.SONELGAZ. DZ.

الملاحق

❖ الملحق 01: دليل المقابلة.

I. رئيس قسم الموارد البشرية.

✚ استراتيجية المؤسسة.

1. هل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين وعى بكامل أهدافها المستقبلية؟

تطبيقاً نعم، لأن مؤسسة سونلغاز الام تقوم بإرسال لنا الرسالة التوجيهية لمعرفة كل الأهداف على المدى الطويل والى ما تسعى اليه المؤسسة ل 5 سنوات القادمة، وبالتالي يصبح لدينا الوعي الكامل لما هو متوقع منا وما نطمح اليها لتوضيح الطريق.

كل سنة نقوم بتنبأ لكل ما سيحدث في هذه 5 سنوات عن طريق الاطلاع على طريقة العمل وكيفية اداء المهام وكذا نسبة الانجاز ومدى الدقة في التنفيذ واجتتاب الوقوع في الخطأ.

2. هل لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين خطة استراتيجية؟ هل مدة هاته الخطة

لا تقل عن 3 سنوات؟

نعم، لدينا خطة استراتيجية يجب اتباع توجيهاتها، مدتها 5 سنوات.

3. هل تملك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها؟ وفيما تتمثل؟

نعم تملك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة وتوسيع نشاطها جغرافيا على نطاق واسع والوصول الى مراتب معتبرة في المستقبل، نظرا لزيادة السكان يتبعه زيادة الحاجة الى انتاج وتوزيع الغاز والكهرباء هنا يجب على المؤسسة وضع رؤية استراتيجية لتوفير بديل لطاقت الزائلة الكهرباء والغاز وهي الطاقة المتجددة حيث يعتبر مصدرا دائما ونظيف لإنتاج الطاقة.

4. فيما تتمثل الاستراتيجية المطبقة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين على

مستوى السوق المحلية والدولية؟

السوق الدولية: هنا مؤسسة سونلغاز الام تسعى الى الوصول الى مراتب عليا أي من أفضل الشركات المنتجة للكهرباء والغاز في افريقيا، وكذلك من الشركات المكتفية ذاتيا للتصدير لدول المجاورة وما الى ذلك، وهناك أيضا ارسال العاملين ذو كفاءة لتكوين في مجالات معينة.

السوق المحلي: هنا تسعى المؤسسة في النظر الى الجانب التوظيفي والتدريبي لتطوير تقنياتها والاهتمام الجيد لزبائن والتكفل به، وتقديم أفضل الخدمات لكوننا المتعامل الوحيد في هذا المجال على مستوى الوطن.

5. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها؟

ان المؤسسة تسعى لتحقيق عدة اهداف استراتيجية تصب في هدف أساسي والذي يقوم على أساس:

✓ الاستمرارية وضمن انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز.

- ✓ ضمان جودة الخدمة المقدمة لزيائن.
 - ✓ اتباع منهج التطور الاستراتيجي لتكيف مع أي متغير لتطوير المؤسسة.
 - ✓ ضمان السير الحسن للمورد البشري والوسائل اللازمة لعملية التوزيع.
- 6. هل تتبع مؤسستكم منهج الإدارة الاستراتيجية لتسيير مختلف عملياتها؟ ومنذ متى وهي تتبع هذا المنهج؟**

إذا وضعنا خطة يمكن القول ان لدينا استراتيجية يجب اتباعها، بالطبع نعم كل اهداف مسطرة من قبل سونلغاز الام على شكل محاور بكل ما يتعلق بالإدارة، فأى مؤسسة تقوم على إدارة استراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للوصول الى الأفضل من خلال استغلال الأمثل لكل الايجابيات الموجودة وتصحيح الانحرافات وتطوير واستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق أفضل النتائج.

وقد تم تبني هذا المنهج منذ سنوات عديدة مع بداية استقلالها المالي وتمتعها بالشخصية المعنوية ككيان قائم بذاته.

