

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستير أكاديمي
تخصص: تسيير إستراتيجي

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ

* د. تفاللي بن يونس

إعداد الطالب.

* قدور هنشور سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الاسم و اللقب	الصفة
جامعة مستغانم	د. دحمان أحمد	رئيسا
جامعة مستغانم	د. تفاللي بن يونس	مقررا
جامعة مستغانم	د. قوديج جمال	مناقشا

كلمة شكر

❖ أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساندي في إنجاز هذا العمل المتواضع، وإلى طلبة جامعة عبد الحميد بن باديس المقبلين على التخرج.

❖ كما أشكر كذلك الأستاذ المؤطر و الموجه الذي لم يبخل عليا بنصائحه و توجيهاته وكان سندا لي في إتمام هذا العمل.

❖ شكرا جزيلاً لعمال المكتبة الذي وفرو لنا الجو الملائم وحسن الاستقبال، من أجل أن يجد الطالب الراحة التامة. وتحية خاصة لمدير المكتبة.

❖ كما اتوجه بكلمة شكر عامة لجميع أساتذة جامعة عبد الحميد بن بادس.

الفهرس.

— مقَدِّمة.

— إشكالية.

— فرضيات الدراسة.

— أسباب اختيار الموضوع

— منهج الدراسة.

— أهداف الدراسة.

— الدراسات السابقة.

الفصل الأول: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

13	1-1- أسس الإدارة الإستراتيجية.....
16	1-2- مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية.....
20	1-3- مهام و عوائد الإدارة الإستراتيجية.....
22	1-4- أهداف الإدارة الإستراتيجية.....

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية.

23	2-1- مفهوم و أهمية تسيير الموارد البشرية.....
25	2-2- مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.....
27	2-3- وظائف تسيير الموارد البشرية.....
27	2-3-1- الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية.....
37	2-3-2- الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية.....
42	2-4- أهداف تسيير الموارد البشرية.....

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

- 45 1-3- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.....
- 48 2-3- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.....
- 53 3-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.....

الفصل الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة المطاحن.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

- 58 1-1- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
- 58 1-1-1- تقديم عام لمجمع متيجي.....
- 59 2-1-1- أهم فروع مجمع متيجي.....
- 60 2-1- التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة.....
- 63 1-2-1- لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة.....
- 65 2-2-1- تشكيلة منتجات المطاحن الكبرى للظهرة.....
- 66 3-1- الهيكل التنظيمي الخاص للمطاحن الكبرى للظهرة.....
- 67 2- تسيير الموارد البشرية.....
- 67 1-2- توصيف و وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة.....
- 70 2-2- البرامج المستقبلية.....
- 70 3-2- تحليل المعطيات الخاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة.....
- 73 3- التسيير الإستراتيجي لموارد البشرية في مؤسسة الظهرة.....
- 75 1-3- تحديد الاحتياجات من الكفاءة.....
- 77 2-3- تنشيط و تفعيل الكفاءات بالمطاحن.....
- 80 3-3- الاحتفاظ بالكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
42	ربط التحليل البيئي الداخلي بالخارجي	01
70	تطور العمالة بالمطحن الكبرى للظهرة	02
72	الفرق في زيادة اليد العاملة	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	يوضح مختلف المستويات الإدارية	01
19	نموذج مراجعة و تقييم الإستراتيجية	02
41	أنواع التحفيز	03
63	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة	04
69	الهيكل التنظيمي لمدرية الموارد البشرية	05

:

المقدمة

لقد شهد تسيير الموارد البشرية تطورات مهمة؛ نتيجة لتصاعد حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات، بل وأيضا في أسواقها المحلية؛ حيث بينت للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما تنتج من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها و أدواتها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسة.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظورٍ استراتيجي، تناسقا مع اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل منهجية فكرية متطورة، تواجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوبٍ منظم؛ سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات؛ وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسيير إلى دورها الاستراتيجي.

حيث أن تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليد الساعة وإنما هي نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث أنها ساهمت في شكل مباشر أو غير مباشر في ضرورة الحاجة إلى خلق إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين و تعد سياسة الأفراد على أسس علمية، و الرفع من الروح المعنوية لأفراد المؤسسات المنتجة مما يحقق لهم الاستقرار النفسي اللازم بهدف زيادة قدراتهم الإنتاجية و الحد من المشاكل المترتبة عن الاضطرابات و تعطل عملية التصنيع.

انطلاقا من هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية و التي تفيدنا في تعميق البحث وهي كالتالي:

* كيف تقوم المؤسسة بتسيير مواردها البشرية إستراتيجيا ؟

يتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

◆ ماذا يقصد بتسيير الموارد البشرية ؟

◆ ما أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ؟

■ فرضيات الدراسة:

* يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية انه مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن من الحصول على موارد بشرية بالكفاءات والقدرات المطلوبة.

* يعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من تسييرها الإستراتيجي استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم متغيرات هذه البيئة.

■ أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة اليوم في المؤسسات و خاصة المؤسسات العمومية و هذا ما جعلنا نبحت في هذا الموضوع نظريا و ميدانيا، لتوفير المعلومات و البيانات في هذا المجال و معرفة كيفية تسيير المؤسسة لمواردها البشرية استراتيجيا، إضافة إلى هذا قلة الدراسات السابقة في هذا الميدان و خاصة فيما يتعلق بإستراتيجية التسيير للموارد البشرية.

■ منهج الدراسة:

المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي لإجابة عن تساؤلات البحث فهو منهج يعتمد عليه الباحث للحصول على معلومات دقيقة من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة المقدمة داخل المؤسسة.

■ أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها مايلي:
- بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى.
- يعتبر تسيير الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ، و بالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد.
- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في عالم تسيير الموارد البشرية و التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من طاقاتها البشرية و من قدراتها و مهاراتها من اجل تحقيق أداء عالي المستوى و متميز.
- و أخيرا ترجع أهمية هذا البحث، نتيجة كون أن معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات و مؤهلات عالية و ذات طاقات كامنة إلا أنها لا تحسن استغلالها.

■ أهداف البحث:

- بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1) طبيعة التعرف على تسيير الموارد البشرية.

2) تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3) معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

4) كيفية تسيير المؤسسة مواردها البشرية.

■ أدوات الدراسة:

-اعتمدنا على المراجع باللغة العربية.

-محاضرات و دورات تكوين في هذا المجال.

-الإنترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي.

■ صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هي قلة المراجع باللغة العربية والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أي

موضوع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية مما عرقل جمع المعلومات المساعد في إعدادده.

■ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

• تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة / خان أحلام ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، تناولت الدراسة مفهوم و تطور وظيفة الموارد البشرية و إستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة . و قد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية، و أن نظرة الأفراد مازالت إلى تسيير الموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

• الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية:التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27 و 28 فيفري 2013 و الهدف من هذا الملتقى هو: إلى أي مدى يمكن لمخطط التسيير السنوي أن يجسد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؟

الدراسة الثالثة:

• سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية/ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الطالب/ عقون شراف.شعبة تسيير الموارد البشرية.جامعة متنوري بقسنطينة، تناولت هذه الدراسة واقع تسيير الموارد البشرية في الولاية الجزائرية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى بأن المورد البشري هو الركيزة الرئيسية التي تعتمد عليها الولاية لضمان تأدية المهام المسنودة إليها.

■ خطة الدراسة:

- تتكون هذه الدراسة من فصلين الأول خاص بالجانب النظري و الفصل الثاني خاص بالجانب التطبيقي.

• تناولنا في الجانب النظري من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث مايلي:

المبحث الأول: تطرقنا إلى التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث ضم هذا المبحث أربعة مطالب.

المبحث الثاني: تطرقنا إلى التعريف بتسيير الموارد البشرية، أهميتها، وظائفها، أهدافها.

المبحث الثالث: خاص بتحليل بيئة المؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب.

• أما في الجانب التطبيقي فحولنا تسليط الضوء على مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة ، و معرفة واقع تسيير الموارد

البشرية في هذه المؤسسة.

وقسمنا هذا الفصل كذلك إلى ثلاثة مباحث وتناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الثاني: تسيير مديريةية الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

المبحث الثالث: طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسة.

الجانب النظري

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

1-1- أسس الإدارة الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المدخل إلى تعريف الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية ومختلف فوائدها.

◆ تعريف الإستراتيجية:

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين و قد عرفها كل من:

• Thomas على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹

• Chandler على أنها "تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف."²

Alfred Charles أنها "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"³

1- فلاح الحسيني "الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر، عمان، 2000- ص 13.

2- ناصر دادي عدون "الإدارة و التخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر-2001.ص 10

3- نبيل موسى خليل، "الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس" الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003ص 50

◆ أهمية الإستراتيجية.

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:⁴

- تحقق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتج جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذ القرار من تحقيق الاتصال من خلال التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة على وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم و تحقيق الأهداف.
- تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

⁴ _ محمد الصيرفي، " الإدارة الإستراتيجية "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الطبعة الأولى 2008.ص.ص.23- 24

◆ مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

جميع المنظمات تواجه الوضع خارجيا وداخليا و تسعى إلى معرفة كيفية التعامل مع التحديات التي تواجهها و كيفية تحقيق القدرة التنافسية و المستوى المتوقع من الأداء، فهو التحدي الحقيقي لكل منظمة .و المنظمات تتخذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع هذه التحديات، حيث أن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون عنصرا حاسما في الحفاظ على جميع الأعمال و القيادة .ولذلك، المنظمة تسعى لإيجاد طريقة لكيفية استخدام هذه الإدارة الإستراتيجية، وكيفية التعرف على أهميتها، و بالتالي تأثيرها على أداء المنظمات، و أيضا تحديد العوامل الأساسية التي تحدد البقاء والنمو⁵

◆ فوائد الإدارة الإستراتيجية:

- يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عندما تقوم بتنفيذ دورها تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة وهي:⁶
1. المساهمة في إنجاز أهداف المنظمة، و المساهمة في استمرارها و بقائها.
 2. دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال في المنظمة.
 3. خلق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها.
 4. تحسين القدرة على الاستجابة و الابتكار في المنظمة.
 5. زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
 6. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي و التأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
 7. تفعيل التعاون بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

⁵- بوهلال فاطمة/ " التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة – تخصص تسيير مؤسسات-جامعة معسكر. 2016/2015 ص 26

⁶ - صلح علي عودة الهلالات _ماجستير إدارة الأعمال_ " الإدارة الفعالة للموارد البشرية" الطبعة الأولى 2016 ص 101- 102

1-2-1- مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية.

مثلاً نجد أن هناك منطقتاً لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف، فإن هنالك مبدأ أساسياً يرافق ذلك لغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية عند ذلك المستوى و لهذا نجد أن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات، كما تمر بثلاث مراحل.

1-2-1- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية.

أ) الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (الشركة الأم):

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلي للمؤسسة، و بيئة الأعمال الدولية. و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات⁷.

