



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاڤي

تخصص: تسيير استراتيجي

بعنوان

**دور التسيير الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم**

من إعداد الطالبين:

عمور حياة

هدار إلياس

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	عبد الله بن حمو	استاذ محاضر -أ-	مستغانم
مقررا	بومدين غوتي بلعياشي	استاذ محاضر -ب-	مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	استاذ محاضر - أ -	مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

الشكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إعداد عملنا هذا، ونتوجه في هذا المقال بتقديم أسى عبارات الشكر

والتقدير للأستاذ "الغوثي بومدين بلعياشي" الذي أشرف على توجيهنا بالرأي السديد والنصيحة القيمة

لجني ثمار هذا البحث القيم وكذا السيدة "مهلة فضيلة"، ما سمح لنا إتمام رسالتنا في أحسن وأيسر

الظروف.

كما أوجه تحية تقدير خاصة لكل اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا السيدة نافتي

عالية وإلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

قال الله تعالى : " والله وأخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والإبصار

والأفئدة لعلكم تشكرون " صدق الله العظيم".

الحمد لله والشكر لله الذي أعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء

والمرسلين. أهدي عملي إلى كل من رسم الابتسامة على وجهي .

إلى من سندانني في حياتي وأناروا دربي وغرسوا في نفسي بذور الخير اليكم "أمي وأبي".

كما أهديه الى كل من السيد محروق عبد القادر والسيد جليدة جمال.

قائمة المحتويات

الشكر

الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ

مقدمة

التسيير الاستراتيجي

الفصل الأول

10	تمهيد
11	المبحث الأول: عموميات حول التسيير الاستراتيجي
11	المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي
13	المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: مراحل التسيير الاستراتيجي
16	المبحث الثاني: أسس تطبيق التسيير الإستراتيجي
16	المطلب الأول: البعد الاقتصادي والسياسي
17	المطلب الثاني: البعد البيروقراطي (التنظيمي)
18	المطلب الثالث: البعد المعلوماتي
20	المبحث الثالث: نماذج ومستويات التسيير الاستراتيجي:
20	المطلب الأول: نماذج التسيير الاستراتيجي
20	المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي
22	خلاصة

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

الفصل الثاني

24	تمهيد
25	المبحث الأول: إستراتيجية الموارد البشرية
25	المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
27	المطلب الثالث: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
29	المبحث الثاني: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية
29	المطلب الأول: بناء رؤية الموارد البشرية

30	المطلب الثاني: مسح البيئة التنظيمية و مراجعة الجدارة والموارد
32	المطلب الثالث: الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى
36	المبحث الثالث: اعتبارات وضع إستراتيجية الموارد البشرية
36	المطلب الاول: توقعات أصحاب المصلحة
36	المطلب الثاني: المنهج النظامي العلمي
36	المطلب الثالث: المنهج الحدسي "الإلهام"
37	خلاصة

المحددات الميدانية

الفصل الثالث

39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم
40	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم
41	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لميناء مستغانم وتصميمه
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
51	المبحث الثاني: أهداف ومميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم
51	المطلب الأول: الإنشاءات المتخصصة لمؤسسة ميناء مستغانم
51	المطلب الثاني: التسيير أهداف مؤسسة ميناء مستغانم
52	المطلب الثالث: مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم
54	المبحث الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
54	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
54	المطلب الثاني: نبذة عن كيفية التوظيف بالمؤسسة:
54	المطلب الثالث: عمليات التوظيف في مؤسسة ميناء مستغانم
57	المطلب الرابع: التدريب والتكوين وأثره على المؤسسة
58	خلاصة
60	خاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	خطوات التسيير الإستراتيجي	01 – 01
30	خطوات عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية	01 – 02
31	تقسيم عملية الفحص البيئي إلى أربعة خطط	02 – 02
32	خطوات عملية مراجعة الجدارة والموارد	03 – 02
33	خطوات عملية الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى	04 – 02
34	تقسيم عملية تحديد الأهداف إلى خطط	05 – 02
35	تقسيم عملية تكامل الخطط التنفيذية إلى خطط	06 – 02
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	01– 03
50	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	02 – 03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	01 – 02
42	الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو	01 – 03

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها وتنمية كفاءتها الاستراتيجية، وذلك بالأخذ بأسلوب التسيير الاستراتيجي كمدخل للاستمرارية وتعزيزاً للميزة التنافسية، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن للمؤسسات أن تقوم باستغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز والذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي الموارد، والتي باتت تشكل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة و المصدر الأول لخلق القيمة، وبالتالي فإن المنطلق الأساسي الذي يقوم عليه التسيير الاستراتيجي هو احترام المورد البشري واستثمار قدراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة على الساحة الجزائرية ومؤسساتها الوطنية من تغيير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتزايد بالمورد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً و طاقة ذهنية واسعة ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وكذا عنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة البناءة والإيجابية.

لذا توجب على المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات، والعمل الجدي على جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات والمعرفة وذلك من خلال تسيير تلك الكفاءات والذي يعد محمداً أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسات.

وسوف تكون دراسة الحالة مركزة على مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة ميناء مستغانم.

وضمن هذا السياق، يمكن إبراز معالم إشكالية الدراسة التي نتطرق إليها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما هو دور التسيير الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي؟
- ما هي آليات إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي الإستراتيجيات المنتهجة في إدارة الموارد البشرية في ميناء مستغانم؟

* فرضيات الدراسة:

- التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية على أداء المؤسسات.
- تطوير الموارد البشرية يعتمد على التسيير الاستراتيجي الفعال.
- كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الناتجة عن التسيير الاستراتيجي الفعال

* أهمية الموضوع:

تكتسي دراسة موضوع تطوير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظرفنا الحالي أهمية بالغة، باعتبار أن أي مشروع عصره أو تحديث مؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على تطوير العامل البشري بالدرجة الأولى لأنه من أهم الموارد الإستراتيجية ونظراً لكونه هو العنصر الأساسي الذي يحدد فرص المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على منافسيها لذا علينا الاهتمام به وتفعيله ومحاولة مواكبته للمتغيرات كما أنه العنصر الأساسي الذي يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح لأنه الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية

الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة استثمار هذه الموارد والتي تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

* أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من العناصر التالية:

- زيادة معارفنا وإثراء المعلومات في موضوع التسيير الاستراتيجي ودوره والذي يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة.
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة واعتبارها المورد الأول والأساسي الذي يجب أن يستثمر فيه.
- كما أنه تفعيل الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة يساهم في تحسين أداء المؤسسة، لأن الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أدائها ولكسبها الميزة التنافسية، فإذا تم التحكم في تسييره الإستراتيجي وتفعيله يؤدي إلى ترشيد المؤسسة الاقتصادية.
- إضافة إلى ما سبق ذكره لفت انتباه الباحثين مستقبلاً في تخصص الإدارة والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات لدراسته وإثرائه وتحليل أبعاده.

* أهداف البحث:

من الواضح أن هذا البحث يهدف إلى تبيان العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتطور المورد البشري ويسعى كذلك إلى الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- محاولة إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد الآليات لذلك

* منهج البحث:

بناءً على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض، ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو الموضوع الدراسة وصفاً كمياً ووصفاً نوعياً، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، فضلاً عن ذلك سيكون للانترنت دورها في إثراء الدراسة استناداً إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة لاسيما وتزامنت الدراسة مع الحجر الصحي والمنزلي الذي فرضه علينا وباء كورونا المستجد كوفيد 19 عفانا الله وإياكم.

* صعوبة البحث:

لا يخلو أي بحث أو مجهود علمي من صعوبات قد تعترضه، ومن بين هذه الصعوبات ما سبق ذكره تزامن دراستنا مع غلق الجامعات والمكتبات في ظل الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في وباء كورونا المستجد كوفيد 19 عفانا الله وإياكم.

كما نشير إلى صعوبة الحصول على المعلومات والتي هي بشكل قليل في الجانب التطبيقي للدراسة نظراً لإجراءات الحجر المتخذة في المؤسسات والإدارات مما أدى إلى تخفيض عدد العمال المناوبين

* تصميم البحث:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية وانطلاقاً من المعلومات المتوفرة لدينا ووفقاً للأهداف المسطرة قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول خصص إثنان أوليين منها للدراسة النظرية أما الفصل الثالث فخصص للدراسة التطبيقية فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات من خلال الفصول كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول التسيير الاستراتيجي حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التسيير الاستراتيجي، أما في المبحث الثاني أبرزنا أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي في الإدارة، وخصص المبحث الثالث لنماذج التسيير الاستراتيجي ومستويات تسيير الإستراتيجي.

أما الفصل الثاني قد جاء بعنوان إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وتطويرها وقد قسم إلى ثلاث مباحث تناولنا في الأول منها إستراتيجية الموارد البشرية أما في المبحث الثاني فعرضنا خطوات إستراتيجية لموارد البشرية كما خصص المبحث الثالث لإعتبارات وضع إستراتيجية الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة التطبيقية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ميناء مستغانم حيث ورد بعنوان دراسة حالة ميناء مستغانم حيث تم من خلالها عرض الدراسة الميدانية في ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم أما المبحث الثاني فخصص لمميزات وخصائص تسيير المورد البشري بالمؤسسة، وتم عرض بالمبحث الثالث واقع التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية بالمؤسسة.

وفي الأخير تختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتواصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

التسيير الاستراتيجي

تمهيد:

لقد أصبح وضع الاستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمرا ضروريا ، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى الإدارة الاستراتيجية ، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية.

سنتناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التسيير الاستراتيجي وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : عموميات حول التسيير الاستراتيجي .

المبحث الثاني : أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي .

المبحث الثالث : نماذج ومستويات التسيير الاستراتيجي.

المبحث الأول: عموميات حول التسيير الاستراتيجي

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة، أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من المنظور الاستراتيجي وذلك باعتمادها على نظام التشغيل الاستراتيجي الذي يوجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

قبل التطرق لتعريف التسيير الاستراتيجي لابد أولا من تعريف مصطلح " الإستراتيجية". فقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المهتمين بهذا المجال لشموليته حيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه ، لذا فانه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية وسنعرفها لغة واصطلاحا.

*تعريف الإستراتيجية لغة:

لفظ الإستراتيجية مشتق من كلمة يونانية تعود إلى الأصل الإغريقي (Strategos) والتي تعني القائد العسكري وتتكون من كلمتين (Strates et Agein) الأولى تعني الجيش والثانية تعني القيادة وبنفس المعنى تم تعريفها في القواميس على انه فن توفيق عمل القوة العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة.

* تعريف الإستراتيجية اصطلاحا:

الاستراتيجية اصطلاحا هي النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها فهي سياسات متبعة لتحقيق الغايات وبلوغ الأهداف وهي تعبر عن مهارة الإدارة والتخطيط من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

ومن المهم في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتفسير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافه والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد¹، أي أنه يعتبر عملية تنبؤ بفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده أخطه من اجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويعد التخطيط الاستراتيجي احد مداخل ممارسه وظيفه التخطيط حيث يتميز بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس أي أن نقطه البداية تكون من البيئة الخارجية. أما على المستوى الدولي فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية وتبرز أهميه التخطيط الاستراتيجي في المنظمة كونه يساعد على:

1-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الاستراتيجية الطبعة الأولى القاهرة مجموعه النيل العربية 1999 ص 34.

