



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة

بالاعتماد على سلسلة القيمة كأداة للتحليل

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

الدكتور بوطغان محمد عبد الرزاق

بلعربي ستي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ الهروشي خطاب..... رئيسا

الأستاذ بوطغان محمد عبد الرزاق..... مشرفا

الأستاذ شرارة وليد..... مناقشا

السنة الجامعية: 2021م/2022م

إهداء

إلى من كانت الدراسة أولى اهتمامها والنجاح أحد أمنياتها إلى من كانت السبب الأساسي لنجاحي إلى من كنت أريد دائما أن أجعلها فخورة بي إليك أنت يا طيبة القلب يا صاحبة الابتسامة التي لا تفارقك سهرت معي أدمعتي معنويا ولم تشكي هما ولو للحظة، أرشدتني حتى الكبر والله لولا توجيهاتك ونصائحك ولولا دعائك والخير الذي يسكن قلبك لما استطعت أن أكون على ما أنا عليها الآن، سميتك بقائدتي التي تحول المصاعب إلى مكاسب إليك يا أمي

فلتهنئي بنجاحي يا قدوتي

إلى أبي وجدي الغالي الذي درسني ودعمني ماديا وكان لي عوناً وسنداً

رزقك الله الصحة والعافية

إلى جدتي التي أعانت أمي على تربيته

حفضها الله وأرزقها العافية

أهدي عملي هذا أيضا إلى أختاي شيماء وزهيرة ليكون تشجيعا لهما في مسارهما الدراسي.

إلى خالي الوحيد حفظه الله من كل شر.

شكر وعرقان

الشكر والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، الحمد لله للذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم، هو أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار الذي ألهمنا الصبر وأوصانا بالسعي متوكلين عليه جل في علاه والذي أغرقنا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى فما توفيقى إلا به سبحانه ولا حول ولا قوة إلا به.

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والعرقان إل أستاذي المشرف الفاضل الدكتور بوطغان محمد عبد الرزاق على نصائحه القيمة وتوجيهاته ومجهوداته جعلها الله له في ميزان حسناته، كل الاحترام والتقدير لك لقد أنرت دربي بالعباء والمعرفة.

شكر موصول أيضا للجنة المناقشة والتقييم على مجهوداتها.

كما أشكر موظفي مؤسسة ميناء مستغانم.

كل الشكر والاحترام والتقدير إلى كل معلم أفادني بعلمه من أولى المراحل الدراسية إلى هذه اللحظة.

المخلص:

يتمحور هذا البحث حول التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالاعتماد على سلسلة القيمة كأداة للتحليل، حيث تمت دراسة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي عامة مع التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة أي التشخيص الاستراتيجي الداخلي، وكذا تقديم بعض أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي، الأخص بالذكر أداة سلسلة القيمة لبورتر أين تم تحليل وظائف المؤسسة على العموم وتشخيص الموارد البشرية بالخصوص، إذ تعتبر الموارد البشرية وظيفة داعمة في سلسلة القيمة بينما في مؤسسة ميناء مستغانم التي تم الاعتماد عليها كدراسة حالة تعتبر وظيفة من ضمن الوظائف الأساسية، نتطرق في هذا البحث أيضا إلى تشخيص بعض السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المكافآت، التحفيزات، قياس الأداء والتقييم، التكوين، بغرض استنتاج نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، بعد تحليل فروع وظيفة الموارد البشرية من خلال أدوات البحث العلمي كل من المقابلة للوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد والاستبيان الذي خص عينة من المتكويين لسنة 2021 وصولا إلى نتائج متمثلة في نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نقاط القوة، نقاط الضعف، التشخيص الاستراتيجي الداخلي، تشخيص الموارد البشرية.

Abstract :

This research focuses on the strategic diagnosis of human resources in the organization based on the value chain as a tool for analysis, where various theoretical aspects related to strategic diagnosis in general were studied with a focus on the internal environment of the organization, ie the internal strategic diagnosis, as well as the provision of some internal strategic diagnosis tools, especially the series tool Porter's value Where the functions of the enterprise are analyzed .in general, and diagnosing human resources in particular , As human resources are considered a supporting function in the value chain, while in the Mostaganem Port company, which was relied on as a case study, it is considered one of the basic functions , In this research, we also address the diagnosis of some of the policies adopted in human resources management, namely rewards, incentives, performance measurement and evaluation, training, with a view to inferring the strengths and weaknesses of the human resources under study, after analyzing the branches of the human resources function through scientific research tools each interview to identify the strengths and weaknesses of the field of individual management, and the questionnaire, which singled out a sample of the trainees for the year 2021, leading to results represented in the strengths and weaknesses of human resources in the company.

Key words: the strengths, the weaknesses, internal strategic diagnosis, human resources diagnosis.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال البيانية
VIII	فهرس الملاحق
5-1	مقدمة
-	الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة
7	المطلب الأول: عموميات حول التشخيص
10	المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
13	المطلب الثالث: أنواع التشخيص الاستراتيجي
14	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي
14	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة
15	المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية
20	المطلب الثالث: الأدوات العلمية للتشخيص الاستراتيجي
26	المبحث الثالث: تشخيص الموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية وأهداف تشخيصها

28	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لوظيفة الموارد البشرية وخطوات تشخيصها
31	المطلب الثالث: مساهمة نظرية الموارد والميزات التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية
34	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم
36	المطلب الأول: نبذة حول مؤسسة ميناء مستغانم
42	المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة
50	المطلب الثالث: الاعتماد على سلسلة القيمة لتحليل أنشطة وظيفة الموارد البشرية
52	المبحث الثالث: تحديد عينة الدراسة وتحليل النتائج
53	المطلب الأول: تحليل وتفسير الاستبيان
66	المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم
67	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها أثناء التريص
68	خلاصة الفصل
71-69	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع والمصادر

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي	9
02	طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين بالميناء	41
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	54
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	55
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
07	توزيع عينة الدراسة على أساس نوعية المنصب	57
08	توزيع عينة الدراسة على أساس الوضعية القانونية	58
09	توزيع عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل	59
10	توزيع عينة الدراسة حسب نوع التكوين	60
11	توزيع عينة الدراسة حسب الهدف من البرنامج التكويني	61
12	توزيع عينة الدراسة على أساس الرضا عن التكوين المقدم	62
13	توزيع عينة الدراسة حسب مدى الخبرة المكتسبة	63
14	نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم	66

فهرس الأشكال البيانية:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	نموزج سلسلة القيمة لبورتر	01
25	نموزج مصفوفة هوفر	02
30	خطوات تشخيص الموارد البشرية	03
49	نموزج سلسلة القيمة لمؤسسة ميناء مستغانم	04
51	سلسلة القيمة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم	05
53	خصائص العينة حسب الجنس	06
54	خصائص العينة حسب السن	07
56	خصائص العينة حسب الحالة المدنية	08
57	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	09
58	خصائص العينة حسب نوعية المنصب	10
59	خصائص العينة حسب الوضعية القانونية	11
60	خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل	12
61	خصائص العينة حسب نوع التكوين	13
62	خصائص العينة حسب الهدف من البرنامج التكويني	14
62	خصائص العينة حسب الرضا عن التكوين المقدم	15
64	خصائص العينة حسب مدى الخبر المكتسبة	16

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
75	عدد الأشخاص المتكونين لسنة 2021	01
75	نموذج طلب تكوين	02
75	نموذج إجراءات التكوين	03
75	نموذج تقييم فعالية التكوين	04

المقدمة:

في ظل ما تعيشه المؤسسات الاقتصادية اليوم من أوضاع غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث يوميا في محيطها كاشتداد حدة المنافسة والعولمة أين أصبح الحصول على المزايا التنافسية صعبا جدا، ومن أجل أن تضمن هذه المؤسسات البقاء والاستمرارية كهدف عام و أساسي، وجب عليها تفعيل التسيير الاستراتيجي بالضبط التشخيص الاستراتيجي باعتباره الركن الأول والأهم فيها نظرا لما يحمله من تصور و تحليل لبيئتها الداخلية و الخارجية من أجل الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، لتحديد التوجه الاستراتيجي و بناء ميزة تنافسية، باعتباره أيضا أحد الموضوعات الهامة في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف على جمع المعلومات و اكتشاف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة اعتمادا على مجموعة أدوات تحليل، و لعل خير أسلوب يمكن اعتماده في تحليل البيئة الداخلية هو تحليل سلسلة القيمة لبورتر، بحيث أن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج أو تقدم أكثر من خدمة و بالتالي فإن التشخيص الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة و الضعف لأي وظيفة في المنظمة.

و عليه فإن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية و كفاءة عالية كون أن العنصر البشري يخدم كل الأنشطة في المنظمة، في حين تعتبر هذه الوظيفة من بين الأنشطة الداعمة للأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة إذ تحتوي على أنشطة فرعية كالتعيين والتكوين وتقويم الأداء والتحفيز ... ، وبالتالي فإن التشخيص الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسة يتوقف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد من خلال عوامل ومعايير نوعية وكمية يجب دراستها وتحليلها وفحصها فحفا دقيقا قصد التوصل إلى معرفة مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هي جوانب القوة والضعف للمورد البشري في المؤسسة بناء على ما تم تشخيصه من خلال أداة سلسلة القيمة؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التشخيص الاستراتيجي عامة وما هي أهدافه؟
- ما هي خطوات تشخيص الموارد البشرية؟
- كيف يساهم التشخيص الداخلي في فحص وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

- كيف تساهم أداة سلسلة القيمة في تحليل فروع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟

فرضيات البحث: بناء على تساؤلات البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- يتطلب التشخيص الاستراتيجي فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة يعني قدرتها على تشخيص بيئتها الداخلية أي الكشف عن نقاط القوة والضعف وتشخيص بيئتها الخارجية يعني تحديد الفرص والتهديدات المحتملة.
- من خلال أداة سلسلة القيمة يتم تحليل وظائف المؤسسة من بينهم وظيفة الموارد البشرية كوظيفة داعمة وفي بعض المؤسسات كوظيفة أساسية.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة عادية في المؤسسة تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية فقط.

مبررات اختيار الموضوع:

سبب اختياري لهذا الموضوع هو اهتمامي بالدرجة الأولى بمكانة الفرد في المؤسسة كونه أهم مورد يجب استغلاله الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، أيضا ميولي الشخصي بشكل عام اتجاه وظيفة الموارد البشرية، الرغبة في الحصول على المعلومات حول التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (نقاط القوة والضعف)، أيضا معرفة إذا كان الفرد يخلق قيمة في المؤسسة أم لا.

أهداف البحث وأهميته: تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث في الوصول إليها فيما يلي:

- التعريف بالتشخيص الاستراتيجي، أدواته، أهميته، أنواعه.
 - الوقوف على إيضاح التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية والميزات التنافسية الناتجة عنها.
 - الكشف عن نقاط القوة والضعف للمورد البشري في المؤسسة.
 - إبراز مساهمة أداة التحليل سلسلة القيمة في تشخيص الموارد البشرية.
- تكمن أهمية هذا الموضوع في مدى مساهمة المورد البشري في خلق قيمة مضافة للمؤسسة عامة وأهدافها وميزتها التنافسية خاصة، أيضا مدى امتلاك المؤسسة لقوى بشرية ذات مهارة وقدرات عالية ومدى تحقيق الفعالية في سياستها كالاختيار التوظيف، الترقية الأجور، التكوين وخاصة تقويم الأداء أيضا تكمن أهمية هذا البحث في توضيح السياسات المتعلقة بالمورد البشري إلى الأفراد العاملين من أجل انجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة.

حدود البحث:

البعد المكاني والزمني: تطبيقيا تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم خلال مدة 48 يوما

المقدمة العامة

عينة الدراسة: شملت هذه الدراسة في مجالها البشري فئة الموظفين الإداريين التقنيين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالأخص مصلحة المستخدمين والتكوين نظرا لتعدد فروع الوظيفة بالاعتماد على أسئلة استبيان والمقابلة الشخصية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

أما نظريا: فنظرا لتوسع موضوع التشخيص الاستراتيجي قمت بوضع محددات لحصر هذه الدراسة بالتركيز أكثر على التشخيص الداخلي دون التركيز على الأنواع الأخرى من التشخيص الاستراتيجي وذلك للإمام بمتغيرات البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة، أي أنني سأهتم بالتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية فقط.

منهج البحث:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على حقائق الكشف عن واقع التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لتلك الموارد بالإضافة إلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال تنظيم مقابلة وجها لوجه مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية، إضافة إلى توزيع استمارات استبيان على الموظفين على مختلف فروع إدارة الموارد البشرية وعلى مختلف فروع المؤسسة بغية إضفاء مصداقية أكبر.

صعوبات البحث:

بسبب روتين المؤسسة اليومي والانشغال الدائم للموظفين لم تمكنني المصلحة من الاطلاع على الكثير من المعلومات.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث أن كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث وكل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب، الفصل الأول من البحث مسمى بالتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية، يجد القارئ عرضا تضمن بعض الأسس النظرية التي تضم موضوع البحث فقط المتعلقة بالتشخيص عامة والتشخيص الاستراتيجي وأنواعه وأهدافه والتشخيص الاستراتيجي الداخلي بالتحديد تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة وأدواته ومن تم الانتقال إلى تشخيص الموارد البشرية بالمؤسسة في حين تضمن الفصل الثاني الجانب التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم والوقوف على تشخيص وتحليل الموارد البشرية في المؤسسة بالضبط فئة المتكويين في المؤسسة نظرا لتربصي في مصلحة المستخدمين والتكوين بالاعتماد على سلسلة القيمة كأداة للتحليل والاستبيان والمقابلة كأداتي من أدوات البحث العلمي ومن أجل الوصول إلى نتائج البحث وللإجابة على فرضيات الدراسة على القارئ اتباع الخطة التالية:

الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

المبحث الثالث: تشخيص الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحديد عينة الدراسة وتحليل النتائج.

الدراسات السابقة: فيما يلي يتم عرض الدراسات المختارة والتي تعتبر ذات صلة بموضوع الدراسة تدعيماً لأفكار ومعلومات موضوع البحث:

1- الدراسة الأولى: دراسة حياة حمايزية، عام 2013/2014

عنوان الدراسة: أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية

نوع الدراسة: مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال مؤسسة

أهم النتائج: اتباع خطوات التشخيص الاستراتيجي الرئيسية يسمح للمؤسسة الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية انتهاز سياسات صحيحة، وكذا التشخيص الاستراتيجي أهم مرحلة أثناء صياغة الاستراتيجية فتحديد رسالة المنظمة يتطلب أولاً تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

2- الدراسة الثانية: صبوح عبد الحفيظ، عام 2015

عنوان الدراسة: واقع وآفاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات

الاقتصادية (فرع السيارات الصناعية بالروبية نموذجاً)

نوع الدراسة: أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير

أهم النتائج: تعتمد المؤسسة إجراءات معقدة في عملية استقطاب وجلب اليد العاملة، ويظهر ذلك التعقيد في حجم الملفات الإدارية وكثرة الوثائق.

تتوافر الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على جميع الأبعاد الضرورية المعتمدة في تسطيرها، والمتعلقة بالبعد السياسي.

3- الدراسة الثالثة: دراسة تجاني وافية، عام 2017

عنوان الدراسة: دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة

نوع الدراسة: مقال

توضيح أهمية التشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في نجاح برنامج التأهيل في المؤسسة
أهم النتائج:

يساهم التشخيص الاستراتيجي بشكل كبير ف نجاح برنامج التأهيل الذي تتبناه المؤسسة إراديا
يعتمد نجاح هذا البرنامج على الدقة والموضوعية وشمولية الدراسة التشخيصية.

