



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر LMD في العلوم
الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة -

تحت اشراف الاستاذة :

- راضية دغمان

من اعداد الطالبين :

- سفيان جاهمي

- آية بوطغان

السنة الجامعية : 2019_2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر LMD في العلوم
الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

دور الادارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة -

تحت اشراف الاستاذة :

- راضية دغمان

من اعداد الطالبين :

- سفيان جاهمي

- آية بوطغان

السنة الجامعية : 2019_2020



شكر و تقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ - سورة النمل الآية 19 -

لا يطيب الشكر دوما و أولا الا الله فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه و عظيم سلطانه و علاء منزلته الذي وفقنا لإتمام هاته المذكرة ، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له أثر علمي واضح في تحسينها و تقويمها و الإضافة لمعلوماتها ، و هنا نسجل شكرنا و تقديرنا بمداد من ذهب الى الاستاذة الفاضلة المشرفة

راضية دغمان التي بذلت معنا جهدا يذكر و يشكر و لا ينكر

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و تكلفهم وقت الاطلاع عليها .

كما نعبر عن تقديرنا و شكرنا و امتناننا لجميع أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و خاصة قسم العلوم الاقتصادية التي نخص بذكر استاذنا الفاضل " الدكتور بخاخشة موسى " دون ان ننسى الطاقم الاداري .

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل عمال و عاملات مديرية التوزيع "سونلغاز قالمة " لاسيما السيد " شعبان حسين " .

كما نتوجه بالشكر الخالص لكل من علمنا حرفا و أثار لنا طريق العلم و زودنا بالمعرفة ، و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل .

و نرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل نافذة لبحوث أخرى في جوانب الادارة الاستراتيجية و التكوين بالمؤسسات الجزائرية ، و أن يكون اثراء للمكتبة الجامعية

الإهداء

"من جعل الحمد خاتمة النعم جعلها الله له فاتحة المزيد"
فالحمد لله حمدا طيبا مباركا و الشكر لله الذي اعننا على اتمام هذا العمل
الى من كان رضاهما أغلى ما أملك
الى من أوصاني ربي بالدعاء لهما ﴿وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ
ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا﴾ - الاسراء الآية 24 -

واللهي والحياء باركك اللهم فيها

الى أعزائي و أحبتي اخوتي و اخواني
الى شريكة حياتي زوجتي الغالية
الى من شاركتني هذا العمل زميلتي آية
الى كل زملائي في الدراسة و العمل
الى كل باحث و طالب علم
اليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

سفيان

الإهداء

يشرفنى أن أهدي ثمرة جهد عملي هذا إلى:

إلى روح "أبي الغالي" الطاهرة رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه

إلى ملاكى فى الحياة إلى من أرضعتنى الحب والحنان إلى من كان دعائها سر نجاحى

" أمى العزیزة " حفظها الله و أطال فى عمرها

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة إلى من علمونى علم الحياة إلى من أظهروا لى كل ما
هو أجمل فى الحياة

" إخوانى وأخواتى "

إلى من شاركنى هذا العمل زميلى " سفيان "

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتى فى الحرم الجامعى

" مريم - إيمان - فاطمة - مروة - "

و إلى كل أساتذتى الأفاضل

آية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------|--|
| | شكر و تقدير |
| | الاهداء |
| V - I | فهرس المحتويات |
| VI | فهرس الاشكال |
| VII | فهرس الجداول |
| VIII | قائمة المختصرات |
| IX | قائمة الملاحق |
| {أ-و} | المقدمة |
| {09-50} | الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية |
| 09 | تمهيد |
| 10 | المبحث الاول : ماهية الادارة الاستراتيجية |
| 10 | المطلب الاول : مفهوم الادارة الاستراتيجية و مراحل تطورها |
| 10 | أولاً : مفهوم الادارة الاستراتيجية |
| 14 | ثانياً : مراحل تطور الادارة الاستراتيجية |
| 16 | المطلب الثاني : أهمية و أهداف الادارة الاستراتيجية |
| 16 | أولاً : أهمية الادارة الاستراتيجية |
| 17 | ثانياً : أهداف الادارة الاستراتيجية |
| 18 | المطلب الثالث : أسس و وظائف الادارة الاستراتيجية |
| 18 | أولاً : أسس الادارة الاستراتيجية |
| 19 | ثانياً : وظائف الادارة الاستراتيجية |
| 19 | المطلب الرابع : متطلبات الادارة الاستراتيجية |
| 19 | أولاً : تهيئة المؤسسة لتطبيق الادارة الاستراتيجية |
| 20 | ثانياً : توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية و نظام التخطيط الاستراتيجي |
| 21 | ثالثاً : تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي |
| 22 | رابعاً : اعطاء أولوية اولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا |
| 23 | خامساً : المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية و منهج إعداد الخطة الاستراتيجية |
| 23 | المبحث الثاني : مستويات الادارة الاستراتيجية |
| 23 | المطلب الاول : الادارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة |
| 24 | أولاً : استراتيجية الاستقرار |
| 24 | ثانياً : استراتيجية النمو و التوسع |
| 25 | ثالثاً : استراتيجية الانكماش |
| 28 | المطلب الثاني : الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية |
| 28 | أولاً : استراتيجية القيادة عن طريق التكلفة |
| 28 | ثانياً : استراتيجية التميز |