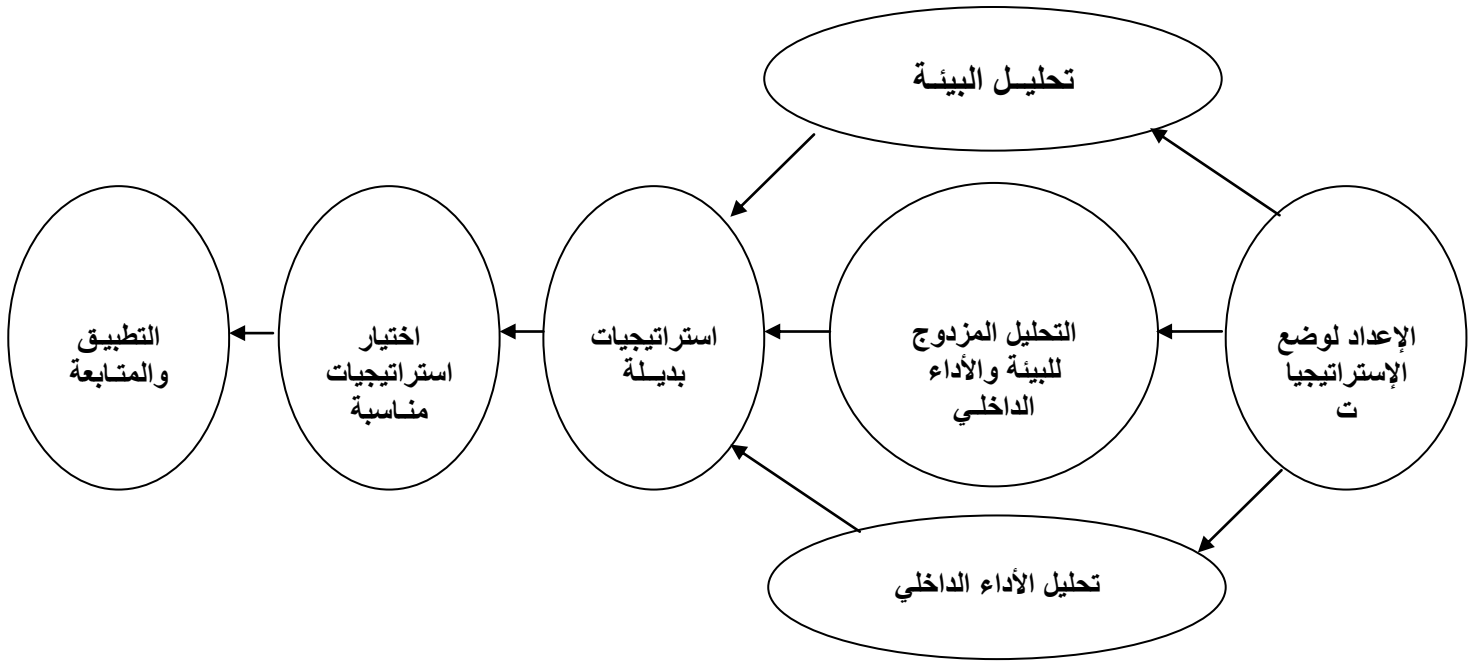
- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المنظمة وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المنظمة.
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة¹

1-نعمة عباس الخفاجي الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص34.

*خطوات التخطيط الاستراتيجي:

وللتخطيط الاستراتيجي خطوات تتمثل في:

- الإعداد لوضع الاستراتيجيات
- تقييم البيئة التي يعمل فيها المشروع
- تقييم الأداء الداخلي للمشروع
- إدماج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي
- التعرف على البدائل الاستراتيجية
- اختيار الاستراتيجية المناسبة
- تطبيق الاستراتيجية
- تقييم الاستراتيجية¹



الشكل رقم (01-01) خطوات التسيير الإستراتيجي

2- تعريف التسيير الإستراتيجي:

يعد التسيير الإستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة، وربحيتها في الأجل الطويل، ولقد تعددت تعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه "كوتلر" بأنه عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف واستراتيجيات نمو وخطط محافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

1 أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص13

بينما يعرفه "أنسوف" بأنه تصور المؤسسة لعلاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها.

أما "تومبسون" فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.¹

ويمكن تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.²

فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

فمن خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على عناصر أساسية هي:

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
 - تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
 - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المنظمة المختلفة.
 - إعداد نظم الرقابة والإستراتيجية وتنظيم نظم الأداء.
- ومنه يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعدها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.³

المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي:

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره احد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما انه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفاعلية في استغلال مواردها المادية والبشرية، وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1 نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35

2 حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، عمان، دارالحامد، 2003، ص 86

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 33

- كما أن انتهاج المنظمات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق المزايا التالية:
- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية، ولكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية.
 - تحقيق نتائج اقتصادية ومالية وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات، وبالتالي تمكّنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها.
 - تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المنظمات التي لا تعتمد على التسيير الاستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة.
 - القدرة على التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفه المرونة.
 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
 - تمكن المنظمة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة ويمكن توضيح أهميه التسيير الاستراتيجي في ما يلي:
 - يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات وفرص المستقبل.
 - يبرئ وضع الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وأفاق تطورها.
 - يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ومساعدًا للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغير.
 - يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة¹
 - يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية.

المطلب الثالث: مراحل التسيير الاستراتيجي:

لقد مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل نعرضها على النحو التالي:

1- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:

ويطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية. كما برزت الجهود الإستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات..... الخ، ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عملية تخصيص للموارد التنظيمية.

1 نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 38

2- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقبته تلك الخطوات وتقييمها، كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤية لماهية الاستراتيجيه مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

3 - مرحلة التوجه البيئي:

في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء داخلية أو خارجية، خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها، إلا أنه ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقداً، ومع زيادة درجة تعقد العوامل والمتغيرات وعدم استقرار البيئة، تطلب الأمر تحليلاً دقيقاً للصناعة التي تنتهي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي.

4- مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل (التسيير الإستراتيجي):

ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية وأهم ما يتصف به هذا التوجه ما يلي:

- أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي، وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل.
- إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.
- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر، إضافة إلى أن التسيير الاستراتيجي لا يختصر على المؤسسة كبيرة الحجم، بل يمارس أيضا في المؤسسات أمتوسطه والصغيرة.
- إن العديد من الباحثين اليوم يعتبر أن البعد الاستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي والاهتمام الاستراتيجي، وإلى المؤسسات التخيلية "الافتراضية"، على هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكره مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.¹

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 35

المبحث الثاني: أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسات نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية:

المطلب الأول: البعد الاقتصادي والسياسي:

* البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف¹

ويتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة لمجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟²

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها وبعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ووضع البرامج وتصميم الخطط، وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

* البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة³ فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف⁴، ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها:⁵

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

- ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟

- ما الذي ستقرر المؤسسات فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة)، تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، وتقييم

1-Alain Charles MARTINET, management stratégique(organisation et politique), ediscience, Paris,1994 , P34.

2 -الداوي الشيخ. نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،

تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999، ص 73-74

3 -مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص 134

4 -شوقي ناجي جواد، إدارة إستراتيجية، دار الحامد الطبعة الأولى، عمان 2000 ص23

5Raymond Alian THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993, P21- 24.

نظامهم السياسي مع التوقع بردود أفعالهم، وللإجابة على ما يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات، فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضات الائتلافات، بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله، فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

المطلب الثاني: البعد البيروقراطي (التنظيمي)

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بالوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية¹

ويرى "مارتيني" أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها أو فعالية التنظيم ككل وهذا وفق محيط شديد التغير.

ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي أهمها: ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وما هي إجراءات الرقابة؟²

تتبنى المؤسسة تنظيما معيناً خاصاً بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق، ونوع تقسيم العمل، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات وتحديد آفاق اتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وإعداد نظام للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد، بينما في ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في كل عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة، واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، واختيار اتجاه الرقابة.

1 "شارلز وجاريت جونز"، ترجمه رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار

المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص 573-574

2 Alain Charles Martinet, Management stratégique (organisation et politique), op.cit, P25, 26.

المطلب الثالث: البعد المعلوماتي

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه أقدوره تتأثر بنوعيه وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها.¹

والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، هو نظام المعلومات الخاص بها، فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.²

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر إلى المعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعمها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها³، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية SIS "النظام المعلوماتي الاستراتيجي" والذي يعتبر بمثابة نظام استشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، وجعلها في وضعيه تسمح لها بمواجهه المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة.⁴

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم نتائج المترتبة عن ذلك، وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟
- ما هي الموارد المتاحة أمامها والموارد المطلوب الحصول عليها؟
- كيف سيتم استخدام الموارد؟⁵

اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات إستراتيجية ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير الذي يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات ومراكز البحث

1 منال محمد الكردى، جلال ابراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 13

2 سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14

3 غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 14

4 صليحه كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 88

5 احمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 26-27

والمؤسسات، وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة.¹ وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

1 حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، 31 ماي، 01-02 جوان 2003، ص 4

المبحث الثالث: نماذج ومستويات التسيير الاستراتيجي:

إن إدراك التسيير الاستراتيجي على أنه عملية مهيكلية منطقيا تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، إعداد الإستراتيجية وتنفيذها، يخضعه لنوع من المعيارية في التعامل مع أبعاده الأساسية، وللتسيير الاستراتيجي نماذج ومستويات خاصة به.

المطلب الأول: نماذج التسيير الاستراتيجي:

1- نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة الكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات

2- نموذج تسيير المعرفة

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إن تحليل مفهوم المعرفة بين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقه ناجحة.

3- نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسيير لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.¹

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي:

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظام تسيير شامل للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة والمنافسة، وله ثلاث مستويات وهي:

1- التسيير على مستوى المؤسسة

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخفيض الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل في ما يلي:

• تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفه خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

• تحديد السوق الذي ستتعامل معه المنظمة.

1 عبد المجيد قدي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 107

• تحديد وتخفيض الموارد المتاحة.

• خلق روح التعاون بين وحدات المنظمة.

2- التسيير على مستوى وحدات الأعمال

هو عبارة عن تسيير وحده الأعمال الإستراتيجية للتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين أو منتجات معينة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، إن التسيير على هذا المستوى مخصص لوضع أجوبه لعدد من الأسئلة أهمها:

• ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها وحده السوق ومن هم العملاء المحتملين لها؟

• كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

• كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

3- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة كوظيفة الإنتاج والتمويل، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاماً وضرورياً لاستمرارها.¹

11 اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993، ص 28

خلاصة:

اشتغلنا في هذا الفصل بالدراسة وتحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي والإطار النظري لنظام التشغيل الاستراتيجي، وبذلك خلصنا إلى أن تطبيقه كنظام يمكن المؤسسة من التثمين الفعال للمعرفة والسير الحسن للمهام والأعمال ، كما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال ، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها. وكخلاصة يمكن القول بأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق الاستثمار الفعال للكفاءات والمهارات البشرية باعتبارها أهم أصول المؤسسة والعمل على تحسين أدائها بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى نظرة عامة حول التسيير الإستراتيجي للمنظمات انطلاقا من مفهومه وعموميته وأسس تطبيقه ، وهذا ما سوف يساعدنا لاحقا في تسيير الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها عنصرا حيويا فيها .

وعليه فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أصبح ضروريا وحتميا في أي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة الحاصلة في مختلف المجالات التكنولوجية والفكرية.

وستناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : استراتيجية الموارد البشرية .

المبحث الثاني : خطوات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثالث : اعتبارات الوضع الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: إستراتيجية الموارد البشرية:

إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، وعلى خبير الموارد البشرية أن يكون قادرا ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا والى حد ما توقع حدوثه، بحيث أن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى مستويات العمالة، ففي حالة غياب إستراتيجية للموارد البشرية تتخبط المنظمة ما بين تحفيز الأفراد أو ترغيبهم، ففي أي منظمة يعتبر الأفراد الاستراتيجيين أكثر أهمية من الخطط.