تمهيد الفصل:

تحتاج منظمات الأعمال إلى تشخيص وتحليل على المدى البعيد من أجل اتخاذ القرار لتحديد ما يسمى بالخيار أو البديل الاستراتيجي، الذي من خلاله تستطيع المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها والفرص والتهديدات المحيطة بها ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، أما فيما يخص التشخيص الاستراتيجي الداخلي الذي هو أحد أنواع التشخيص الاستراتيجي، الذي يتم من خلاله فحص المؤسسة لوظائفها داخليا والذي يخص موضوع فصلنا هذا ألا و هو التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية أي تحديد ما إذا كان المورد البشري يشكل نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة عامة باعتبار أن التشخيص الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن الهدف من هذا الفصل هو ثبوت مدى تأثير وظيفة الموارد البشرية على المؤسسة و على استراتيجيتها وأهدافها ككل أيضا التركيز على التشخيص الداخلي أي البيئة الداخلية للمؤسسة بالخصوص، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم جوانب التشخيص الاستراتيجي انطلاقا من الشخيص عامة وصولا إلى تشخيص الموارد البشرية و للإمام بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع البحث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب:

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

المبحث الثالث: تشخيص الموارد البشرية

المبحث الأول: التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

إن تحديد كل ما يمثل قلق وأوضاع غير طبيعية بالمنظمة هو ضرب من ضروب التشخيص، أما بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي فهو يمثل تقييم استراتيجية المنظمة الجارية والعودة إلى المراحل المبكرة والأولية من العملية الاستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصر قوة المنظمة وضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها.

المطلب الأول: عموميات حول التشخيص

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينات وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي غرضه، أنواعه ونطاق استعماله واضحا فإن الوضع يختلف في مجال علم الإدارة. ففي المجال الطبي التشخيص يعني التعرف على المرض الكامن لدى المريض بدقة كبيرة ومن ثم وصف العلاج المناسب انطلاقا من تحديد الأعراض. إذ تتحدد قدرة الطبيب المعالج وكفاءته على مدى نجاحه في التشخيص وطريقة تحديده للعلاج المناسب والوسائل.

والتشخيص في المؤسسة كذلك يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، كما يقود التشخيص أيضا للتعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة.¹

1/ مفهوم التشخيص: يقصد بالتشخيص ما يلي:

- تحديد مشاكل المنظمة
- تعريف مواطن الضعف بالمنظمة
- تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة
- تحديد الأوضاع والنتائج السيئة
- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المنظمة
- تعريف الأوضاع غير المرغوبة
- تحديد عدم التوازن بالمنظمة.²

¹ Mohamed Lamine Dhaoui, **Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, Organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, Autriche, 2002, p11.

² بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 278، 279

في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي " هو عملية تحديد للعللة أو المرض، أو الحالة، انطلاقا من أعراض الظاهرة والتشخيص " هو عملية تحليل نقدية للوضع وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام".¹

يرى **C.Bottin** أن التشخيص هو تلك "الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها"، أما في الصناعة، التشخيص يعني أن نقوم بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها.

أما **Ph. Lorino** فيعرف التشخيص على أنه " القدرة على تحليل وفهم الأداء كذلك"، التشخيص " هو ربط للأسباب كما أنه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية".²

وقد اقترح **AFNOR** تعريفا آخر أكثر دقة وتفصيلا لمفهوم التشخيص، بحيث عرفه كما يلي:

" التشخيص اختبار طوعي يميز كيانا (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد)...وفقا لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لها. كما عرف التشخيص على أنه تقدير لوضعية وفاعلية المؤسسة أو المنظمة وفقا لسماتها الأساسية وقيود بيئتها، وذلك بهدف تحديد وتحسين قدراتها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها، وأحيانا إعادة تعريفها بعد مراجعتها.

2/ أنواع التشخيص: هناك عدة أنواع للتشخيص، نذكر منها:³

- **التشخيص الشامل**: وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل، أي أنه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، والإدارة، ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على

¹ Christian Tahon, Abdennebi Talbi , *Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration* , APII - JESA. Volume36 – n° 8/2002, p 21

² Alain Marion, *le diagnostic d'entreprise méthode et processus*, édition ECONOMICA , paris, France, 1999 p:10,11

³ Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , *méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition Harmattan, France, 2006, p 14, 15, 18, 22

رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل، ويكون هذا التشخيص عادة نقطة انطلاق لتشخيصات أخرى فرعية أكثر عمقا ودقة، متى دعت الحاجة لذلك.

- **التشخيص المالي:** وهو تشخيص الوضع المالي للشركة يتعلق بالربحية والسيولة، وهو من أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة، يتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو في البنوك.

- **التشخيص الوظيفي:** يقتصر هذا التشخيص على وظيفة عمل واحد (الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق...) عادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الوظيفة، أو ضعف في الأداء بعد عملية تدقيق ومراجعة للوظائف، وبالتالي فهو ينطوي على إعادة تصحيح مسار الأعمال، وتنظيمها بشكل دائم.

- **التشخيص الاستراتيجي:** أي التشخيص على المدى البعيد وفقا لكلمة استراتيجية وهو ما سنتطرق إليه في المطالب الثاني.

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التشخيص الاستراتيجي والتشخيص الوظيفي

التشخيص	الاستراتيجي	الوظيفي
الأسئلة الواجب طرحها	- هل تقوم المؤسسة بما يجب؟ - هل استراتيجيتها المتبعة فعالة؟	- هل تؤدي المؤسسة وظائفها كما يجب؟ - هل يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل جيد؟
طريقة أداء العمل	- تغيير الموضع الاستراتيجي - تغيير سياسات المؤسسة	- الاستفادة الكاملة من الموقع الاستراتيجي الذي تم اختياره - تحسين تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: Vincent PLACHU.AKIMA. TAIROU, op.cit ,p 22

3/ مفهوم كلمة استراتيجية : ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Stratèges) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أكسفورد Oxford" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على العدو بصورة شاملة".¹

" تعكس الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. ومفهوم الاستراتيجية عموماً: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول".²

المطلب الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

إن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة يساعدها في تحديد الاستراتيجية المختارة ويزودها بالنتائج والمعلومات حول المؤسسة نفسها وحول محيطها وعلى الشخص أن يستخلص، يقدر، يرجع ثم يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

1/ مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس، وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يرتكز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

¹ عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص17.
² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2005، ص25

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي، والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الاستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات، وتصورات الاستراتيجية المؤسسة.

" وقد عرفه **A.C. Martinet** " كما يلي التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودارستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية".¹

" كما عرف **خالد محمد بني حمدان** التشخيص الاستراتيجي، على أنه (الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: «أين نحن الآن؟»".²

ويشير **جارفييس M. Gervais** " أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة ولبئيتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشكل فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة، وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي".³

و التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على

¹ Christian MARMUSE, **Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens**, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار الزوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص72.

³ عامر أحمد، جميلة أحسن، **التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08-09 نوفمبر، 2010، ص11.

تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.¹

2/ أهمية التشخيص الاستراتيجي:

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الاستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منهما.

¹ Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, congo-brazzaville, **diagnostique stratégies pour la création de valeur**, L'Harmattan, France, 1999, p 13.

- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة.¹

المطلب الثالث: أنواع التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.²

يتمثل تشخيص المحيط الخارجي في جمع المعلومات المتعلقة بهذا المحيط بشكل مستمر دون انقطاع، حيث تستطيع أن تحدد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، والتي تتولد من خلال التغيرات الحاصلة في المحيط حيث يتوجب على هذه المؤسسة البحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها وأن تحدد التهديدات وتتخذ الوسائل الوقائية لتجنبها وهناك عدة أدوات لتشخيص المحيط الخارجي أهمها نموذج القوى الخمس لبورتر.

و فيما يتعلق بتشخيص المحيط الداخلي أو التشخيص الداخلي و هو ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني، فهو قيام الاستراتيجيون بتحليل مختلف وظائف المؤسسة الداخلية والمتمثلة في وظيفة التسويق التوزيع، البحث و التطوير، الإنتاج و العمليات، الموارد البشرية وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فيكل وظيفة على مستوى المؤسسة ولابد أن يكون هذا التحليل موضوعيا ودقيقا لكي يعطي صورة حقيقية عن إمكانيات المؤسسة، ولإشارة فإن نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة، وفشلها يعد بمثابة نقطة

¹ عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال فترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 28-29 أبريل 2011، ص02.

² سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، تحت اشراف اقضي جوهره، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص20.

ضعف لها وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بجمع كل المعلومات الخاصة بهذه الوظائف ووضعها في جدول

يلخص حقيقة الوضع الداخلي للمؤسسة.¹

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

تشير دراسات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود فاصلة في المواقف والأحوال

جميعها بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، ويرى (Cetro, 1997: 184) أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، إن منظمات الأعمال وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة تجعل قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات، تتمتع هذه المنظمات ببيئة داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة.²

وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

نقاط القوة: تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في

مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتم خدماتها.

نقاط الضعف: ويمكن تعريفها بأنها ما تعتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة

بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقًا للشركة.³

¹ تجاني وافية، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2 جوان 2017، ص376

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2013-1434هـ، ص184

³ ثابت عبد الرحمن إدريسي، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص219.

إن امتلاك منظمة الأعمال مفردات البيئة الداخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة قياسا مع المنظمات الأخرى، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومن أهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

- يساهم في فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.¹

المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية (التنظيمية) مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والميزة الاستراتيجية للمنظمة تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ، ص184

الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة للاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. من المنطقي أن يهتم صانعو الاستراتيجية بالعوامل الاستراتيجية المرجحة لذلك لأنه لا توجد منظمة في ميدان الصناعة والمال والأعمال متساوية القوة في كل وظائفها، أو في وحدات أعمالها الصناعية، وحتى المنظمات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات وعابرة الحدود لا تخرج عن هذا الوضع حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ووحداتها الصناعية.¹

أولاً: العوامل أو العناصر الاستراتيجية التي يجري التركيز عليها هي:

1/ العوامل المالية والمحاسبية: تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالاستراتيجية الخاصة بهذه

الإدارة، تتكون العوامل المالية المؤثرة في عملية الإدارة الاستراتيجية من:

أ/ بيان المتغيرات في الموقف المالي وهو كشف حساب بالمتغيرات المالية التي تساعد الاستراتيجيين والإدارة

العليا في فهم كيف ولماذا تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة، ويمثل أيضا خلاصة الأنشطة

الاستثمارية والتمويلية طويلة الأجل.

ب/ تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل والأهم من هذا هو بيان التدفق النقدي المتوقع أو

ما يعرف أحيانا بالميزانية النقدية.

ج/ تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل عمليات المنظمة لفترة

فصلية أو سنوية وميزانية الإنفاق الرأسمالي التي تكون خلاصة للخطط الاستثمارية الرئيسية في المصانع

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان شارع الملك حسين، الطبعة الأولى 1998-1418 هـ، ص75.

والمكائن والمعدات الرأسمالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة وتغطي عادة فترة طويلة من 5 إلى 10 سنوات.

د/ نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الاستراتيجية المالية ومقارنتها بالمؤشرات السائدة في الصناعة وبالمعدلات المنجزة في المنظمة سابقا.

2/ العوامل التسويقية: تتصل هذه العوامل بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة.

أ/ المعطيات الناتجة عن بحوث السوق لتحديد حجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع لمنتجات وخدمات المنظمة واحتمالية تغييره في المستقبل.

ب/ نتائج بحوث المستهلك التي تركز على توصيف سلوك الشراء وعادات الشراء لمجاميع من المستهلكين.

ج/ نتائج بحوث التوزيع لتحديد أفضل قنوات التوزيع وأقلها تكلفة في إيصال منتجات وخدمات المنظمة إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسب وبالكمية التي يحتاجها المستهلك.¹

وفي ضوء تحليل هذه العوامل يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق أي تحديد العناصر التالية:

- نقاط القوة والضعف في السياسات التسعيرية واختيار السياسة السعرية المناسبة مثل التسعير فوق السوق (تسعير المنتجات والخدمات بأسعار أعلى من أسعار المنافسين في السوق) أو التسعير دون السوق (تقديم المنتجات والخدمات بأسعار أقل من المنافسين أو التسعير مع السوق أي مجارة معظم المنافسين أو المنتج الرئيسي الموجود في السوق وتعرف هذه السياسة أيضا بسياسة السعر الرائد.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص76-77

- مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة مثل سياسة قشط السوق (تقديم منتجات بأعلى الأسعار

ثم تقليل السعر مع المراحل اللاحقة في دورة حياة المنتج) أو سياسة اختراق السوق (تسعير المنتج بأقل

الأسعار ثم التخطيط لرفع الأسعار تدريجياً).

- فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع.

- تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج، وتقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج وتصنيع منتج جديد.

3/ العوامل الإنتاجية: تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف الموجودة في استراتيجية إدارة

العمليات والإنتاج وتتمثل:

أ/ مزايا وعيوب أنظمة التصنيع والتي تتكون من الأنظمة الحاسوبية المساندة للتصميم والأنظمة الحاسوبية

المساندة للتصنيع وأنظمة المعالجة الإلكترونية للمواد والأجهزة مثل أنظمة الروبوت والأنظمة الأوتوماتية

وشبه الأوتوماتية للتصنيع.

ب/ المزايا والعيوب التقنية للمنتج.

ج/ فعالية أنظمة الرقابة على المخزون ومن ضمنها أنظمة السيطرة على المواد مثل تخطيط مستلزمات المواد.

د/ محددات أو إمكانيات تطوير الطاقة حالياً وفي المستقبل بالإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط

الداخلي للمصانع.

ز/ عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، وبرامج التدريب والتطوير والأمن والسلامة الصناعية.

4/ العوامل الخاصة بالموارد البشرية: إن المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو في طبيعتها

الإنسانية صعوبة قياسها وفي نفس الوقت تأثيرها الحيوي المباشر على نتائج الأعمال، تتكون هذه العوامل من:¹

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 132- 133

أ/ مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية.

ب/ مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب.

ج/ عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب

أو الوظيفة بالمقارنة مع مقاييس الإنجاز المعيارية المصممة لهذا الغرض.

د/ مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة.

هـ/ مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة

في المنظمة.

و/ فعالية أنظمة الأجور والتحفيز.

ز/ مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.