| | |
|----------|--|
| 29 | ثالثا : استراتيجية التركيز |
| 29 | المطلب الثالث : الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي |
| 30 | أولا : استراتيجية الشراء و ادارة الموارد |
| 30 | ثانيا : استراتيجية ادارة الانتاج و العمليات |
| 30 | ثالثا : استراتيجية التمويل |
| 30 | رابعا : استراتيجية البحث و التطوير |
| 31 | خامسا : استراتيجية التسويق |
| 32 | سادسا : استراتيجية ادارة الموارد البشرية |
| 34 | المبحث الثالث : مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية |
| 34 | المطلب الاول : مراحل صياغة الاستراتيجية |
| 34 | اولا : صياغة الرؤية الاستراتيجية |
| 35 | ثانيا : تحديد الرسالة |
| 37 | ثالثا : تحديد الاهداف الاستراتيجية |
| 38 | رابعا : تحليل البيئة الداخلية |
| 41 | خامسا : تحليل البيئة الخارجية |
| 42 | المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية |
| 42 | أولا : مفهوم تنفيذ الاستراتيجية |
| 44 | ثانيا : تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ |
| 46 | المطلب الثالث : مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية |
| 46 | أولا : مفهوم التقييم و الرقابة الاستراتيجية |
| 46 | ثانيا : أهمية الرقابة الاستراتيجية |
| 46 | ثالثا : خطوات الرقابة الاستراتيجية |
| 49 | رابعا : شروط الرقابة الاستراتيجية |
| 50 | خلاصة الفصل الاول |
| {87 -52} | الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية و علاقتها بتكوين الموارد البشرية |
| 52 | تمهيد |
| 53 | المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية |
| 53 | المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية |
| 53 | أولا : المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية |
| 55 | ثانيا : التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية |
| 55 | ثالثا : التطورات في المسمى الوظيفي |
| 56 | المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها |
| 56 | أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 57 | ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية |
| 57 | ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 58 | المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية |
| 58 | أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 59 | ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية |

| | |
|----|---|
| 60 | المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية |
| 60 | أولا : إدارة الجودة الشاملة |
| 61 | ثانيا : تحديات العولمة |
| 61 | ثالثا : التحديات التكنولوجية |
| 61 | رابعا : التحديات البيئية |
| 61 | خامسا : الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم |
| 61 | سادسا : بزوغ عصر المعرفة |
| 62 | المبحث الثاني : أساسيات حول تكوين الموارد البشرية |
| 62 | المطلب الأول: ماهية التكوين |
| 62 | أولا: تعريف التكوين |
| 63 | ثانيا: أهمية التكوين |
| 63 | ثالثا: أهداف التكوين |
| 63 | المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أساليبه |
| 64 | أولا : مبادئ التكوين |
| 64 | ثانيا : أساليب التكوين |
| 65 | المطلب الثالث: أنواع التكوين |
| 67 | أولا : التقسيم على أساس مرحلة التوظيف |
| 67 | ثانيا: التقسيم على أساس الوظائف |
| 68 | ثالثا : التقسيم على أساس المكان |
| 70 | المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 70 | المطلب الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 70 | أولا: المفهوم |
| 71 | ثانيا : الأهمية |
| 71 | ثالثا : الأهداف |
| 73 | المطلب الثاني : مكونات ومتطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 73 | أولا : المكونات |
| 74 | ثانيا : المتطلبات |
| 77 | المطلب الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 77 | أولا: المعرفة والدراسة المسبقة لرسالة المؤسسة ومتطلبات تحقيقها. |
| 77 | ثانيا: دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. |
| 77 | ثالثا : تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية. |
| 77 | رابعا : تحديث وتطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية |
| 78 | خامسا : تنفيذ الاستراتيجية. |
| 78 | سادسا : تقييم تنفيذ الاستراتيجية |
| 78 | المطلب الرابع: أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 78 | أولا : استراتيجية تحليل الوظيفة |
| 79 | ثانيا : استراتيجية الاختيار |
| 79 | ثالثا : استراتيجية التكوين والتطوير |

| | |
|----------|--|
| 79 | رابعا : استراتيجية تقويم الأداء |
| 79 | المبحث الرابع : استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية |
| 80 | المطلب الأول : دور الادارة الاستراتيجية في تحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية |
| 80 | أولا : تحديد الاحتياجات حسب التنظيم |
| 81 | ثانيا : تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة |
| 81 | ثالثا : تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد |
| 82 | المطلب الثاني : فعالية الادارة الاستراتيجية في تصميم البرامج التكوينية للموارد البشرية |
| 82 | أولا : تحديد الاهداف التكوينية |
| 82 | ثانيا : تحديد منهج التكوين |
| 82 | ثالثا - تحديد أساليب التكوين |
| 83 | رابعا : تحديد ميزانية التكوين |
| 84 | خامسا: تحديد مكان تنفيذ التكوين |
| 84 | المطلب الثالث : آليات الادارة الاستراتيجية في تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية |
| 84 | أولا: تنفيذ برامج التكوين |
| 86 | ثانيا: تقييم عملية التكوين |
| 87 | خلاصة الفصل الثاني |
| {89-125} | الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة |
| 89 | تمهيد |
| 90 | المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 90 | المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 90 | أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 91 | ثانياً : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 94 | المطلب الثاني : أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 94 | أولا : أهمية المؤسسة |
| 95 | ثانيا : أهداف المؤسسة |
| 95 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة – |
| 96 | أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - وحدة قلمة |
| 97 | ثانيا : المهام و الوظائف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - وحدة قلمة |
| 101 | المبحث الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة. |
| 101 | المطلب الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة |
| 102 | المطلب الثاني : مراحل وأنواع التكوين بالمؤسسة محل الدراسة |
| 102 | أولا : مراحل التكوين بالمؤسسة |
| 103 | ثانيا : أنواع التكوين بالمؤسسة |
| 104 | المطلب الثالث :مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة |
| 104 | أولا : معهد التكوين للكهرباء والغاز (IFEG) |
| 104 | ثانيا : مركز التكوين بعين مليلة (CAM) |
| 105 | ثالثا: مركز التكوين بين عكنون للإدارة و التسيير (CBA) |
| 105 | رابعا : مركز التكوين للتكوين التقني بالبليدة (ETB) |