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية:

1- مفهوم المورد البشري:

لقد تعددت واختلقت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للبشرية، بحيث يمكن أن نقول أن الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد¹.

فالمورد البشري هو المحور الأساسي الذي يدور حول التنمية في كل المستويات، والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها، فالمورد البشري هو استثمار بالنسبة لمؤسسة، ولكي تستطيع استخدام وتنمية واستغلال هذا الاستثمار فعليه التسيير لهذا المورد، بمعنى أن يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

كذلك يمكن القول أن الموارد البشرية هم مجموعة من الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه.

2- تسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية هو عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار لهذه العملية أنها جملة من المفاهيم المختلفة "كإدارة الأفراد" أو "إدارة الموارد البشرية"، ونجد في التنظيمات الإدارية الحديثة أقساما وفروعا متخصصة تضطلع لهذه المهمة، ويشار إليها بنفس المفاهيم الدالة عن هذه العملية، فيقال أن: "قسم تسيير الموارد البشرية" أو "قسم إدارة الموارد البشرية"، في حين يذهب "جورج هلسنكي" أن تسيير الموارد يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الإشراف، وكلها ألفاظ تدل على إدارة الأفراد، ويرى بأن إدارة الأفراد عملية حيوية لها ماهيتها وكيفية تقوم عليها وغرض تسعى إلى تحقيقه، ويعطي لها تعريف مفاده أنها اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يجديه الإصلاح والمدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفاية، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية وكل هذه العمليات تدخل ضمن ماهية تسيير الموارد البشرية، والغرض من عملية تسيير الموارد

1 محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين، بئر خادم، الجزائر، 2002،

البشرية هو خلق المهارة والدقة والذكاء والحماس والشمول لدى الموارد البشرية بغرض تأدية أعمالهم المنوطة بهم على أحسن وجه.¹

أيضا يعرف أنه هو وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم وتحتوي على نشاطات مثل: التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم²

وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم.³ من خلال التعريفات يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو قسم متخصص في التنظيم الإداري، كما انه نظام يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم.

المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي نجد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، تطبيق أنظمة وتنفيذ الخطط، برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق تطور على المدى الطويل.⁴

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الأداء الجيد، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا لتنمية الكفاءات للمؤسسة لتحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل القدرة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها وكيفية إدارتها بطريقة فعالة، والمحافظة عليها، وذلك من خلال:⁵

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
 - تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.
 - تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
 - زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.
- فاهتمام هذا التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد عملية التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما

1 جورج هلسنكي: إدارة الناس فن، ترجمة احمد زكي، دار المعارف، مصر، طبعة ثانية، 1991، ص 10-11

2 محمد نظمي عايش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1991، ص 29

3 خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، ص 10

4 سملاي يحيضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل

الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2003-2004، جامعة الجزائر، ص 83

5 سليمان عائشة - دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2010-2011، ص 66

- تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والتوجيه (GSRH) والإعداد والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي أكدت على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين الكفاءات بسبب¹
- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.
 - الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون.
 - كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.
 - إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية:²
 - كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، الاقتراحات، والابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية.
 - رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي لتطوير الانجاز.
 - إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري، ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة.
 - يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتنوع فيه مسؤوليات العمل.

المطلب الثالث: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية من رواتب وإجازات وحوافز وتأمين طبي ودورات وغيرها مما يتعلق بأمور الموارد البشرية، أما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فهو الهدف الذي يوضع للموارد البشرية ويراد تحقيقه بعد فترة زمنية معينة، ويكون بخطى ثابتة ومدروسة.

كما أن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجير، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، وفيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

1 علي السلي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42

2 علي السلي، نفس المرجع أعلاه، ص 42

الجدول رقم(02-01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) -الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بمحتوى العمل - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية -الاهتمام بالحوافز المعنوية 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الجوانب المادية للعمل - الاهتمام بقضايا الأجور الحوافز - تحسين بيئة العمل المادية
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها - تنمية العمل والأداء الجماعي 	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني، إكساب الفرد مهارات يدوية - تنمية العمل والأداء الفردي

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دارغريب، القاهرة، 2002، ص 45

المبحث الثاني: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية:

توضع إستراتيجية الموارد البشرية خلال ست خطوات تأتي متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة منها مدخلات قيّمة للخطوات الأخرى، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

المطلب الأول: بناء رؤية الموارد البشرية:

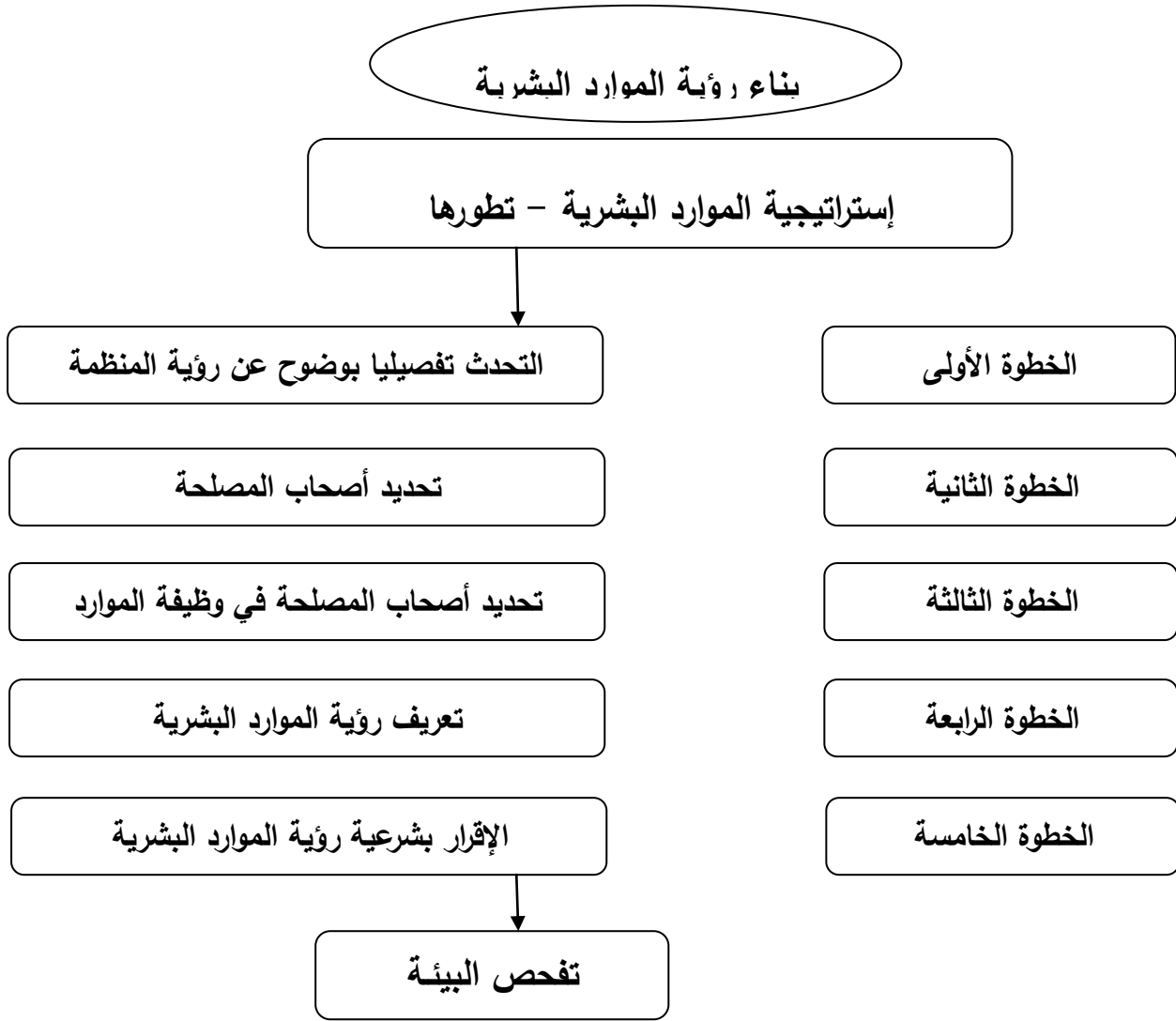
توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، إذ إن لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استناداً إلى الحاجات والطلبات ووجود أصحاب المصلحة والمنتفعين الرئيسيين في المنظمة، سوف لا يأخذ هذا الإجراء في اعتباره فقط الغرض الجوهرى الخاص بسبب وجود المنظمة، ولكن أيضاً الفلسفة الأساسية، يجب أن يتم إجازة الرؤية خلال ممارسة جماعة اختبار تطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية، تعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي يقودها.¹ وتتكون عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية من خمس خطوات وهي:

- الخطوة الأولى: التحدث تفصيلاً عن رؤية المنظمة
- الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصلحة
- الخطوة الثالثة: تحديد أصحاب المصلحة في وظيفة الموارد البشرية
- الخطوة الرابعة: تعريف رؤية الموارد البشرية
- لخطوة الخامسة: الإقرار بشرعية رؤية الموارد البشرية²

1 أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 44

2 أشوك شاندا شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 69

الشكل رقم (02 - 01): خطوات عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية.



المصدر: أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 70

المطلب الثاني : مسح البيئة التنظيمية و مراجعة الجدارة والموارد بمجرد أن تكون رؤية مناسبة يجب أن يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة، سوف يساعد هذا المنظمات على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية تطبيقا ناجحا، سوف يشير أيضا إلى الفرص التي يمكن أن تكون مفيدة للمنظمة من المهم أيضا الاستفادة بالمدخلات المهمة من إستراتيجية الموارد البشرية القائمة¹.
وتقسم العملية إلى أربع خطط وهي:

✓ الخطة الأولى: التعرف على العوامل البيئية التي تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية.

1 أشوك شاندا شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 45

- ✓ الخطة الثانية: التقييم البيئي.
- ✓ الخطة الثالثة: استخدام الأدوات وإجراء التحاليل.
- ✓ الخطة الرابعة: التكامل داخل الإستراتيجية الأساسية للموارد البشرية .

الشكل رقم (02 - 02): تقسيم عملية الفحص البيئي إلى أربع خطوات.