7. ما هي اهم الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في ظل هذه الإدارة؟

يتم تطبيق عدة استراتيجيات من استقطاب، واختيار، وتعيين، ثم تدريب وتقييم وتحفيز وهكذا. استراتيجية التوظيف عموما تتبعها مباشرة استراتيجية التدريب (يستوجب ذلك).

8. في رأيك هل المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول محيطها كاملة؟

نعم، لدينا علم كامل بالمحيط الخارجي.

استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.

1. هل تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية الموارد البشرية على المدى الطويل؟ كيف ذلك؟

تقام استراتيجية المؤسسة على بعد 5 سنوات، كل سنة نراقب استراتيجية السنة الحالية لتصحيح الأخطاء، ويكون لدينا مجال لتعديل هذه الاستراتيجية متى وبحسب الحاجة دون تغيير الهدف الأساسي والنهائي نفسه.

2. هل يوجد ربط وتنسيق جيد بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة؟ كيف ذلك؟

نعم فهذا مؤكد، هناك ربط وتنسيق بين هاتين الاستراتيجيتين، لان استراتيجية الموارد البشرية تنطلق من استراتيجية الكلية للمؤسسة، أي تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والتي تعتبر من اهم استراتيجيات المؤسسة وعليه سيتم التركيز والتنسيق بين كافة هذه الاستراتيجيات (النشاطات) ليحقق لنا في الأخير تطبيق استراتيجية الكلية للمؤسسة.

3. في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تشارك عادة وظيفة الموارد البشرية (مرحلة صياغة الاستراتيجية -مرحلة التشاور في اعداد الاستراتيجية – مرحلة تنفيذ الاستراتيجية -لا تشارك).

تشارك من بداية مراحل تطبيق استراتيجية المؤسسة الى نهايتها (تنفيذها) لان استراتيجية الموارد البشرية لها دخل في كافة النشاطات التابعة لإدارة الاستراتيجية.

4. هل للمورد البشري دور في صنع واتخاذ القرار؟ كيف ذلك؟

كل مؤسسة بدون مورد بشري لا اساس لها من الصحة، بالطبع له دور في صنع واتخاذ القرار، بالمورد البشري ذو كفاءة سوف يسهل لنا الوصول الى التنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة.

5. كيف ينظر الى الموظف داخل المؤسسة (تكلفة يجب تخفيضها او ثروة يجب تطويرها)؟

ينظر اليها على انها ثروة يجب تطويرها، النشاط الأساسي في هذه المؤسسة هي التدريب، كل عام او عامين يستوجب إعادة تدريب وتكوين المورد البشري، خصوصا في الاون الأخيرة.

6. ما هو الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة؟

الدور الذي يلعبه المورد البشري في تدعيم رسالة المؤسسة هو تنفيذها وتطبيقها وكذلك رقابة مدى تقدم العمل او تأخره او تعثره الذي بدوره يصعب تطبيق الرسالة، اي للتحقق إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة.

7. كيف يتم توضيح ونشر داخليا الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟

كل عامل لديه دراية كاملة لرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لان الرؤية بطبيعتها واضحة ومختصرة أي من السهل حفظها وتناقلها، لأنها تدعم جميع الافراد العاملين في هذه المؤسسة من اعلى الهرم الإداري الى ادناه، عن طريق تزويده ببطاقة المهام لتحقيق هذه الرؤية على أكمل وجه وتقديم نتيجة مثالية.

8. كيف تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو التأكد من توفير الموارد ثم يأتي بعدها تدريجيا التدريب والتطوير، تحفيز الموظف، تمكين القوى العاملة، ولتحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . وبالتالي يتطلب من الموارد البشرية تخطيطا وتنفيذا كاملا ودقيقا.

9. كيف تسعى إدارة الموارد البشرية بتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

لا ننتظر حتى نهاية السنة المحددة لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف المبرمجة لان المرحلة الأساسية في تحديد الأهداف الاستراتيجية هو الرقابة والتقييم الذي بدوره يسهل سيرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

10. هل يتم ادماج الإطارات في عملية صنع القرارات الاستراتيجية؟ كيف ذلك؟

نعم، عن طريق أسلوب العصف الذهني وبطبيعة الحال يشارك فيها الإطارات للاستفادة من الخبرات والأفكار والإبداع التي يتم طرحه من قبل هذه الإطارات، بحيث تعتبر عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المعقدة التي بدورها يجب ان تكون من مسؤولية اشخاص ذو كفاءة.