| | |
|-----|--|
| 106 | المبحث الثالث : تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز Sonelgaz بولاية قالمة |
| 106 | المطلب الأول: عرض مقابلة مع مسؤولي مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بولاية قالمة |
| 110 | المطلب الثاني : تطبيق استراتيجية التكوين ضمن مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة |
| 110 | أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية |
| 119 | ثانيا : تصميم البرامج التكوينية |
| 119 | ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية |
| 120 | رابعا : تقييم البرامج التكوينية |
| 120 | المطلب الثالث : استشراف الأفاق المستقبلية لمؤسسة سونلغاز في ظل الاستراتيجية العامة |
| 121 | أولا : مخطط التنمية 2018- 2028 |
| 122 | ثانيا : مجال التحالفات الاستراتيجية |
| 126 | خلاصة الفصل الثالث |
| 127 | الخاتمة |
| 131 | قائمة المراجع |
| 138 | الملاحق |

فهرس الاشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 14 | مراحل تطور الادارة الاستراتيجية | 01 |
| 69 | أنواع التكوين | 02 |
| 73 | مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | 03 |
| 96 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قائمة | 04 |

فهرس الجد اول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 33 | مستويات الادارة الاستراتيجية | 01 |
| 90 | بطاقة تعريفية بمؤسسة سونلغاز Sonalgaz | 02 |
| 112 | انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2017 | 03 |
| 112 | انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2018 | 04 |
| 113 | انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2019 | 05 |
| 113 | التكوين قيد الانجاز حسب النوع لسنة 2020 | 06 |
| 114 | انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2021 | 07 |
| 116 | انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2017 | 08 |
| 116 | انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2018 | 09 |
| 117 | انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2019 | 10 |
| 117 | التكوين قيد الانجاز حسب المكان لسنة 2020 | 11 |
| 118 | انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2021 | 12 |

قائمة المختصرات

| | |
|--------|--|
| BHI | BOILERS HANDASSA INDUSTRIE ALGÉRIE |
| EGA | Électricité et gaz d'Algérie |
| EPIC | établissement public à caractère industriel et commercial |
| GEAT | GENERAL ELECTRIC ALGERIA TURBINES |
| GE | General Electric Company |
| GRTE | Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Électricité |
| GRTG | gestionnaire du réseau de transport du gaz |
| HYENCO | HYUSON ENGINEERING & CONSTRUCTION |
| IFEG | Institut de Formation en Electricité et Gaz |
| ETB | L'école Technique De Blida |
| CAM | Le Centre De Formation D'ain M'lila |
| CBA | Le Centre De Formation De Ben Aknoun |
| BT | Réseau Basse Tension |
| SDC | Société de distribution d'électricité et de gaz au center |
| SDE | Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Est |
| SDO | Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest |
| SDA | société de distribution d'électricité et de gaz en Algérie |
| TV | Turbine vapeur |
| SPA | Une société par actions |

قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق |
|-------|--------------------------------|
| 01 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز |
| 02 | استمارة المقابلة |
| 03 | انجازات التكوين حسب النوع |
| 04 | انجازات التكوين حسب المكان |
| 05 | مواضيع التكوين |
| 06 | استدعاء التكوين |
| 07 | وثيقة تقييم التكوين |
| 08 | تقرير نهاية التكوين |

المقدمة

1- تمهيد:

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات الاقتصادية، فهي تعتبر من المداخل المواكبة للتغيرات البيئية المستمرة، والتي يقع على عاتقها تحقيق كافة أهدافها المستقبلية ضمن إدارتها الاستراتيجية لكافة عملياتها التنظيمية. لذلك كان من الضرورة بمكان الاهتمام بالموارد البشري وتغيير النظرة التقليدية له، واعتباره موردا استراتيجيا هاما بالنسبة لكافة إجراءاتها وعملياتها الاستراتيجية، ومحاولة الاهتمام والبحث في أساليب تكوينه ودعم ترقيته وتطويره، لأن هذا سيؤدي لا محالة بالمؤسسة إلى تحقيق استمراريته وضمان نجاحها وفعاليتها على مستوى بيئتها التنافسية.