المصدر: أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 95

و بمجرد تحديد المعالم الرئيسية يجب مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، إن مراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.¹

وتقسم هذه العملية إلى ثلاث خطوات وهي:

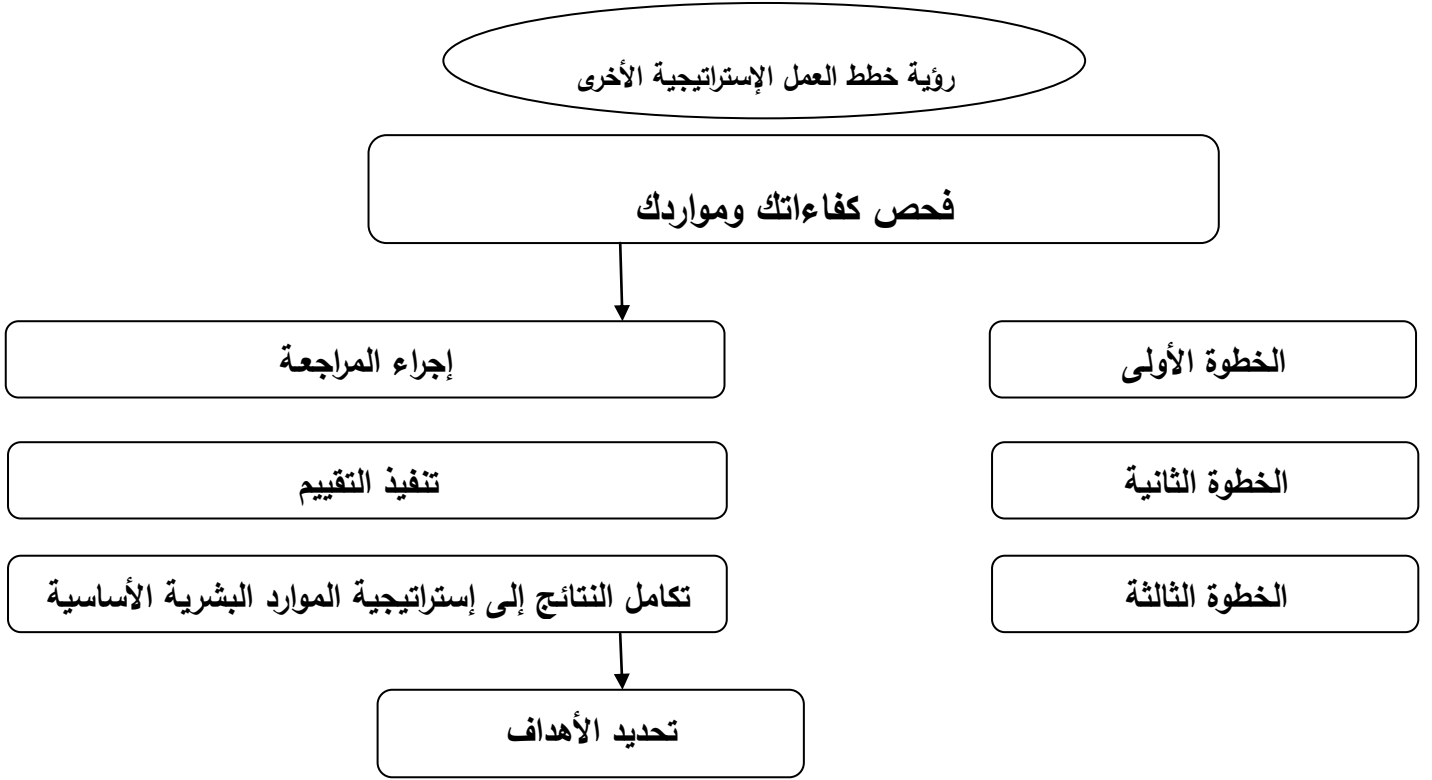
الخطوة الأولى: إجراء المراجعة

الخطوة الثانية: تنفيذ التقييم

الخطوة الثالثة: تكامل النتائج إلى إستراتيجية الموارد البشرية الأساسية

1 أشوك شاندا شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 45

الشكل رقم (02 - 03): خطوات عملية مراجعة الجدارة والموارد.



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 137

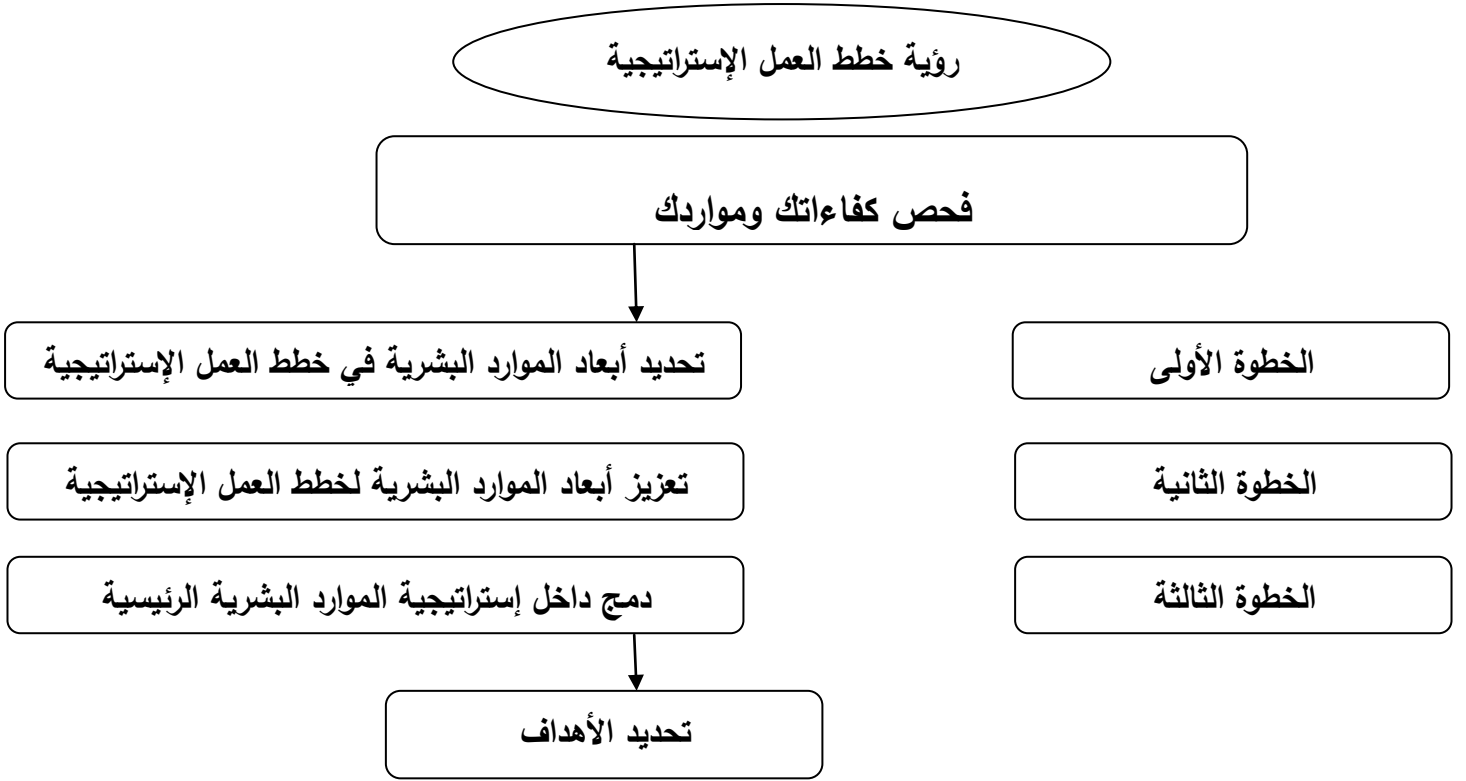
المطلب الثالث: الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى:

غالبا ما لا تأخذ خطط العمل الإستراتيجية في اعتبارها الأوجه الإنسانية في المنظمة، ومن ثم يكون من المهم تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى، يعني هذا تحليل الخطط الأخيرة وعزل أبعاد الموارد البشرية من كل الخطط الإستراتيجية، يجب توحيد وتكامل كل هذه الأوجه داخل إستراتيجية الموارد البشرية بالتركيز على مجالات النجاح الحرجة، مثل الاستقطاب والتعيين التدريب والمتطلبات الجغرافي¹ وتتكون هذه الخطوة من ثلاث خطوات وهي:

- ✓ الخطوة الأولى: تحديد أبعاد الموارد البشرية في الخطوط الإستراتيجية للعمل.
- ✓ الخطوة الثانية: تعزيز وتكامل أبعاد الموارد البشرية للخطط الإستراتيجية للعمل.
- ✓ الخطوة الثالثة: الاندماج في إستراتيجية الموارد البشرية الرئيسية.

1 أشوك شاندا شلبي كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 46

الشكل رقم (02 - 04): خطوات عملية الاطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 139

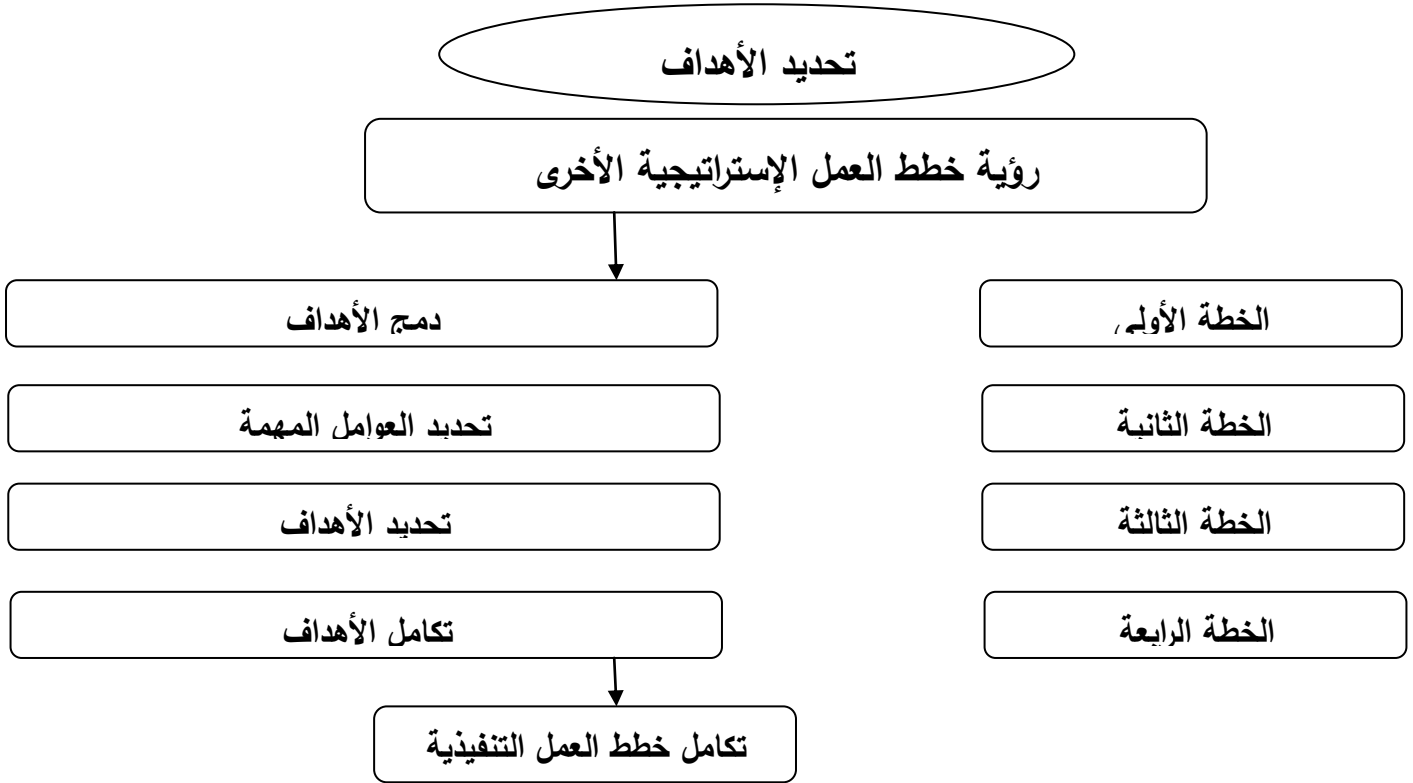
1- تحديد الأهداف:

بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة ومعترف بها، يصبح من السهل أن تعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، يجب أن يتم تحديد صورة شاملة لمستويات الجدارة ومتطلبات أصحاب المصلحة جنبا إلى جنب مع الأهداف ومقاصد وظيفة الموارد البشرية، يجب أن يشار إلى الاطلاع الزمني لانجاز كل هدف وأن تقرر المنظمة ماهية الأهداف الحساسة بالنسبة لنموها.¹ وتشمل عمليه تحديد الأهداف على أربع خطط تنفيذية وهي:

- الخطوة الأولى: دمج أهداف الفحص البيئي والمراجعة وخطط العمل الإستراتيجية
- الخطوة الثانية: تحديد العوامل المهمة التي تؤدي إلى انجاز رؤية الموارد البشرية
- الخطوة الثالثة: تبين الأهداف من العوامل المهمة
- الخطوة الرابعة: تكامل الأهداف

1 أشوك شاندا شلبي كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 46

الشكل رقم (02 - 05): تقسيم عملية تحديد الأهداف إلى خطط.