11. ما نوع المعلومات التي يتم تحويلها من مصلحة الموارد البشرية نحو الإدارة العليا للمؤسسة؟

المعلومات التي يتم تحويلها من مصلحة الموارد البشرية نحو الإدارة العليا للمؤسسة هي كالتالي:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة.
- تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة.
- كما تقوم التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية.
- بعدما تشرع المؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.

استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تقييم الأداء.

1. هل يتم منح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة؟

بالطبع، لان بعد تقديم هذه المزايا للموظف تعود بالنفع للمؤسسة ستجد ارتفاع ملحوظ في إنتاجية الموظفين وحماس زائد وطاقة اعلى، فتجده يحاول القيام بعمله دون أي تقصير هنا نقيم ادائه ومن امثلة المزايا: توفير الرعاية الصحية، منح اجازات مدفوعة الاجر... الخ.

2. هل الهدف من عملية تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز هو معرفة مدى مشاركة الافراد في تطبيق استراتيجية الشركة؟

له جزء في مدى مشاركة الافراد في تطبيق استراتيجية الشركة، ولديه هدف اخر وهو تحديد التدريب لشخص المناسب المحتاج للتدريب لكي يطبق المهام الموكلة اليه على أكمل وجه.

3. هل يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها؟

بالطبع، للتأكد من سير الاحداث وفق ما هو مخطط له، هي عملية ديناميكية ومستمرة، بحيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، وتطبق على مستوى الموارد البشرية والمادية وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا هذه بالنسبة للمؤسسة الام

او الإدارة العليا، لآكن على مستوى إدارة الموارد البشرية فتتضمن وضع معايير رقابية واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

II. أسئلة مصلحة الإدارة.

استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الاستقطاب والاختيار.

1. ماهي الاجراءات التي تقوم بها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين لتوفير احتياجاتكم من الموظفين؟

أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية لأنها توفر تعليما وتدريباً مستمرين لها، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر التحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل مؤسستنا مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية. تقوم المؤسسة ب:

- الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية.
- الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية.
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة الخاصة المورد البشري.

2. ماهي مراحل سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة؟

عند ظهور حاجة معينة إلى استحداث منصب جديد أو نقل شخص من منصب إلى آخر يطلب المسؤول الإداري المعني بهذه الحاجة إلى القيام بعملية التوظيف.

هذا الطلب يتم تحليله ودراسته للتأكد من أن الحلول البديلة للتوظيف قد استنفذت، وأن هذه العملية فيها فائدة للمؤسسة، وبناء على هذا التحليل يتم اتخاذ القرار بالتوظيف الذي ينطلق بتقديم تعريف واضح وشامل للمنصب المراد شغله أي شروطه وخصائصه ومسؤولياته وكذا مواصفات المترشح للمنصب من حيث خبرته مهارته وقدراته الخاصة.

- في رأيك ماهي اهم الأشياء التي يستلزم أخذها بعين الاعتبار في تجسيد العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية؟

- * الرجل المناسب في المكان المناسب.
- * تقييم قدرات الموارد البشرية لتحقيق المبتغى، إذا كانت القدرات البشرية ناقصة يجب التدريب وتكوين داخل المؤسسة او في مراكز المخصصة لتكوين التابعة لسونغاز.

III. مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين:

استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تطوير الموارد البشرية.