ب) الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل و وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.⁸

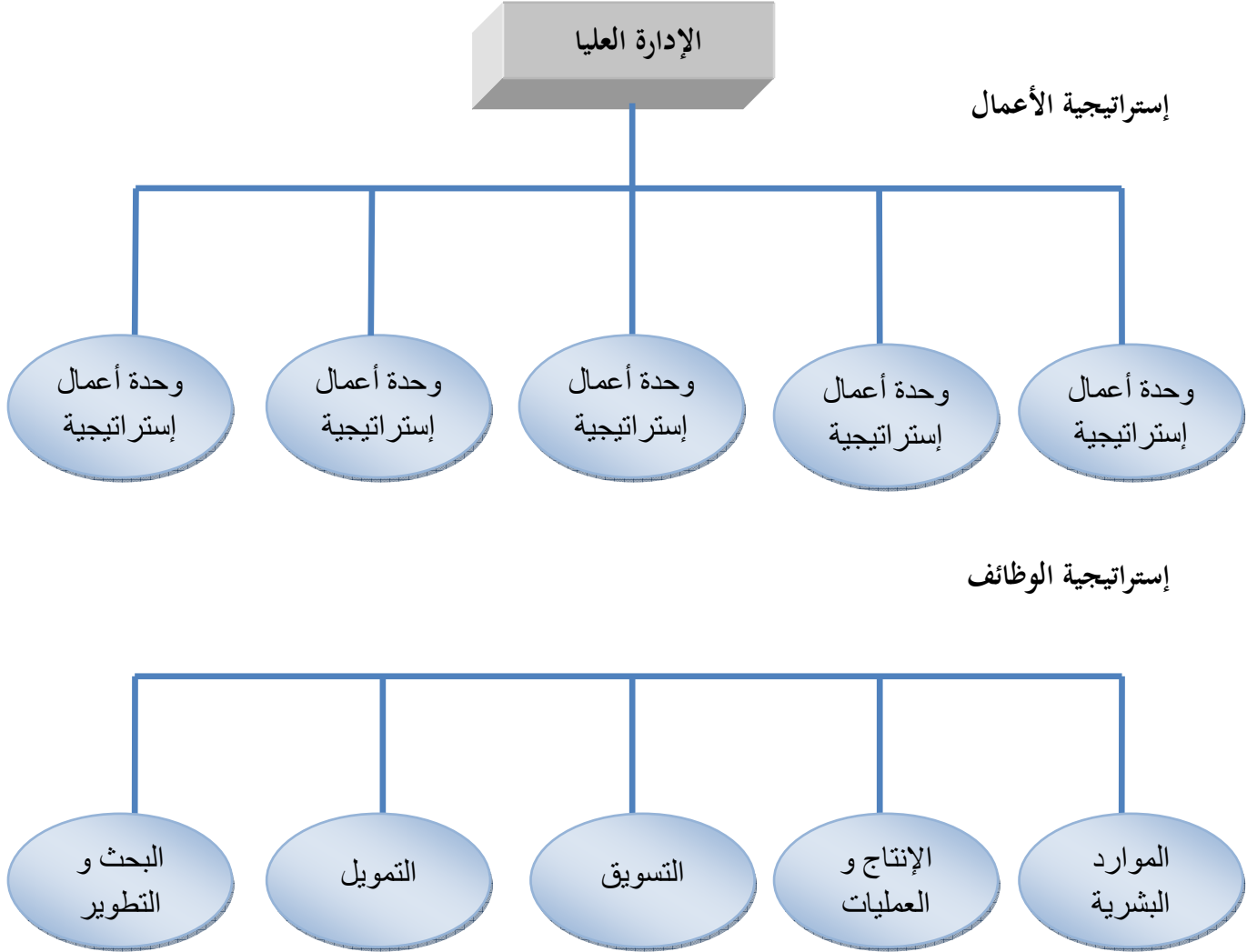
ج) الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق و خطة إستراتيجية للأفراد و خطة إستراتيجية للإنتاج... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

7 - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص52

8 - السعيد مبروك إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية للمكاتب و مرافق المعلومات " دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ط 2014 ص. 96

و الشكل رقم (1) يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: طاهر محسن منصور أألغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية": منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر

و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 ص 46.

2_2) عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل رئيسية وهي:⁹

1) صياغة الإستراتيجية.

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة و أهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، و بعد وضوح و تحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة، و الاستفادة من نقاط القوة و تقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص و المميزات للبيئة الخارجية، مع تقليل أثر المعوقات و المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في⁽¹⁾

- 1- تحديد رسالة المنظمة.
- 2- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل.
- 3- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و المخاطر.
- 4- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف.
- 5- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- 6- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

2): تطبيق الإستراتيجية.

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل الإدارة الإستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل التالية:

- المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط و السياسات و نظم العمل.
- تخصيص الموارد.
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد القوى البشرية.
- تنمية القيادة الإدارية.

⁹ - عبد العزيز صالح حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" دار الميسرة للنشر و التوزيع ط1:2014، ص82.

3) مراجعة و تقييم الإستراتيجية.

هذه الخطوة الأخيرة و هي توجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار.

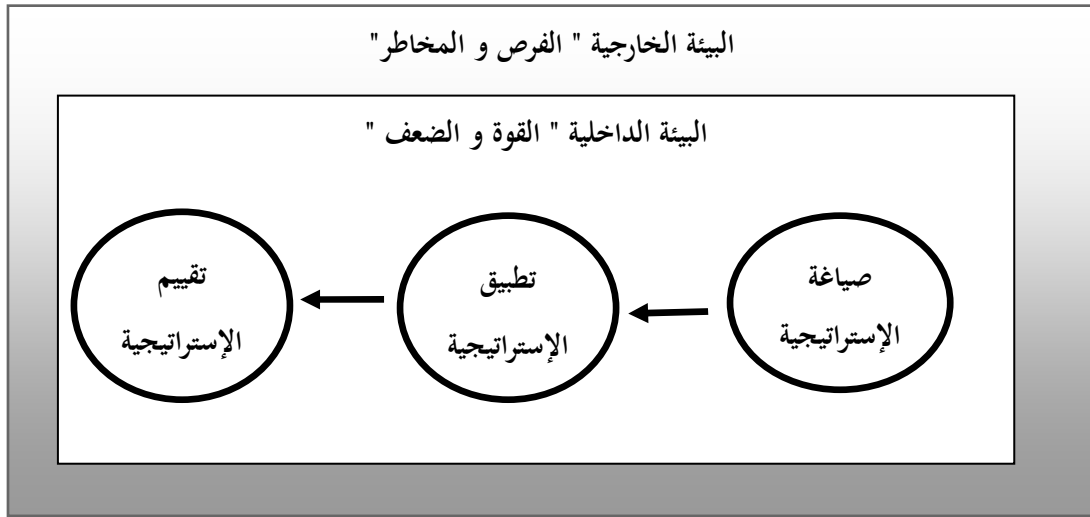
وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية.

أ- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.

ب- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.

ج- اتخاذ الإجراءات الصحيحة، لا بد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقييم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

الشكل (02) نموذج مراجعة و تقييم الإستراتيجية.¹⁰



1-3- مهام و عوائد الإدارة الإستراتيجية.

1-3-1- مهام الإدارة الإستراتيجية:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية خمس مهام رئيسية هي على النحو التالي:¹¹

- أ- تكوين رؤية إستراتيجية عن الوجهة التي تتجه إليها المنظمة، بحيث توفر هذه الرؤية اتجاهات على الأمد الطويل، و توضح نوعية الإدارة التي تسعى المنظمة إلى أن تكون عليها، ثم بث الإحساس بالحاجة القصوى للعمل القائم على الإرادة الواضحة و القوية.
- ب- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة و التي تتضمن عبارات تعكس عرضها الرئيسي و فلسفتها.
- ج- تحديد الأهداف، ويكون ذلك بتحويل الرؤية الإستراتيجية إلى مخرجات أداء واضحة يتعين على المنظمة أن تقوم بتحقيقها.
- د- التوصل إلى الإستراتيجية التي تكفل إلى تحقيق النتائج المطلوبة، و تنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة و فعالية.
- هـ- تقييم الأداء لتعديل الرؤية، و الاتجاهات طويلة الأمد و الإستراتيجية، و التنفيذ على ضوء التجربة و تغيير الظروف و الأوضاع و ظهور و فرص جديدة.
- ومن ثم فإن المنظمة التي تسعى نحو تبني الإدارة الإستراتيجية منوط بها مجموعة من المهام الأساسية التي تحتاج إلى و جود قيادات واعية مدركة لهذه المهام، و تسعى إلى تطبيقها على نحو فعال، بحيث يمكنها أن تضع رؤية مستقبلية للمنظمة، و وضع الأهداف التي يمكن من ضوئها تطبيق أهداف تلك الرؤية، ثم تنفيذها و أخيرا تقييم الأداء لتعزيز الجوانب الإيجابية، و معالجتها، و تعديل الجوانب السلبية.

11- عائشة جاسم محمد عبيد الشافي، " مدخل إستراتيجي لتطوير القيادة التربوية" دار الجامعة الإسكندرية ط1 ، 2005، ص 22.21

1-3-2- عوائد الإدارة الإستراتيجية:

إن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العديد من العوائد الإيجابية و الفوائد المادية المباشرة حيث بينت الدراسة أن 80% من التحسن في أرباح المؤسسات نتج عن التغيير في المسار الإستراتيجي لها، بالإضافة لفوائد غير مادية التي تظهر أثناء العمل و تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتتضح هذه العوائد من خلال النتائج النهائية

للمؤسسة و يمكن تلخيص بعض هذه العوائد في النقاط التالية:¹²

- ◆ تمكن المؤسسة من التنبؤ بالمستقبل و بالتالي تكون البادئة في التغيير و المؤثرة (أي أن لا تكون مجرد مستجيبة و متأثر بها يحدث داخليا أو خارجيا)
- ◆ تبين القواعد و الأسس لتوزيع الموارد.
- ◆ تمكن المؤسسة من التنبؤ بفرص و تحديد المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الفرص و التقليل من تأثير التحديات الخارجية.
- ◆ تؤدي إلى تعظيم نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف الداخلية.
- ◆ تبين للعاملين أهداف و اتجاهات المؤسسة الواضحة للمستقبل الأمر الذي يؤدي إلى التناقض الداخلي.
- ◆ تؤدي إلى التحسن في الأداء بالمقارنة مع المؤسسات التي لم تعتمد الغدارة الإستراتيجية.
- ◆ تحسن من رضا العاملين و تحفزهم.
- ◆ يستطيع متخذ القرار الحصول على المعلومات في و وقتها مما يؤدي إلى السرعة و التحسن في اتخاذ القرارات الذي ينعكس على تخفيض التكاليف

12- دم نايف الجابري " الإدارة الإستراتيجية في المنشأة الصناعية " دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- 2013- ص 19.

1-4- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تسعى الإدارة الإستراتيجية لتحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الوحدات الأعمال الإستراتيجية و مستوى المجالات الرئيسية الوظيفية في

المنظمة وعليه فإن الغايات المرجوة من العملية الإدارة الإستراتيجية هي:¹³

- صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة و صياغة رسالتها.
- تحليل الفرص أو التهديدات أو القيود في البيئة الخارجية وتحليل مكامن القوة و الضعف أي في البيئة الداخلية.
- بناء و تطوير استراتيجيات الأعمال على مستوى المنظمة و استراتيجيا الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية و على المستوى الوظيفي.
- تطبيق إستراتيجية الأعمال بكفاءة و فعالية.
- تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تقويم الأداء الكلي للمنظمة.
- تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة و استثمارها بما يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.
- تحديد المنتجات و الأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة و الأسواق التي يجب الدخول فيها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة و زيادة الكفاءة و الفعالية.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاط هاماً ، إذ يقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية و التنفيذية، وتمس هذه الأخيرة النطاق الكلي للموارد البشرية الذي تشتغل ضمن المنظمات الإدارية المختلفة، و لأجل أداء وظائف سالفة الذكر بفعالية فقد أنشئت أنساق و مصالح مختصة تعمل على إشراف هذه الموارد و تسيير شؤونها.¹⁴

2-1- مفهوم وأهمية تسيير الموارد البشرية:

◆ مفهوم تسيير الموارد البشرية :

- يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات، التي تمكن في الوقت المرغوب على الحصول على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطويرها.
- ويرى آخر أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.
- وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء ، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني الموسع لإدارة الموارد البشرية.¹⁵

¹⁴ _ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية دليل علمي" ط1، 2013 ص.ص.7-8

¹⁵ - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير - سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية- جامعة منتوري، قسنطينة - 2007_

◆ أهمية تسيير الموارد البشرية:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا استشاري وهذا من خلال مدير الإدارة الذي يقوم بتقديم المعلومات سواء على المستوى التنافسي أو التصاعدي فيقوم بالنصائح للمديرين التنفيذيين و ذلك لأجل تشخيص أو تقديم الحلول للمشاكل فيقوم المدير بتقديم الاقتراحات و الحلول و للعامل حق في إبداء رأيه وقبول هذه الحلول فكل مدير مسئول عن تنفيذ خطط و أعمال معينة في إدارته، فدور إدارة الموارد البشرية يكون هنا دور استشاري كما تقوم بدور تنفيذي كتطبيق الدراسات في مجال الموارد البشرية.¹⁶

• حيث يمكن تلخيص أهمية و دور الموارد البشرية في النقاط التالية¹⁷

- توفير العمال المناسبين لتولي المناصب الشاغرة، و إعدادهم بما يناسب ومتطلبات تلك المناصب.
- إظهار مدى الاستفادة من الخبرات و الكفاءات المتاحة .
- المساهمة بوضع نظم المتابعة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- وضع تخطيط مناسب لحالات الترقية، الحوافز، التحويل، لهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات العامل و متطلبات المنصب.
- لعب دور موجه اجتماعي في المؤسسة.
- تكوين عمال قادرين على أداء العمل.
- ضمان المراقبة على بعض النشاطات.

¹⁶ - دندن احمد- " تسيير الموارد البشرية في المنظور الدولي" مذكرة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي - ج.مستغام - 2016- 2017.ص.14

¹⁷ _ بلعربي فاطمة، "دور آليات تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العنصر البشري" م.لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير 2015- 2016، جامعة مستغام- ص. 13.