المصدر: أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 159

2- تكامل الخطط التنفيذية:

عندما يتم التعرف على كل ما يجب انجازه وتوضع الأهداف المناسبة، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية، حيث تأخذ الخطط التنفيذية شكل نمط ومستوى نظم الموارد البشرية التي يعرض تطبيقها بعد تعريف النظم التي يراد تطبيقها، ويجب وضع جدول زمني لكل نظام وأن تتوحد وتندمج كل النظم في المرحلة المحددة من العام¹.

وتتألف عملية وضع خطط التنفيذ من أربع خطوات:

الخطة الأولى: تحديد نظم الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف.

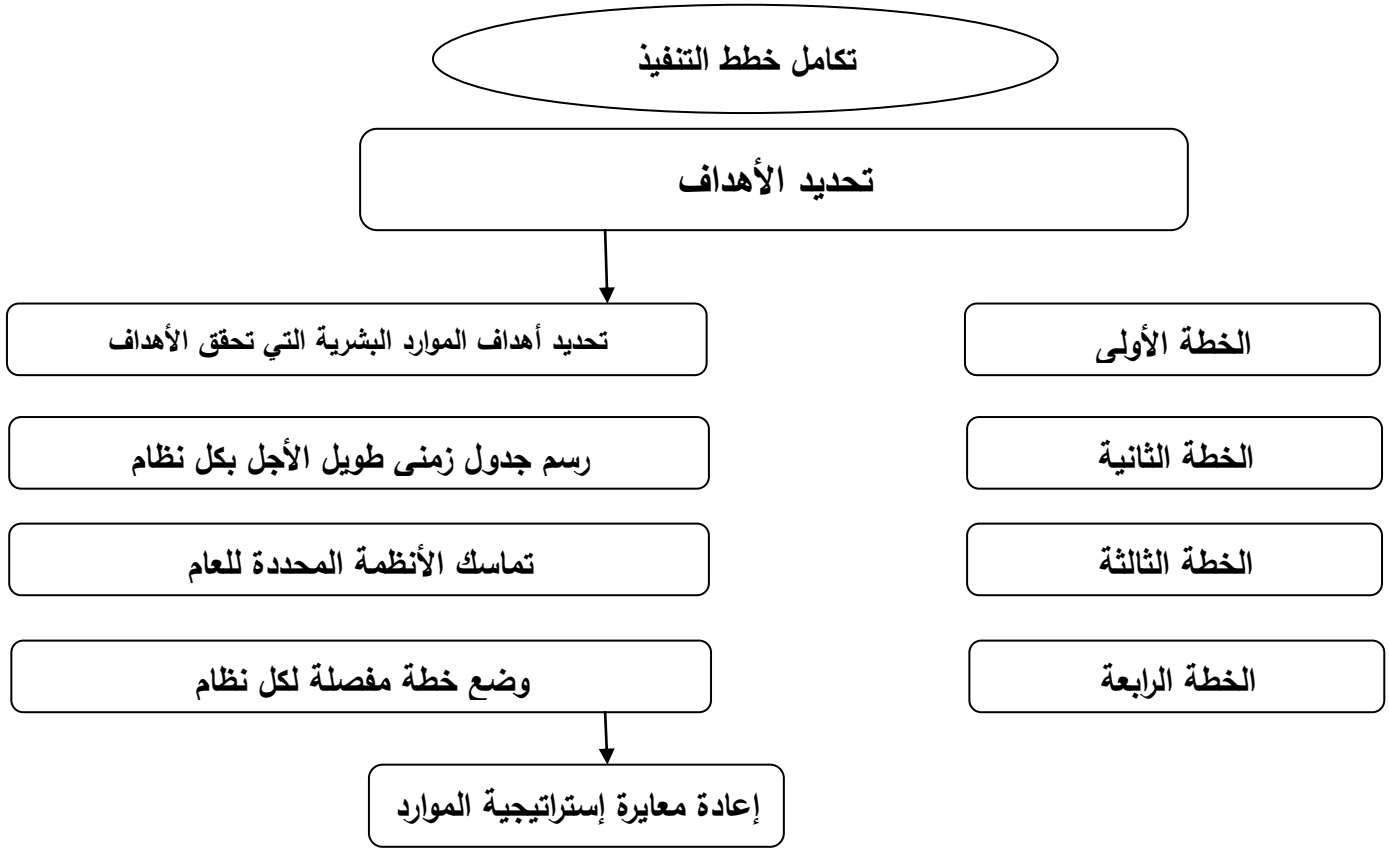
الخطة الثانية: رسم الجدول الزمني بعيد المدى لكل نظام.

الخطة الثالثة: تماسك الأنظمة المحددة لهذا العام.

الخطة الرابعة: وضع خطط تنفيذ مفصلة لكل نظام.

1 أشوك شاندا شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 47

الشكل رقم (02 - 06): تقسيم عمليه تكامل الخطط التنفيذية إلى خطط



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 198

المبحث الثالث: اعتبارات وضع إستراتيجية الموارد البشرية:

تتضمن عملية وضع إستراتيجية الموارد البشرية سلسلة من الأنشطة المعقدة التي تتطلب أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من الأوجه التي نتناولها في ما يلي:

المطلب الاول: توقعات أصحاب المصلحة

يعكس تفكير المنظمة والتفكير السلوكي اهتمام وتطلعات أصحاب المصلحة، يجب عند وضع إستراتيجية الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المختلفة الذين تعنيهم الإستراتيجية سواء كانت صريحة أو ضمنية.

بما أن إستراتيجية الموارد البشرية تغطي فترة توجيه طويلة الأجل، فلا ينبغي أن تركز فقط على آراء واهتمامات أصحاب المصلحة قصيرة الأجل، ولكن تعالج تأثير طويل الأجل على نمو كل شخص من الأطراف المعنية بالمنظمة، على سبيل المثال يعتمد النجاح في شركه "سامسونج" على أفرادها، فعندما يتم تدعيم أو إرضاء العاملين بالشركة يتحقق رضا العميل والنمو المتواصل للشركة.

المطلب الثاني: المنهج النظامي العلمي:

يحدد المنهج التحليلي والمنطقي لوضع إستراتيجية الموارد البشرية جودة مخرجات الإستراتيجية، يعني هذا أن البدائل المختلفة يجب أن تقيم منطقيا مع التركيز على تطبيقاتها العلمية بالنسبة للمنظمة، أي مقاييس للنجاح وإمكانية الحصول على بدائل ملائمة، النتائج المترتبة على ذلك ... الخ أيضا بفضل الأخذ في الاعتبار المشكلات التي تنشأ بسبب المستهدفات المرتبطة بأوقات محددة والإنجازات النهائية التي تتناسب مع المنظمة.

المطلب الثالث: المنهج الحدسي "الإلهام":

على الرغم من التهميه الكبيرة للبدائل المتعددة العملية، فانه لا ينبغي تجاهل المنهج الحدسي عند وضع إستراتيجية الموارد البشرية، فعندما تدخل عوامل الموارد البشرية غير المحسوسة في الاعتبار تبرز أهمية الخبرة والعادة في تحديد النجاح لكل الإستراتيجية، يجذب هذا المنهج اهتمام وعواطف العديد من الأطراف المعنية.¹

1 أشوك شاندا شلبي كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص 50

خلاصة :

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال ينص بتركيزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل بين أنشطه المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة والتسيير الاستراتيجي كفيل لتحقيق هذه المتكاملات والتفاعلات، حيث يضبط حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

وللتكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، وأصبح النجاح يتطلب قدرا وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وهذا ما تطلب ضرورة وضع عملية إستراتيجية الموارد البشرية والتي تعتبر عمليه تتابعية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد :

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم دراسة عامة حول دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية ، وارتأينا في هذا الفصل إلى اسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات الاقتصادية للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية.

ولقد تم تحديد مؤسسة ميناء مستغانم والتي تم من خلالها إجراء تريبص تطبيقي لموضوع هذه الدراسة .

بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة من خلال الوقوف على التعريف بها من مختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها ، بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وأهم مصالحه التي يضمها ، كما تعرفنا أيضا على الإمكانيات البشرية وأهم التقسيمات المتعلقة بها والتطرق بشكل مختصر إلى بعض الإمكانيات التي تترجع عليها المؤسسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم

يتم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

1- نشأة الميناء:

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، إذ أنه سمي فيما قبل 1833 بـ "مرسى الغنائم" ومن هنا كان منطلق اسم المدينة "مستغانم".

في سنة 1848، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882، وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء، بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959 .

2- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وخدمات النقل البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم "EPM" وهي مؤسسة عمومية اقتصادية "شركة ذات أسهم - SPA".

EPE/ EPM/ Spa، أنشئت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية /شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة.

أُسند إلى مؤسسة ميناء مستغانم المهام التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.

- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.

- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
 - إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
 - مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
 - مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
 - القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.
- وبتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأسمال الشركة إلى 500.000.000 دج.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لميناء مستغانم وتصميمه:

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا، ويحتوي على:

- كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.
- المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.
- الأحواض: وتتكون من حوضين:
 - الحوض الأول: بمساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م.
 - الحوض الثاني: بمساحة مائبة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م.
- الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي:
 - الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)
 - رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1. 2. 3)
 - الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8 و 9)
 - رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)
 - الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7)

جدول رقم (03 - 01) الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو

التخصص	عمق محطات الرسو (متر)	طول محطات الرسو (متر)	محطات الرسو	الأحواض	أسماء الأرصفة	
سفن خدمة المرافئ زفت + بضائع مختلفة	4.50	80	Y	الحوض الأول	الرصيف الشمالي الشرقي	
	6.77	117	O			
سكر أصهب + بضائع مختلفة	7.62	139	1		الرصيف المغرب	
	7.62	139	2			
	7.62	134	3			
حبوب + بضائع مختلفة سفن خدمة المرافئ	7.62	135	4		الرصيف الاستقلال	
	8.17	135	5			
	5.00	80	X			
سفن الإبداء + بضائع مختلفة	7.98	108	NP 1		الحوض الثاني	الرصيف الجديد
	7.18	109	NP 2			
سفن الإبداء	6.20	69	NP	الرصيف سفن الإبداء		
خمر غير موضب + بضائع مختلفة	6.95	140	6			الرصيف الجنوبي الغربي
	8.22	140	7			
سفن الصيد	4.50	430	En Activité	الرصيف الصيد		

المصدر: وثائق مؤسسة ميناء مستغانم.

- أرضية التخزين: بمساحة 44.430 م².
 - مرأب السيارات: بمساحة 24.000 م².
 - مرأب الحاويات: بمساحة 15000 م² وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا
 - المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م²، تستخدم ثمانية (08) مخازن لأغراض تجارية.
 - طرق المواصلات: وتتكون من:
- الطريق الأرضي: 4885 متر خطي، السكة الحديدية: 3747 متر خطي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمدرييات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها، ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل، فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام، ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة.

1- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم:

• المديرية العامة: وظيفتها السهر على التسيير، المراقبة والتنظيم الحسن للمؤسسة، بحيث ترتب وتراقب جميع مدرييات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم، وتتكون من:

- رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

- مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

- مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

- مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يسديها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المدرييات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

- خلية التدقيق: وهو الذي هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة، وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

• مديرية الموارد البشرية: تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة.

تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

1- قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين، ويتكون من المصالح التالية:
أ- مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

ب- مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

ج- المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية وطب العمل.