2- مشكلة الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن طرح السؤال الرئيسي على النحو الآتي:

ما الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة؟

ولعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبُغية الوصول إلى إطار علمي يُمكن من بلورة إطار فكري وتطبيقي حول "دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة"، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

① ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة؟

② ما هو واقع تكوين الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة؟

③ ما العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة؟

3- فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

① تعتبر الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة منهج جوهره الاساسي التميز والريادة وصنع القرارات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

② تعمل المؤسسة باستمرار على تكوين مواردها البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية بهدف اكساب مهارات جديدة ومتنوعة لها.

③ إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها علاقة ودور كبير في تكوين الموارد البشرية من خلال سياساتها واجراءاتها الرامية إلى تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.



4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

☞ تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الكشف على طبيعتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛

☞ أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسة نظرا للمكانة التي يحتلها في الوقت الراهن، باعتباره عنصر مهم ومورد استراتيجي تعتمد المؤسسات الاقتصادية؛

☞ الأهمية المتزايدة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية ضمن فلسفة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية؛

☞ يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات الجزائرية بضرورة تكوين مواردها البشرية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى رفع كفاءتهم وبالتالي الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية وتحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي ينعكس ايجابا بتعزيز المركز التنافسي لها في السوق المحلية والدولية.

5- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

☞ توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية؛

☞ اظهار الأهمية الاستراتيجية لتكوين الموارد البشرية؛

☞ التعرف على مدى ادراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية الادارة الاستراتيجية؛

☞ إبراز الأثر الفعال للإدارة الاستراتيجية على تكوين الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

6- أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نذكر منها:

☞ طبيعة الموضوع والتي لها علاقة مع تخصصنا المتبع؛

☞ الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته وإبراز أهميته؛

☞ الفضول العلمي لمعرفة كيفية تطبيق استراتيجية التكوين في ظل التطبيق الفعلي للادارة الاستراتيجية

في المؤسسة؛

☞ الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني الجزائري من تحولات عميقة، ولفت الانتباه بضرورة التوجه

الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية.



7- حدود الدراسة: تتمثل في:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين: المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" والمتغير التابع "تكوين الموارد البشرية":

الحدود المكانية: تتعلق بمكان إجراء الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة كمكان ملائم لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لمكانتها الهامة على المستوى المحلي والدولي:

الحدود الزمانية: من أجل إعطاء نظرة واسعة للموضوع محل الدراسة من خلال تقصي الحقائق في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، ومن أجل الوصول إلى نتائج علمية تثبت صحة فرضيات الدراسة أو تنفيها، فقد اخترنا فترة زمنية تقدر بخمس سنوات من سنة 2017 إلى سنة 2021.

وقد تمت الدراسة من خلال توجيهنا إلى المؤسسة خلال شهر فيفري ومارس 2020، ثم جاءت فترة انقطاع بسبب الظروف الحالية التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا، لتستمر الدراسة فيما بعد خلال شهر أوت 2020.

8- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة، اعتمدنا على عدة مناهج منها:

- المنهج التاريخي: الذي تناولنا من خلاله نشأة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والنبذة التاريخية للمؤسسة محل الدراسة.
- المنهج الوصفي التحليلي: لموائمة مع موضوع الدراسة وذلك من خلال جمع المعلومات لوصف أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع.
- منهج دراسة الحالة: فيما يخص الجانب التطبيقي وذلك من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على إحدى المؤسسات المهمة المتواجدة على مستوى ولاية قلمة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة.

9- أدوات الدراسة:

بالنسبة للأدوات المستخدمة في البحث، فتتمثل في:

للنسبة للجانب النظري: اعتمدنا على المسح المكتبي باعتباره من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية وبصفة مباشرة باللغة العربية والأجنبية، كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية ومواقع الانترنت.

للنسبة للجانب التطبيقي: فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظة، المقابلة. بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

10- الدراسات السابقة:

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

■ الدراسة الأولى: فاطمة الزهراء بن قايد، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية، وتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها بتبني إدارة استراتيجية للموارد البشرية وتثمينها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد والكفاءات...)، بالاستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبط بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها، والنظر إليها من خلال دورها وأهميتها الاستراتيجية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية، وهذا للمكانة الهامة التي يحتلها في المؤسسة.

■ الدراسة الثانية: فلة غيدة، "إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة فعالية بعض الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية والمتمثلة في: التخطيط، التوظيف، التكوين، وتقييم أداء الأفراد، وكذا تقييم مستوى أداء هذه المؤسسات، ثم محاولة إبراز أثر أو علاقة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي عبر دراسة تطبيقية معمقة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تفاوت في درجة تأثير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية، وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين درجة الممارسة الفعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية وجميع مستويات الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

■ الدراسة الثالثة: سارة رتيمي، "تخطيط تكوين الموارد البشرية في التعليم العالي وعلاقته بسوق العمل في الجزائر 2005-2010"، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص رسم السياسات العامة، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية تخطيط الموارد البشرية في التعليم العالي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل وأهمية رأس المال البشري في دفع عجلة التنمية في الجزائر. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط يعمل على التهيئة لاستقبال الأجيال المتدفقة في سوق العمل كل سنة، وتوجيه القوى العاملة المؤهلة نحو ميادين الإنتاج مع مراعاة تحقيق التوازن بين العرض والطلب بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل في كل القطاعات لتمكين مؤسسات التعليم العالي من تحقيق مهمة إعداد الإطارات واليد العاملة المؤهلة لمشاركهم في مجالس لجان الجامعة للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحديث البرامج والتخصصات.