2-2- مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.

لقد شهد تسيير الموارد البشرية تطورات مهمة؛ نتيجة لتصاعد حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات، بل وأيضا في أسواقها المحلية؛ حيث تبينت للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما تنتج من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها و أدواتها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسة¹⁸.

سنقوم بتقسيم تاريخ تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث فترات؛ لكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضوجها، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لتسيير الموارد البشرية.

2-2-1- مرحلة التكوين:

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين؛ فقد تشكلت ممارسات تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات. ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد، ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد؛ فقد تطلّب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة؛ مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل وإجمالاً، يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2-2_2- مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في تاريخ تسيير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين؛ فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو إحصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية. وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد

بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد، وأهمية القيام بها في كل مؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية.

ومع منتصف الأربعينات، نمت أنظمة تسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نموا كبيرا، بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية؛ فالفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها.¹⁹

2_2-3- مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 ، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عملٍ ملائم. و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات، الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية وحرجة لتسيير الموارد البشرية.

3- وظائف تسيير الموارد البشرية.

تعتبر وظائف تسيير الموارد البشرية من أهم المنشآت في تحقيق أهدافها وتعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية و إن تنمية هذه الموارد في السبيل لأنجح لرفع و تحسين الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

1-3-1- الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية يقوم بجملة الوظائف الإدارية و المتمثلة في ما يلي:

أ) التخطيط.

— يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى، و يعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية و التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد له لمواجهة.²⁰

— و التخطيط للموارد البشرية يعني بصفة عامة الاهتمام بالتعرف على مدى استغلال المجتمع لطاقاته من جهة، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات للاحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

***خصائص التخطيط:**

إن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح يتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالأتي:²¹

- أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول حقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم بإطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية و تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية و قيم وأهداف و أفكار متناثرة.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيد تعطي اتجاهها، و ليس إرباكا و تشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الجيد موجهة للعملاء و حاجات السوق و متطلبات البيئة و ليس مجرد عملية تخطيط موجهة بذاتها.

²⁰ _ عبد الحميد بشير بوطه . " تنمية و تسيير الموارد البشرية". جدلية مفهوم النظرية و الواقع. عمان - دار الأيام للنشر و التوزيع 2015 ص 89

²¹ _ د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس / الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي / منهج معاصر، دار اليازور العلمية للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، ط.ع. 2009، ص 13.

➤ عملية التخطيط الإستراتيجي الجيد متفاعلة، و متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة و ليس قصيرة النظر متوجه بتباعد الأحداث داخل المنظمة.

➤ أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.

➤ دعم و إسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي.

➤ أن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف و توضيح محددة للمسؤوليات.

* **أهمية و فوائد التخطيط:** يشير التخطيط إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق التي تسلكه المنظمة في المستقبل و يمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية:²²

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير: أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط و إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، و التغيرات المحتملة و النتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه و يتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، وغيره من المتغيرات و كلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار و حتى من زيادة درجة التأكد فالتخطيط ضروري.

ثانياً: التركيز على الأهداف: تسعى المنظمات و كل إدارة فيها للوصول إلى الأهداف المحددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، و مجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها و الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة و التعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات، و المدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكن اللجوء إلى التخطيط للتطلع إلى المستقبل سيدرك الحاجة الفحص الدوري. و تعديل الخطط مسترشداً في ذلك بالأهداف المحددة.

ثالثاً: الترشيح: يقصد به، الاقتصاد في الأداء و يساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، و التوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير متعاونة، و القرارات المدروسة بدلا القرارات الحكيمة التي تملئها الضرورة.

رابعاً: تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، و التخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير و المعايير هي التي تحدد الخطة.

* مراحل التخطيط الاستراتيجي: و يمر التخطيط بالمرحل التالية:²³

1. صياغة رسالة المؤسسة.

2. استكشاف الفرص و التحديات الخارجية.

3. تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية.

4. وضع أهداف طويلة المدى.

5. توليد استراتيجيات مختلفة.

6. اختيار إستراتيجية محددة.

* منافع التخطيط: لقد أشار Jones (2002) إلى أن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة و بعيدة المدى، فيما يذكر (Moor1998)

إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من المنافع المتمثلة في الآتي:²⁴

- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح و يبين التهديدات و الفرص المستقبلية.
- يضع أهدافا محددة للإنجاز.

²³ د.م. نايف الجابري. مرجع سابق ص 14

²⁴ د. خالد محمد بن حمدان: مرجع سابق ص 16

- يزود بأساس لقياس الأداء.
- يصلح كقناة للاتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

ب) التنظيم:

التنظيم هو عبارة عن وظيفة إدارية مهمة و شائكة تقوم على إجراءات كل الترتيبات و العلاقات الضرورية لعمل أي منظمة و هو تنظيم و ترتيب و تبويب كافة عناصر العمل و المهام و الواجبات و المسؤوليات الوظيفية بطريقة إنسانية بطريقة انسيابية واضحة ، منسقة و عملية توصل إلى تحقيق الأهداف و النتائج بكل دقة و سرعة و فعالية.²⁵

* عناصر التنظيم:

- السيطرة على الوقت و الزمن ز استغلاله جيدا.
- التخطيط لكافة نواحي العمل و المهام الوظيفية من واجبات و مسؤوليات.
- ترتيب الملفات و الأوراق و الكتب و المراسلات.
- ترتيب الاجتماعات.

* خطوات عملية التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية وهي:²⁶

1. تحديد أهداف المؤسسة.
2. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف و الخطط الموضوعية.
3. تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
4. تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

²⁵ - حسين جوهر - " إدارة الموارد البشرية" - مؤسسة شباب الجامعة، شارع الدكتور مصطفى مشرفة، إسكندرية- 2011 ص.30

²⁶ - السعيد مبروك إبراهيم- "الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة" المجموعة العربية للتدريب و النشر. 2014- ص.79

5. رسم الهيكل التنظيمي التي يوضح الوظائف السلطات و العلاقات.
6. إعداد الوصف و التوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.
7. تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

* مزايا و انعكاسات التنظيم:

هناك عدة مزايا و انعكاسات للتنظيم الجيد للمؤسسة و هي كالتالي:²⁷

- زيادة الثقة بالنفس.
- الطمأنينة و الراحة.
- النجاح و سرعة أداء أعمال الوظيفة.
- السيطرة على الوقت و توفيره.
- كسب العمل و إنجازة.
- اكتساب احترام الآخرين.
- إنجاز العمل في زمن قياسي.
- تحقيق التنسيق و التعاون.
- الجاهزية و إجابة كافة الاستفسارات بكل سهولة و يسر.

* أهداف التنظيم:

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل و تعقدها و بكون حجم المؤسسة و بضخامة عدد العاملين بها، و تنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم بين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، و بأقصى كفاءة ممكنة. و يمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:²⁸

1. **تقسيم العمل:** و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص و يركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
2. **التنسيق و التعاون:** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية، كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة و تقنينها و المحافظة عليها.

²⁷ - حسين جوهر/ مرجع سابق، ص. 31.

²⁸ - السعيد مبروك ابراهيم- مرجع سابق ص 77

3- التسيير التلقائي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدرة من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات

القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة و الفعالية التي تجعل جهود الأفراد

تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.²⁹

4- تنمية الفعالية الفردية: الهدف الأكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد من التنظيم لكي يبذل

في العمل أقصى ما يستطيع.

5- سهولة القيادة: إن من أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة، تسمح لأعضائها بالاستجابة

الطوعية للقيادة، يشترط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- البقاء: إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير

الظروف الملائمة لبقائها.

7- تحقيق الاستقرار: لا بد أن يعمل التنظيم لتحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية

وتحديد العلاقات و كذلك وسائل اتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات

لمواجهة التغيير السريع و كذلك المخاطر المحسوبة.

8- التفاعل أو المشاركة: ترتبط عملية المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل و يتفاعل

الأفراد مع بعضهم البعض من خلال الدينامكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، و التنظيم الفعال لا بد أن يوفر

أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير رسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد و تنمية معلوماتهم مما يؤهلهم

لشغل الوظائف بالمؤسسات العلي للهيكل التنظيمي.

ج) التوجيه:

• مفهوم التوجيه: هو الكيفية التي تتمكن من خلالها الإدارة تحقيق التعاون بين العاملين و حفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، و توفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم و رغباتهم و يتم من خلال القيادة و الحفز و الاتصال.³⁰

• متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمؤوسيك سيعتبر حول نمطك في القيادة ، و طريقة في اتخاذ القرارات. هناك عدة متغيرات ستتدخل في قراراتك بكيفية توجيه مؤوسيك مثل: خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك بكونك قائد موجه للآخرين عليك:³¹

1- معرفة جميع الحقائق من الحالة.

2- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك عن المهمة.

3- الأخذ بالاعتبار العنصر البشري عند أخذك للقرارات.

4- تأكد من أن القرار التي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

• عناصر التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير حيث انه ينطوي بصفة أساسية على مجموعة من العناصر:

1- تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3- النصح و الإرشاد المستمر.

4- تشجيع الأفراد.

5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بحل مشكل انحراف معين.

³⁰- تعريب علاء الدين ناطورية، " الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي " 2009. ص.ص 42.43

³¹- السعيد مبروك إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " م.ع التدريب و النشر 2014 ص.89

6- إصدار الأوامر و التعليمات.

7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين كأفراد أو جماعة.

• مبادئ التوجيه:

أ) مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ أن فعالية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا انه من الممكن جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

ب) مبدأ وحدة الرئاسة: كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، و ينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، و ذلك منعا للاحتكاك و ظمانا للشعور بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر و أفضل تجاوب عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.

• الأسس العامة للتوجيه:

من الواقع استعراض المبادئ العامة للإدارة للتنظيم بالسياق الخاص بتطور الفكر الإداري و التخطيط و التنظيم و غيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد لممارسة وظيفة التوجيه على نحو المستهدف و من بين هذه الأسس مايلي:³²

1- ضرورة تحديد الأهداف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط في المنظمة أي أنه أساسا توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد و الجماعة داخله، و في هذا الصدد توجد ضرورة لوجود اتفاق و التكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- وحدة التوجيه: ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر و التعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون: بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- **العدالة:** في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة و ضرورة بناء و اتخاذ قرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أساس موضوعية.

5- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية:** كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس و المرؤوس من ناحية، و كذلك تنمية روح الولاء و الإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

د) الرقابة:

تعريف: الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال و الخطط باستمرار، و محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط و الأهداف الموضوعية، و العمل على تحديد أسباب الانحرافات، و تهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطط و القرارات الصادرة، و تشمل الرقابة على الأموال و الموارد و الآلات.³³

• خصائص الرقابة:

- __ **الملائمة:** أي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة المنشأة و حجمها.
- __ **توازن التكاليف مع المردود:** بحث أن تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنشأة.
- __ **الوضوح:** أي أن يكون نظام الرقابة و وسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنشأة.
- __ **المرونة:** أي أن تكون قابلة للتعديل و التطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعاً للظروف.
- __ **الفعالية:** بحيث يكون نظام الرقابة قادر على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها، و ذلك باكتشاف الأخطاء و معرفة أسبابها و مسبباتها و العمل على أزالها حالة وقوعها.³⁴
- __ **التركيز:** لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط تعرقل سير العمل و انسياب الإنتاج.³⁵
- __ **تسهيل اتخاذ القرارات:** بتقديم معلومات واضحة و محددة تصلح أساساً لاتخاذ القرار ذو حاجة للتفسير و التحليل و الاستقصاء، تلك الأمور التي تستهلك وقت السير و تعدد مهمته.

³³ - السعيد مبروك إبراهيم، نفس المرجع السابق ص 91.

³⁴ - تعريب علاء الدين ناظورية، نفس المرجع السابق ص 47.

³⁵ - د. محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات " 2012. ص 277.

• خطوات الرقابة:

هناك عدة خطوات للرقابة نذكر منها.³⁶

- أ- تحديد الهدف من قيام الرقابة.
- ب- تحديد المعيار الواجب اعتماده و القياس عليه.
- ج- مقارنة الانجاز بالمعيار.
- د- تحديد مدى تطابق الانجاز و المعيار وتحديد حجم الانحراف.
- هـ- التبليغ عن الانحراف حسب النظام الموضوع.
- و- البحث و التحري عن السبب الحقيقي للانحراف.
- ز- اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم.
- ح- متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي.
- خ- تقييم النتائج.