1. كيف تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية؟ هل الدورات التدريبية متاحة لجميع

العاملين؟

- تدرب المؤسسة مواردها البشرية باستمرار وذلك من خلال إقرار الدورات التكوينية للمتربصين الجدد، والتي تكون إلزامية قبل الترسيم، بشرط أن تكفل هذه الدورات بالنجاح. وتكون على مستوى المراكز التابعة للمؤسسة، ويتم تخصيص كل منهم لمنصبه حسب مهنته وعمله، حيث تختلف مدة التكوين من وظيفة إلى أخرى وتبدأ ب 3 أشهر وصولاً إلى 12 شهراً كأقصى تقدير.
- في نهاية السنة تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعاملين بحيث تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء وبالتالي تقوم بدورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين العاملين بالمؤسسة (أي المرسمين) لتحديث معلوماتهم وتحسين مستواهم وتعريفهم بجميع الأساليب والتقنيات الحديثة في المجال تخصص المؤسسة أو ضمن مجال تخصص الموظفين كذلك.
- وتقوم المؤسسة أيضاً في إطار التكوين بإجراء عمليات للتكوين بالخارج للمديرين (الإطارات) والموظفين، خاصة في حالة شراء معدات جديدة بتقنية حديثة لم يتم استخدامها من قبل.
- نجد أيضاً تكويننا بوسائل خاصة، وهي عملية إعادة تدريب وتحسين مستوى تستخدم فيها الإدارة إطارات عمل فعالة وكفؤة وتكوين الموظفين وتطوير معارفهم بمعلومات جديدة أو تدريبهم على تقنيات جديدة، أو تكون هاته الدورات عادة على مستوى مجلس الإدارة في غرفة الاجتماعات وتدمم لفترة ما بين 4 الى 6 أيام كحد أقصى.

2. هل عناصر رسالة المؤسسة مندمجة في برامج المؤسسة؟

بالطبع، باعتبار رسالة مؤسسة هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد من أجل الاجماع على الغايات ومعايير واحدة للمنظمة فمثلاً في عملية البرامج التدريبية تقوم المؤسسة في وضع خطة التدريب ويتم ارساله للمديرية المركزية للموافقة عليه حسب رسالة العامة للمؤسسة فيصبح ميزانية يجب تطبيقها.

3. ماهي اهم مجالات تدريب العاملين؟

كل مؤسسة لها خصوصياتها، بحيث تختص مؤسستنا بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، ونحن كمؤسسة تقنية تجارية تنقسم الى مجالين:

✓ القسم التقني: كل ما يتعلق بالكهرباء والغاز وعموما القسم التقني يدرس فقط في المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة سونلغاز ومن المراكز هناك مركز التكوين بعين مليلة (CAM) ومركز التكوين للتقني بالبلدية (ETB).

✓ قسم العلاقات التجارية (الوكالة التجارية): من المراكز هناك مركز التكوين بين عكنون للإدارة والتسيير تقدم مجموعة من التكوين على تقنيات الادارة والتنظيم (الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، والمبيعات والتسويق والتدقيق والرقابة الادارية واللغات وأنظمة

المعلومات وما الى ذلك.

4. هل ترى ان ادارة الموارد البشرية في سونلغاز تشجع على الابداع والابتكار؟

لا، ليس بالضرورة بحيث يكون التشجيع على الابداع عموما عند اصغاء لآراء العمال والانصات إليهم.

5. هل تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بمنح مكافآت وعلاوات اضافية؟

نعم، يستفيد كل العمال من الحوافز المقدمة في المؤسسة، باستثناء العمال محل عقوبة، حيث نجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة سونلغاز بولوجين يضم الأجر الأساسي المحدد قانونيا مضافا إليه العلاوات (كل 3 اشهر) والترقيات والتعويضات إن وجدت أيضا وأجر الأقدمية أيضا إن وجد.

تعتمد مؤسسة بولوجين التقيط في الأجر القاعدي يكون على 16 نقطة حيث يتم تنقيط الموظف كل 3 أشهر ويكون هذا التقييم على (الحضور في الوقت المحدد، عدم التغيب الغير مبرر، اتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، العمل بجد وعدم التكاسل)، إضافة إلى تقييم سنوي ويكون هذا التقييم في نهاية كل سنة بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار تقييم كل 3 أشهر + إبداعات أو ابتكارات أشهر.