■ الدراسة الرابعة: صبرينة ميلاط، "تكوين الموارد البشرية وأثره على فعالية الأداء، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-جيجل-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الأشخاص المعنيين والأخذ بعين الاعتبار الواقع المعاش للأشخاص، ومعرفة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عملية التكوين وموقعها ضمن خططها واستراتيجياتها وأهدافها

وقد توصلت هذه الدراسة إلى الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية التكوين وحرصها على تكوين جميع مواردها البشرية بطريقة مستمرة ودورية، وتخصيص ميزانية معتبرة لذلك، وزيادة الاهتمام لفهم الأداء الانساني ومحدداته من أجل فهم أداء العمال وأداء المؤسسة ككل.

❖ بناء على ما سبق، نجد بأن هذه الدراسات ركزت على المتغيرين الادارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية، فكل شق تم دراسته بناء على علاقته بتحسين الأداء والارتقاء بمكانة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا يتفق مع دراستنا هذه، أما أوجه الاختلاف فهي تقوم على دراستنا وتحليلنا لطبيعة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية كمتغير مستقل ودورها في تكوين الموارد البشرية كمتغير تابع.

11- هيكل الدراسة:

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



الفصل الأول يشمل "الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية"، وقد خصص المبحث الأول لماهية الإدارة الاستراتيجية، حيث تم تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بها، إضافة إلى مراحل تطورها أهميتها وأهدافها، أسسها، وظائفها ومتطلباتها، أما المبحث الثاني فتضمن مستويات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي، أما المبحث الثالث فيضم مراحل تطبيقها.

أما بالنسبة للفصل الثاني فخصص لدراسة "العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية"، حيث تضمن هذا الفصل أربعة مباحث، تناول المبحث الأول خلفية نظرية عن إدارة الموارد البشرية من خلال عرض نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، والمبحث الثاني تضمن أساسيات حول التكوين من ماهيته، مبادئه، أساليبه وأنواعه، كما حاولنا في المبحث الثالث اعطاء لمحة عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث الماهية، المكونات، والمتطلبات، والمراحل التي تمر بها، أما المبحث الرابع تطرقنا فيه إلى استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية.

في حين جاء الفصل الثالث والأخير - وهو الفصل التطبيقي - ، بعنوان "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة" لإسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لتقديم عام لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة، والمبحث الثاني تضمن واقع الإدارة الاستراتيجية و تكوين الموارد البشرية في المؤسسة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

12- صعوبات الدراسة:

من الطبيعي أن يواجه أي باحث صعوبات وعراقيل أثناء انجازه للبحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء عملنا نذكر منها:

☞ جائحة كورونا التي كانت بمثابة العائق الكبير في حصولنا على المعلومات والمراجع العلمية؛
 ☞ نظرا لغلاق المؤسسات الوطنية ومنها مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، ومنع الدخول إلى هياكلها خوفا من انتشار الوباء الأمر الذي أدى بنا إلى صعوبة حصولنا على المعلومات بشكل كلي؛
 ☞ تحفظ المؤسسة فيما يخص المعلومات الخاصة بالاستراتيجية حال من تقديم دراستنا على الوجه الذي نريده؛

☞ منعنا من القيام بالدراسة حسب رغبتنا، إذ كنا بصدد القيام باستبيان، لكي تكون الدراسة شاملة من جميع النواحي إلا أنه وبسبب جائحة كورونا تم منع نصف موظفي المؤسسات الجزائرية عن العمل، وان تواجدوا فإنه تم منعنا من المقابلات بسبب احتمال العدوى، وبالتالي تعذر علينا الالتقاء بجميع الموظفين.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا، فقد حاولنا في النهاية - ونأمل أننا وفّقنا- في الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع وتقديمه في الصورة الصحيحة والمناسبة.



الفصل الأول

الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

✦ تمهيد

- المبحث الأول : ماهية الادارة الاستراتيجية
- المبحث الثاني : مستويات الادارة الاستراتيجية
- المبحث الثالث : مراحل تطبيق الادارة الاستراتيجية
- خلاصة الفصل الأول

تمهيد :

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن غيرها من الإدارات الأخرى، فهي بمثابة قمة الهرم لدى المؤسسة الاقتصادية من جهة، وآلية لتحسين مستوى أدائها من جهة أخرى. وهي تُعتبر حقلاً دراسياً مهماً لدى كافة الباحثين الاقتصاديين، لما لها من تشعبات مفاهيمية متغيرة مع تغير الظروف البيئية على مدى القصير أو الطويل. ولهذا فممارسة الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانيات الملاءمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم؛

وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل عرض اطاراً نظرياً و مفاهيمياً للإدارة الاستراتيجية، وذلك بدراسة

المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية؛

➤ المبحث الثاني: مستويات الادارة الاستراتيجية؛

➤ المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية

يعتبر مصطلح الاستراتيجية مصطلح قديم الاستخدام، حيث أصبح كثير من الافراد يتداولون عبارة الاستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري، وحتى الرياضي، اضافة الى ميدان الاعمال، فأية مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها الحالي، والوضع المرغوب في المستقبل، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد استراتيجية خاصة بها، تطبيقها في إطار ادارة رشيدة تسعى من خلالها لتحقيق الريادة ضمن قطاع نشاطها.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها

سيتم التطرق ضمن هذا المطلب إلى مفهوم الاستراتيجية ومن ثم عرض أهم التعاريف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأخيرا عرض مفصل لمراحل تطورها.