• أهداف الرقابة:

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة و مساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة و لكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى و هي:³⁷

- 1- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 2- المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط.
- 3- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطة.
- 4- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم.
- 5- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ.

³⁶- تعريب علاء الدين ناطورية. نفس المرجع السابق. ص 46

³⁷- زاهد محمد ديري، " الرقابة الإدارية " دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1- 2011 ص15

2-3-2) الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية:

أ) التوظيف:

يعتبر التوظيف مرحلة هامة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية، إذ أن القرارات الناتجة عن هذه المرحلة هي حاسمة، حيث أن إدخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي إلى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت إليه: المصلحة، الورشة، المديرية... الخ وكل خطأ في هذه العملية يكون مكلفاً ومؤثراً على مناخ العمل، وقد يؤدي إلى جملة من النتائج السلبية أهمها سلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات.³⁸

ويمكن تعريف التوظيف بأنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الداخلي و الخارجي.

من التعريف يظهر أن الهدف من التوظيف هو إيجاد الفرد المناسب للشغل المناسب الشاغر على أن الإشكالية المطروحة بالنسبة للتوظيف هي ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل و قدرات الفرد.

• شروط التوظيف حسب القانون الجزائري.

نجد من المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على مايلي:³⁹

- لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:
- __ أن يكون جزائري الجنسية.
- __ أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- __ أن لا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظة تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- __ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- __ أن تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

³⁸ _ إسماعيل حجازي، أ معام سعاد- تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات- دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان.الأردن. ط 1 - 2013 - ص 33

³⁹ _ الدكتور نوري منير- " الوجيز في تسيير الموارد البشرية " - (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائرية) _ 2011 ص 58.

• مبادئ التوظيف:

و يقوم التوظيف على المبادئ التالية: ⁴⁰

- 1) مبدأ الديمومة: أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
- 2) مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- 3) مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها و أكثر قدرة على القيام بها.

ب) التدريب:

- تعريفه: هو جهد تنظيمي مخطط، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، و الحصول على المعارف من خ وحتوي وظيفة التدريب على ثلاث قرارات هامة: ⁴¹

وتحتوي وظيفة التدريب على ثلاث قرارات هامة: ⁴²

◆ تحديد الحاجة إلى التدريب: وفيها يتم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب.

◆ اختيار و تصميم وسيلة التدريب: يجب أن تخضع هذه العملية إلى المعايير علمية تقوم على مبادئ تعلم بكيفية تسمح للفرد بان يتحصل على المهارات و الخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الأفراد إلى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب.

◆ تقييم برامج تدريبية: وفي هذه المرحلة تقييم برامج التدريب بالرجوع إلى دراسة أثر هذه العملية سواء على الإنتاج أو على أداء العمل و سلوكياته و توجيهاته، و يمكن معرفة فعالية التدريب من خلال ملاحظة ردود أفعال الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب، و يمكن ذلك من خلال صبر أرائهم باستمرار استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برامج التدريب، وعن نقاط القوة و الضعف في هذه البرنامج.

⁴⁰ _ الوجيز في تسيير الموارد البشرية- نفس المرجع السابق- ص 59.

⁴¹ _ رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري / إدارة الموارد البشرية، دليل علمي / الطبعة الأولى 2013 ص 96

⁴² _ عبد الحميد بشير بوطه / مرجع سابق. ص 104

• أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إجمالاً إلى عدة أنواع من حيث مضمونه من أهمها: (1) 43

أ) توجيه الموظف الجديد: ويوضح مضمون التوجيه ليغطي المعلومات الأساسية، عن المنظمة ورسالتها وسياساتها و هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح لحقوق الموظف وواجباته و سلم الرواتب و الدرجات و الخدمات المقدّمة للعاملين، إلى غير ذلك من الأمور التي تهتم الموظف الجديد في بداية عمله بالمنظمة.

ب) التدريب التخصصي: هذا النوع من التدريب تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

ج) التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية و القيادة و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.

د) التدريب المهني: يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مركزة متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرامج التدريبي توزع الشهادة على المتدربين الذين اشتركوا و اجتازوا البرامج.

• أهداف التدريب:

ويمكن تلخيص أهداف التدريب من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات وهي: 44

■ الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد و الضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، و تأكيد المركز التنافسي.

■ الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة و سرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة و حل مشكلات إدماجها.

43 - محفوظ احمد جودة - " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان- 2010 . ص 183
44- د. عمار بن عيشي- " اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد " - دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن / عمان - ط1
(2012) . ص. 92

■ الأهداف السلوكية: و تتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تلبية رغباتهم للأداء الأحسن و تنمية روح الفريق بينهم و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ج) التحفيز:

• و يقصد به الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها ، على تقديم أفضل ما لديهم و رفع معنوياتهم، و الاحتفاظ بهم ، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم .⁴⁵

• عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:⁴⁶

أ- القدرة : فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق

التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

ب- الجهد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد

وجود القدرة لا تكفي , فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج -الرغبة : إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا.

• أنواع التحفيز:

هناك ثلاثة أنواع للتحفيز و هي:⁴⁷

1- حافز البقاء الأساسي: هذا النوع من التحفيز يغطي كل الحاجات الأولية، مثل: الغذاء، الماء، الهواء. وإذا فقدت أي من هذه الحاجة فسيكون دافعا أساسيا يتشكل داخل المرء، فيتحفز لفعل كل ما يتطلبه المرء لإشباع هذه الحاجة.

45- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري - مرجع سابق ص . 130

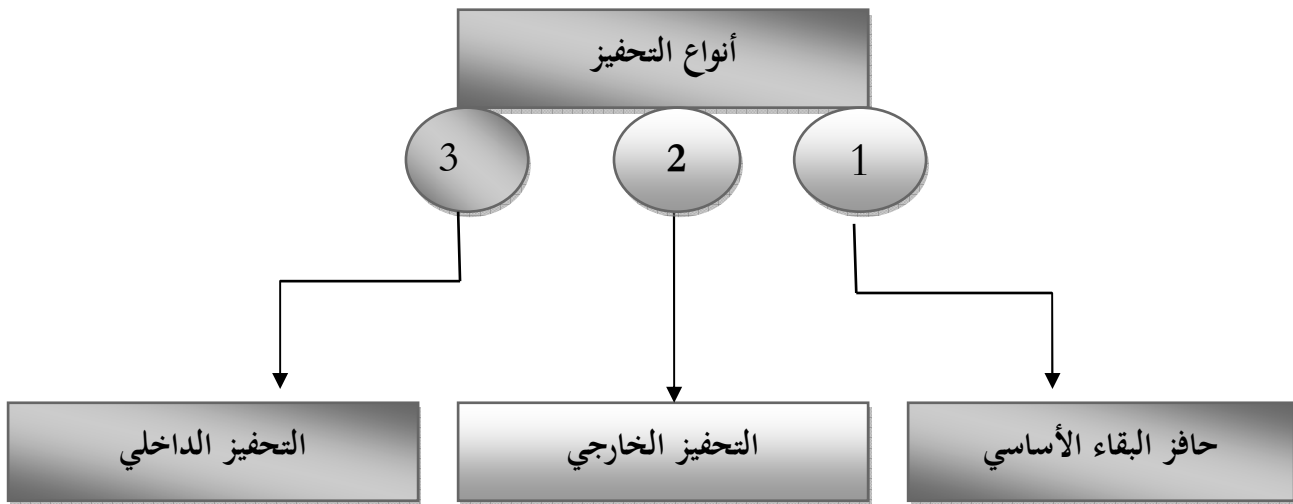
46 - أحمد صالح " مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية " تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - 2013/2012 - ص 5

47 - صلح علي عودة الهلالات - مرجع سابق ص ص. 107 - 108

2- الحافز الخارجي: هذا النوع من التحفيز يأتي من المحيط الخارجي مثلا من الأصدقاء و الأسرة أو مقالة في مجلة أو من خلال وسيلة إعلامية أو من الرئيس في العمل، و مشكلة المحفزات الخارجية أنها عادة لا يستمر أثرها فترة طويلة، فتخبوا قوة دفعها بعد فترة قصيرة، لذلك على المرء أن يسعى لما يمكن في ذاته لا لما يمكن في ذات الآخرين.

3- التحفيز الداخلي: يعد هذا التحفيز أكثر الأنواع الثلاثة قوة و استمرار في التأثير و الفاعلية، و يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة هذا النوع، لأن المرء يكون مدفوعا بقوته الذاتية لتحقيق الأهداف السامية.

و الشكل رقم (3) يبين ذلك:



المصدر: صلح علي عودة الهلالات _ماجستير إدارة الأعمال_ "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" الطبعة 1 - 2016 ص 307

• معايير منح الحوافز:

1- الأداء:

يعتبر الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحيد لدى بعض المؤسسات و هذا ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو في التكليف أو في أي مورد آخر ويعتبر الأداء قول العادي (التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز⁴⁸

2 الجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائفه الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحديث مثل فوز البعض في إحدى المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الأسلوب بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الأقدمية:

ا طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر علاوات الأقدمية في العمل الحكومي بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة:

بعض المنظمات تعوضه و تكافئ الفرد على ما حصل عليه من شهاداته أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

1-4) أهداف تسيير الموارد البشرية:

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج أن هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه و الذي يتجسد فيما يلي⁴⁹:

◆ تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، *Inputs* وعلى اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات أي سلع خدمات بالكميات والمواصفات وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات، وتخفيض تكلفة المدخلات؛ وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

◆ تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة) من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد (مدخلات) يجب لن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بجملة تدريب و نوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وان خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة.

فبقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء

المنظمة.

⁴⁹ _ عمر و صفى عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع. ط1، ص29

3-خلق تنافسية للمؤسسة:

إن خلق تنافسية للمؤسسة و جعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية ,هو هدف عام في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيقه لأنه مرتبط ببقائها فبظهور العولمة زادت شدة المنافسة و أصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطر يهددها و هو شبح الزوال , لذلك هي تسعى لزيادة قدراتها التنافسية , فغيرت من إستراتيجيتها و ثقافتها و جودة منتجاتها... الخ .و ذلك من اجل تحقيق البقاء.

فهي تحال جاهدة لتعزيز و تقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها و الاعتماد عليها في توفير حاجتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي و بخبرات و مهارات متطورة و حديثة و تعتمد عليها في تدريب و تنمية تحفيز هذه الموارد لزيادة فاعليتها و التزامها و ولائها لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة , و تقدم كل ما هو جديد و مبتكر للزبائن لكسب رضاهم و تقوية القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق النجاح و البقاء لها , و ذلك لان الموارد البشرية هي المسئولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية و ذلك بجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات , و تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية و تكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء.⁵⁰

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة:

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية ، و ذلك من اجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و بعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

3-1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل و المتغيرات التي يمكن ل المؤسسة التحكم فيها و السيطرة عليها من الموارد مالية أو مادية، موارد بشرية و معنوية و التي يمكن تحويلها إلى أنشطة و أعمال إنتاجية و تسويقية و مالية⁵¹

مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية، إلا انه يمكن إجمال هذه المكونات بثلاث مكونات رئيسية و هي: الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و موارد المؤسسة⁵²

• الهيكل التنظيم.

و يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية، و بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات ، و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية ، و هكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي

_ إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات أمرين:

الأول : التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة.

و الثاني : ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

⁵¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص

246.

⁵² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة

• الثقافة التنظيمية:

وتعتبر مكونا أساسيا في البيئة الداخلية للمؤسسة و إن إشكالية وضعها بالتحليل و الدراسة نابعة من مفردات كثيرة غير ملموسة، و أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية و تنفيذها فالثقافة توحد السلوك و تعطي معنى للدوار فتقوى الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي و زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.⁵³

ج - مراحل دراسة البيئة الداخلية:

دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات، نحاول شرحها فيما يلي:⁵⁴

أولا: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها:

ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج، ألا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها، ويتم ذلك على عدة مراحل: طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق أشرافهم ووضعها في شكل عناوين، أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية.