ر/ درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.¹

ثانياً: الهياكل التنظيمية: يقصد بها البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضع التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، إذ يحتوي على عدة أشكال وأنواع.²

ثالثاً: الثقافة التنظيمية: إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس إذ تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد ومن هنا استعد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته إذ تتمثل الثقافة التنظيمية في

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 79

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى م2004-1424، ص192

المعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين، أي أن الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح وصفي قيمي.¹

رابعاً: **موارد المؤسسة:** تعتبر موارد المؤسسة كل ما تملكه المؤسسة من أصول قيمة بمعنى الميزانيات العمومية تركز على الموارد المادية، النقدية، الأصول المادية، الأرض والمعدات الرأسمالية والموارد المعنوية مثل العلامات التجارية والتكنولوجيا والسمعة التجارية، إضافة إلى الموارد البشرية والمالية والمعدات والأدوات.²

المطلب الثالث: الأدوات العلمية للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

يهدف التشخيص الداخلي إلى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والتي من خلالها تحدد المؤسسة قدراتها الاستراتيجية التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات ويمكنها في نفس الوقت تحسين وتطوير قدراتها الاستراتيجية بما يتناسب ومحيطها إذا وجدت أنها غير كافية، وتقدم إدارة الأعمال الاستراتيجية عدة أدوات يمكن استخدامها في التشخيص الداخلي سنحاول التعرض لها بشكل مختصر.³

1/ أداة سلسلة القيمة

يعد أسلوب سلسلة القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

إن تحليل سلسلة القيمة يعكس قدراً كبيراً من القدرة التنافسية للشركة في مجال التكاليف إذ أن أحد المسائل المهمة التي يوضحها تحليل سلسلة القيمة هو تحليل الكلف الاستراتيجية لكل نشاط من الأنشطة مقارنة بما يضيفه من قيمة إلى السوق المستهدفة وأن قدرة الشركة التنافسية تعتمد على كيفية إدارة أنشطة سلسلة القيمة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 193

² فيليب سادلر، علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص 251-252

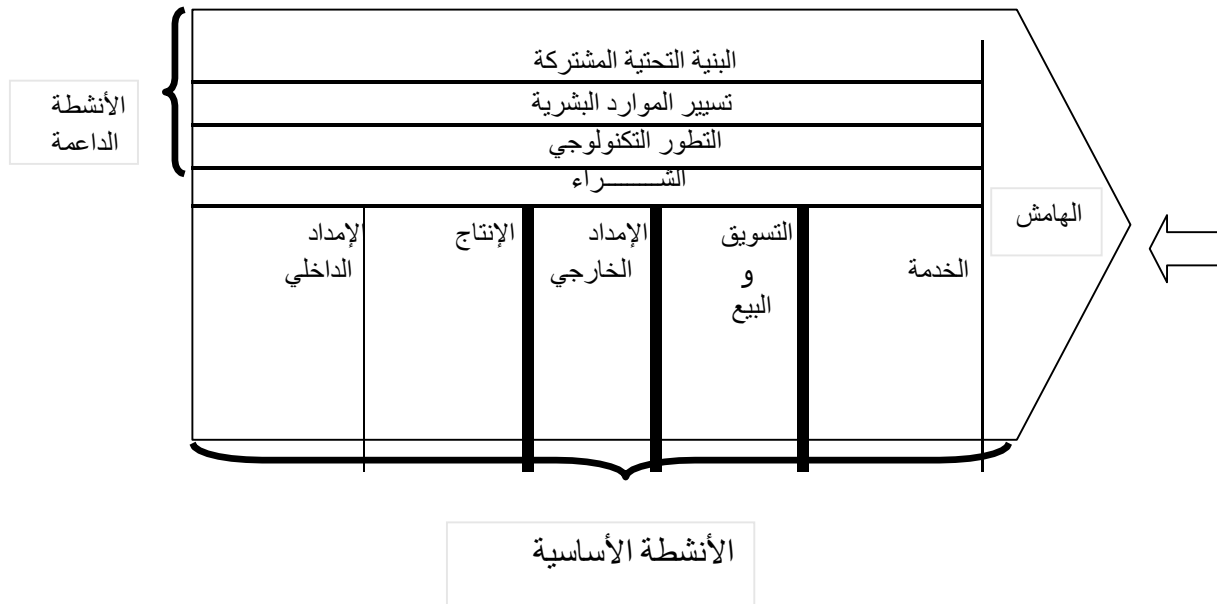
³ مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص 193

مقارنة بالمنافسين لتحديد من الذي يملك الميزة التنافسية في مجال الكلف من خلال المكونات الكلفوية المسؤولة عن ذلك.¹

تستخدم سلسلة القيمة عند بورتر Porter للتشخيص الاستراتيجي الداخلي على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي أو المؤسسة ككل وهي تعبر على مختلف المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية (التصميم، التصنيع، التسويق، التوزيع...) والتداخل بينها من أجل خلق قيمة لزيائنها. وتكمن الميزة التنافسية في العلاقة بين تكلفة النشاطات والقيمة التي تم انتاجها للزيائن.²

لقد بين Porter أن "فهم القدرة الاستراتيجية يجب أن يبدأ بتحديد وتعريف مجاميع الأنشطة المولدة للقيمة، الشكل الموالي يبين سلسلة القيمة في المنظمة".³

الشكل رقم(01): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, p: 53

¹ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2012، ص 91-92

² مداح عرابيبي الحاج، مرجع سابق، ص194

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص195

1- الأنشطة الأولية (Primary Activities) : وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي

للمنتوج أو الخدمة، وتتضمن:

أ- الامدادات الداخلية اللوجيستية (Inbound Logistics) : أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية

والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

ب- العمليات (Operations): وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات

(سلع وخدمات).

ت- الامدادات الخارجية اللوجيستية (Out Bound Logistics) : أي التوزيع المادي، والذي يشمل

كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة

وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

ث- التسويق والمبيعات (Marketing and Sales): وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء

المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

ج- الخدمة (Service): وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل

ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.¹

2- الأنشطة المساعدة (الداعمة) Support Activities: تتكون هذه الأنشطة من أربعة مجالات لا يمكن

فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تم ذكرها سابقا، بل أنها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا، إن الأنشطة الداعمة

هي:

أ- المشتريات Procurement: انها كل العمليات التي تقوم بها الشركة للحصول على الموارد التي

تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية (وليس مدخلات للموارد نفسها)، ان هذه الموارد تتمثل بالمواد الخام

والمواد الأولية والأجهزة والمعدات وقطع الغيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.

ب- التطور التكنولوجي Technology Development: ان كل الأنشطة المولدة للقيمة تملك

التكنولوجيا ومنها على سبيل المثال معرفة الكيف، إن جوهر التكنولوجيا ربما يرتبط مباشرة مع الإنتاج

(مثلا يتم تطوير التصميم عن طريق البحث والتطوير)، وأنه يرتبط العمليات أو أنه يرتبط مع مورد

معين وبمعنى آخر، ان التطور التكنولوجي يرتبط بالأنشطة كافة التي تهدف الى تحسين طرائق

الإنتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة.

¹ محيي الدين القطب، مرجع سابق، ص90

ت- البنية الأساسية والخدمات المساعدة **Firm Infrastructure**: يشمل أنظمة التخطيط والمالية والسيطرة النوعية وإدارة المعلومات.... إن كل ذلك مهم جدا لزيادة الإنجاز في الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ان البنية الأساسية تتضمن أيضا البناء التنظيمي واستمرار عمل المنظمة وصيانة وتحسين ثقافة المنظمة.

ث- إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management**: يتضمن كل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والحوافز وتقويم الأداء، إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مهم جدا لأنها تخدم كل الأنشطة في المنظمة وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث.¹

2/ الأرضية الاستراتيجية:

في إطار تطوير أدوات التشخيص الاستراتيجي من أجل الانتقال بالتفكير الاستراتيجي من مبدأ التموّج إلى مبدأ الحركة وفي ظل اضطراب المحيط يقترح Gilbert Milan باعتباره أحد مديري BCG نموذج القاعدة الاستراتيجية باعتبارها تمثل مجموع الكفاءات الحرفية والكفاءات التنظيمية التي يضمن مزجها تنافسية المؤسسة والتي تعتمد عليها مختلف نشاطات محفظة المؤسسة.

من أهم مكونات الأرضية الاستراتيجية ما يلي:

أ/ الكفاءات الحرفية: وتمثل تجميع للمهارات وللخبرات التي كونتها المؤسسة والتي يصعب تقليده ومن بينها التكنولوجيات القاعدية، الخبرة الصناعية، إدراك سلوك وحاجيات الزبائن، تسيير العلامة التجارية، معرفة قنوات التوزيع.

ب/ القدرات التنظيمية: والتي تسمح للمؤسسة بإعادة تعبئة كفاءاتها الحرفية ومحفظة نشاطاتها، كما أنها تهيئ شروط تنفيذ استراتيجيات التحرك، ومن مكوناتها القدرة على الرد بسرعة، البصيرة، الجودة، القدرة على التسبيق، تعدد التفاعلات مع مختلف الثقافات، القدرة على التعلم.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص198

يتقارب هذا النموذج مع نموذج سلسلة القيمة من حيث أنه يساعد المشخص على معرفة المزيج أو التوليفة

التي تضمن للمؤسسة الداء والتنافسية المستقبلية، كما يسمح بمعالجة نقاط الضعف بتطوير الكفاءات

والقدرات التي تكون مصدر ضعف مقارنة بمنافسيها.¹

3/ نموذج مصفوفة هوفر Hover:

قدم هوفر مصفوفة أطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، جاءت هذه المصفوفة لتلاقي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكينزي و بوسطن الاستشارية، إذ اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق، تتكون مصفوفة هوفر من 15 مربعا أو نافذة تعكس مراحل تطور المنتج/السوق. تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظلمة داخل الدائرة كما هو موضح في الشكل التالي تمثل حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات، تحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية (انظر الشكل رقم 02).

نقاط القوة لمصفوفة هوفر:

- تعرض مصفوفة هوفر توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج والمركز التنافسي لقوة الأعمال، إذ قسمت المصفوفة إلى 15 مربع، وأن كل مربع يمثل موقع معين لوحدة الأعمال أو المنتجات.

- تستطيع المنظمة من خلال التوزيع الواسع لوحدة الأعمال أو المنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من محفظة أعمالها المتوازنة، أيضا تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وكذلك تعد دورة حياة المنتج/السوق واحدة لأغلب المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

نقاط الضعف في مصفوفة هوفر:






- إنها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي وبالرغم من كون مراحل تطور المنتج في السوق هي المهمة ولكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل من كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.²

¹ مداح عرابيبي الحاج، مرجع سابق، ص 195-196

² محاضرات أستاذ بلعياشي بومدين، منشورة، مقياس أدوات التشخيص الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2021/2020

الشكل رقم (02): نموذج مصفوفة هوفر

مرحلة النمو الأولي(النشوء)			
مرحلة النمو			
مرحلة الركود			
الخفيف			
مرحلة النضوج			
	قوي (المركز التنافسي)	متوسط	ضعيف

المصدر: محاضرات أستاذ بلعياشي يومدين، منشورة، مقياس أدوات التشخيص الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس
مستغانم، 2021/2020

المبحث الثالث: تشخيص الموارد البشرية

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات و المنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم و تعتني بكل ما يتعلق بهم... و سميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ و مع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات في القرن العشرين، و ظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية.. و مع ذلك الاستقرار في تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريبا، فتغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، و إن هذا التغيير لم يكن في المسمى

فقط، و لكن كان في المضمون أيضا، فدور الإدارة كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط و التنفيذ معا في آن واحد...و بهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية و تنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء المؤثرين في الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.¹

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية وأهداف تشخيصها

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية إدارة الأفراد في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة. يدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات التالية:

1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، تطوير القواعد والإجراءات وضع الخطط وتوقع

الأحداث المستقبلية القريبة.

2- التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة

بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- التوظيف: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة

بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة كوفة، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 21.

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات

الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند

الضرورة.

استنادا فإن إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة.

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الأفراد الموارد البشرية على أن تلك الإدارة مسؤولة عن انجاز نشاطات

خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه

لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة.

ويذهب الفريق الثالث إلى استخدام تسمية إدارة الموارد البشرية ويعرفوها بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة

فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

يستخلص مما تقدم بان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها

الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال.

أ- تخطيط واقعي للموارد البشرية.

ب-توظيف ملام للموارد البشرية.

ت-تدريب دقيق للموارد البشرية.

ث-متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المواءمات.¹

أهداف تشخيص الموارد البشرية: يسعى تشخيص الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما:

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2010، الأردن عمان، ص ص30-31.

أ/ على مستوى المؤسسة: تحديد مرجع قياس التغيرات المراد تحقيقها أو اجراءها على مختلف مكونات نظام الموارد البشرية فضلا عن قياس مردودية العاملين وتحديد الخلل في ميادين تسيير الموارد البشرية.

ب/ على مستوى المحيط: اجراء مقارنة بين الوضعية الحالية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة واتجاهات ومؤشرات المحيط المتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية لقياس مدى تطابق أو عدم التطابق بين وضعية الموارد البشرية في مختلف عناصر نظامها ومؤشرات واتجاهات المحيط الثاني بعد ذلك كل من مرحلتي تفسير الأسباب ودراسة الحلول المقترحة ليتم اختيار إحداها والتحضير لتطبيقها.¹

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لوظيفة الموارد البشرية وخطوات تشخيصها

يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب، اعتمادا على تلك الأهمية فإن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تتمثل كالاتي:

1- فهم البيئة والايفاء بمتطلباتها: يتطلب هذا النشاط انجاز الوظائف الآتية:

أ- التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل.

ب- استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي

ت- تحليل الوظائف.

ث- تصميم الوظائف في المنظمة.

ج- تحديد كم ونوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة.

2- التوظيف: تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة

الفرعية الآتية:

¹ صبوح عبد الحفيظ، واقع وافاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2015، ص46.

أ- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.

ب- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة، ويشترط في إنجاز هذه الوظيفة الالتزام

بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة.

3- **تقويم سلوك العاملين وأدائهم:** وتتضمن تلك الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي:

أ- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.

ب- تحديد مستويات الأداء الفعلية.

ت- تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

4- **مكافئة الأداء:** تتضمن هذه الوظيفة إنجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع

متطلبات الوظيفة ويمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على:

أ- المكافئة المباشرة.

ب- المكافئة المعتمدة على الأداء.

ت- المكافئة غير المباشرة.

5- **التدريب والتكوين:** تركز هذه الوظيفة على:

أ- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.

ب- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات المواد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة.¹

يساهم التكوين بالنسبة للفرد في زيادة معارفه وتمكين مهارته في مجال تخصصه وأداء عملهم بكفاءة،

كما يساعد المتكويين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص35

مشاكلهم في العمل بالإضافة إلى منح فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى وتكليفه بشغل منصب أو

وظيفة أعلى من وظيفته الحالية وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر ولمدة أطول.¹

فتتمية الموارد البشرية تعرف على أنها: مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهارتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.²

6- علاقات العمل: تركز هذه الوظيفة على الآتي:

أ- احترام حقوق العاملين.

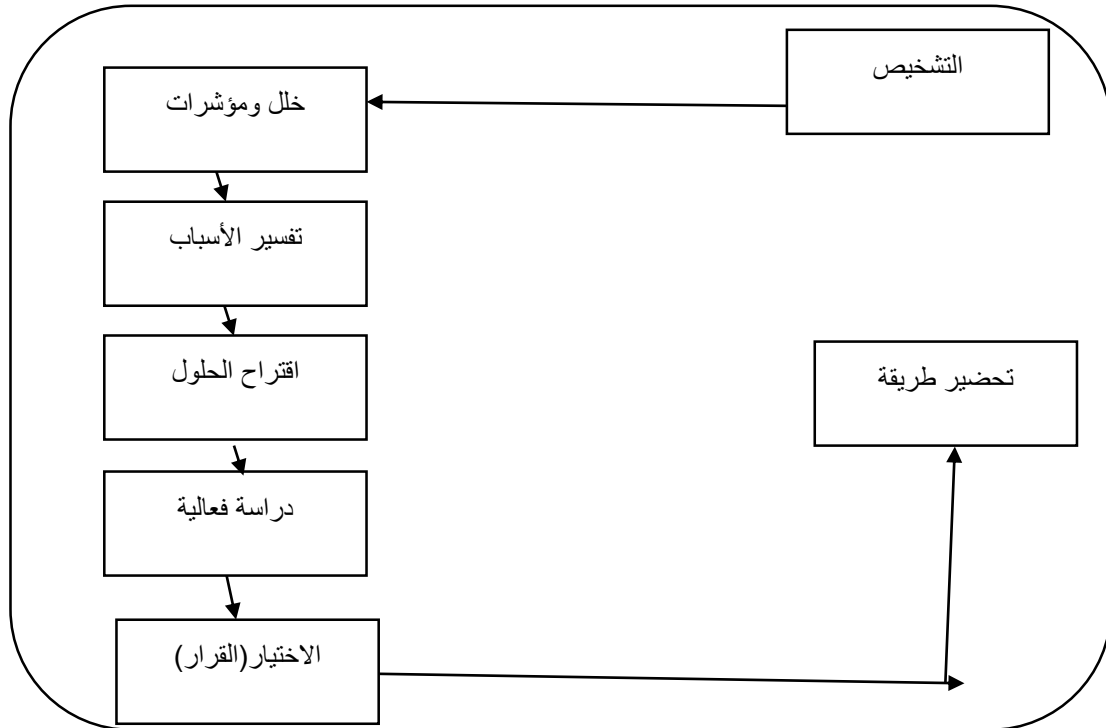
ب- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين.