2- قسم الوسائل العامة: يهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاصة بالقاطرات ومختلف العتاد من (أجهزة إعلام آلي، آلات نسخ، مكاتب وكراسي بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق الخ...)

كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

ب- مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

3- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية، واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع المنح الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء الخ.

ب- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح العمال وأبنائهم كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية والموسم الإصطيافي، أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال المؤسسة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة وإحصاء

كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

4- قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

ب- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.

5- قسم المالية: يشرف قسم المالية على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:

أ- المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.

ب- مصلحة التحصيلات: وتقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

● مديرية الاستثمار التجاري: وتقوم هذه المديرية بـ:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين).

- تسيير أملاك الدولة المينائية.

- تسيير الإنشاءات المتخصصة.

- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

وتتفرع هذه المديرية إلى :

1- قسم الشحن والتفريغ: تقتصر مهامه على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح:

أ- مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرافأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود. وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بذل الكثير من العناية والصرامة والاحتراز أثناء العملية، كما تتميز بتنوع مصدرها وهذا لأنها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

ب- مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير

ج- مصلحة الحاويات: تقوم هذه المصلحة بالإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، وفرزها ومعرفة محتوياتها.

2- القسم التجاري: ينظم هذا القسم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، ويسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.
ب- مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

3- خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية:

أ- خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدى ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضح مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إن وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

ب- خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيو استراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد، إذ تتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة.
وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين.

ج- خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين بالالتزامات مع المؤسسة، أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم فصله عن العمل، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع تتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض المؤسسة تنفيذ الالتزام كمثال (الزيادة في الأجور).

● **مديرية قيادة الميناء:** وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن وخروجها، تحويلها من مكان رسوها إلى مكان آخر)، وتأمين الحدود المينائية، وتتكون من قسمين:

1- **قسم الملاحة:** ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملمزون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف، حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولوا مهامهم في المؤسسة، وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدى والتي هي:

أ- **محطة القاطرة:** وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنوطة بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام، حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

ب- **محطة سفينة الإرشاد:** وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف سفينة الإرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه يستحيل تنمة العملية.

2- **قسم الأمن:** ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديد مباشر على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى :

أ- **قسم ضابط الميناء:** ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها)، لكي يمكنه تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

ب- **قسم حراس الميناء:** وتتمثل مهامه في حراسة الميناء.

● **مديرية الأشغال والصيانة:** وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال.

أما الصيانة يقصد بها عملية إصلاح العتاد والآلات في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بهذه العملية لتلك الآلات، وتتكون هذه المديرية من:

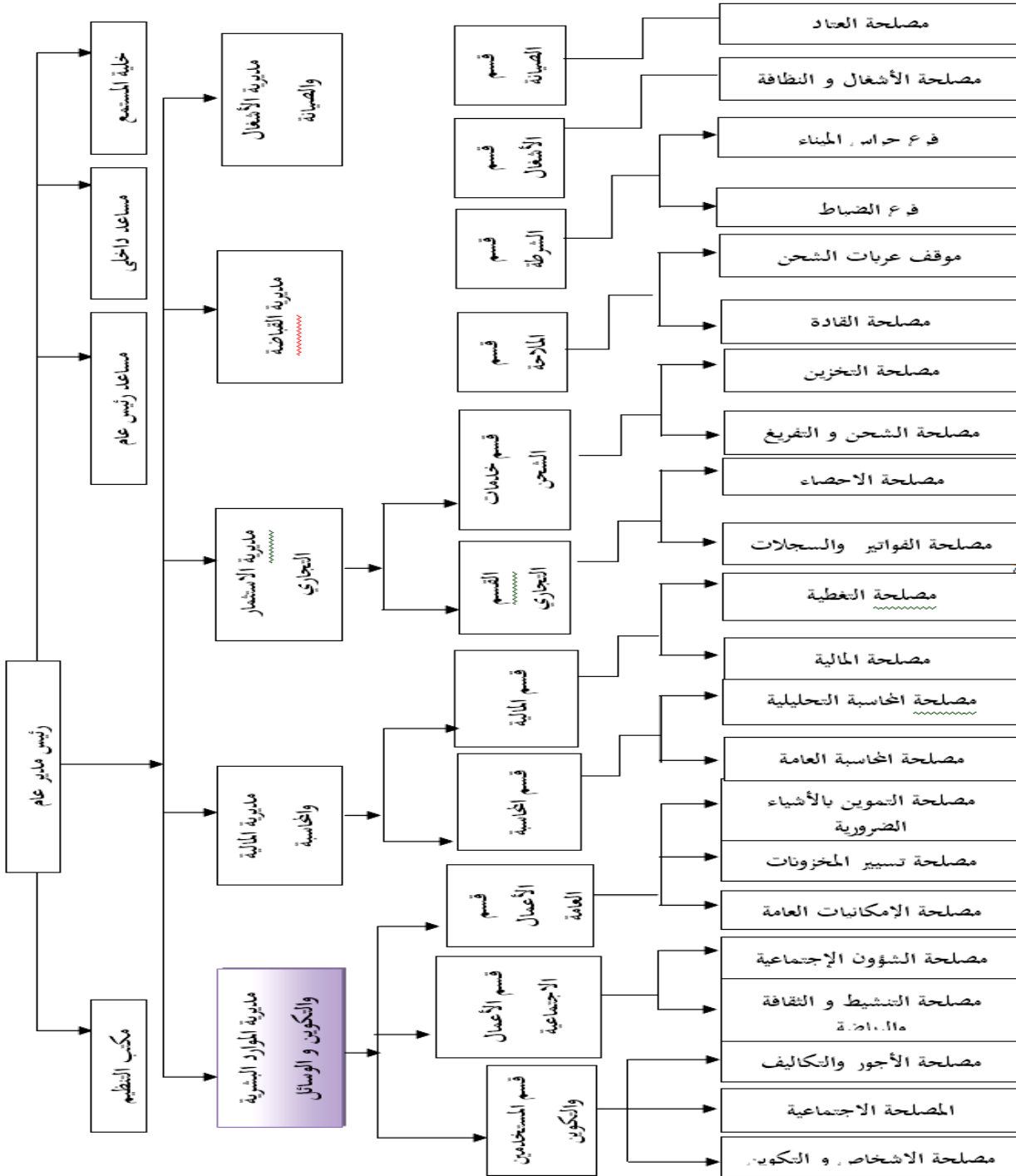
1- **قسم الصيانة:** يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصطلحتين:

أ- **مصطلح الصيانة:** وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع موقف السيارات، والمعدات الميكانيكية.

ب- مصلحة العتاد: تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

1- قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون من مصلحة الأشغال والصيانة بحيث تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

الشكل رقم (03 - 01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم .



II- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

تشكل مديريةية الموارد البشرية والتكوين والإمكانيات المحور الأساسي في تسيير العلاقات الإدارية والاجتماعية للميناء، حيث أنها مكلفة بالتنبؤ، التنظيم، التنسيق والمراقبة لكل الأعمال التي تقوم بها مصلحة المستخدمين ومختلف المصالح التابعة لها والمتمثلة في:

■ السهر على تنفيذ القوانين وكذلك النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية.

■ تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

■ ترتيب مختلف الوثائق والأرشيف والحفاظ عليها.

■ نشر كل الوثائق المستعملة في مختلف المصالح.

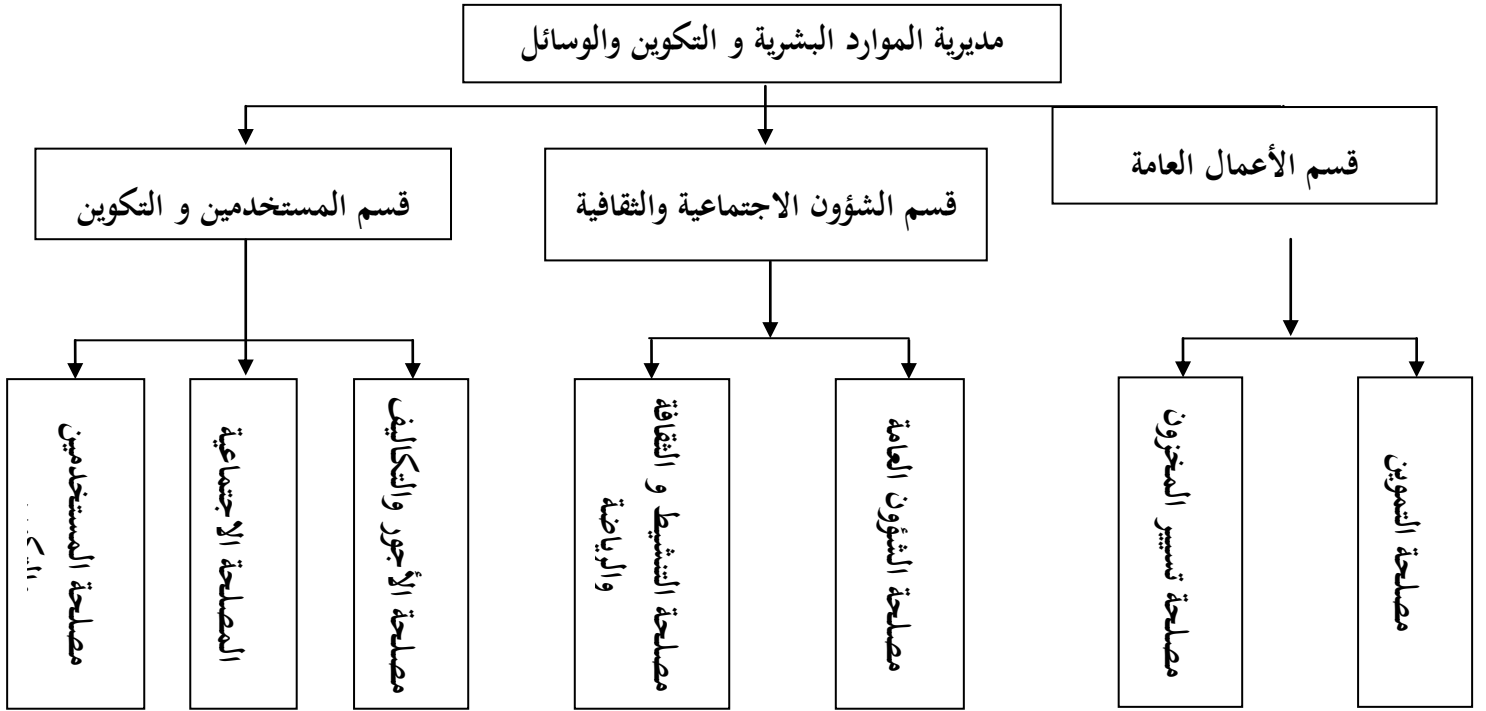
■ تتبع كل الأعمال التي تقوم بها مصلحة الشؤون الاجتماعية وطب العمل من الناحية القانونية، وتنقسم إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام وهي كالتالي:

✓ قسم المستخدمين والتكوين.

✓ قسم الأعمال العامة.

✓ قسم الشؤون الاجتماعية والثقافية.

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (03 - 02) : الهيكل التنظيمي للمديرية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أهداف ومميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم:

زيادة عن التسهيلات التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم من إرشاد سفن التي تؤمنه 24/24 ساعة مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزورقي إرساء وكذا قطرها (سفن تجارية، سفن مسافرين) ليلا ونهارا باستخدام قاطرة "2 ISSER" ذات قوة 7100 حصان هناك أيضا ما تخصصت به هذه الأخيرة من منشآت بأهداف وخصائص مميزة لها.