6. هل تستعين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين بسياسة تحفيز عمالها؟

بالطبع، هناك صنفين من الحوافز المقدمة في المؤسسة كما ذكرنا سابقا هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر وهذا لأن تأثيرها أكثر في الوسط المهني لأن اغلب العمال يفضلونها، فهناك تحفيز كل ثلاثي وتحفيز كل سنة وتحفيز متعلقة بالترقيات، ومن بين الحوافز المعنوية التي تمنحها المؤسسة هي عملية الترقية والتدرج كل سنة حيث يحددها التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب حصص تكون قد حددتها السلطة السلمية مع المنظمة النقابية. تمنح للموظف على أساس الأقدمية، على أساس الشهادة، على أساس الاختبار .

● على أساس الأقدمية: هنا تكون الأولوية للموظف الذي كانت لديه مدة أطول في العمل عشر(10) سنوات فما فوق في حال توفر المناصب المالية وشروط يحددها التنظيم الداخلي.

● على أساس الشهادة: مثال: موظف حامل لشهادة ليسانس ثم أكمل دراسته وتحصل على شهادة ماستر.

● على أساس الاختبار: قد يكون اختبار كتابي أو شفوي.

وهناك أيضا الميداليات يتم منحها في المؤسسة لمكافأة العمال كتحفيز عن وفائهم واخلاصهم في العمل بحيث تمنح حسب معايير الأقدمية.

7. هل يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة؟ وهل يحسن من أداء العمال؟

نعم، يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة بنسبة كبيرة لأن التحفيز يدفع العامل للعمل بجد وجهد وهذا يعود بالنفع على المؤسسة وبالتالي العامل تلقائيا يحسن من أدائه، إضافة إلى هذا أيضا، العقوبات كذلك تفيد في تحسن الأداء للعمال فخوف العامل من العقوبة يدفعه لتحسين أدائه.

8. هل تلجا مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبولوجين لتقديم نوع من التحفيز لبعض العملاء لاستقطابهم وضمان تقديمهم لمجهودات أفضل وولائهم للمؤسسة؟

أولا مؤسسة سونلغاز هي المؤسسة الوحيدة والرائدة في عملية انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، تتمتع بحوافز كافية لإرضاء العامل الجزائري وكذلك هناك الحق في الاستفادة من التغطية الصحية والضمان الاجتماعي.

- في رأيك ماهي اهم الأشياء التي يستلزم أخذها بعين الاعتبار في تجسيد العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية؟

التوظيف يكون متناسب مع استراتيجية المؤسسة وكذلك تكوين وتدريب العاملين على أساس استراتيجية المتبعة، حسب التغيرات الحاصلة في هذه الاستراتيجية للتكيف مع كل تغير او تطور حاصل.

يستوجب اتباع استراتيجية المؤسسة عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتكوين والتحفيز) يجب ان يكون هناك توافق بينهم، ليس لدينا خيار اخر لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

❖ الملحق 02: تحليل البيئة الخارجية لشركة SONELGAZ:

نموذج PESTEL:

تعمل SONELGAZ في بيئة خارجية منظمة وأكثر تقييداً، لذلك يجب أن يكون مدير الشركة على دراية بهذه القيود، وأن يعرفوا ويفهموا الوضع الحالي للأسواق والأنشطة التي تعمل فيها الشركة بالإضافة إلى الاتجاهات الرئيسية التي تظهر هناك. تشمل البيئة الخارجية لشركة SONELGAZ على مكونات اجتماعية وثقافية وديموغرافية واقتصادية وتكنولوجية وتنافسية وسياسية وقانونية وطبيعية. من المؤكد أن SONELGAZ تريد التكيف جيداً مع بيئتها، وبالتالي لا يمكنها تجاهل هذه المكونات المختلفة؛ لذلك يجب عليها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل فهم بيئتها الخارجية بشكل كامل.