ت- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.³

2/ خطوات تشخيص الموارد البشرية:

يتم تشخيص الموارد البشرية بناء على مجموعة خطوات والمتمثلة في التشخيص، تحديد الخلل، تفسير الأسباب، اقتراح الحلول، دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة وتحضير طريقة التطبيق والتي تتعلق بإعداد سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية والاشراف على تنفيذها، وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(03): خطوات تشخيص الموارد البشرية



¹ عمرو غنایم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984، ص607

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة 2005، ص73.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص37.

المصدر: صبوع عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص46

المطلب الثالث: مساهمة نظرية الموارد والميزات التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية

1/ مساهمة نظرية الموارد:

تقدم نظرية الموارد مساهم معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات، وقد أكدت نظرية الموارد على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الاستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها المعايير الستة (القيمة، الندرة، التقليد، الديمومة، الاستبدال، التملك) لكن دراسات أخرى لكل من Barney et Wright تؤكد ضرورة إضافة معيار التنظيم أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية وقد أكدت أيضا نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة أنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد، ويظهر ذلك من خلال الأبعاد الثلاث للكفاءة وهي المعرفة، المهارة والاستعداد والتي ترتبط كلها بالأفراد، بالإضافة إلى دور الأفراد في التنسيق والمزج بين مختلف الموارد والكفاءات للحصول على كفاءات أساسية أو محورية.

2/ الميزات التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية

من النادر أن تكون ميزة تنافسية حصرية على بعد واحد تكنولوجي، مالي أو تكلفة، ففي معظم الحالات تتداخل عدة أبعاد أو عناصر لتشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، وينطبق هذا على الموارد البشرية لذا سنركز على الميزات الخاصة بالموارد البشرية وبكيفية تسييرها والتي تسمح للمؤسسة بامتلاك الكفاءات التمييزية أو ميزة تكلفة وفي هذا المجال يمكن رصد ثلاثة ميزات أساسية متعلقة بالموارد البشرية وهي على النحو التالي:

1- الميزات المرتبطة بالتكاليف: تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف، تمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة، حجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات.

وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظين مصانعها للبحث عن عمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية الاستراتيجية.

2- الميزات المرتبطة بأشكال الكفاءة: لا يمكن فصل الكفاءة عن التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجدد وتستخدم في المعرفة، المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة لا بمنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجته. وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة وتتعلق هذه الحرفية أساسا بمهارة الأفراد والصيغة الشخصية على منتجات المؤسسة. وتتجه المؤسسة إلى استغلال هذه الحرفية والمهارة لتوسيع وتنويع نشاطاتها أفقيا وعموديا، حيث يتم نشرها وتوسيعها على كل مراحل العملية الإنتاجية والتجارية بالانسجام مع استراتيجية المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة إلى التوسع العمودي حيث يتم نقل هذه الحرفية إلى ميادين نشاط أخرى تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة والحرفية.

1- ميزات تقديم الخدمات الوظيفية: يعرف القطاع الصناعي تطورا ونمو واسع للنشاطات الخدمائية على

مستوى كل المراحل و مجال النشاطات وتساهم الموارد البشرية في ذلك من خلال تقديم الخدمات بمستوى عالي في الأداء و التنفيذ مما يجعل بعض المؤسسات تتفوق على منافسيها لأنها تمتلك وظائف ومصالح يشرف عليها موظفون و إطارات متمرسون و مهرة وذو كفاءة عالية، ففي مجال البحث والتطوير مثلا تحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرة إبداعية و معارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار و نماذج جديدة التي تتناسب ومتطلبات السوق بالإضافة إلى القدرة على التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف المصالح ونفس الشيء بالنسبة للوظائف الأخرى مثل التوظيف، البيع، خدمات ما بعد البيع.¹

¹ مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 212-216-217

خلاصة الفصل:

نظرا لأن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بمتغيرات بيئتها يتوجب عليها تحليل وتشخيص بيئتها الداخلية كدراسة وتحليل الأهداف والاستراتيجيات والعوامل المالية والمحاسبية التسويقية... لمعرفة نقاط قوتها وكذلك نقاط ضعفها زيادة على ذلك تحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة كذا تشخيص الأنشطة التي يتوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة هذا بشكل عام، أما بالشكل الخاص الذي تم توضيحه في الفصل حيث أن تشخيص الموارد البشرية يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف العامل في المؤسسة و ما إذا كانت وظيفة الموارد البشرية تشكل عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها من خلال قياس التغيرات وقياس مردودية العاملين وتحديد الخلل وقياس مدى تناسق وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى في المؤسسة اعتمادا على أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي كأداة سلسلة القيمة لبورتر وهذا ما سأتناوله في الفصل الثاني.

تمهيد الفصل:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال التعرض إلى التشخيص الاستراتيجي ثم التشخيص الاستراتيجي الداخلي وأدواته، ثم تشخيص الموارد البشرية وتدعيما للمعلومات المقدمة واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سأحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من أجل تسليط الضوء على معرفة نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة.

وقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كونها تمتلك موارد بشرية ذوي كفاءة مهنية تدير لها أعمالها بحيث تم استجوابهم بهدف تشخيصهم بالاعتماد على سلسلة القيمة كأداة للتحليل بناء على أدوات البحث العلمي كل من المقابلة والاستبيان. ووفقا لهذا قمت بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحديد عينة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها

ختاما للفصل قمت بتقديم نتائج عامة وتقديم مجموعة اقتراحات تساهم في جعل المورد البشري نقطة قوة لمؤسسة ميناء مستغانم.

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: نبذة حول مؤسسة ميناء مستغانم

1- نشأة الميناء وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم:

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو لأنه كان خليجا صخريا حاداً يمتد بين الرأس البحري لسلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

- في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.
- انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذو منفعة عامة.
- تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.
- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر بين نهاية 1955م وبداية 1959م.
- منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

تعريف ميناء مستغانم (EPM (Entreprise Portuaire de Mostaganem):

تشرف على تسيير ميناء مستغانم مؤسسة ميناء مستغانم EPM، هي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح نظام الميناء الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.

ورثت مؤسسة ميناء مستغانم ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكلة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.¹

في 29 فيفري 1989م 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 رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم (EGPPM Filiale de l'EPM)

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي لخضر.

2- المهام الأساسية لمؤسسة ميناء مستغانم:

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

- 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.

3-الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء مستغانم:

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

كاسرة الأمواج: بطول 1830م.

المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100م وعمق 12م

الأحواض:

- الحوض الأول: بمساحة مائة تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 1,78 م (يحتوي على 06 محطات رسو)

- الحوض الثاني: بمساحة مائة تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م (يحتوي على 04 محطات رسو)

الأرصفت: 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 و 3)

- الرصيف الجديد : 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)

- رصيف الاستقلال : 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)

- الرصيف الجنوبي الغربي : 280 متر خطي (المحطة 6 و7)

- أرضية التخزين: بمساحة 44.430 م

- مرأب السيارات: بمساحة 24.000 م

- مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا

- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7 455 م، تستخدم ثمانية مخازن (8) لأغراض تجارية

طرق المواصلات:

- الطريق الأراضي : 4 885 متر خطي

- السكة الحديدية : 3 747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، نقل قصب السكر....)

4-التسهيلات المينائية والانشاءات المتخصصة له:

التسهيلات المينائية:

- إرشاد السفن: تؤمّن لـ 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزورقي إرساء.

- قطر السفن: تُقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 1 700 حصان.

الانشاءات المتخصصة:

- محطة الزيت نפטال NAFTAL:

أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2 524م، وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة 4 700 طن وقدرة معالجة 30 000 طن سنويا من الزيت.

- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC :

أنشأت سنة 1986م على مساحة 4 640 م، سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخّ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.

- صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971م على مساحة 5 697م من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي SOGEDIA أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر (SORASUCRE)، تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150 000 طن سنويا.

توقفت هذه المنشأة عن النشاط بموجب القرار رقم 85/05 الصادر بتاريخ 10 مارس 2008 عن مجلس مساهمات الدولة لصالح شركة الغرب للتصدير Sarl Ouest Import التابعة لمجموعة برجال التي حصلت على عقد امتياز من طرف وزارة النقل (التعليمة رقم 21 الصادرة عن مديرية الموانئ بتاريخ 12 جانفي 2008) مع مراعاة التحديث و التثمين.¹

5-التحديات والانعكاسات السلبية التي تواجه الميناء:

التحديات:

- محدودية عمق الأرصفة بـ 8,22 م.

- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين.

الجدول الموالي يوضح طول الأرصفة ومساحات العبور والتخزين:

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

الجدول رقم(02): طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص
10	1.296 متر	1.500 متر	- متر 204	44.430 م ²	200.000 م ²	155.570 م ²

المصدر: مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

- غياب مرآب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014).

- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية)

مما أدى إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

الانعكاسات السلبية:

- طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.

- تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن (surcoûts)

إضافية.

- صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.

- اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

6- مشاريع مستقبلية:

- مشروع مرآب الحريق: هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق

- المواد الصلبة القابلة للاحتراق

- المواد المحرقة (المهبة)

- المواد السامة

- المواد المذيبة (الآكلة)

- مواد خطيرة أخرى

- أهداف المشروع:

- تأمين أحسن الظروف لعبور المواد الخطيرة

- جلب تجارة البضائع المختلفة.

- تمويل المشروع:

انتهت مرحلة دراسة المشروع في سنة 2005 م، وستتطلق عملية إنجازها فور المصادقة على القرار المتعلق بالتعيين الجديد لحدود أملاك الدولة المينائية بحيث تتحمل مؤسسة الميناء كلفة الإنجاز كاملة.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

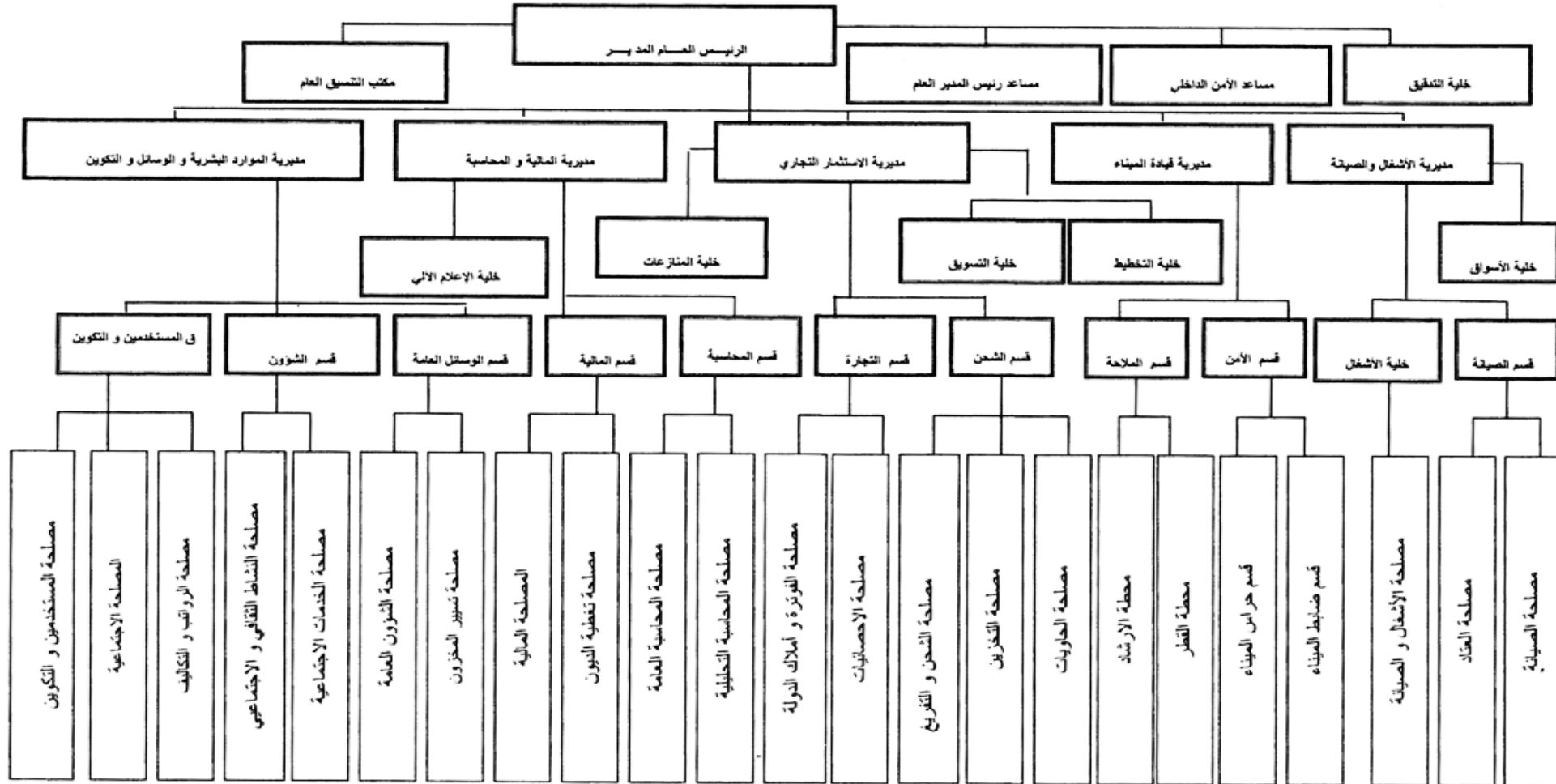
تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- تكوين الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنايات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو....
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، العقارية المرتبطة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم: تتميز مؤسسة ميناء مستغانم ب:

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لمعالجة الحبوب، السكر الخمور وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنويع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية الطريق الأرضي) عبر التراب الوطني.
- بنية فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- أطر وعمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24سا و 7 أيام.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم¹



¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي فيما يلي:

المدير عام: وهو الممثل القانوني الوحيد للمؤسسة والمسؤول الأول في الشكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه في هيكل المؤسسة.

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

التدقيق الداخلي ومكتب التنسيق العام: الأولى لها علاقة مباشرة بالإدارة العامة، وتتمثل مهامها في التأكد واحترام وإجراءات التسيير، وكذلك فحص وتدقيق العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

مديرية الموارد البشرية: تهتم بتنظيم والتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة والتي تتكون من قسم الشؤون ومصحة المستخدمين والتكوين.