أولا : مفهوم الادارة الاستراتيجية

قبل التطرق للإدارة الاستراتيجية لابد وان نلقي نظرة على الاستراتيجية والتي كان لها مفاهيم متنوعة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية.

(1) تعريف الاستراتيجية :

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (STRATIGOS)، والتي ارتبط مفهومها آنذاك بالخطط المستخدمة في إدارة معارك وفنون المواجهات العسكرية. إلا أن أهميتها ازدادت من قبل المؤسسات في القرن العشرين وهذا راجع للأسباب التالية⁽¹⁾:

- كبر حجم المؤسسة؛
- زيادة عدد الطبقات؛
- زيادة معدلات التغيير البيئي.

وعلى الرغم أن البداية الرسمية للاهتمام بالاستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن العشرين ضمن كتاب (Ansoff)^(*)، وخاصة في كتابه المرسوم (الاستراتيجية الشاملة،..) عام (1965)، إلا أن الاستراتيجية العسكرية كانت معروفة قبل هذا بكثير وهذا ما نجده لدى الصينيين وفيلسوفهم (TZU) ولدى القادة المسلمين الذين قاموا

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 27.

(*) - إيغو أنسوف (12 ديسمبر 1918 إلى 14 جويلية 2002) أستاذ روسي وأمريكي ومستشار في استراتيجية الأعمال، متحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات التطبيقية، وهو معروف بأب الإدارة الاستراتيجية.

بافتوحات، كما نجده في القرن التاسع عشر لدى مفكرة الاستراتيجية العسكرية الشهيرة (كلاوسيفتر)، وكتابه المعروف (في الحرب).

وتمثل الثمانينات من القرن الماضي عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمات (مايكل بورتر) في الاستراتيجيات التنافسية الشاملة (قيادة، التكلفة، التميز، والتركيز)، في كتابه (الميزة التنافسية) لعام (1985)، وهذه المساهمات جعلت من غير الممكن دراسة أو تدريس الاستراتيجية من دونها⁽¹⁾.

وبالعودة الى المعنى الحقيقي والاصلي لكلمة الاستراتيجية فينسب استخدامها إلى الإغريق من حيث المضمون ذات الصلة بالفن القائم أو فن القيادة. ولكن بما أن الاستراتيجية متطورة المعنى فإن معناها لا يقتصر على تحديد مضمون مطلق وثابت، بل إنها كلمة متحركة يستعان بها على بيان نشاط أو فعل معين في ميدان من الميادين المتنوعة بصورة عامة⁽²⁾.

أما حالياً فقد عرف مفهوم الاستراتيجية في المؤسسة بعدة تعاريف مرتبطة أساساً بعنصر المجابهة أو التحدي للظروف المستقبلية. وسوف نحاول عرض عينة من التعاريف المتعلقة بها - على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو التالي:

☞ **التعريف الأول:** إن "الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وعليه فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي، إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً"⁽³⁾.
والمقصود من هذا التعريف بأن الاستراتيجية هي عبارة عن أداة تستعملها المؤسسة لقياس مستوى الاداء الإداري و تصويبه بمناهج جديدة تعطي نتائج ايجابية أكثر و تصل بالمؤسسة ككل الى تحقيق غاياتها و أهدافها المستقبلية، وتحقيق رسالة المؤسسة في المجتمع .

☞ **التعريف الثاني:** "الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعنيه من مساوئ"⁽⁴⁾.

☞ **التعريف الثالث:** "هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها

¹ - محمد حسين العيسوي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 44.

² - كاظم هاشم نعمة، "الوجيز في الاستراتيجية"، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 117.

³ - فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، داروائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 20.

⁴ - علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دارغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 76.

تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالته"⁽¹⁾.

ومن التعريفين السابقين نجد بأن الاستراتيجية هي عبارة عن المرشد أو المسار الأفضل الذي ترسمه المؤسسة كي تتمكن من تحقيق أهدافها وتصل إلى غاياتها .

(2) تعريف الإدارة الاستراتيجية : هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية نذكر منها:

☞ **التعريف الأول:** "هي عملية اتخاذ القرارات الفعالة للتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية من أجل تحقيق رسالة المؤسسة والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة"⁽²⁾.
و المقصود من هذا التعريف بأن الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرار الأمثل من خلال تحليل العوامل البيئية للوصول إلى النتائج المرجوة .

☞ **التعريف الثاني:** "هي تصور لما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المؤسسة إلى الوضع المأمول، ومن ثم فهي بمثابة مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهاتها، وتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المؤسسة"⁽³⁾.

بمعنى آخر فإن الإدارة الاستراتيجية هي الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، من خلال تحديد الاختيارات التي تحدد طبيعة المؤسسة واتجاهاتها الاستراتيجية

☞ **التعريف الثالث :** بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعرف على أنها "الأنشطة والخطط التي تقررها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت"⁽⁴⁾. أي أنها المنهج التطبيقي المسطر الذي يوفق بين الأهداف والرسالة وصولاً إلى النتائج المرغوبة .