المطلب الأول: الإنشاءات المتخصصة لمؤسسة ميناء مستغانم:

وتشمل هذا المنشآت:

- محطة الزفت نفظال: أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 م² وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4200 طن.
 - صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (UCA O.A.I.C): أنشأت سنة 1986 على مساحة 4640 م² سعتها 30000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.
 - صومعة السكر: أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697 م² من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي (بعد ذلك أصبحت شركة تكرير السكر SOGEDIA)، تصل سعة الاستقبال بها 16000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150000 طن سنويا.
- يشار إلى أن نشاط هذه المنشأة متوقف منذ سنة 2006.
- المحطة البحرية: هو عبارة عن خط بحري للمسافرين بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا وجنوب فرنسا، حيث بلغ عدد المسافرين عبر المحطة البحرية بميناء مستغانم خلال ثمانية أشهر الأولى من سنة 2019 (من 01 جانفي إلى 31 أوت) زهاء 80 ألف مسافر ذهابا وإيابا، حسب حصيلة للمديرية التجارية لهذه المؤسسة المينائية¹.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل الخصائص التي تميزها نذكر منها:

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تأمين أحسن ظروف عبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.

1 موقع جريدة السلام الإلكتروني، يومية وطنية مستقلة، الجزائر، مقال بتاريخ 21 سبتمبر 2019

- تقديم تسهيلات حقيقية من خلال وسائل العبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية.
- كونها أذان صاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة (المينائية).
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- الاستغلال الأمثل للوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

بذلك فإن مؤسسة ميناء مستغانم حازت بتسويتها لهذه الأهداف على شهادات ISO التالية:

- شهادة "ISO 9001-2015" الذي يركز على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يسمح للمؤسسة بمواءمة توجهاتها الإستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء.
- شهادة "ISO 45001-2018" الخاصة بالنظام المعتمد لإدارة الصحة والسلامة المهنية الفعال الذي يعمل على تعزيز بيئة عمل آمنة وصحية، من خلال توفير إطار يسمح للمؤسسة بتحديد نظام إدارة الصحة والسلامة والتحكم فيه وتحسين الأداء العام.
- شهادة "ISO 14001-2015" وتختص بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال، وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع أخذ الحفاظ على البيئة بعين الاعتبار.

المطلب الثالث: مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم:

- تتميز مؤسسة ميناء مستغانم بـ
- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.

- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمرور وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي) عبر التراب الوطني.
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة 24/سا و 24/سا و 7 أيام / 7 أيام.

مؤسسة ميناء مستغانم، هي إحدى المؤسسات الرائدة في مجال التنمية الاقتصادية الوطنية، فمن اختصاصاتها نقل السلع والبضائع محليا ودوليا وعالميا، وكذا تشمل نقل المسافرين، هذا ما يجعلها تقدم خدمات ترضي العملاء بخبرتها الكبيرة وتاريخها العريق والطويل وكذا مواكبتها للتطور والتكنولوجيا واعتمادها على تحسين المستوى والأداء والتكوين، وكذا أحدث الوسائل التي تسهل نقل السلع والبضائع وضمان إيصالها بأمن وسلام.

كما أنها تمتاز بعدة خصائص تشمل الأنشطة والخدمات وله عدة مهام يقوم بها وأهداف يسعى إلى تحقيقها، تشهد هذه المؤسسة حركة تجارية مكونة من حركة البضائع والسفن حيث يتم دراسة هذه الحركة على حسب نوعية البضاعة وحجمها وحسب سنوات التبادل أما بالنسبة للسفن فالتعرف عليها يشمل دراسة نوعها وعددها ومدة مكوثها في الميناء ووصف حالتها (دخول/خروج). رغم كل هذا إلا أنه لا يخلو من عدة نقائص كطول مدة المكوث في الميناء بسبب نقص الهياكل كالأرصفة رغم فتح ميناء الصيد البحري لمستغانم وسيدي لخضر، وتسعى المؤسسة في المستقبل القريب إلى وضع خطط ومشاريع لمكافحة هذه المشاكل والسعي إلى رفع مستوى الميناء إلى الأفق.

المبحث الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم: حتى نتعرف على مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم كان علينا معرفة كيفية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك من خلال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ثم استقطابها وتوظيفها.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

1- تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في السياسة العامة لمؤسسة ميناء مستغانم وقد سخرت مديرية فرعية خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، لتسهر على حسن تسيير واستغلال هذا المورد والذي يعتبر إستراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تفرضها المؤسسات المنافسة.

2- نظام معلومات الموارد البشرية:

تحتوي الشركة على نظام معلومات آلي خاص بتسيير الموارد البشرية للأفراد، هذا الأخير مقسم بدوره إلى نظامين رئيسيين، الأول نظام مساند لإدخال المعلومات ومتخصص في متابعة المسارات المهنية للأفراد ونجد فيه كل المعلومات المتعلقة بجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، والثاني لتسيير العناصر المتغيرة للنشاط، وهو نظام مخصص لإعداد وحساب الأجور الشهرية لجميع عمال المؤسسة.

المطلب الثاني: نبذة عن كيفية التوظيف بالمؤسسة

يخضع شغل المناصب الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، داخل مؤسسة ما، إلى النصوص التشريعية وخاصة القانون رقم 11/90: المؤرخ في 21 أفريل 1990 المعدل والمتمم، وعلى أساس المبادئ العامة التالية:

- شغل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، يتم باللجوء أولا إلى العمال الذين تم تثبيتهم، سواء من نفس الرتبة أو من رتبة أسفل، قياسا برتبة المناصب التي يراد تشغيلها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب
- يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة عمل شاغرة أو إحداث عمل
- لا يمكن تشغيل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، ما لم تكن واردة في تقديرات التوظيف السنوية والمتعددة السنوات
- لا يمكن شغل منصب عمل إلا عن طريق وكالة التشغيل، وفي حالة عدم الرد من طرف هذه الأخيرة في الوقت المحدد قانونا (21 يوما) يتم اللجوء إلى المصادر الأخرى كالإعلانات عن طريق الصحافة وغيرها.

المطلب الثالث: عمليات التوظيف في مؤسسة ميناء مستغانم

1- إعداد الميزانية السنوية والتعداد:

كما أشير في المبادئ المذكورة أعلاه فإنه لا يمكن شغل منصب عمل إلا إذا كان مدمجا ضمن الميزانية السنوية أو المتعددة السنوات، وعليه فإن المكلفين بتسيير الموارد البشرية ملزمين بإعداد الميزانية، ولكي يتم ذلك في أحسن الظروف يجب أن تتوفر الأدوات التالية:

- هيكلية المؤسسة (Organigramme) معرفة دقيقة لمناصب الشغل الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها كل منصب

- لوحات التحكم: (Tableaux de bord) معرفة العمال الحاليين (كما وكيفا) من حيث كفاءة عملهم، مستواهم التعليمي، تكوينهم، السن، الخبرة المهنية، الأقدمية ...
- المعايير التقنية: التي من خلالها يمكن تحديد عدد العمال الممكنة تشغيلها خاصة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة، كل هذه المعلومات تدخل في إطار برمجة الموارد البشرية بشكل عام والتي يجب أن تتم في آخر السنة التي تسبق السنة المراد إنجاز الميزانية فيها بعد هذه الإجراءات وقبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي يتم الإعلان على مستوى المؤسسة عن المناصب الشاغرة التي يمكن أن يرقى إليها الموظفون وذلك في إطار الترقية المحلية.

2- المبادئ الأساسية للتوظيف:

هناك مجموعة من المبادئ والأولويات تتوقف عليها المؤسسة تتمثل فيما يلي :

• المبادئ:

- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية (الغنى، الفقر)، القرابات العائلية، الانتماء الحزبي، الانتماء النقابي...
- وجود منصب شاغر وذلك يكون إما بمغادرة العامل للمنصب الذي كان يشغله أو بإنشاء منصب جديد أو نشاط جديد
- لا بد من إعداد التوقعات سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى
- يجب أن يكون كل المترشحين مسجلين لدى الوكالة المحلية للتشغيل، حيث تقوم المؤسسة بإبلاغ هذه الوكالة عن مناصب التي تحتاج إلى شغلها مع ذكر الاختصاصات التي يطلبها كل منصب، حينها وفي أجل أقصاه 21 يوما تمد الوكالة الشركة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط، وفي حالة عدم تلبية الطلب تلجأ الشركة إلى خيارات أخرى كي تنجز هدفها في الوقت المنشود.

- يتم فرز الملفات التي قدمتها وكالة التشغيل على مستوى قسم الموارد البشرية بالمؤسسة

• الأولويات:

- الفرصة الأولى في التوظيف تكون لموظفي المؤسسة أي للتوظيف الداخلي في إطار الترقية الداخلية، وكذا الموظفين المسرحين من المؤسسة في إطار تقليص العمال (مع الإشارة إلى أن المؤسسة لم تعرف عملية تسريح العمال نظرا لاستراتيجياتها الناجعة في إدارة الأزمات بالحفاظ

على تعداد العمال الموظفين)، ولأرامل ويتامى العمال الذين كانوا يعملون بالمؤسسة طبعاً دائماً بنفس الشرط السابق.

3- شروط التوظيف:

• شروط المترشح:

- يجب أن يكون حامل للجنسية الجزائرية.
 - يجب ألا يقل على 18 سنة
 - أن لا يكون المترشح عامل في جهة أخرى
 - تسوية وضعية المترشحين الذكور إزاء الخدمة الوطنية (معفى، مؤجل، مؤدي)
 - أن لا يكون متقاعد
 - في حالة ما إذا مر العامل على المجلس التأديبي في المؤسسة وسرح منها لا يمكن إعادة توظيفه
 - يجب أن يكون للمترشح المستوى الذي يتطلبه منصب العمل
- شروط منصب العمل:

- أ- إنشاء نشاط جديد
 - ب- توفير منصب شاغر وذلك للأسباب التالية:
 - أن يكون صاحب المنصب ذهب إلى الخدمة الوطنية
 - أحيل صاحب المنصب على الاستيداع (أي عطلة بدون أجر)
 - سجن صاحب المنصب
 - عامل انتدب أكثر من ستة أشهر
 - الذهاب الدائم للعامل (الوفاة، التقاعد، موظف لم يثبت لأنه لم يعمل بشكل جيد، استقالة، إقالة، انتقال عامل إلى مؤسسة أخرى)
- 4- إجراءات تنفيذ عملية التوظيف:

• استجلاب العمال:

في هذه المرحلة لابد من البحث عن الموظفين حيث يجب المرور حتماً على وكالة التشغيل، يتكفل قسم تسيير الموارد البشرية بالانتقاء الأولي للملفات من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل وهذا من أجل الحصول على الموظفين وفق الشروط التي وضعتها المؤسسة، أما في حالة ما إذا لم تتلق الشركة إجابة من طرف وكالة التشغيل في حدود 21 يوم من تاريخ إرسال الطلب فإنه يتعين على المؤسسة القيام بإجراء آخر وهو الإعلان على مستوى الجرائد وكذا فرز الملفات التي تصل يومياً إلى الشركة كطلبات عمل.

• الفرز الأولي وإجراء الفحوصات:

بعد عملية الاستجلاب يستدعى قسم تسيير الموارد البشرية المترشحين لإجراء الفحوصات، طالباً منهم إحضار الوثائق التالية، حتى يقوم بالانتقاء الأولي:

- السيرة الذاتية
 - الوضعية إزاء الخدمة الوطنية
 - الشهادات المحصل عليها
 - شهادة طالب عمل مسلمة من طرف وكالة الشغل
 - شهادة إقامة
- وبعد فرز الملفات لا يخضع للفحوصات وللتقييم أمام لجنة التوظيف إلا المترشحون الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للتوظيف.
- كما يمكن إجراء مسابقة كتابية في حالة وجود عدد كبير من المترشحين يفوق العدد المطلوب قانونا من طرف لجنة التقييم (05 مترشحين عن كل منصب عمل)
- قبول المترشح وتوظيفه:

بعد ما يتخطى وبنجاح المراحل الأولى المذكورة أعلاه، يستدعى لتنصيبه في منصب عمله وذلك بعد ما يقدم الملف النهائي للتوظيف وإمضاء عقد العمل.