مديرية المالية والمحاسبة: وهي مكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة وإمسك الدفاتر التجارية المبنية للنشاط التجاري.

مديرية الاستثمار التجاري: وتقوم هذه المديرية ب:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن،التفريغ،التخزين)

- تسيير أملاك الدولة المينائية.

- تسيير الانشاءات المتخصصة.

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

مديرية قيادة وأمن الميناء: تعطي الأمر بإدخال السفن للميناء، تقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها لآخر) وتأمين الحدود المينائية.

مديرية الأشغال والصيانة: وهي مديرية مختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة لسير الحسن للعمل، والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء هياكل،

النظافة وإزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل اسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني وأيضا حتى أتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والتطبيقي لهذه الدراسة المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية بالاعتماد على سلسلة القيمة كأداة للتحليل في المؤسسة، توجب اتباع منهجية ملائمة والانتقال من الكل الى الجزء من أجل الإحاطة بجميع جوانب الفصل، لذلك سأقدم في هذا المبحث الأدوات العلمية المستخدمة في جمع المعلومات في مؤسسة ميناء مستغانم وتحديد مجتمع الدراسة الذي من خلاله تم الإجابة على مجموعة تساؤلات عن طريق المقابلة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة

أدوات جمع البيانات:

إن التحليل والوصف لأي دراسة يتم بواسطة أدوات البحث العلمي لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث العلمي، حيث هناك عدة طرق يمكن استخدامها لجمع البيانات وكلما كان تعدد في الأدوات العلمية للبحث كلما أضاف هذا معلومات عالية من التدقيق وهو ما يحتاجه موضوع البحث هذا، ومن بين الأدوات التي اعتمدت عليه في هذه الدراسة ما يلي:

المقابلة: هي أن يلتقي الباحث مع أشخاص أو شخص آخر وي طرح عليه مجموعة أسئلة بشكل مباشر من أجل تحقيق أهداف الدراسة، نلجأ إلى هذا النوع من الأدوات عندما تكون المعلومات شحيحة في قطاع ما كما هو الحال في مؤسسة ميناء مستغانم.

الاستبيان: أو الاستمارة وهو مجموعة أسئلة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة معينة ترسل لأشخاص معينين أي عينة الدراسة بهدف الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، أهم ما يميز الاستبيان توفير الكثير من الجهد والوقت للبحث.

تحديد مجتمع الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية عامة يعني جميع فروع ووظيفة الموارد البشرية وجميع العمال في المؤسسة و هي دراسة جد واسعة لذلك تمت على أساس الانتقال من الكل إلى الجزء و لهذا تم التعامل مع مديرية الموارد البشرية بالتحديد مصلحة الموارد البشرية الذين قاموا بتزويدي بالمعلومات

اللازمة التي اعتمدت عليها في هذا الفصل من خلال القيام بالمقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين في مؤسسة ميناء مستغانم التي بدورها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة أي للعمال في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد محاولتي لتغطية الجوانب النظرية للبحث بالتزامن مع الجوانب التطبيقية، وفي طريقي للحصول على إجابة لإشكالية البحث و الوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد توجب إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين، بحيث كان نوع المقابلة هو المقابلة المغلقة المفتوحة التي من خلالها طرحت عليها مجموعة من التساؤلات التي تخص المورد البشري في المؤسسة منها أسئلة مغلقة التي تكفي الإجابة عنها إما بنعم أو لا و مجموعة من التساؤلات المفتوحة التي أتيحت لها الحرية في الإجابة والتي بدورها حاولت الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة.

نموذج الأسئلة المطروحة:

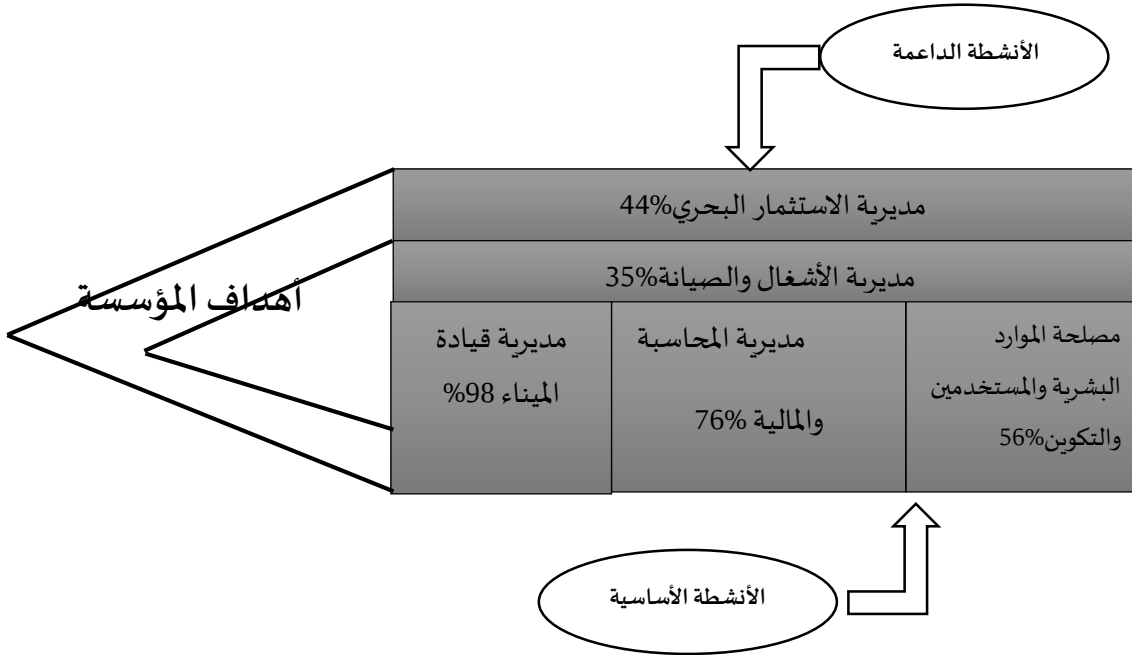
- 1- ما مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية؟
- 2- هل يتوفر للمؤسسة أفراد مؤهلون للوظائف الحالية؟
- 3- هل يتوفر لدى المؤسسة أفراد مؤهلون لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة؟
- 4- ما مدى التزام الأفراد العاملين بالمؤسسة وولائهم لها؟
- 5- كيف تنظر المؤسسة إلى موظفيها؟
- 6- ما هي الفرص التي تقدمها المؤسسة للعمال حول العمل؟
- 7- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف؟
- 8- هل هناك مواصفات دقيقة لكل وظيفة؟
- 9- هل تقوم المؤسسة بمكافآت الأفراد المتميزين في أدائهم؟ إذا نعم ما هي طبيعة تلك المكافآت؟
- 10- هل السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد كالاختيار والتوظيف والترقية والتدريب تنجز على أكمل وجه؟
- 11- على ماذا تعتمد المؤسسة في تقييمها للأفراد؟ وهل يتم ذلك بصورة منتظمة؟ وهل ينتابه التحيز؟
- 12- ما هي الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟
- 13- هل معدل دوران الأفراد عال؟ وماهي الأسباب وراء ذلك؟
- 14- ما هي الوظائف الثانوية والوظائف الأساسية في المؤسسة؟

15- ما هي الفروع الثانوية والفروع الأساسية لوظيفة الموارد البشرية؟

نموذج الإجابات المقدمة: بعد طرح الأسئلة على رئيسة مصلحة المستخدمين كانت الإجابات واضحة كالتالي:

- 1- مدى كبير في إطار القانون المعمول به.
 - 2- نعم يتوفر للمؤسسة أفراد مؤهلون للوظائف الحالية.
 - 3- نعم يتوفر لدى المؤسسة أفراد مؤهلون لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة.
 - 4- مدى متوسط، حيث أنه يوجد ولاء الأفراد للمؤسسة وفي بعض الأحيان لا يوجد نتيجة الملل وعدم المواظبة في العمل.
 - 5- تنظر المؤسسة إلى موظفيها كونهم أحد لموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها.
 - 6- تقدم المؤسسة للعمال فرصة المشاركة وتقديم مقترحات وأفكار جديدة حول العمل الحالي والمستقبلي.
 - 7- يوجد توصيف وتحليل للوظائف.
 - 8- لا توجد مواصفات دقيقة لكل وظيفة وإنما توجد لكل وظيفة المواصفات الخاصة بها.
 - 9- لا تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد المتميزين في أدائهم.
 - 10- السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد كالاختيار والتوظيف والترقية والتدريب تنجز على أكمل وجه.
 - 11- تعتمد المؤسسة في تقييمها لموظفيها على سياسة تقييم أداء الأفراد، ويتم ذلك بصورة منتظمة ولا ينتابه التحيز.
 - 12- الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية هي الإحصاء السنوي عن طريق ملاء استمارة طلب التكوين مع تحديد نوع التكوين والأهداف المرجوة.
 - 13- معدل دوران الأفراد غير عال في المؤسسة وذلك راجع إلى الاهتمام باحتياجات الموظفين الشخصية وكذلك توظيف أشخاص مناسبين منذ البداية.
 - 14- تعتبر كل من وظيفة مصلحة الموارد البشرية والمستخدمين والتكوين، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية قيادة الميناء، ووظائف رئيسية بالمؤسسة، أما بالنسبة للوظائف الثانوية فتتمثل في: مديرية الاستثمار البحري، مديرية الأشغال والصيانة.
- والشكل الموالي يوضح أنشطة سلسلة القيمة لوظائف مؤسسة ميناء مستغانم:

الشكل رقم(04): أنشطة سلسلة القيمة لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

15- الفروع الثانوية لوظيفة الموارد البشرية هي: مصلحة تسيير المخزون، المصلحة الاجتماعية، مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي، أما بالنسبة للفروع الأساسية لوظيفة الموارد البشرية: مصلحة المستخدمين والتكوين، مصلحة الرواتب والتكاليف، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مصلحة الشؤون العامة.¹

تحليل نتائج المقابلة:

من خلال الأسئلة التي طرحت في المقابلة وجها لوجه مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية والتي شملت المورد البشري في المؤسسة من تعيين تدريب وتقييم الأداء والترقية ونظرا للإجابات المقدمة نستنتج النتائج التالية:

أن المؤسسة تبدي اهتمام بالمورد البشري، كون أن العمال في المؤسسة يتميزون بمؤهلات في وظائفهم الحالية ولديهم مؤهلات لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة، أيضا يعتبر المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم أحد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها، أيضا للعمال فرصة المشاركة وتقديم مقترحات وأفكار جديدة حول العمل الحالي والمستقبلي، فيما يخص الحكم على مدى سلامة التعيين والاختيار كانت الإجابة المقدمة بأنه ينجز على الوجه الأكمل في المؤسسة بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أما فيما يخص قياس وتقييم أداء العاملين فإن مؤسسة ميناء مستغانم تعتمد

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

على سياسة تقويم أداء الأفراد و يتم ذلك بصورة منتظمة ولا ينتابه التحيز وغيره مما يجعل عملية القياس و التقويم بعيدة عن الموضوعية بما يحقق كل هذا صدق و ثبات المقياس ،ومنه نستنتج أن عملية تقييم أداء الأفراد أحد أهم الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعليته في المنظمة. لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف حيث أنه في المؤسسة وعلى حسب الإجابة المقدمة لا يوجد وصف دقيق لكل وظيفة، والحوافز التي بدورها غائبة هذه الأخيرة في مؤسسة ميناء مستغانم حيث أن المؤسسة لا تقوم بمكافأة الأفراد المتميزين في أدائهم كنوع من أنواع التحفيز. أما فيما يخص التدريب حيث أن نتيجة التقويم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب والطريق المستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة ميناء مستغانم يتم الاعتماد على الإحصاء السنوي عن طريق ملاءمة استمارة طلب تكوين (انظر الملحق رقم 02) مع تحديد نوع التكوين والأهداف المرجوة بناء على نتائج تقييم أداء العاملين.

كل ما ذكر سابقا كان عبارة عن تحليل وتشخيص لمزيج بين نقاط قوة وضعف في مجال إدارة الأفراد في المؤسسة وهو المراد الوصول إليه من خلال طرحي الأسئلة لرئيسة مصلحة الموارد البشرية بحيث أن معظم الإجابات كانت تشكل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة وللمورد البشري.¹

المطلب الثالث: الاعتماد على سلسلة القيمة لتحليل أنشطة وظيفة الموارد البشرية

تطرقت في الجانب النظري إلى سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة ككل ولإتمام الجانب التطبيقي والامام بجميع جوانب موضوع البحث توجب القيام بإسقاط نموذج سلسلة القيمة في المؤسسة لبروتر الذي يتضمن أنشطة أساسية وداعمة على وظائف مؤسسة ميناء مستغانم وللتدقيق أكثر في موضوع البحث توجب القيام بإسقاط نموذج سلسلة القيمة على فروع وظيفة الموارد البشرية بالتحديد وللمساعدة على تحليل وتشخيص المورد البشري كونها أداة من أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي، في إطار التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة.

كان الغرض من طرحي للسؤال الأخير في المقابلة (السؤال رقم 15) معرفة الأنشطة المساندة والأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كون أن وظيفة الموارد البشرية لها عدة فروع وأنشطة، الأمر الذي سهل لي

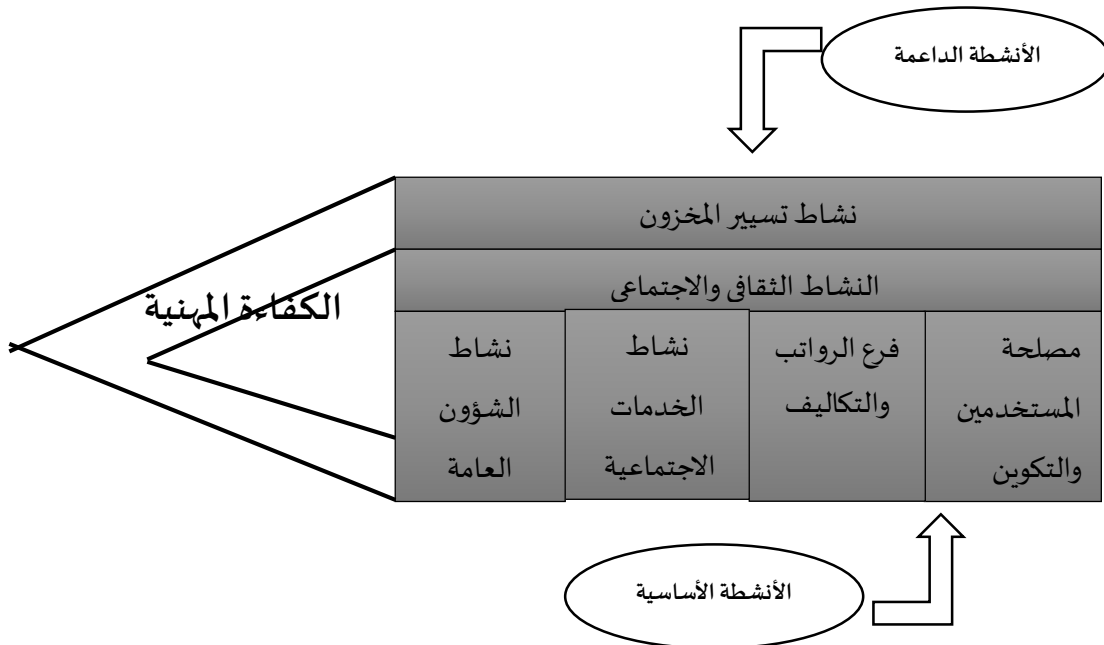
¹ من إعداد الطالبة باناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

عملية اختيار العينة لتشخيصها ودراستها وبالتالي كانت الإجابة المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية كالتالي:

- الفروع الثانوية لوظيفة الموارد البشرية هي: نشاط تسيير المخزون، النشاط الثقافي والاجتماعي
- أما بالنسبة للفروع الأساسية لوظيفة الموارد البشرية: مصلحة المستخدمين والتكوين، فرع الرواتب والتكاليف، نشاط الخدمات الاجتماعية، نشاط الشؤون العامة.