ثانيا: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في لدى المؤسسة:

تحديد المعلومات وجمعها، يساعد على إنجاز الخطوة الموالية وهي الكشف عن نقاط القوة أو الضعف لدى المؤسسة والتي يتم التوصل إليها عبر مجموعة من المراحل: عقد اجتماعات للمدراء في المؤسسة واستعمال أسلوب العصف الذهني لاكتشاف نقاط الضعف من خلال هجوم البعض ونقاط القوة من خلال الدفاع الناجح، ثم مطالبة المديرين بتحديد اتجاهاتهم من خلال البيانات المتوصل إليها وتحديد سلوكياتهم وتصرفاتهم في الماضي

53 - مؤيد سعيد سالم " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005.ص114

54 - صونية كيلاني، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية " مذكرة شهادة ماجستير- ت: اقتصاد و تسيير مؤسسات- جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2006-2007- ص. 35

والحاضر والمستقبل ثم جعلهم يقارنون أنفسهم بالمنافسين من أجل مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة.

ثالثا: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف , من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة أو الضعف على أداء المؤسسة.

لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، يجب على المنظمة اجراء التحليل الداخلي .وينبغي أن يتضمن فحص موارد المنظمة و أنشطتها و الأداء . و بالتالي نقاط القوة و الضعف الداخلية هي الأنشطة التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة و التي يتم تنفيذها بشكل جيد أو سيئ.⁵⁵

1-نقاط القوة : تتوافق مع العوامل التي تسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها.

2-نقاط الضعف : معينة في مناطق، حيث الأعمال التجارية من المرجح أن تواجه صعوبات في تقديم التقارير

حول المنافسة

55_ - بوهلال فاطمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة " التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة "تخصص:تسيير مؤسسات- جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر 2015-2016.ص 49

3-2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و تتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار و البقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية . حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدا و اضطراب و تشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات و التطورات المفاجئة، و هذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.⁵⁶

◆ مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها . و تشمل العملاء، و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، و المنافسين، و جماعات التأثير، أو الضغط.

• هدف تحليل البيئة الخارجية:

يهدف التحليل الخارجي إلى تحديد الفرص و التهديدات في البيئة، و يتعلق بالبيئة العامة (البيئة الجغرافية، الاقتصادية، المؤسسة، الطبيعية، التكنولوجية و الثقافية) و البيئة التنافسية للمنظمة:⁵⁷

1-تعريف الفرصة : الفرصة هي أحد العناصر التي تتألف منها بيئة المنظمة التي يمكن استغلالها . في هذه الحالة، قيمة الفرصة تساهم في القدرة التنافسية للمنظمة.

2-تعريف التهديد : التهديد هو سمة من سمات البيئة التي تؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة (أو مجموعة من المنظمات) جميع المنظمات في نفس الصناعة هي أيضا معنية، و غالبا ما يكون التهديد يأخذ شكل تكنولوجيا جديدة، القرارات القانونية أو التنظيمية أو سلوك مبتكر.

⁵⁶ _بوهلال فاطمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة " التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة " نخ:تسيير مؤسسات- جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر 2015-2016.ص49.

⁵⁷ _ علاوي نصيرة، " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير- تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان- 2010-2011، ص.ص 13-14.

◆ مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن كون أن البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها . و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الكلية، و الثاني بالبيئة الصناعية.

أ) البيئة الكلية:

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة. و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها. و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية⁵⁸ :

• القوى الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة . و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي، فمثلا تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق ، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع. و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية:

- معدل الفائدة.

- الميل للإنفاق .

- الميل للادخار .

- معدل التضخم .

- تقلب الأسعار .

- متوسط الدخل الفردي .

• القوى الاجتماعية :

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم و العادات و التقاليد ، و الخصائص السكانية و الخصائص المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية . و التغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا. و من بين هذه القوى الاجتماعية ما يلي:⁵⁹

-عدد المواليد

-معدل الزواج

-مستوى الثقافة و التعليم

-عدد النساء العاملات

-توزيع السكان

• القوى السياسية:

القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين و السياسات الحكومية ، كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. و هذه بعض القوى السياسية:

-الضرائب و الرسوم

-الإعفاءات الجمركية

-قوانين حماية البيئة

-تأثير الانتخابات

-الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

• القوى التكنولوجية:

و تشمل الوسائل و الأساليب التي يتم اختيارها لانجاز العمل أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية و نأخذ على سبيل المثال:⁶⁰

⁵⁹ - طاهر منصور محسن الغالي - ووائل محمد ادريس مرجع سابق ص 260.

⁶⁰ - علاوي نصيرة ، نفس المرجع السابق . ص 16

— ظهور منتجات و خدمات جديدة.

— ظهور بدائل لطرق و أساليب الإنتاج و التسويق و المواد الخام و استخدامات هذه المواد...الخ.

اختفاء سلع معينة و ظهور سلع بديلة لسلع الحالية.

(ب) البيئة الصناعية:

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة. و تتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية⁶¹:

-المنافسين الحاليين

-المنافسين المحتملين

-العملاء

-الموردين

-القوى العاملة

-السلع البديلة.

و يمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي و ذلك من خلال الجدول التالي:

عوامل الضعف	عوامل القوة	عوامل داخلية عوامل خارجية
اختيار بدائل إستراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة و تتغلب على عوامل الضعف.	اختيار بدائل إستراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة و تعظم عوامل القوة	الفرص المتاحة
اختيار بدائل إستراتيجية تقلل من عوامل الضعف و تحيد المخاطر	اختيار بدائل إستراتيجية تعظم عوامل القوة و تحيد المخاطر	المخاطر

المصدر: من إعداد الطلب اعتماد على مراجع من الكتب.

3-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة :

ويتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة، وفي ظل تعدد هذه الخيارات التي يمكن لمنظمات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها، عليها أن تختار الخيار الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها من تقليد المنافسين، والذي يحقق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

■ استراتيجيات على مستوى المؤسسة:

ضمن هذه الاستراتيجيات هناك العديد من البدائل التي يمكن للإدارة العليا أن تختار من بينها، ويتوقف هذا على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وتنحصر البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي: إستراتيجية النمو المستقر، إستراتيجية النمو السريع، إستراتيجية الانكماش، إستراتيجية التشكيلية⁶²

أ) إستراتيجيات النمو والتوسع: وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات. فالنمو دليل على النجاح المتجسد في زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة، لخفض كلفة الوحدة المباعة، ومن ثم زيادة الأرباح، خاصة إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب الحصة السوقية. تلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية لكي تتمكن من تغطية أخطائها أو أي قصور في كفاءاتها.

ب) إستراتيجية الاستقرار: قد تقرر المؤسسة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير.⁶³

و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة في الأجل القصير، لكنها قد تكون خطيرة عند إتباعها على المدى البعيد، و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

-رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك تفضل عدم تغييره.

-عدم ميل المؤسسة إلى المخاطرة.

-عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

⁶² - محمودي قادة مختار، " إستراتيجية التغيير كرهان التنافسية بالمؤسسة " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم - اقتصاد - 2014-2015. ص،

36.

⁶³ - علاوي نصيرة " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير - تخ: تسيير الموارد

البشرية، 2010-2011. ص.30.

ج) إستراتيجية التركيز:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر (أو سوق معين) تتمتع فيه بميزة نسبية كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقادمة أو غير المرهبة. و من أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو حصول مؤسسة الأعمال على الخبرة و التجربة الكبيرة نتيجة التخصص . لكن ما يعاب على عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و الناتجة عن الظروف البيئية المفاجئة.

د) إستراتيجية التنوع:

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم مؤسسة الأعمال بالتوسع من خلال⁶⁴:

- تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة.
 - إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
 - إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.
- و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي و من أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع ما يأتي:

- تنوع المخاطر.
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

هـ) إستراتيجية المشاركة:

تعد من بين إستراتيجيات النمو السريع و في إطار هذه الإستراتيجية تقوم مؤسستان أو أكثر بالمشاركة بسبب ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة و التي لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها، و من أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بهذه الإستراتيجية تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية (كعملية التصدير)

ج) إستراتيجية الانكماش:

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، فهي إستراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع منتجاتها كتهور المبيعات . و هنا يكون أمام المؤسسة ثلاث خيارات.⁶⁵

* إما تخفيض حجم المبيعات.

* التحول إلى نشاط آخر.

* التصفية و بيع الأصول كآخر حل.

الاستراتيجيات المختلطة : تعني قيام المؤسسة باستخدام أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، وهذا ما يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تتعدد منتجاتها وأسواقها.

ويمكن للمؤسسة إتباع استراتيجيات مختلفة بصورة متتابعة أو أن تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة استراتيجيات في وقت واحد . ويشكل هذا الخليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالة المؤسسة، ما يسمى بالإستراتيجية المختلطة أو التشكيلة أو المركبة.

الفصل الثاني

واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

"دراسة حالة بالمطاحن الكبرى الظهرة"

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، الذي تطرفنا لها في الجانب النظري، سنحاول إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ومحاولة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية " بالمطاحن الكبرى للظهرة " بمستغانم وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

1) التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

2) تنظيم و تسيير مديرية الموارد البشرية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

3) التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

1) تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم و التي تعتبر من أهم فروع المجموعة الصناعية "متيجي" و سيتضمن هذا المبحث تنظيم عام للمجمع، مع عرض لأهم فروعها الموزعة بالغرب الجزائري، ثم التركيز على فرعها "المطاحن الكبرى للظهرة" الموجودة بولاية مستغانم، ثم ذكر أهم المهام التي ترمي إليها المؤسسة.

1-1) تقديم عام لمجمع متيجي:

■ نشأة المؤسسة و أهم فروعها:

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني. لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة و مليكها السيد "حسين متيجي" الذي بدأ في التفكير بذلك و بدأ بتنفيذ أول توجيهاته في عام 2002، كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها، وخطواتها التالية، و لكن كان من صميم قناعاته الشيء الذي بإمكان تحقيق قناعته هي الموارد البشرية و المعارف التي تحملها و ذلك لم يبق إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على تنفيذ هذه التوجيهات.

حيث أنشأ مؤسسة جديدة بمستغانم هي "المطاحن الكبرى للظهرة" المشهورة باسم "السفينة" في شهر فبراير سنة 2002، هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من أحدث طراز يتمتع بقدرة عالية من تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من أهم و أكبر المجمعات الصناعية الغذائية في البلاد .

أثبتت مجموعة "متيجي" يوم بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية.

كما أنها تحصلت على شهادة الإيزو للجودة و النوعية ISO /9001- 2000 من طرف الدولة سنة 2006 و نظرا لأهمية هذه المؤسسة من حيث طاقات الإنتاج فإنها تلي حاجيات و متطلبات للسوق من الجهة الغربية من الوطن و تطمح في المستقبل أن تكون في صدارة المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني لتغطية نسبة كبيرة من متطلبات السوق الوطني و يقدر رأس مالها الاجتماعي 3959660000 دينار جزائري.¹

■ أهم الفروع لمجمع متيجي:

فبعد مدة من النشاط حققت المؤسسة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياته، فكان من الضروري إنشاء و حداث أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري من أهم فروع المؤسسة نجد:

◆ الوكالة المغربية:

هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات، يوجد مقرها بمدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتجات الغذائية.

◆ مصنع النشاء بمغنية:

يعد مصنع النشاء بمغنية المختص في تحويل الذرة و مشتقاتها مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر حيث يقع في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري، و يعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر، يتربع

¹ www.groupe.metidji.com

هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات و يعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية، يوفر مصنع النشاء لمغنية مجموعة من المنتجات الثانوية الزراعية الغذائية و التي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية تتمثل هذه المنتجات في النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين... الخ.

◆ مطاحن سيق:

تقع مطاحن سيق في المنطقة الصناعية لمدينة سيق م تمثل فرع هاما لمجمع " متيجي " إذ أن قدرتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح الين تقدر بـ 400طن في اليوم.
 - مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر بـ 440طن في اليوم.
 - مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر بـ 125000 طن من الحبوب كما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية و من تسويق منتجاتها على الغرب الجزائري.
- يسوق مجمع مطاحن سيق عددا من المنتجات المتنوعة أهمها:

✓ أسمدة ريفية: خشنة، متوسطة و دقيقة.

✓ أسمدة عادية من الصنف الأول.

✓ دقيق ربيع و دقيق الخبز.

✓ رواسب المطاحن: نخالة، القمح اللين و الصلب.

1-2) التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة:

1-2-1) لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة:

هي منشأة ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاته في الغرب الجزائري.

وفي المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة وإعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال عليها أي تغيير.

تستعمل المؤسسة حبوب القمح كمادة أولية ذات جودة عالية تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج و ذلك لتلبية طلبه المستهلكين و توفير لهم مختلف أنواع الدقيق ذات جودة عالية.