- فترة تجريبية:

يوضع المترشح الذي تم توظيفه في فترة تجريبية غير قابلة للتمديد مدتها:

- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ
- ستة أشهر بالنسبة لأعوان التنسيق
- اثني عشر شهرا بالنسبة للإطارات

بعد تقييم الفترة التجريبية إذا كانت النتائج مرضية فإن العامل يثبت في منصب عمله وفي حالة العكس (نتائج غير مرضية) يحرر للعامل قرار رفض التثبيت.

خلال كل هذه المرحلة يكون العامل الجديد مؤطرا من طرف عامل آخر ذا أقدمية وتأهيل عالي وذلك من أجل إدماجه في منظومة المؤسسة بشكل عادي، كما تخصص له فترة تقدر بأسبوعين على الأكثر يتلقى خلالها معلومات حول المؤسسة (نشأتها وهيكلتها) العلاقات بين المصالح وكذا العلاقات مع الهيئات الخارجية كالضمان الاجتماعي، الضرائب الخ

المطلب الرابع: التدريب والتكوين وأثره على المؤسسة:

يعد كل من التدريب والتكوين استثمارا هاما يحتل الأولوية في المؤسسة فهو الوسيلة المستخدمة لتلبية حاجيات المستخدمين المؤهلين لتأمين وتنمية الموارد البشرية للارتقاء بمستواهم التأهيلي وتحقيق احترافهم الذي تفرضه التطورات التقنية والتكنولوجية والتسيير، وكذا محاولة ترسيخ مبدأ الميزة التنافسية من خلال ما يقدم للعمال من فرصة للرفع من مستواهم الأدائي والوظيفي، وتهدف مديرية الموارد البشرية من خلال الدورات التكوينية والتدريب إلى:

- تلبية حاجيات اليد العاملة المؤهلة حسب مهن المؤسسة

- ضمان توسيع دائرة المعارف القاعدية للعمال

• تحسين مستوى العمال لإكسابهم المعارف والمهارات الضرورية لتحديث تقنيات ومناهج التسيير

• يمنح التدريب والتكوين باكتساب الطرق الحديثة في استخدام التكنولوجيا التسيير والتحكم العقلاني

يتم إعداد برنامج التدريب وفق توصيات الرئيس المباشر للعمال ويتم ذلك بعد ملاحظة النقاط التي يحتاجها لتطوير مهاراته ويتم داخل العمل مع أفراد وحدته.

ونظرا للأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لهذا الجانب لابد من وضع مخطط تدريب وتكوين بما يتماشى والحاجيات المعبر عنها من طرف هيكل المؤسسة.

خلاصة:

نظرا للأهمية التي توليها مؤسسة ميناء مستغانم للمورد البشري التابع لها بتدريب وتكوين لتنمية قدراته الفكرية والعلمية من خلال وضع استراتيجية مستقبلية تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال النقل البحري عموما ، والرفع من مستواهم الأدائي والعلمي في نفس المجال. كما تضع مخططا سنويا يعتم بتدريب وتكوين الموارد البشرية التابعة لها ، وبتخصيص ميزانية سنوية لتغطية كافة نفقات التكوين والتدريب في جميع المصالح .

الخاتمة

إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة، مما مكن من الارتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

إن المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تتجه نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة، مع ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار، وهذا يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم، ويعد هذا المخطط في شكل جداول في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين قصد تحسين تأهيل الموظفين، تقوم المؤسسة بضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسة بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة.

نتائج الدراسة: في كل ما سبق نستخلص النتائج التالية :

التسيير الاستراتيجي الفعال الذي هو ضرورة حتمية على المؤسسات في عصرنا الحالي العامل الأنجع في تطوير الموارد البشرية وكفاءتها بالمؤسسة . ونستخلص كذلك كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها ، ويحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة ، كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية من خلال الرفع من مستوى الكفاءات والمهارات وبلوغ مستوى التنافسية وإعادة النظر في أسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية ، وتسيير الحياة المهنية .

التسيير الاستراتيجي الفعال الذي أضحي باهتمام المؤسسات نتيجة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة ، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وإبداعات توفر ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

إن تنمية الكفاءات والمهارات يهدف إلى ضمان مخزون رأس مال بشري له القدرة على تثمين وتسيير موارد مؤسسة ميناء مستغانم وذلك من خلال وضع نظم مرنة تساعد في ترقية وتنمية الكفاءات ، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة .

وهذا ما نستخلصه أن التسيير الاستراتيجي الفعال في مؤسسة ميناء مستغانم يعكس كفاءة الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

التوصيات :

- ضرورة اعتماد نظام استراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ، واعتماد استراتيجيات المحققة لها بفعالية .
- ضرورة تسيير الموارد البشرية وكفاءتها الفردية استراتيجيا من خلال نظم المداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات .
- اعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطوير أنظمة التدريب ، والتحفيز ، والاتصال وتقييم الأداء ، ووضع الخطط .

قائمة المراجع

أولا/ باللغة العربية:

1/ الكتب:

1. احمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003
2. أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
3. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث
4. أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002
5. جورج هلسنكي: إدارة الناس فن، ترجمة احمد زكي، دار المعارف، مصر، طبعة ثانية، 1991
6. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2003
7. حسين رحيم، نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، 31 ماي، 01-02 جوان
8. خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر
9. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999
10. سليمان عائشة – دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص تسيير الموارد البشرية – جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، 2010-2011
11. سملاي يحيضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2003-2004، جامعة الجزائر
12. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
13. شارلز وجاريت جونز، ترجمه رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريح، الجزء الأول، الرياض، 2001
14. شوقي ناجي جواد، إدارة إستراتيجية، دار الحامد الطبعة الأولى، عمان 2000
15. صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة مجموعة النيل العربية، 1999
17. عبد المجيد قدي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دارغريب، القاهرة، 2002
19. غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002
20. محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين، بئر خادم، الجزائر، 2002
21. ممد نظمي عايش: إدارة الموارد البشرية، دارغريب للنشر، القاهرة ، 1991
22. منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
23. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002
24. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، مكتبه دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004
- 2/ مواقع الأنترنت:
- موقع جريدة السلام الإلكتروني، يومية وطنية مستقلة، الجزائر، مقال بتاريخ 21 سبتمبر 2019
- ثانيا/ باللغة الأجنبية:
1. Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique), ediscience, Paris,1994
2. Raymond –Alian THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993.

الملاحق



DEMANDE DE FORMATION

FOR_GRH-2.1

VERSION : 00

N° :

.....

Service demandeur :

Nom:.....

Date: /...../.....

Visa:

STAGES OU SEMINAIRES

Nature de la Formation	Date		Organisme formateur	But de la formation	Personnel désigné
	du	au			

Administration

Avis :

.....
.....

Date :

Visa:

Direction Générale

Décision :

.....

Date :

Visa:

الملحق رقم (01) : طلب التدريب

	FICHE D'ÉVALUATION DE PRESTATAIRE EXTERNE	FOR – GRH- 2-6
		Version : 00
		Page: 64/1

N° de fiche d'évaluation :	
Date d'évaluation :	
Code Fournisseur (voir fichier fournisseur) :	
Bon de commande / Contrat N°:	Date :

(A renseigner après chaque fin de semestre)

Raison sociale :

Adresse :

Organisme formateur :

N°	Critères d'évaluation	Cotation *				
		10	7	5	3	0
1	Compétences de l'intervenant					
2	Constance de la qualité (qualité stable = 10)					
3	Prix par rapport à la concurrence					
4	Efficacité de la formation					
5	Respect des délais					
6	Réaction aux réclamations (réaction immédiate = 10)					
7	Conditions pédagogique					
8	Disponibilité des offres de formation					
9	Prise en charge (hébergement + restauration)					
10	Modalités de paiement					
EVALUATION	SUR 100 points	> 70	>60 <70	< 60		
	RAMENEE SUR 20	> 70	>60 <70	< 60		

(*) Cocher la case correspondante

 **A MAINTENIR**  **A RECONSULTER AVEC ATTENTION**  **A ELIMINER AVEC AVIS**
SCE FORMATION **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

NOM :	<input type="text"/>	NOM :	<input type="text"/>
DATE :	<input type="text"/>	DATE :	<input type="text"/>
VISA :	<input type="text"/>	VISA :	<input type="text"/>

الملحق رقم (02) : ورقة تقييم مزود الخدمة الخارجية للتكوين



FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

FOR_GRH-2.4

VERSION : 00

N°

JUSTIFICATIF DE FORMATION

SENSIBILISATION SUR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME
ISO 9001-2015

Numéro de dossier :

Nom du participant à la formation :

Désignation de la formation : Stage, séminaire, instruction

Date : du au

Lieu :

Evaluation du supérieur hiérarchique :

.....
.....
.....
.....

VISA:

OBSERVATIONS:

.....
.....
.....
.....

Transmettre SVP ce formulaire une fois rempli au Gestionnaire des Ressources Humaines.

الملحق رقم (03) : ورقة تقييم التدريب



PLAN DE FORMATION
ANNEE : / .

FOR_GRH-2.2

VERSION: 00

Page:

Intitulé de la formation	Structure concernée	Population concernée	Effectif prévu (nombre)	Durée Prévue (jours)	Période prévue (mois)	Objectif attendu	Coût prévisionnel (KDA)	Observations

Le Directeur des Ressources Humaines :

Date :

Le Président Directeur Général :

Date :

الملحق رقم (04) : مخطط التدريب السنوي.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، والذي يجسد ضرورة وضع استراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية والتي تضمن التكيف مع المتغيرات السريعة للبيئة المحيطة بالمؤسسة .

ولقد تطرقنا خلال دراستنا الميدانية إلى الأهمية البالغة التي توليها مؤسسة ميناء مستغانم لتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات لمواردها البشرية من خلال وضع مخطط سنوي لجميع التكوينات والتربصات الخاصة بجميع الفئات العمالية .

وتشير النتائج المتوصل إليها إلى أن التسيير الاستراتيجي الفعال هو ضرورة حتمية على المؤسسات في عصرنا الحالي لرفع من كفاءة المورد البشري ، واهتمام المؤسسات بمواردها البشرية نتيجة لوعي بأهمية المورد كأصل استراتيجي ، وكذلك بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فهي تؤكد على ضرورة الرفع من كفاءات ومهارات لمواردها البشري لتكون له القدرة على تتمين وتسيير المؤسسة وللوصول إلى أهدافها المستقبلية .

كلمات مفتاحية : التسيير الاستراتيجي ، التخطيط الاستراتيجي ، التسيير ، الموارد البشرية .

Abstract:

This study aims to research the topic of the role of strategic management in the development of human resources in economic institutions, which embodies the need to develop an integrated strategy for the management of human resources that includes adaptation to the rapid changes in the environment surrounding the institution.

During our field study, we discussed the great importance that the Mostaganem Port Corporation attaches to the development and development of competencies and skills for its human resources by setting an annual plan for all formations and training for all workers groups.

The results indicated that effective strategic management is an imperative necessity for the institutions of our time to raise the efficiency of the human resource, and the interest of institutions in their human resources as a result of awareness of the importance of the resource as a strategic asset, as well as for the Port of Mostaganem Foundation, it emphasizes the need to raise the competencies and skills of its human resource to be He has the ability to value and run the institution and to reach its future goals.

Key words: strategic management, strategic planning, management, human resources