والشكل الموالي يوضح أنشطة سلسلة القيمة لوظيفة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم:

الشكل رقم(05) : سلسلة القيمة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: من إعداد الطالبة باناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

ويمكن شرح الفروع فيما يلي:

1/ الأنشطة الداعمة:

نشاط تسيير المخزون: وهو نشاط يتم من خلاله تسيير كل مل يتعلق بمخزون وظيفية الموارد البشرية، وثائق العمال والمؤسسة والمصلحة...

النشاط الثقافي والاجتماعي: وهو نشاط تقوم المؤسسة من خلاله بتنظيم أنشطة ثقافية واجتماعية حتى في بعض الأحيان توعية للعمال من أجل هدف ما.

2/ الأنشطة الأساسية:

نشاط الشؤون العامة: يتأسس هذا النشاط بالتحديد مدير الموارد البشرية لإدارة الشؤون العامة للمصلحة والموظفين من توظيف تعيين تدريب اختيار تخطيط قيادة...

نشاط الخدمات الاجتماعية: يقتصر هذا النشاط على تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية للعمال فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين في إطار علاقات العمل وكذا المفاوضات وحل النزاعات مع العمال. فرع الرواتب والتكاليف: تحديد الأجور والعلاوات والرواتب، المكافئة والتعويضات.

مصلحة المستخدمين والتكوين: من مهامها تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، تطوير وتنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين، التسيير الإداري للعمال، تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف التكوين والبرنامج المناسب.

إذ أن هذه الأخيرة هي المصلحة التي سوف يتم من خلالها تحديد العينة التي تمت عليها الدراسة وهذا هو الهدف من تقسمي وتحليلي لأنشطة وظيفية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم، لأنه بطبيعة الحال يستحيل دراسة جميع العمال في جميع الفروع في المؤسسة نظرا لكثرة عدد العمال في المؤسسة.¹

المبحث الثالث: تحديد عينة الدراسة وتحليل النتائج

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الصعوبات التي واجهتها في هذا البحث، إذ لا بد أن تحمل العينة كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي أو التي أخذت منه وهذا حتى تكون نموذجا صحيحا للوصول إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة.

فالعينة هي الأشخاص التي سوف تتم عليهم الدراسة والتي تجمع منهم البيانات الميدانية حول موضوع معين، وهي تعتبر الجزء من الكل، بمعنى تؤخذ عينة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، ولأنني تلقيت تربية بالضبط في مصلحة المستخدمين والتكوين وكونها فرع أساسي من فروع وظيفة الموارد البشرية اخترت أن تكون الدراسة موجهة إلى عينة من الموظفين الذين تلقوا تكويننا في مسارهم الوظيفي وإلى رؤساء المصالح لإبداء رأيهم وإعطاء نسبة رضاهم عن العمال المتكويين في البعض من مصالح المؤسسة.

حيث أن الهدف من اختيار هذه العينة هو تحديد نتيجة التقييم التي تقوم بها المؤسسة لتحديد موقف الفرد العامل وكذا تحديد الفجوة وما إذا كانت المؤسسة قد وصلت إلى أهدافها التكوينية لسنة 2021 وكان الطريق

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين والتكوين بمؤسسة ميناء مستغانم

المؤدي إلى معرفة هذا من خلال فرعين من الفرع الأول الاستبيان الموجه للعمال ثم الفرع الثاني الاستبيان الذي وجه لرؤساء المصالح.

المطلب الأول: تحليل وتفسير الاستبيان

اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبيان والذي كان موجه إلى العمال المستفيدين من التكوين، حيث تم توزيع 25 استمارة على مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة وفي مختلف المصالح والفروع وتم استرجاعها كلها بنسبة 100% وهي نسبة استرجاع عالية يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى أهداف الدراسة (كون أن العمال الذين خضعوا لعملية التكوين سنة 2021 هو 25 عامل، عدد قليل مقارنة بما كان عليه في الأعوام السابقة قبل جائحة كوفيد19).

❖ الفرع الأول: الاستبيان موجه للعمال المستفيدين من عملية التكوين

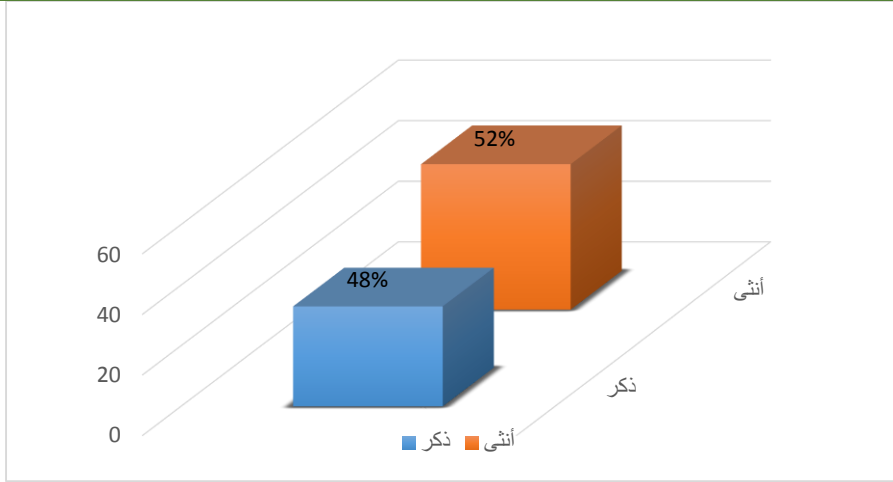
➤ أولاً: البيانات الشخصية:

1-الجنس: تحليل خصائص العينة على أساس الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
52%	13	ذكر
48%	12	أنثى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (06): خصائص العينة حسب الجنس

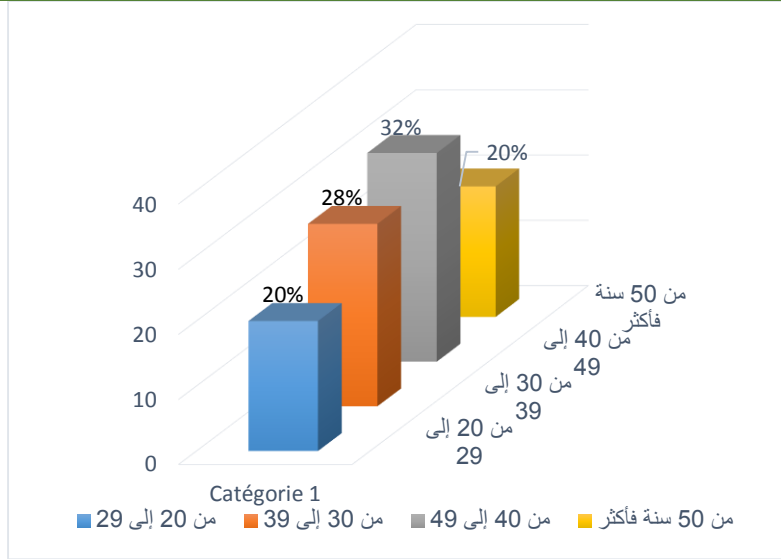
يتضح من الشكل أعلاه أن فئة الإناث مرتفعة 52% مقارنة بنسبة الذكور من المجموع الكلي فقد قدرت ب48%، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على كثرة استفادة الجنس الأنثوي من برامج التكوين سنة 2021 مقارنة بالذكور في مؤسسة ميناء مستغانم.

2- السن: خصائص العينة على أساس السن كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة على حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
20%	5	من 20 إلى 29
28%	7	من 30 إلى 39
32%	8	من 40 إلى 49
20%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

الشكل رقم(07): خصائص العينة حسب السن



من خلال دراسة أعمار العينة يتضح أن 20% من إجمالي الإجابات يتراوح عمرها ما بين 20 إلى 29 سنة و ما بين 50 سنة فأكثر و هي نسبة صغيرة إذ ما قورنت بالفئات العمرية الأخرى، وتعتبر فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة الأكثر تمثيلا حيث قدرت نسبتها بـ32% ، ثم تليها فئة من 30 سنة إلى 39 حيث قدرت بـ28% من إجمالي العينة.

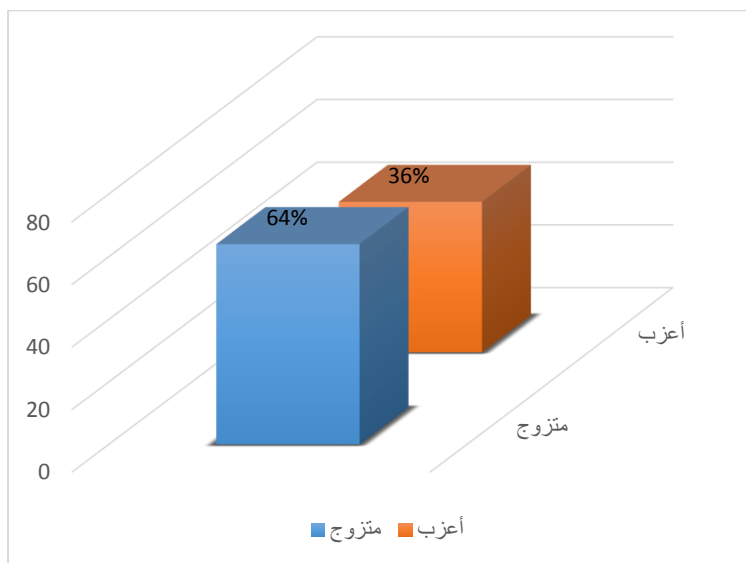
من خلال التحليل نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية لفئة الشباب لكن هذا لا يعني أنها لا تولي أهمية للفئات الأخرى وهذا ما يترجمه الشكل البياني.

3- الحالة المدنية: تحليل خصائص الحالة المدنية لعينة الدراسة:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة المدنية
64%	16	متزوج
36%	9	غير متزوج
100%	25	المجموع

الشكل رقم(08): خصائص العينة حسب الحالة المدنية



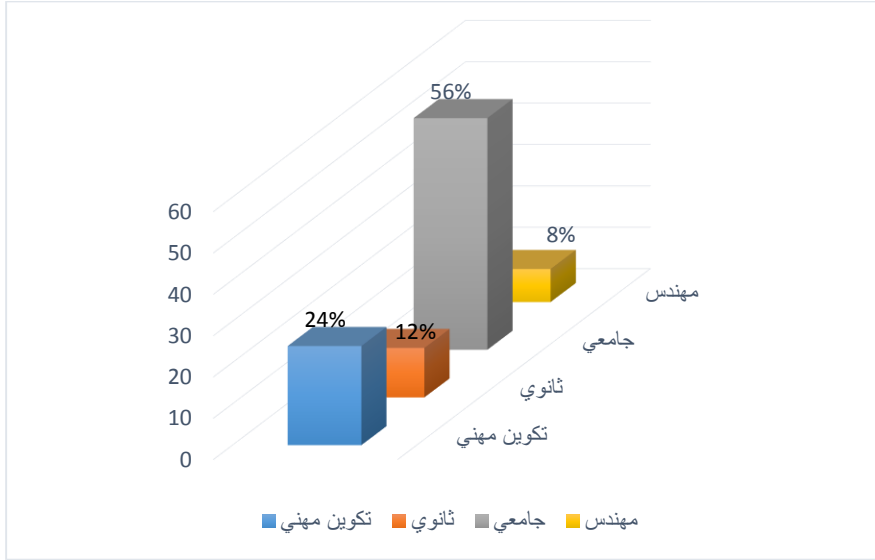
يوضح الشكل أعلاه أن نسبة المتزوجين تقدر ب64% من عينة الدراسة، و نسبة غير المتزوجين تقدر ب36% و من خلال المجموع الكلي نلاحظ أن نسبة عينة الدراسة هي مزيج بين المتزوجين و غير متزوجين و كانت النسبة التي تخص العمال المتزوجين عالية مقارنة بالأخرى وهو ما يوضح أهمية هذا العامل أو المتغير في الأداء الوظيفي وانعكاسه على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل وعلى متابعته لبرامج تكوين.

4- المستوى التعليمي: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
24%	6	تكوين مهني
12%	3	ثانوي
56%	14	جامعي
8%	2	مهندس
100%	25	المجموع

الشكل رقم(09): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



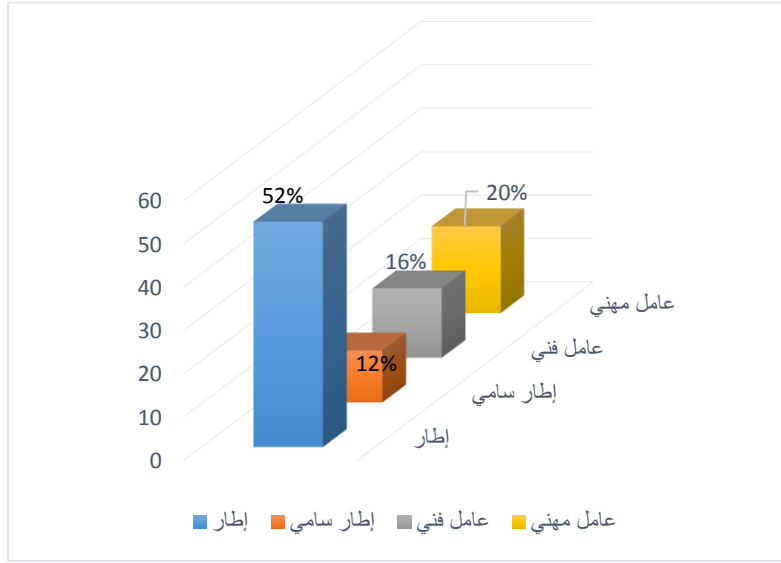
يبين الشكل أن نسبة العمال ذو مستوى مهندس ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 8% في حين ترتفع نسبة الحاملين لشهادات الجامعية بشكل كبير حيث قدرت بـ 56%، أما بالنسبة للحائزين على شهادة تكوين مهني و ثانوي بلغت على التوالي 24% و 12% نسبة لا بأس بها مقارنة بالنسب الأخرى من إجمالي الأفراد المستفيدين من التكوين.