البيئة السياسية والقانونية:

التشريعات الوطنية أو الدولية، وإلغاء الضوابط التنظيمية للاحتكارات الطبيعية، ولا سيما قانون الكهرباء المعتمد في فبراير 2002، ورفع القيود الأوروبية للاحتكارات، والمزايا الضريبية لبعض الاستثمارات مثل الحوافز الممنوحة في الجزائر لإنتاج الكهرباء من الطاقات المتجددة ... هذه تخلق التطورات في بعض الأحيان فرصاً جديدة وقيوداً جديدة في كثير من الأحيان: الالتزام بضمان مهمة الخدمة العامة لتزويد الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، يتعين على SONELGAZ تحقيق نتائج مالية واقتصادية لتلبية احتياجاتها التمويلية الاستثمارية وتلبية احتياجاتها اليومية واحتياجات التشغيل.

لا اعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، قررت الحكومة الإبقاء على تعرفه الكهرباء عند مستوياتها الحالية على المدى المتوسط، مما أدى الى الوضع الذي تواجهه سونلغاز حالياً قيوداً رئيسياً يؤثر بشكل عميق على النتائج المالية للشركة، وفي نهاية المطاف على التزاماتها فيما يتعلق بسداد ديونها وتمويل خططها التنموية.

من المهم أن نعرف أن مستويات تعرفه الكهرباء والغاز في الجزائر تُحدّد بمرسوم إنها CREG، الهيئة التنظيمية للقطاع، المسؤولة عن تحديد وتنظيم التعريفات ومكافآت المشغلين، وبالتالي تخضع هذه التعريفات لمراجعات محتملة لمراعاة تكاليف تطوير البنية التحتية.

في ظل عدم وجود زيادات في التعريفات، وهي المصدر الوحيد للدخل، وجدت مجموعة SONELGAZ مصادر تمويل في القروض والقروض المصرفية التي نجحت بفضلها في إطلاق خطة طوارئ رئيسية لتعزيز أسطولها الإنتاجي بأكثر من 2000 ميغاواط.

البيئة الاقتصادية:

من الواضح أن استراتيجيات مجموعة SONELGAZ تتأثر بالبيئة الاقتصادية الذي تعمل فيه: الركود، والكساد، والانتعاش الاقتصادي، والازدهار، والتضخم، والإصلاحات المؤسسية، والقيود الخارجية للبلاد مثل الديون الخارجية، إلخ، ويعتبر تحليل الناتج المحلي الإجمالي والدخل المتاح والسياسة الاقتصادية والاجتماعية للحكومة ومستوى القوة الشرائية للموظف ذات أهمية قصوى لمسؤولي سونلغاز.

لذلك يجب على طاقم الإدارة في SONELGAZ أن يتساءلوا عن البيئة الاقتصادية لشركتهم ويحللوا ما ستكون العواقب على الأهداف.

البيئة الاجتماعية والثقافية:

الكهرباء سلعة استهلاكية أصبحت ضرورية لرفاهية السكان وللتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع. على هذا النحو، من الأهمية بمكان بالنسبة لأي بلد أن يتم ضمان الحصول على الكهرباء وضمان استمرارية إمداداته.

من الضروري تحقيق التوازن بين قدرات الإنتاج والنقل والتوزيع المتاحة على المدى المتوسط والطويل من ناحية وتطور الطلب المستقبلي من ناحية أخرى.

عند تطوير استراتيجياتها وإجمالياتها وأنشطتها، لا يمكن لشركة SONELGAZ تجاهل تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على قراراتها المتعلقة بالشركة، في الواقع يتطلب تخطيط وإدارة الأنشطة من مديري الشركة أن يأخذوا في الاعتبار التأثير الذي تمارسه الطبقات الاجتماعية (توزيع السكان) والأسرة والفئات الاجتماعية التي ينتمي إليها الناس، وكذلك الثقافة والثقافات الفرعية (أنظمة القيم، مواقف المستهلكين) على سلوك المستهلك.