أولاً: لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

يتمركز موقع شركة "المطاحن الكبرى للظهرة" في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية و هي تشغل مساحة تقدر ب 5500م³ منها 5000م³ عبارة عن مباني تتضمن: المديرية العامة، المطاحن، المخازن، و 500 م³ تشمل: المآرب، الساحات الخضراء و مساحة البنيات المستعملة.

ثانياً: الإنتاج للمطاحن الكبرى للظهرة:

سنة 2002 كانت الخطوة الأولى للإنتاج، مع وجود عدد من المنافسين المهمين فمن سنة 2002 إلى سنة 2009 معدل النمو السنوي يسجل ارتفاعات متتالية، وهناك تطور جيد حيث أن الطاقة الإنتاجية للمطاحن تصل يوميا إلى :

- 1090 وحدة في اليوم من السميد و أنواعه.
- 4800 وحدة في اليوم من الفرينة و أنواعها.
- 720 وحدة في اليوم من الكسكسى.

وحتما هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء والتخزين من المواد الأولية و الآلات، أما عن طاقة التخزين فيلاحظ أنها تسجل هي الأخرى ارتفاعا من سنة إلى أخرى.

ومن أهم مخازن المطاحن الكبرى للظهرة نجد: مخزن مستغانم، مخزن غليزان، مخزن وهران، مخزن الجزائر العاصمة.

ثالثاً: أصناف الزبائن المطاحن الكبرى للظهرة:

تسوق المطاحن منتجاتها إلى مجموعة من الزبائن و من أهمهم بائعي الجملة، الصناعيين، المخازن، تجار التجزئة.. الخ

1-2-2) تشكيلة منتجات المطاحن الكبرى للظهرة:

إن منتجات المطاحن نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية فالمطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة.

أولاً: الفرينة بنوعيتها:

■ القمح اللين " الفرينة " هي موجهة لتحضير الخبز متوفرة في أكياس ذات 50 كلغ و 25 كلغ و هي مطلوبة كثيراً و بكمية كبيرة.

■ الفرينة الممتازة: و تتضمن أنواع مختلفة منها مخصصة لصنع الحلويات و هذا بفضل جودتها و بياضها الناصح و أخرى مخصصة لصنع البيتزا و المملحات.

ثانياً: السميد بأنواعه: تنتج المؤسسة حوالي 405 قنطار في اليوم من السميد.

■ السميد الممتاز الرقيق: متوفر في أكياس ذات 25 كلغ و 10 كلغ و 5 كلغ.

■ السميد الممتاز الخشن: موجود في أكياس بوزن 25 كلغ و 10 كلغ.

■ السميد الممتاز المتوسط: متوفر في أكياس ذات 25 كلغ.

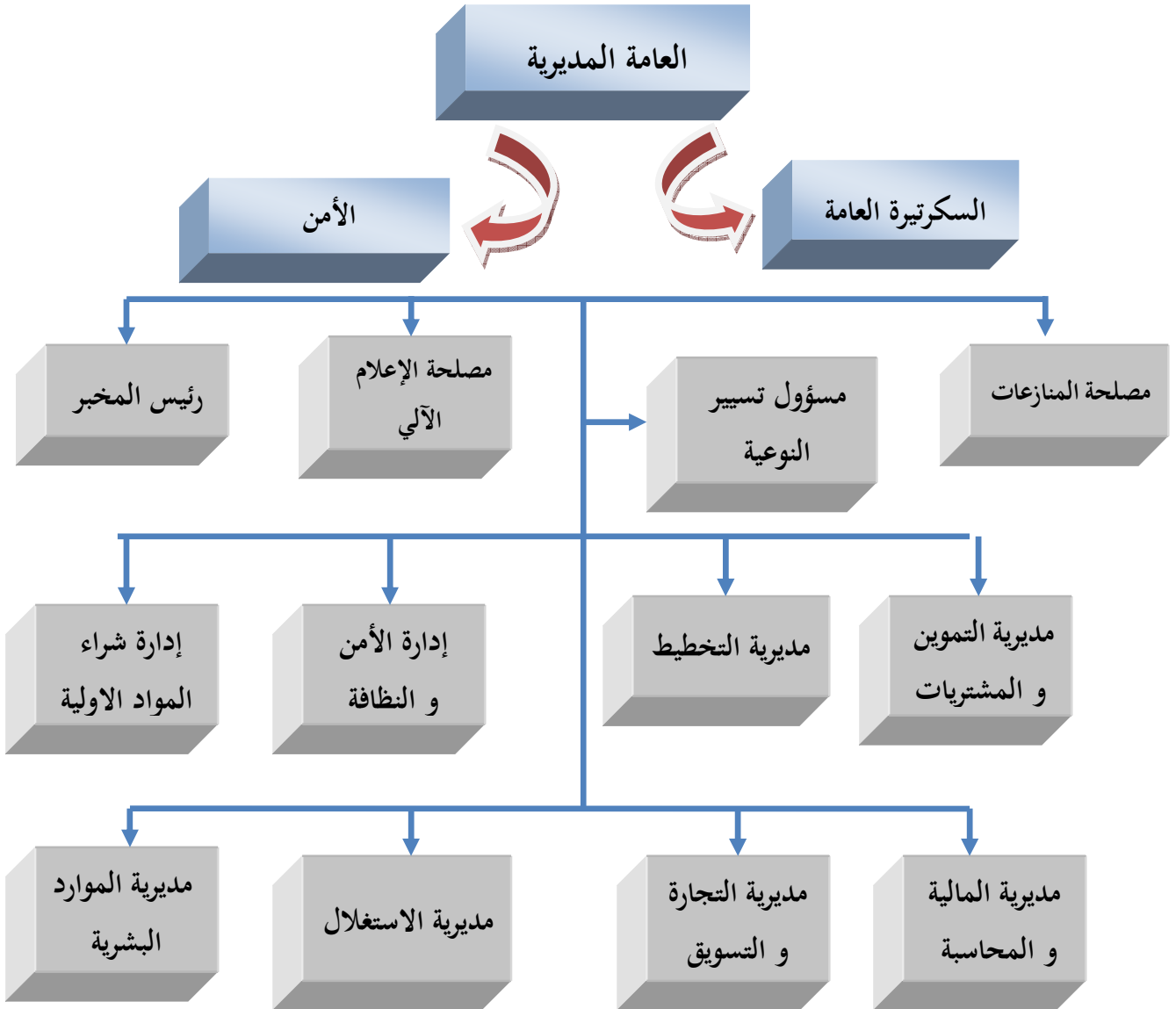
ثالثاً: النخالة: هي مخصصة لأكل المواشي و متوفرة في أكياس بوزن 50 كلغ و 25 كلغ.

رابعاً: الكسكس: وهو متوفر في أكياس 1 كلغ ونجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق.

3-1) الهيكل التنظيمي الخاص بالمطاحن الكبرى للظهرة:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة و التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة متخصصة، و الشكل رقم (04) يوضح ذلك

الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة.



يتكون الهيكل التنظيمي الخاص بالمطاحن الكبرى للظهرة من:

1_ المديرية العامة: يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة، وضع الوسائل المادية قيد التوظيف، الاستماع إلى رأي الزبائن، تشجيع تنمية شركة تجارية، تأمين المنافسة التجارية في السوق، وضع هيكل تسيير النوعية، تطوير باستمرار مؤهلات العمال، تنسيق ومراقبة نشاطات الإدارة.

2_ رئيس مخبر

• **المخبري:** و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية.

• **المعتمد:** ودوره هو مراقبة المادة الأولية.

• **المصلحة القانونية و العلاقات:** يتمثل دورها في توسيع، تقديم و تتبع الاتفاقات.

- متابعة ومراقبة صفقات في ميدان قانوني.

- تمثيل مؤسسة مع مصالح قانونية ومصالح الأمن.

- دراسة بحث الملفات وتقديم اقتراحات للحل في المؤسسة.

- السهر على احترام الأقسام على ما قبل التمهين ذات العلاقة بين المؤسسة و غيرها

3- مصلحة الإعلام الآلي البرمجة: خاصة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون تحت تصرف المؤسسة و منها تتفرع

جميع الشبكات.

* مهندس البرمجة و الإعلام الآلي : تابع لمصلحة الإعلام الآلي و تتمثل مهمته في صيانة و تصليح أجهزة الإعلام

الآلي في حالة تعطلها.

4- مصلحة المنازعات : هي مصلحة تهتم بمشاكل العمال الزبائن و الموردين.

* **مكلف** بالدراسات القانونية : تابع لمصلحة المنازعات و هو المحامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة و حل

قضايا المؤسسة.

5- مسؤول تسيير النوعية : و هو مسؤول عن :

*المهام العامة : تسيير النوعية و توسيعه.

*المهمة الخاصة : مساعدة و مراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية.

6-إدارة شراء المواد الأولية: دوره شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية.

7-إدارة الأمن والنظافة : مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها

كما أنها تقوم بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام الأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية. أما رئيس خدمة الأمن و الصيانة فدوره مراقبة عمل العمال الذي يصل عددهم إلى 25 شخص.

8-مديرية التخطيط : دورها يتمثل في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق

9-مديرية التموين و المشتريات : تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للمؤسسة من بين

خدمات مايلي:

- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم.

- تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة.

- إلقاء النظريات و المناقصات و تحضير الجداول المقارنة و ترتيب المناقصات و عرضها على المديرية

- التأكد من صحة السلعة المتفقة عليها.

- متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين.

10- مديريةية الموارد البشرية :تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين، إعداد بطاقات الأجور

و المكافآت و توضيح سياسة المؤسسة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقها مع النصوص المسطرة،

تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

11- **مديرية الاستغلال** : يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها المؤسسة ، كما يقوم بمراقبة انجاز العمل بها والتنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة.

12- **مديرية تجارة و التسويق** : مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء ، بيع " و طريقة عرضها في الأسواق.

*التجارية : الهدف منها:

◆ مراقبة الحالة اليومية للفواتير.

◆ تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع

◆ بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن.

◆ تنمية السياسة التجارية للمؤسسة.

*التسويق : هي من اجل:

◆ القيام بدراسات سوقية و وضع مكان للاستراتيجية للحصول على اغلب الحصص في السوق.

◆ إتباع استراتيجية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق.

◆ وضع و توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على عرض منتجاتها داخل السوق.

13- **مديرية المالية و المحاسبة** : هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل المؤسسة و من

مهامها:

◆ صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في المؤسسة.

◆ تسيير الخزينة المالية للمؤسسة.

2) تسيير الموارد البشرية:

بما أن المورد البشري هو محور دراستنا، فكانت وجهتنا داخل المؤسسة هي مديرية الموارد البشرية، يهتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموماً في معرفة الموظفين و مؤهلاتهم و قيمتهم العلمية و العملية، و تطوير قدراتهم و إمكاناتهم مع تسيير مساهم المهني، و العمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز للمطاحن ويمكن تحديد أهم أنشطة مديرية الموارد البشرية الآتي:

- تفصيل سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية فيما يخص التشغيل، تقييم الكفاءات، التكوين
- دراسة شروط العمل الحسنة.
- مخطط التوظيف و التطوير و التدريب و التنمية، و تقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تقييم الانجازات.
- حركة الموارد البشرية، توظيف، تقاعد، تحويل أو تغيير النشاط.
- تطوير و تنمية الموارد البشرية و استغلال الإمكانيات البشرية.
- تفرص على متابعة المسار المهني للعمال.
- المشاركة في تكوين مصاريف المؤسسة.
- أنظمة الأجور و المكافأة ضمن القانون الداخلي للمؤسسة في إطار القانون العام للعمال الجزائريين بالمؤسسة.

2_1) توصيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة:

- **مصلحة التكوين والتعويضات:** و هي المسؤولة عن التكوين و التدريب و أجور العمال ، تعمل هذه المصلحة على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال إعداد برامج التكوين للأفراد الجدد والإشراف عليها، واختيار الأفراد اللازم تكوينهم، إعداد برامج العاملين الحاليين و الإشراف عليها ومتابعة نتائجها.

■ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المكلفة بتوفير الوسائل و المستلزمات لعمال المديرية ، يشرف رئيس هذه

المصلحة على جميع الخدمات التابعة للمطاحن من خلال توفير مختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية لإتمام مهام

المصالح الأخرى كالأثاث، والحافلات لنقل العمال، أجهزة الإعلام الآلي وغيرها.

مصلحة تسيير الأفراد: تقوم بتتبع وضعية العمال في المجال المهني و اجتماعي.

- وضع آليات تشريعية و قانونية المطبقة للعمال.

- تتبع و مسك يومي لحركة العمال.