5-نوعية المنصب: توزيع العينة حسب نوع المنصب

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة على أساس نوعية المنصب

النسبة المئوية %	التكرارات	نوعية المنصب
52%	13	إطار
12%	3	إطار سامي
16%	4	عامل فني
20%	5	عامل مهني
100%	25	المجموع

الشكل رقم(10): خصائص العينة على أساس نوعية المنصب



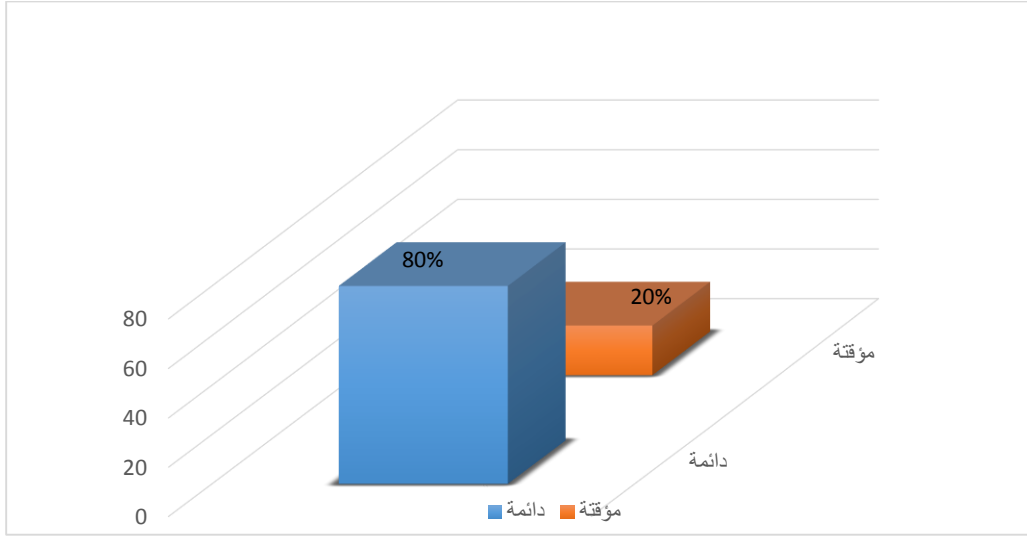
يبين الشكل أن نسبة الأكبر من العمال هم أطر في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت بـ 52% ونسبة 16% للعمال فنيين و 20% للعمال مهنيين و 12% و هي أقل نسبة من إجمالي العمال المستنفدين من التكوين.

5- الوضعية القانونية: توزيع عينة الدراسة على أساس الوضعية القانونية في المؤسسة

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة على أساس الوضعية القانونية

النسبة المئوية %	التكرارات	الوضعية القانونية
80%	20	دائمة
20%	5	مؤقتة
100%	25	المجموع

الشكل رقم(11): خصائص العينة على أساس الوضعية القانونية



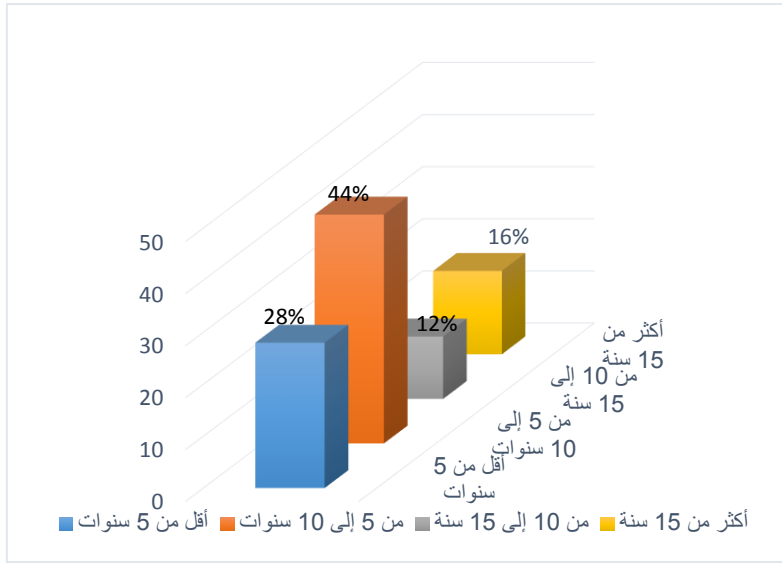
تبين من الشكل أعلاه أن نسبة العمال الذين وضعيتهم القانونية تتميز بصفة دائمة حيث قدرت ب 80% وهي نسبة جد كبيرة من إجمالي عدد المستفيدين من التكوين والذين وضعيتهم القانونية مؤقتة قدرت نسبتهم ب 20% وهي نسبة قليلة.

6- الأقدمية في العمل: تحليل خصائص العينة حسب الأقدمية في عمل

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة على أساس الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في العمل
28%	7	أقل من 5 سنوات
44%	11	من 5 إلى 10 سنوات
12%	3	من 10 إلى 15 سنوات
16%	4	أكثر من 15 سنة
100%	25	المجموع

الشكل رقم(12): خصائص العينة على أساس الأقدمية في العمل



استنادا للشكل رقم (12) نلاحظ أن فيما يخص نسبة عينة الدراسة الذين لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات تمثل الأغلبية حيث بلغت 44 %، تليها فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 20% ونسبة 16 % لفئة الأكثر من 15 سنة، في حين أن فئة من 10 إلى 15 سنة بلغت نسبتها 12% وهي أقل نسبة.

يتضح مما سبق أن الأفراد المستفيدين من التكوين هم الذين لا تتجاوز سنوات الخبرة والأقدمية في العمل لديهم 10 سنوات، وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة على منح الفرصة للعاملين الشباب لاكتساب الخبرة في مجال العمل والاستفادة منه مستقبلا.

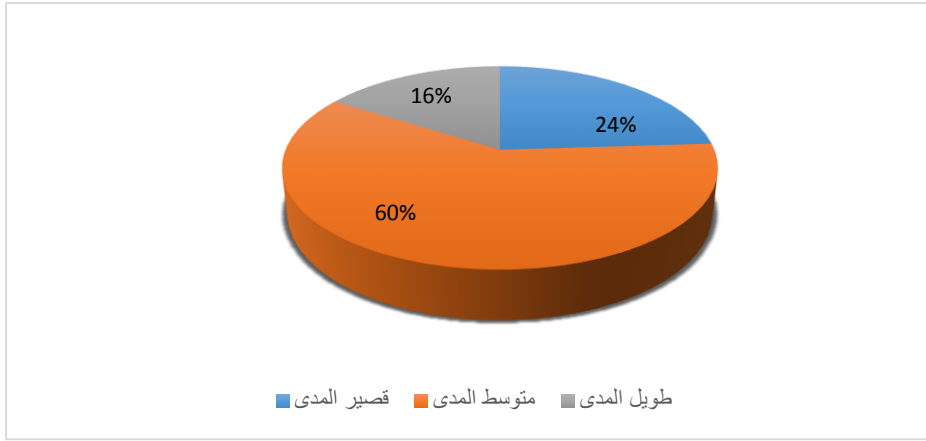
➤ ثانيا: البيانات المهنية:

س01: ما هو نوع التكوين الذي تلقينه؟

الجدول رقم(10): توزيع العينة حسب نوع التكوين

النسبة المئوية %	التكرارات	نوع التكوين
24%	6	قصير المدى
60%	15	متوسط المدى
16%	4	طويل المدى
100%	25	المجموع

الشكل رقم(13): خصائص العينة حسب نوع التكوين



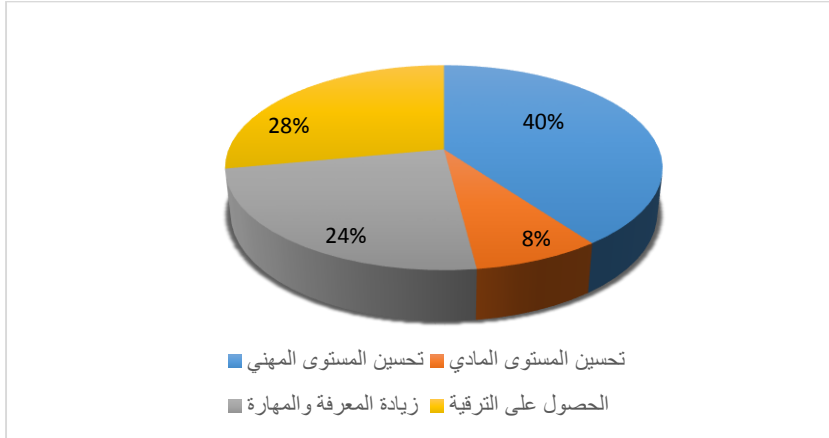
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على التكوين متوسط المدى باعتباره متوسط التكلفة، حيث بلغت نسبة العمال المستفيدين من هذا التكوين 60%، في حين نجد 24% من العمال استفادوا من برامج تكوينية قصيرة المدى و تعتمد المؤسسة على هذا النوع بالأخص في حالة توظيف عمال جدد قبل تثبيتهم في مناصبهم، أم فيما يخص الأفراد المستفيدين من برامج تكوينية طويلة المدى قد بلغت نسبتهم 16% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على هذا النوع من التكوين في غالب الأحيان.

س02: ما الهدف من البرنامج التكويني الذي تلقته؟

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب الهدف من البرنامج التكويني

النسبة المئوية %	التكرارات	الهدف من التكوين
40%	10	تحسين المستوى المهني
8%	2	تحسين مستوى مادي
24%	6	زيادة المعرفة والمهارة
28%	7	الحصول على ترقية
100%	25	المجموع

الشكل رقم(14): خصائص العينة حسب الهدف من البرنامج التكويني



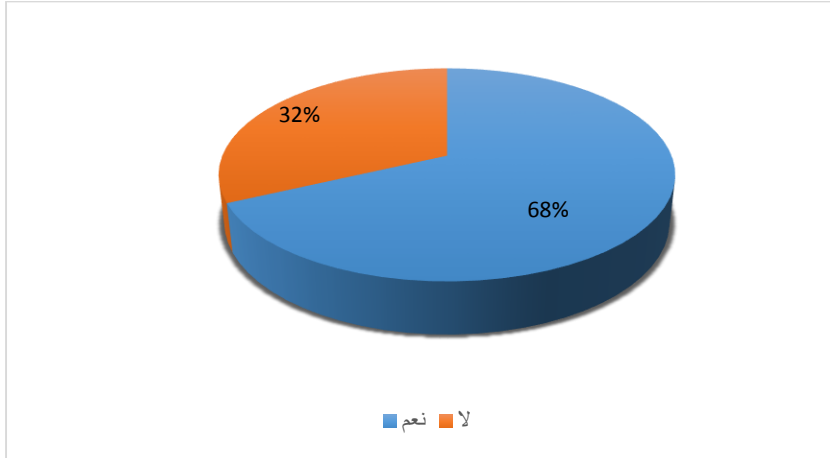
نلاحظ من الشكل أعلاه أن 8% فقط من عينة الدراسة كان هدفهم هو تحسين المستوى المادي من خلال الارتقاء في المناصب وتقلد مناصب أعلى، في حين نجد نسبة 28% من عينة الدراسة كان هدفهم الحصول على ترقية و ذلك في إطار الترقية الداخلية للمؤسسة ما يترتب عن هذه الترقية زيادة في الأجور، كما نجد أن 24% كان هدفهم زيادة المعرفة و المهارة خاصة مع التقدم المتسارع في المجالات العلمية والتكنولوجية لمواجهة تقادم المعارف، حيث أن معارف ومهارات الأفراد تتقادم خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة وأنظمة جديدة، مما يستوجب على المورد البشري تجديد معارفه ومهارته، أما نسبة 40% و هي أكبر نسبة من إجمالي عدد العمال المستفيدين من التكوين كان الهدف من تكوينهم هو تحسين المستوى المهني ويمكن أن نربط هذا العامل بالمستوى التعليمي.

س03: هل أنت راضي عن التكوين المقدم لك؟

الجدول رقم(12): توزيع العينة على أساس الرضا عن التكوين المقدم

النسبة المئوية %	التكرارات	الرضا عن التكوين المقدم
68%	17	نعم
32%	8	لا
100%	25	المجموع

الشكل رقم(15): خصائص العينة على أساس الرضا عن التكوين المقدم



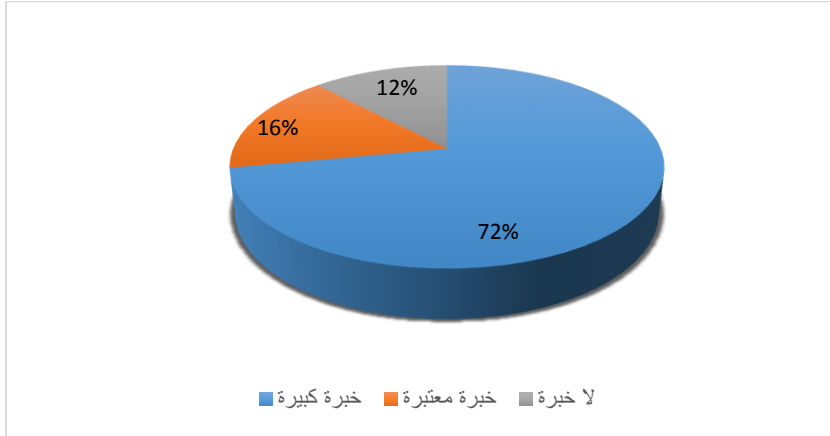
نلاحظ أعلاه أن نسبة رضا العمال المستفيدين من التكوين كبيرة وهذا دليل على وصول المؤسسة تقريبا لكامل أهدافها بالتزامن مع أهداف المتكويين أو العمال حيث بلغت 68% من إجمالي عدد المستفيدين من التكوين، في حين أن 32% من العمال غير راضيين عن التكوين المقدم لهم وهذا قد يرجع إلى عدة أسباب من بينها عدم الاستفادة جيدا من البرامج التكوينية الذي تلاقاها أو عدم تحديده للهدف المراد الوصول إليه.

س05: ما مدى الخبرة التي اكتسبتها في مجال عملك؟

الجدول رقم(13): توزيع العينة على حسب مدى الخبرة المكتسبة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المكتسبة
72%	18	خبرة كبيرة
16%	4	خبرة معتبرة
12%	3	لا خبرة
100%	25	المجموع

الشكل رقم(16): خصائص العينة على حسب مدى الخبرة المكتسبة



نلاحظ أن أغلب العمال المستفيدين اكتسبوا خبرة مهنية كبيرة، دليل على أقدميتهم في العمل و كذا استفادتهم المتكررة من برامج تكوينية، حيث أن هذه الفئة تصبح لا تحتاج للتكوين لأن خبرتهم هي الداعم الأساسي لترقيتهم إلى مناصب أخرى و بالتالي زيادة أجورهم و شعورهم بالرضا حيث بلغت نسبتها 72%، في حين أن فئة معتبرة من العينة اكتسبوا خبر معتبرة يعني لا بأس بها بلغت نسبتها 16% و فئة قليلة قدرت ب12% لم تكتسب أي خبرة يمكن أن تكون هذه الفئة من العمال الجدد الذين التحقوا بمناصب جديدة في المؤسسة لذلك تلقوا تكويناً في مناصبهم.

❖ الفرع الثاني: الاستبيان الموجه لرؤساء المصالح

كان الهدف من توجيه هذا السؤال إلى رؤساء المصالح حول نسبة رضاهم عن العمال الذين استفادوا من عملية التكوين في البعض من مصالح مؤسسة ميناء مستغانم، هو استخلاص نسب تخص كل عامل من عمال عينة الدراسة وجمع تلك النسب وتمثيلها على مستوى سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

ملاحظة: لم يتم ذكر الأسماء الخاصة بالعمال ورؤساء المصالح حفاظاً على سرية المعلومات المقدمة ومن أجل عدم إحراج العمال، اكتفيت بذكر الأرقام فقط.