في إطار التعزيز الاجتماعي والاقتصادي للجنوب الكبير، تم اعتماد نظام جديد للفواتير لصالح الأسر والمزارعين، هدفها تحسين الظروف المعيشية للأسر واستخدام أفضل للأراضي الزراعية الموجودة في هذه المناطق، مما أدى هذا الجهاز الجديد أيضاً إلى قيام شركة SONELGAZ بتكييف نظام الفوترة الخاص بها.

بالإضافة إلى ذلك، وفي إطار تعزيز ثقافة الاقتصاد والاستخدام الرشيد للطاقة الكهربائية، يجب أن يكون إجراء الاتصال المؤسسي لشركة SONELGAZ تجاه المستخدمين المحليين (العائلات والمواطنين والعملاء غير المؤهلين) دائماً ومستمرًا من أجل ضمان مشاركة المجتمع بأسره في الجهد الوطني لتوفير الطاقة.

كما يمكن التحكم في الاستهلاك المحلي للطاقة الكهربائية من خلال استخدام ذكي وعقلاني للأجهزة الكهربائية والغازية (الموقد، والثلاجة، والغسالة، والمكواة، والمصابيح الإلكترونية ذات الاستهلاك المنخفض، والتدفئة وتكييف الهواء ...). في الواقع، فإن الثقافة القوية لتوفير الطاقة الكهربائية التي يحددها المستخدم المحلي هي مصدر للكفاءة، فهي تعزز تكييف الشركة مع بيئتها وتخدم مصالح المستهلك محليًا بقدر ما يتم تبني موقف منضبط أو السلوك، كمستهلك للطاقة الكهربائية، يساعد على تقليل فاتورة الطاقة.

البيئة التكنولوجية:

إن إتقان التقنيات اللازمة لتشغيل وتطوير الأعمال الأساسية والوصول إليها من الاهتمامات الدائمة للمجموعات الصناعية، لأنها في صميم عمليات التنمية في أسواقها التقليدية والمستقبلية.

يتحمل مديرو الشركات التجارية التابعة لمجموعة SONELGAZ، ومديرو الشركات التابعة للأعمال والشركات الطرفية مسؤولية استغلال الإمكانيات الرئيسية التي يوفرها التقدم التكنولوجي. لذلك يجب أن يعرف فريق إدارة مجموعة SONELGAZ بسرعة التطبيقات التجارية والترتيبات المؤسسية (القانونية) والمالية لأي تطور تكنولوجي جديد إذا أرادوا أن تظل الشركة قادرة على المنافسة.

هذا هو التحدي الذي يواجه مسؤولي SONELGAZ، على مستوى الإدارة العامة وعلى مستوى الإدارات التشغيلية، من خلال التقدم التكنولوجي.

البيئة الطبيعية:

تشير البيئة الطبيعية إلى التلوث والظروف المناخية والظروف الجغرافية والمادية وندرة الموارد الطبيعية. وكمثال، نستشهد بتأثير البيئة الطبيعية على التخفيضات الملحوظة على شبكة نقل وتوزيع الكهرباء الوطنية: المناخ، حيث يعتبر المناخ عاملاً يمكن أن يكون له تأثير كبير على توفير الطاقة الكهربائية من قبل شركة "SONELGAZ.SPA".

- وبالتالي، عندما يكون الجو حارًا جدًا في الصيف وعندما يزداد الطلب على الكهرباء ويتجاوز السعة المركبة على جانب العرض، تلجأ الشركة إلى حل لتسليط الأحمال، وهذا على وجه الخصوص عندما يكون الحل للاستدعاء إلى الشبكة المترابطة مع الدول المجاورة غير متوفرة. ويرجع سبب هذه الزيادة الكبيرة في استهلاك الكهرباء إلى الطلب القوي "المتعمق" من العملاء، بسبب الحاجة المتزايدة لتكييف الهواء والإضاءة.

- وبالمثل، عندما يكون الجو باردًا، يزداد استهلاك الطاقة كثيرًا، علاوة على ذلك، تشكل العواصف والأعاصير القوية تهديدات معينة لحالة النقل والبنى التحتية للكهرباء: الأبراج والكابلات التي تضررت بعد العواصف الشديدة.