بناء على ما سبق نستنتج بأن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تخطيط وتصوير مستقبلي توقعي لما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة في المستقبل، وذلك عن طريق دراسة محيطها واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لإدارة الأنشطة طويلة المدى تضمن بقاءها ونموها على المدى البعيد.

¹ - كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الاولى ، 2004، ص 45.

² - سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات ادارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011، ص 45.

³ - محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 22.

⁴ - ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص22.

3) خصائص الإدارة الاستراتيجية: إن هذه الإدارة تتسم بمجموعة من الخصائص المتمثلة أهمها في ما يلي⁽¹⁾:

✓ ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس أي جزء من أجزاءها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة، فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المؤسسة ككل، فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال، يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المؤسسة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق؛

✓ تحرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح وعملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام. وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المؤسسة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى، فلهاذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وبدلاً عن ذلك قد تستطيع المؤسسة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح. فالأداء المالي للمؤسسة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين وتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة الأرباح؛

✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة؛

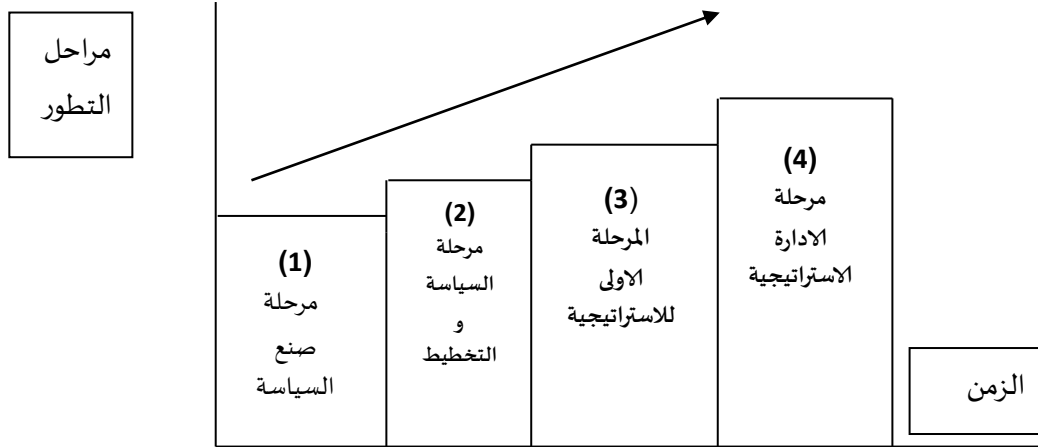
✓ تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً على مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها في أهداف المؤسسة ككل.

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012، ص 22

ثانياً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية :

تتضح مراحل تطور الادارة الاستراتيجية من الشكل الاتي :

الشكل رقم 01 : يوضح مراحل تطور الادارة الاستراتيجية



المصدر: نبيل محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 27 .

من خلال الشكل اعلاه نجد بأن مراحل التطور و التحول في مجال الادارة الاستراتيجية تنقسم إلى أربعة

مراحل رئيسية تأتي على ذكرها فيما يلي⁽¹⁾:

1) مرحلة صنع السياسة:

نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينات، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات. و اتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات موجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة. وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للشركة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسمياً، ومع بداية نمو هذه الشركات من خلال إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة لم تكن مطروقة من قبل، وخدمة نوعيات جديدة من المستهلكين، وتغيير نظم التصنيع والتوزيع، وحدثت تطورات في المجالات الوظيفية للشركة – فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة. تم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم السياسات، حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية. وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت

¹ - نبيل محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 28.

عملية صنع السياسات، هي المهمة الأساسية للإدارة العليا. ومع تزايد نمو معظم الشركات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها وحدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة الشركات إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية؛

(2) مرحلة السياسات والتخطيط: في ظل هذه المرحلة، بدأت مؤسسات الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب على المنتجات - تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تقنية سريعة - تزايد حدة المنافسة - ظهور بؤادر المنافسة العالمية - التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال. وإزاء مثل تلك الظروف، لم يعد مدخل صنع السياسة، وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعياً وراء زيادة درجة استجابة مؤسسة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة. وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة؛

(3) المرحلة الأولية للاستراتيجية:

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة ظروف البيئة. واتسعت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنوع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف، ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدى تبعاً للتغيرات البيئية ومن منطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا، تم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الاستراتيجية وبشكل مقنن رسمياً وصریح. وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها⁽¹⁾؛

(4) مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الاستراتيجيون على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الاستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المؤسسات بدمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة. وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة

¹ - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 23

الاستراتيجية التي تعيشها المؤسسات حالياً والتي مازالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم أو الخصائص بشكل جدي⁽¹⁾.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

سننظر في هذا المطلب إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية ومن ثم عرض أهم أهدافها لدى المؤسسة.

أولاً : أهمية الإدارة الاستراتيجية

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسات، فهي التي تحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق. وعموماً تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات في تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المؤسسة؛
- توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المؤسسة على توقع الفرص والمشاكل؛
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة؛
- تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- توفر موارد ووقتها أقل لتصويب القرارات الخاطئة؛
- تقود إلى القيام بتحليل و تشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص و التهديدات؛
- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- توفر إحساساً بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة؛

¹ - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 78، 79.