- ضبط ملفات العامل و الموظفين

- تطبيق القرارات في مجال استخدام تكوين و تقدير مسابقات

- تقديم معلومات إحصائية متعلقة باستخدام التكوين لتقدير مؤهلات العمال.

■ **مصلحة الأرشيف:** تضم هذه المصلحة جميع الوثائق و الملفات الخاصة بجميع العمال داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذه الهيكلية الخاصة بمديرية الموارد البشرية على مستوى المطاحن الكبرى للظهرة ارتباط التكوين

مع التوظيف، ، فالهدف منهما هو تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية للمؤسسة، سواء بالنسبة للعدد فيما يخص

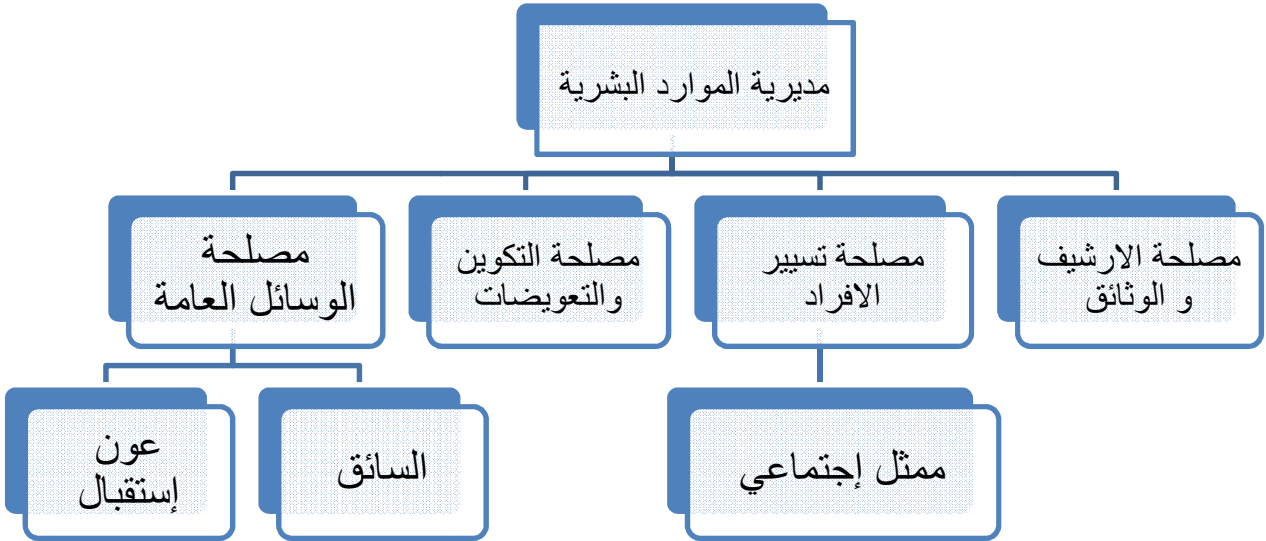
التوظيف، أو النوع بالنسبة للتكوين والتدريب.

هناك اتصال مباشر بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات

والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

وتكفل مديرية الموارد البشرية بالمطاحن بتجسيد مهامها عبر هيكلها التنظيمي المتمثل في الشكل رقم (05):

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر: وثائق و معلومات من المؤسسة.

2-2) البرامج المستقبلية بالإضافة إلى الكم الهائل من إنتاج الفرينة و السميد و اتساع تسويقها تقوم مطاحن الكبرى للظهرة بوضع طريقة تسيير ذات نوعية تستجيب لمواصفات *ISO 9001* حتى ترضي احتياجات و شروط الزبائن . كما أنها تسعى لاحتلال مكانة مشرفة في القطاع على المستوى الوطني و المغاربي بالإضافة إلى بناء العمال ، رفع القدرة التخزينية للمواد الأولية (المخازن) ، بناء وحدة لإنتاج العلف و تغذية المواشي . إن فريق "متيجي" يسهر على جميع نشاطاته للوصول إلى خط الإنتاج لتربية الأبقار .

2-3) تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة:

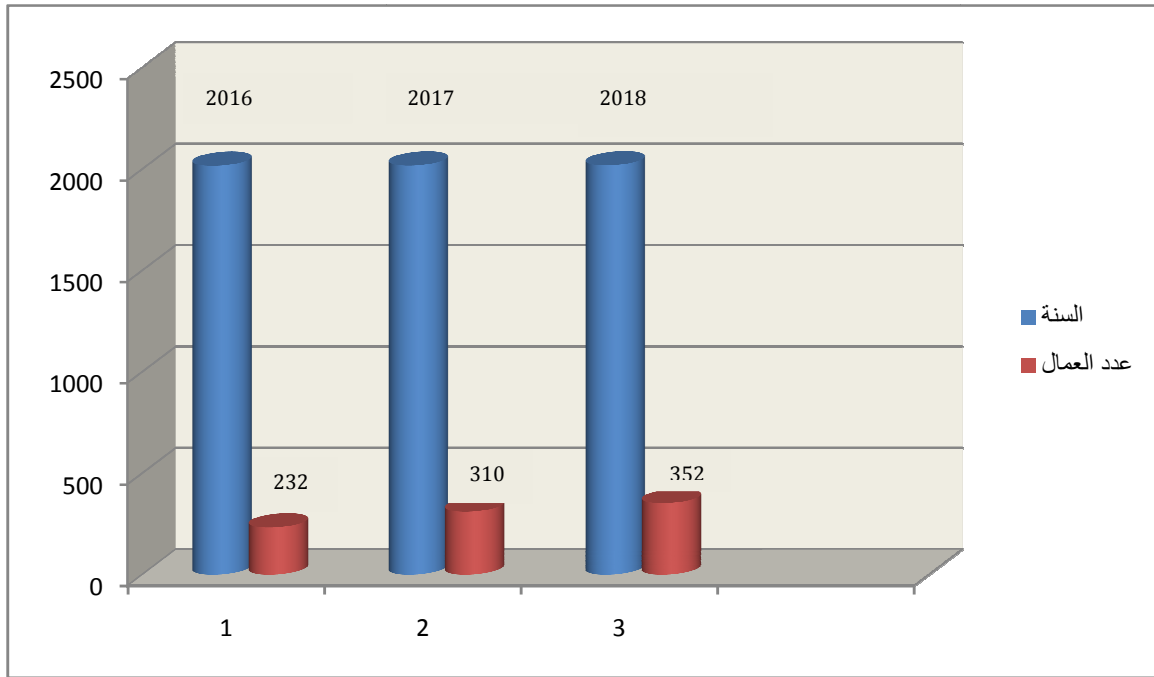
• تطور العمالة خلال فترة 2016_2018

الجدول رقم (02) يبين تطور العمالة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

السنة	عدد العمال
2016	232
2017	310
2018	352

المصدر: وثائق و معلومات خاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

نلاحظ من خلال الجدول المطاوعن كانت تشتغل 232 عامل في 2016، و تزايد عدد العمال إلى 310 خلال سنة 2017، و صل العدد إلى 352 في الوقت الحالي، مؤطرين من طرف مسيرين ذو كفاءة معتبرة ، وهذا ما يساهم في انخفاض معدل البطالة في مدينتنا، ومن خلال الجدول نستخلص الشكل الموالي الذي يوضح تطور العمال داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الشكل أن تعداد الموارد البشرية يتزايد من سنة إلى أخرى، مما يبين أن عملية التوظيف في المطاوعن تختلف من سنة إلى أخرى و ذلك حسب الأهداف المخطط لها.

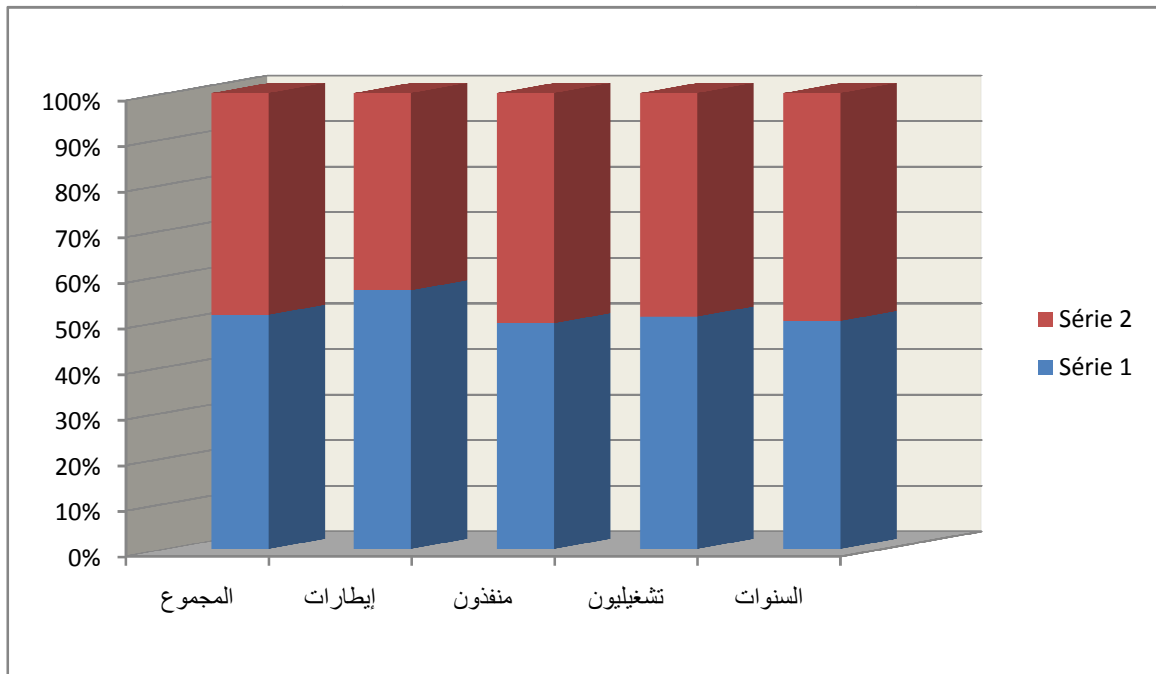
• مقارنة عدد العمال بين سنة 2016 _ 2017.

يوضح الجدول رقم (03) فرق في زيادة اليد العاملة خلال سنة 2016 _ 2017.

الفارق	سنة 2017	سنة 2016	السنوات الفئات
+9	29	38	إطارات
-1	51	50	منفذون
+9	226	235	تشغيليون
+17	306	323	المجموع

المصدر: الوثائق الخاصة بالمطاحن الكبرى .

انطلاقا من الجدول أعلاه يمكن استخلاص الجدول التالي.



من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن القوى العاملة سجلت ارتفاعا، حيث كانت في 2016 تقدر ب 306 عامل ثم ارتفعت سنة 2017 لتصل إلى 323 عاملا، حيث فئة الإطارات حققت زيادة طفيفة تقدر ب 9 عمال، أما فئة المنفذين فقد انخفضت بعامل واحد، فحين فئة التشغيليين فقد قدرت الزيادة فيها ب 9 عمال.

3) التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمؤسسة الظهرة:

سنحاول في هذا المبحث معرفة تحقيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة، لذا ستكون

دراستنا لهذا المبحث حسب المحاور التالية:

3_1) تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

يعتبر تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءة نقطة البدء في نظام البناء و بهدف التعرف على هذه العملية قمن

بالتدرج إلى النقاط التالية:

أولا:تقييم الأداء:

تقوم مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" بتقييم أداء عمالها، حيث تعطي لهذه الوظيفة أهمية كبيرة ، إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما أنه من خلالها يتم بالتعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين وللتعريف أكثر بتقييم الأداء داخل المؤسسة سنتطرق إلى النقاط التالية:

• فيما يخص الجهة التي تقوم بعملية التقييم:

فتبين الجهة المسؤولة عن التقييم هي الجهة المسؤولة عن العامل، و يتبعه ذلك مسؤول الإدارة ويتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة، بطبيعة الحال، يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم و القيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الاعمال المراد إنجازها، و تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم الجيد.

• فيما يخص معايير إجراء التقييم:

عملية التقييم بالمطاحن تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة و التكوين المستمر و الشهادة.

• في ما يخص تاريخ إجراء التقييم:

التقييم يتم كل نهاية سنة و الذي على أساسه ينبثق مخطط التوين الخاص بكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي.

• أهم معوقات إجراء التقييم:

يرى مسؤول إدارة الموارد البشرية أن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يمكن في تراخي المعنيين بالتقييم عند طلب الغدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية بالمطاحن:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من الأشياء التي تولي لها المطاحن أهمية بالغة، شأنها شأن أي مؤسسة حيث أن هذه المؤسسة تسعى لتخطيط و اختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منها إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية و كمية الإنتاج.