في الواقع، تجدر الإشارة إلى أن شركة SONELGAZ لديها نظام مراقبة ودراسة يهدف إلى توقع مثل هذه المخاطر وقبل كل شيء توفير القدرة الإنتاجية لمواجهة القمم المحتملة في الاستهلاك. تجري Groupe SONELGAZ دراسات مستقبلية كل عام حول توازن العرض والطلب على الكهرباء من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لمرور الشتاء وللمنع القيود التي قد تؤثر على توازن النظام الكهربائي، بسبب الانخفاض في درجات الحرارة والزيادة الحادة في الاستهلاك.

البيئة القانونية:

إن معرفة القوانين والإرادة السياسية التي يجب على الشركة التقيد بها والامتثال لها هو أحد جوانب الإدارة السليمة.

يرتكز الأساس التشريعي لإصلاح قطاع الكهرباء في الجزائر على عدد من مبادئ تحرير الكهرباء المطبقة في تجارب دولية أخرى، إذ تحدد مجموعة القوانين هذه أهداف وسياسات إعادة الهيكلة التي ينبغي أن تحول جذريًا في ملامح المشهد الكهربائي الجزائري.

يعد قطاع الطاقة الكهربائية قطاعاً رئيسياً للاقتصاد الجزائري، تم إعادة صياغة اللوائح التي تحكم مجال توزيع الكهرباء والغاز بموجب القانون رقم 01-02 المؤرخ 5 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، وفتحت جميع الأنشطة (الإنتاج والتوزيع) للمنافسة ويبقى نقل الكهرباء فقط حكرًا على الدولة، ويديره المشغل الحالي سونلغاز.

لذلك، جعل القانون من الممكن إطلاق المشاريع الأولى لمنتجي الكهرباء المستقلين (I.P.P) كما يتضح من إنشاء الشركة الجزائرية للطاقة (A.E.C) في SONATRACH- 50/50 و تدير هذه الشركة الفرعية إنتاج الطاقة ومشاريع وحدة تحلية مياه البحر من خلال فتحها أمام المستثمرين الدوليين من القطاع الخاص.

في الواقع، يمكن التذكير بمبادئ وأسس القانون 01-02 الصادر في 2002/02/05 وتلخيصها في النقاط التالية:

- ضمان تطوير القطاع في إطار السياسة الاقتصادية والطاقة للدولة.
- ادخال المنافسة على مستوى انتاج وتوزيع الكهرباء.
- السماح بالتدخل دون تمييز لمشغلين جدد بموجب نظام تراخيص لإنتاج الكهرباء وامتياز للتوزيع.
- إنشاء إطار تشريعي وتنظيمي مستقر ومحفز قادر على جذب تمويل خاص كبير.
- وضع نظام يعرفه الجميع ويتسم بالشفافية في تطبيقاته.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن الأحكام الرئيسية لهذا الإطار المؤسسي الجديد تتعلق بشكل خاص بما يلي:
- إنشاء هيئة تنظيمية مستقلة ذاتية (CREG).
- إدخال الوصول إلى شبكة الطرف الثالث (ATR).
- المحافظة على مهمة الخدمة العامة للكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنابيب: تظل الدولة مسؤولة عن الخدمة العامة.
- الحفاظ على التكافؤ الوطني للعملاء غير المؤهلين (سكني، الصناعة الصغيرة، وما إلى ذلك).
- حصر مساهمة الدولة في مناطق معينة.
- الحاجة إلى إعادة هيكلة القطاع وتكييف SONELGAZ مع الإطار العالمي الجديد.
- في سياق اعتماد قانون توزيع الكهرباء والغاز عبر الأنابيب وكمتابعة منطقية، شهد الأساس التشريعي صدور مرسومين:
- المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ 1 يونيو 2002 بشأن النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "SONELGAZ.SPA".
- المرسوم التنفيذي رقم 194-02 المؤرخ في 28 مايو 2002 بشأن المواصفات الخاصة بشروط إمداد الكهرباء والغاز عبر الأنابيب.