س01: موجه لرئيس مصلحة الإعلام الآلي: يوجد في هذه المصلحة 7 من العمال من إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكويناً في المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 13%، العامل رقم 2: 30%، العامل رقم 3: 15%، العامل رقم 4: 11%، العامل رقم 5: 13%، العامل رقم 6: 5%، العامل رقم 7: 5%

بلغت نسبة الرضا الكلية: 92%

س02: موجه لرئيس مصلحة إدارة الأعمال والصيانة: كان عدد العمال المستفيدين في هذه المصلحة 3

عمال من إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكويننا في

المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 10%، العامل رقم 2: 10%، العامل رقم 3: 15%

بلغت نسبة الرضا الكلية: 35%

س03: موجه لرئيسة مصلحة المستخدمين: كان عدد العمال المستفيدين في هذه المصلحة 4 عمال من

إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكويننا في

المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 10%، العامل رقم 2: 19%، العامل رقم 3:

22%، العامل رقم 4: 5%

بلغت نسبة الرضا الكلية: 56%

س04: موجه لرئيس مصلحة المالية والمحاسبة: كان عدد العمال المستفيدين في هذه المصلحة 4 عمال

من إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكويننا في

المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 12%، العامل رقم 2: 15%، العامل رقم 3:

35%، العامل رقم 4: 14%

بلغت نسبة الرضا الكلية: 76%

س05: موجه لرئيس مصلحة الأمن الداخلي: كان عدد العمال المستفيدين في هذه المصلحة 3 عمال من

إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكوينا في المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 6%، العامل رقم 2: 22%، العامل رقم 3: 16% بلغت نسبة الرضا الكلية: 44%

س06: موجه لرئيس مصلحة المديرية العامة: كان عدد العمال المستفيدين في هذه المصلحة 3 عمال من إجمالي 25 عامل مستفيد من التكوين خلال سنة 2021

العامل رقم (1): كم تبلغ نسبة رضاك من إجمالي أهداف المؤسسة عن العامل رقم 1 الذي تلقي تكوينا في المنصب سنة 2021؟

وكانت الإجابة كالتالي: نسبة الرضا عن العامل رقم 1 هي 26%، العامل رقم 2: 32%، العامل رقم 3: 40%

بلغت نسبة الرضا الكلية: 98%

تؤدي عملية تقييم نسبة رضا رؤساء المصالح عن عينة الدراسة أي العمال المستفيدين من التكوين ما هي إلا أداة من خلالها استطعت أن أستخلص نسب الرضا في بعض مصالح المؤسسة من إجمالي أهداف المؤسسة ووضعها على سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة في إطار تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة لكي يعود ذلك بالنفع عليه وعلى المؤسسة عامة كما هو موضح في (الشكل رقم 04)

المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم

من خلال تحليل الاستبيان سابقا واعتمادا على سلسلة القيمة وبناء على تشخيص المورد البشري من خلال المقابلة تم استخلاص نقاط قوة وضعف المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة العمال بشكل كبير من البرامج التكوينية - سعي العمال بشكل كبير إلى تحسين مستواهما المهني نتيجة المستوى التعليمي. - تحمل المسؤولية اتجاه مناصبهم. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم رضا العمال وعدم وجود نظام الحوافز والمكافآت. - تراجع في الأداء نتيجة عدم الرضا - ضعف في روح الانتماء اتجاه المؤسسة.

<p>- نقص في التأهيل العلمي للعمال.</p>	<p>- وجود خبرة كبيرة لدى العمال نتيجة الأقدمية. - نسبة رضا رؤساء المصالح عن العمال المتكونين كبيرة دليل على تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوب بشكل جيد.</p>
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإجابات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها أثناء التبرص

- من خلال تحليل وتفسير نتائج المقابلة ونتائج الاستبيان واعتمادا على التشخيص الاستراتيجي للوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشري بالنسبة للمؤسسة توصلت إلى مجموعة من النتائج التالية:
- تحتوي مؤسسة ميناء مستغانم على عمال من حيث العدد والكفاءة.
 - سياسة المستخدمين مثل كيفية التشغيل والتكوين تنجز على أكمل وجه، حيث أنه يوجد تقييم للكفاءات.
 - معدل دوران الأفراد منخفض في مؤسسة ميناء مستغانم . دليل على ولاء العمال للمؤسسة.
 - صدق وثبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة وتحديد الاختلالات ومن تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية التكوين.
 - تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم على تكوين متوسط المدى وذلك لكونه أقل تكلفة.
 - برمجة مؤسسة ميناء مستغانم لدورات تكوينية خارج المؤسسة من خلال معاهد تكوينية.
 - نقص التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم مما يجعل العامل غير قادر على بذل جهد أكبر في العمل نتيجة غياب المكافآت.
 - عدد العمال كثير.
 - تحديد غير واضح للمسؤوليات والوظائف نتيجة عدم وجود مواصفات دقيقة لكل وظيفة.
 - تفويض للسلطة غير كافي.
 - جو من العمل يعلوه الحماس والهدوء في نفس الوقت.
 - يتوفر لدى مؤسسة ميناء مستغانم أفراد مؤهلون لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولت من خلال هذه الدراسة التحري عن واقع التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية باعتمادي على التحليل من خلال أداة سلسلة القيمة في مؤسسة ميناء مستغانم و ذلك من أجل الوقوف على جوانب قوة وضعف المورد البشري في المؤسسة، حيث استنتجت أن هناك جوانب القوة أكثر من جوانب الضعف التي تخص المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم مما يجعل ذلك يعود بالنفع على المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها باعتبارها تمتلك موارد وكفاءات مؤهلة لوظائفهم وكذا برامج تكوينية نتج عنها جودة التعلم والقيام بالمهام الموكلة على أكمل وجه و بالتالي هنا المورد البشري يشكل نقطة قوة بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم و هو الجزء من العائد على الاستثمار (الهامش) المطلوب في سلسلة القيمة.

الخاتمة العامة:

أصبح ينظر للمؤسسة اليوم على أنها محفظة للمعرفة والموارد والكفاءات، مما يجعل كل مؤسسة تختلف عن المؤسسة الأخرى، وقد نقلت مدرسة الموارد الاهتمام من المتغيرات الخارجية إلى المتغيرات الداخلية، وقد صنفت موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة وغير ملموسة من بين تلك الموارد الملموسة الموارد البشرية في المؤسسة و التي تم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السنن ومعايير نوعية مثل المرونة التحفيز و التكوين الذي تطرقت إليه سابقا في الجانب التطبيقي وقد ساهمت سلسلة القيمة لبورتر في ابراز دور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة و في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة عامة باعتبارها أداة من أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم كدراسة حالة تدعيما للشق النظري.

وانطلاقا مما سبق حاولت أن أستخلص مجموعة من النتائج التي تخص هذا البحث للإجابة على إشكالية البحث المطروحة سابقا:

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

❖ من خلال دراسة الجانب النظري توصلت إلى: أن التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وكذا الكشف عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الداخلية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى "يتطلب التشخيص الاستراتيجي فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة يعني قدرتها على تشخيص بيئتها الداخلية أي الكشف عن نقاط القوة والضعف وتشخيص بيئتها الخارجية يعني تحديد الفرص والتهديدات المحتملة."

- ✓ للتشخيص الاستراتيجي الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة كونه يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومن تم معالجة ضعفها بالارتكاز على نقاط قوتها.
- ✓ يساهم التشخيص الاستراتيجي في فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.
- ✓ من بين الأدوات العلمية للتشخيص الاستراتيجي الداخلي مصفوفة هوفر والأرضية الاستراتيجية وأداة سلسلة القيمة لبورتر.

- إن تحليل نموذج سلسلة القيمة يعكس قدرا كبيرا من القدرة التنافسية للشركة في مجال التكاليف إذ أن أحد المسائل المهمة التي يوضحها تحليل سلسلة القيمة هو تحليل الكلف الاستراتيجية لكل نشاط من الأنشطة مقارنتها بما يضيفه من قيمة إلى السوق المستهدفة وأن قدرة الشركة التنافسية وتحليل كل

نشاط بغض النظر ما إذا كان داعم أو أساسي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية "من خلال أداة سلسلة القيمة يتم تحليل وظائف المؤسسة من بينهم وظيفة الموارد البشرية كوظيفة داعمة وفي بعض المؤسسات كوظيفة أساسية".

- ✓ لقد كان الفكر منحصر في مفهوم إدارة الأفراد ثم انتقل إلى الموارد البشرية إذ تعرف على أن تلك الإدارة مسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة
- ✓ من أهداف تشخيص الموارد البشرية في المؤسسة قياس التغيرات وكذا قياس مردودية العاملين وتحديد الخلل في ميادين تسيير الموارد البشرية وإجراء مقارنة بين الوضعية الحالية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة واتجاهات المحيط المتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
- ✓ من بين الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها وظيفة جد مهمة في المؤسسة: مكافئة الأداء والتدريب، التكوين، قياس الأداء... وهذا ما يثبت نقيض الفرضية الثالثة "تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة عادية في المؤسسة تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية فقط".
- ✓ يتم تشخيص الموارد البشرية بناء على مجموعة خطوات والمتمثلة في التشخيص، تحديد الخلل، تفسير الأسباب، اقتراح الحلول، دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة وتحضير طريقة التطبيق والتي تتعلق بإعداد سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.

❖ من خلال دراسة الجانب التطبيقي توصلت إلى ما يلي:

- ✓ تحتل مؤسسة ميناء مستغانم موقعا جغرافيا استراتيجيا وتترجع على مساحة شاسعة.
- ✓ تحتل مؤسسة ميناء مستغانم مكانة مهمة في الغرب.
- ✓ نوعية الاتصال في المؤسسة رسمية وغير رسمية، كتابية، شفوية ومعلوماتية.
- ✓ غياب الملتقيات وحملات التوعية التحسيسية والإعلامية.
- ✓ فيما يخص الهيكل التنظيمي يتناسب مع التوجيهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ✓ الهيكل التنظيمي لم يعرف تعديل منذ بضعة سنين.
- ✓ توافر المؤسسة على أطر قانونية تحكم علاقات العمل وحل النزاعات المتعلقة بها.
- ✓ تبدي مؤسسة ميناء مستغانم اهتمام بالموارد البشري.
- ✓ يتميز عمال مؤسسة ميناء مستغانم بمؤهلات في وظائفهم الحالية.
- ✓ يعتبر المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم أحد الموجودات المهمة.
- ✓ تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم على سياسة تقويم الأفراد ويتم ذلك بصورة منتظمة وتتجز على أكمل وجه ومن تم تحديد الفجوة مما يتطلب إجراء طلب تكوين.

- ✓ يتم الاعتماد على الاحصاء السنوي عن طريق ملاءمة طلب تكوين (انظر الملحق رقم 02) مع تحديد نوع التكوين والأهداف المرجوة.
- ✓ أغلبية العمال تم تكوينهم بهدف تحسين المستوى المهني نتيجة مستواهم التعليمي.
- ✓ نظام التكوين في المؤسسة واضح ومعلوم ومحدد المراحل والوتيرة، انطلاقاً من تعليمة طلب التكوين إلى تحرير المحضر النهائي للدورة التكوينية وتقييم فعالية التكوين (انظر الملحق رقم 04).
- ✓ غياب نظام التحفيز والمكافآت واضح في مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ نسبة عالية تعبر عن رضا رؤساء المصالح عن العمال المتكويين في مختلف نشاطات المؤسسة نتيجة جودة التعلم بالتزامن مع أهداف التكوين لسنة 2021.

التوصيات:

- ✓ ضرورة العمل بنظام التحفيز والمكافآت في المؤسسة لاكتساب العامل نقطة قوة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.
- ✓ تحديد وصف دقيق لكل وظيفة لكي يسهل ذلك عملية تقييم الأداء.
- ✓ ضرورة الاعتماد على التكوين طويل الأجل من أجل استفادة العمال أكثر.

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- أ- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2007.
- ب- عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009
- ت- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2005
- ث- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- ج- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى 2013م-1434هـ
- ح- ثابت عبد الرحمان إدريسي، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- خ- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2014م-1435هـ
- د- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان شارع الملك حسين، الطبعة الأولى 1998-1418هـ
- ذ- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الطبعة الأولى م2004-1424هـ
- ر- فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص251-252
- ز- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص193
- س- محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 2012
- ش- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة الأردن عمان، 2010
- ص- عمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984

ض- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة 2005.

2. الدوريات:

أ- المجلات العلمية:

تجاني وافية، دور التشخيص الاستراتيجي في نجاح برنامج تأهيل المؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2 جوان 2017.

3. مداخلات:

عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 08-09 نوفمبر، 2010.

4. الملتقيات:

عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال فترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 27-28 أبريل 2011.

5. أطروحات دكتوراه:

صبوع عبد الحفيظ، واقع وافاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية نموذجاً، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2015.

6. المذكرات:

سامر زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، تحت اشراف اقطي جوهرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.

5. المحاضرات:

محاضرات أستاذ بلعياشي بومدين، منشورة، مقياس أدوات التشخيص الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2020/2021.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب:

- Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, Autriche, 2002
- Christian Tahon, Abdennebi Talbi , Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration , APII - JESA. Volume36 – n° 8/2002,
- Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition ECONOMICA , paris, France, 1999
- Vincent PLAUCHU, AKIM A. TAIROU , méthodologie du diagnostic d'entreprise, édition Harmattan, France, 2006,
- Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999
- Oméga bayonne, J-c Makimouna Ngoualat, congo-brazzaville diagnostique stratégies pour la création de valeur, L'Harmattan, France, 1999.

الملحق رقم (02): نموذج طلب تكوين

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	FOR_GRH-2.1
		VERSION : 01
	DEMANDE DE FORMATION	N° :

Service demandeur : Nom:.....
Date:/...../..... Visa:

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

Objectifs :
.....
.....
.....
.....

Administration	Direction Générale
Avis :	Décision:
Date :	Date :
Visa:	Visa:

الملحق رقم (04): نموذج تقييم فعالية التكوين

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	FOR_GRH-2.7
		VERSION : 00
	EVALUATION DE L'EFFICACITE DE FORMATION	Page :1/1

STAGES OU SEMINAIRES				
Nature de la Formation	Durée de la formation	Organisme formateur	But de la formation	Personnel désigné

Indicateurs d'évaluation de l'efficacité de formation	Résultats observés par l'apprenant (Evaluation à chaud)	Résultats observés par le responsable hiérarchique (Evaluation à froid)	Efficacité
Compréhension et appropriation			
Autonomie et prise d'initiatives			
Confiance et responsabilité			

<p>Echelles des degrés d'appréciation :</p> <p>A : Très satisfaisant B : Bien C : Passable D : Insatisfaisant</p>	<p>Résultat de l'efficacité de la formation :</p> <p> </p>
--	---

الملحق رقم (01): عدد المتكويين لسنة 2021

4/ Formation : du 1^{er} Janvier au 31 Décembre 2021

Organisme Formateur	Intitulé de la formation	Type de formation	Nombre	Montant de la formation
E.T.F.I.M Mostaganem	certification S.T.C.W	Perfectionnement	25	210.000 D.A
E.N.S.M Bousmail	certification S.T.C.W	Perfectionnement	18	230.000 D.A
C.N.F.E Mostaganem	H.S.E C.P.H.S	Qualification	06	794.610 D.A
C.F.P.T.M Rouiba-Alger	Maintenance préventive et curative	Perfectionnement	03	322.095 D.A
C.E.T.I.C Alger	Maintenance CISCO Informatique	Qualification	05	721.120 D.A
A.N.F Alger	Certification R.O.C	Recyclage	06	92.000 D.A
E.T.F.I.M Mostaganem	Prévention des risques professionnels	Perfectionnement	68	1.020.000 D.A
E.T.F.I.M Béjaia	Formation C.N.C	Qualification	01	178.000 D.A
				3.712.610 D.A

- Durant la période du 1^{er} Janvier au 31 Décembre 2021, des actions de formation inscrites au plan de formation 2021 ont été réalisées au profit des agents de l'entreprise, notamment des actions dans le domaine maritimes et des formations de perfectionnement.
- ce ralentissement observé dans le lancement des formations est dû essentiellement à l'ouverture au fur et mesure des établissements de formation suite à la crise sanitaire covid-19.

الملحق رقم (03): نموذج إجراءات التكوين

	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE	PRO_ GRH-2
	PROCEDURE FORMATION	VERSION: 02
		Page: 5/6

Processus: FORMATION