حيث أن المطاحن هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال و استثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.

فمثلا المطاحن عند إحتياجها للعمال فإنها تقوم بتحديد عدد و نوعية العمال و تقدم على غدارة المجمع و هذه الأخيرة تقوم بإعلاناتها و تجمع الطلبات و تدرس الملفات و تواصل عملية الاختيار عن طريق فحص أوراق و شهادة المرشحين، وفيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل و الوصف للمهام و الوظائف المعنيين

فالمطاحن تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية و التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها و التي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة ، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المطاحن، من خلال ما تم تحليله لحد الآن يمكن أن نقول عنها أنها و وظيفة تسييرية تؤدي المهام المتعلقة بها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق و مناهج سليمة و هذا ما كان الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة.

3-2) تنشيط و تفعيل الكفاءات بالمطاحن:

تعتبر الكفاءات من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بالشكل السليم، الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها ، وهذا لن يتحقق دون تسييرها بطريقة فعالة، و القيام بتنشيطها و تفعيلها و الاستفادة من مهاراتها و إخراج ما بداخلها من طاقات كامنة و هذا ما سنتناوله كالأتي:

أولاً: جماعية العمل.

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل مفيدة لأي مؤسسة، و أن المطاحن الكبرى للظهرة تشجع على العمل الجماعي وهذا لإدراكها بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وأن جماعية العمل تحقق ظروف مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة، و أنها منهج حقيق لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين، حيث أنها تحقق أداء جيداً للمؤسسة و ذلك ما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط و تعاون و حركية و هذا ما يتوفر فعلاً بين العمال في مؤسسة المطاحن.

ثانيا: مشاركة الكفاءات.

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة توفر لكفاءاتها فرص اتخاذ القرارات الإدارية، لعدد من الايطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة و يحق لهم ذلك، أما مشاركة باقي كفاءات المطاحن الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات ، و المشاركة في التسيير يكون في التمثيل النقابي فقط، حيث أنها لا توفر لهم الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر و الملاحظة من خلال أغلبية الأفراد أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل و أن هناك نوعا من البيروقراطية و هناك نوعا من البيروقراطية في التسيير.

تؤكد مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة في حالة تحقيق الأرباح توزع جزء منها على كفاءاتها، وكذلك على باقي العمال.

ثالثا: الإشراف و الاتصال.

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل و المناقشة الجيدة مع العاملين، في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تنفيذ جميع الأطراف بناء على سعة الصدر و قبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين و عدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، واستعمال الوسائل المناسبة لحل المشاكل إن وجدت و أخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين و الاهتمام بأدائهم و مراقبتهم لمعرفة العامل الجيد و مكافأته.

حيث أن العمال يحظون بتقدير و احترام رؤسائهم في العمل و أن هذا التقدير و الاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل، رغم ذلك فالعمال لا يستطيعون الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لاقتراح أي أمر حيث يوجد صعوبة

في ذلك، لأنهم مطالبون باحترام السلم الهرمي، أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر وه يوصلها بدوره على المسؤولين.

3_3) الاحتفاظ بالكفاءات في المطاحن:

تسعى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة للحفاظ على كفاءاتها من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

أ- **التوظيف:** تعتبر عملية التوظيف في المطاحن عل حسب ما أدلى به رئيس المستخدمين من أهم العمليات الموجودة فيها و على هذا الأساس فإن مؤسسة الظهرة تولى أهمية كبيرة لتسيير كفاءاتها.

* **أسباب التوظيف:** أن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها:

- التقاعد

- إنهاء عقود العمل

- الترقية

* **خطوات عملية التوظيف:** تمر عملية التوظيف بعدة مراحل أهمها:

- اتصال بمكتب اليد العاملة

- استقبال المترشحين

- تصفية الملفات (إعادة النظر في تكوين الملف)

* **سياسة الأجور:** تقوم مؤسسة الظهرة كباقي للمؤسسات بدفع مبلغ شهري للعمال، كما أنها تقوم باقتطاعات

من الأجور في حالة الغياب غير مبررة أو السلوكيات السلبية الناتجة عن العمال.

• **مكونات الأجر:**

أ- **الجزء الثابت:** و هو ما يطلق عليه الأجر القاعدي، حيث يحدد حسب المنصب الذي يشغله العامل، و هو

محدود حسب شبكة الأجور للمؤسسة. ب

- الجزء المتغير: و يأخذ بعين الاعتبار التعويضات الخاصة بكل عامل و كذا جميع الاقتطاعات مثل الضمان الاجتماعي و الضريبة على الدخل كما يشمل نظام الحوافز.

ب) التدريب و التكوين:

تقوم المطاحن بعملية التدريب و التكوين لمواردها البشرية و هي عملية مستمرة، وهذا بسبب إدراك إدارة مطاحن الظهرة لأهمية التدريب و إعادة التأهيل في إكساب مواردها البشرية مهارات و معارف، و انه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي و أخرى على المستوى الجماعي، و هو الأمر الذي يتطلب من الإدارة تفعيل سياساتها تجاه الموارد البشرية في سبيل إظهار تلك المعارف و تمليكها للتنظيم عن طريق التدريب.

1- أنواع التدريب في مؤسسة الظهرة:

و يكمن ذلك حسب ما يحتاجه العامل و ينقسم إلى قسمان:

- قصير الأجل
- طويل الأجل

2- أماكن التدريب و التكوين:

تتعقد المطاحن الكبرى للظهرة مع معاهد ومراكز تكوين مهمة متواجدة في وهران، و من أهم المراكز التي تتعامل معها نذكر مجموعة منها: المعهد الدولي للمناجنت (بوهران)، معهد التسيير في المؤسسة، مدرسة تسيير الإعلام الآلي و التجارة، مركز أفاق... الخ

و يتم التعاقد مع هذه المراكز التكوينية في ظل شروط و معايير أهمها:

- نوعية البرنامج التكويني المقدم و الهدف منه.

- مدة البرنامج التكويني.

- تكلفة البرنامج التكويني. فكل سنة تقدم هذه المراكز إضافة إلى مراكز أخرى خارج الوطن

الخلاصة:

بالنظر إلى المكانة التي تحتلها المطاحن الكبرى للظهرة سواء على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني ،
وبالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج
استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة ، وأن
تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية .وجعل قضايا
الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني
للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة الفعالة.
إن المطاحن الكبرى للظهرة وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن
تولي لتسيير كفاءاتها الأهمية اللازمة له ا وأن تجعل وظيفة بنائها و تنشيطها و تفعيلها تحتل مكانة إستراتيجية
بالمؤسسة.

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة احد المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، و هذا بالبحث عن كيفية تسيير المؤسسة لمواردها البشرية من الناحية الإستراتيجية، حيث قسمنا البحث إلى فصلين فصل خاص بالجانب النظري و الذي حاولنا من خلاله الإجابة عن الإشكالية المطروحة و بعض التساؤلات و فصل خاص بالجانب التطبيقي ، و الذي كان عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة الظهره وهذا القطاع تشتد به دراجة المنافسة من حين إلى آخر بمحالة إسقاط ما جاء في الجانب النظري، و التعرف على الدور الذي يحققه تسيير الموارد البشرية، و التطرق إلى هذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بإستراتيجية تسيير الموارد البشرية الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا هذا، و الخروج بالنتائج التالية:

أولاً: نتائج البحث:

1- الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط و خاتمة عامة من ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة و فق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، و تجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها و تقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

2- يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصولا جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات.

3- تعبر عملية تسيير الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، و خفض التكاليف دون المساس بمستوى الأداء، و تحقيق التقرب و التميز على مثيلاتها من المنظمات خاصة تلك العاملة في نفس النشاط.

4- يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة و ذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، و تحليل الفرص و التهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط و بالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها.

5- تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع و تفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة، مع ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار.

6- تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسة الجزائرية بعلاقات إيجابية مع الإستراتيجية المحللة، و ذلك للاحتفاظ بالزيائن الحاليين.

7- يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية و/أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كل الوظائف و شروط خاصة بالمنصب الشاغر، وهذا في ظل الاحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها؛ ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الالتزام المزدوج لطرفيها.

8- قصد تحسين تأهيل الموظفين، تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص و تحسين المستوى و تحديد المعلومات، و تعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة .

9- تقوم عملية الاختيار و التعيين بالمطاحن على أساس الخبرة و الكفاءة و لا مجال للعلاقات الشخصية.

10- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال و مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يزيد قدرات و مؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءتها في تحقيق أداء متميز.

11- وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة:

1- عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة.

2- عن طريق لجنة المشاركة (ممثل العمال).

12- تقدم المطاحن حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهوده م في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من

أرباحها السنوية على العمال.

ثانيا: التوصيات:

- 1-** ضرورة خلق إدارة حقيقية بمؤسسة المطاحن تسهر على تسيير موارد بشرية وليس مستخدمين فقط، مع إعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي ، ويجب إعطائها الاستقلالية الضرورية حتى تضمن قيامها بمهامها بفعالية بعيدا عن الضغوطات . كما نوصي بتكليف مختصين في تسيير الموارد البشرية بالسهر على تسيير هذه الإدارة.
- 2-** إلغاء صيغة التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة، وتعميم صيغة التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية.
- 3-** أن تدرك المؤسسة أهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- 4- الاهتمام** بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها كونها ثلاثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها و مراعاتها خاصة و أن العقل المفكر و المبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع و التغذية الفكرية.
- 5-** ضرورة وضع نظام لتقييم أداء الموظفين إضافة لتنقيطهم، مع ضرورة التركيز عند عملية تقييم الموظفين على الموظف ومؤهلاته واستعداداته، وليس بالأطر القانونية فقط.
- 6-** ضرورة خلق علاقات أكثر تكاملا وانسجاما بين الرؤساء والمرؤوسين، تبني على أسس عملية واجتماعية، بالقدر الذي يمكن من نشر الثقة والاحترام المتبادل، وإتاحة مزيج للاتصالات الرسمية وغير الرسمية يسمح بتوفير ظروف مناسبة للموارد البشرية للتعبير عن مستواهم الحقيقي وعن آرائهم ومشاكلهم، وذلك تدعيما للشعور بالانتماء لمجموعة متماسكة.
- 7-** ضرورة الابتعاد عن التقليد الأعمى للقوانين والتنظيمات عن ما هو موجود في الدول الغربية خاصة فرنسا، ويجب في هذا الشأن دراسة هذه التجارب واستخلاص العبر منها وتكييفها وواقع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وسن قوانين مرنة يراعى في إعدادها مبدأ المشاركة في إثرائها بدءا من القاعدة.

8- إتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في ، إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

إن الحديث عن موضوع تسيير الموارد البشرية، لما يحتويه من أسس و إستراتيجيات جعلها ضرورة حتمية لا بد من وجودها بالمؤسسة فهي عنصر هام و أساسي، فتطبيقه بالطريقة الصحيحة يحقق أهداف المؤسسة ، حيث أن نجاح برنامج معين مرتبط بالكيفية و العملية الإدارية التي يدار بها البرنامج.

و من خلال ما قدمناه في هذا الموضوع يمكن القول أن المورد البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات ، والذي بدونه تفقد الأصول المادية فيمتدحها تماما أي أن أي منظمة تتكون من بشر ، و بالتالي فإن الحصول عليهم و إعدادهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها ، و يصبح بالتالي من اللازم أي منظمة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم موارد ها البشرية، أي انه عليها إدارتها حيث حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا و رأس المال ، لا يمكن أن تدير ها بدون موارد البشرية و على سبيل المثال اختيار السيء للعاملين يمكن ان يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد فيمكنها أن يطلق لإمكانيات المنظمة العنان ، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة و خاصة مع التحول الذي يشهده العالم في اقتصاده ، و لا تبقى إلا المنظمات الأصلاح إداريا ، و تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للإهتمام بالموارد البشرية و الأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالحة للمنافسة.

المراجع:

☺ تطرقنا في بحثنا هذا المتواضع و المتمثل في إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس بالاعتماد على مجموعة من الكتب رغبة في الحصول على المعلومات الكافية لإعداد هذه المذكرة و تزويدنا بمختلف المعارف.

☺ و اعتمدنا أيضا على مذكرات و ذلك من اجل الحصول على معلومات عن كيفية التحكم في الموضوع والطريقة المتبعة لإعداد المذكرة، إضافة إلى مكتسبات قبلية ومحاورات مع الأساتذة أثناء المحاضرة.