- ❖ تؤثر ايجابياً على رفاهية المؤسسة وتقدمها؛
- ❖ تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- ❖ توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- ❖ تقدم إطاراً للتنسيق والرقابة المحسنين؛
- ❖ تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
- ❖ تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملأ متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المؤسسة؛
- ❖ تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛
- ❖ تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المؤسسة.

ثانياً : أهداف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، فهي علم وفن، حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها. فالإدارة الاستراتيجية هي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه. ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية ما يلي⁽¹⁾:

- ❖ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- ❖ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- ❖ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛
- ❖ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛
- ❖ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛

❖ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛

¹ - خضر مصباح اسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 51، 52.

لوجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يُشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛

لسهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛

لوجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛

للتساعده على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث : أسس ووظائف الإدارة الاستراتيجية

مما لا شك فيه أن للإدارة الاستراتيجية عدة أسس تقوم عليها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قيامها بجملة من الوظائف والتي سنتطرق لها من خلال مطلبنا هذا.

أولاً : أسس الإدارة الاستراتيجية

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاماً لبناء استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم (Liddel Hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي⁽¹⁾:

✓ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه لبلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛

✓ إن تكييف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛

✓ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المريحة والمربكة؛

✓ من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه؛

✓ التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار مؤقتي يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن؛

¹ - ظاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 41، 42.

✓ من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات؛

✓ عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

ثانياً : وظائف الإدارة الاستراتيجية.

تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي⁽¹⁾:

- ✎ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها؛
- ✎ إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛
- ✎ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- ✎ تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية؛
- ✎ تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- ✎ الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- ✎ تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- ✎ تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة المؤسسة - النظم الإدارية (نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي - نظام الرقابة)؛
- ✎ مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية .

المطلب الرابع : متطلبات الإدارة الاستراتيجية

تتطلب ممارسة التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية⁽²⁾:

أولاً: تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بالإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي :

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

² - مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص ص 49، 50.

1) التهيئة المعنوية السلوكية:

- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المؤسسة بصفة خاصة، بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصالح المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية، فردية أو جماعية، عاجله وآجلة؛
- تنمية إيمان أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المؤسسة بصفة خاصة وفي مجتمع المؤسسة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها

2) التهيئة الإدارية :

- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة والتأكد من ملامستها وكفايتها للقيام بأعباء عملية الإدارة الاستراتيجية؛
- إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها؛
- وضع آلية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

3) التهيئة الفنية المحلية:

- مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها؛
- تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

- يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن تكون المؤسسة على دراية بعشرة أمور أساسية هي⁽¹⁾:
- للعناصر المطلوبة لتوفير معلومات عنها لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية سواء كانت عناصر داخلية أو خارجية؛

¹ - مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- ✍ المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لأغراض الإدارة الاستراتيجية؛
- ✍ المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- ✍ المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية؛
- ✍ مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؛
- ✍ أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- ✍ الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات المطلوبة لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- ✍ الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة؛

- ✍ اساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- ✍ آلية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

ثالثاً: تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

اتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية وعلى ضوء النتائج التي تحققت المؤسسات التي تعد الخطط الاستراتيجية بأسلوب مهني صحيح، أن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة، ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج تفكير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تصميم وربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي وإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

✓ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد و موضوعية؛

✓ تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية .

رابعاً: اعطاء أولوية اولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا:

يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي⁽¹⁾:

للمؤسسة الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضيّعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات؛

للمؤسسة إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؛

للمؤسسة درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛

للمؤسسة مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتهم والتفاعل معهم؛

للمؤسسة حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية؛

للمؤسسة إدراك أعضاء المؤسسة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر تلك الخطة وتحديثها؛

للمؤسسة إدراك أعضاء المؤسسة مدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المؤسسة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المؤسسة من جهة أخرى؛

للمؤسسة مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.؛

¹ - مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره ، ص 55

للم ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المؤسسة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المؤسسة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

خامساً: المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية:

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المؤسسة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

✓ التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المؤسسة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقة؛

✓ تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها، ويتطلب ذلك تناول واقع المؤسسة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي لها والإمكانيات المتوفرة لديها؛

✓ التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والأساليب البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية؛

✓ تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛

✓ التعريف بالاصطلاحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

المبحث الثاني : مستويات الإدارة الاستراتيجية

كما هو معروف فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاث مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري والتي سنعرضها من خلال المطالب التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة عند كل مستوى.

المطلب الأول : الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية

¹ - مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 56

وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية⁽¹⁾:

أولاً : استراتيجية الاستقرار: تعني استراتيجية الاستقرار "استمرار المؤسسة في العمل مستقبلاً وفقاً لما هو جارٍ فيها حالياً، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير". ومن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار هذه الاستراتيجية⁽²⁾:

- أن ترى المؤسسة أن كلفة التوسع أكبر من منافعه؛
- أن تكون المؤسسة مجبرة على إتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالبطيء أو بعدم النمو؛
- إن المؤسسة التي تهيمن على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة قد تفقدها هذه السيطرة.

وتتفرع استراتيجية الاستقرار إلى أربع استراتيجيات ثانوية، هي⁽³⁾:

- ❖ استراتيجية عدم التغيير: وهي الاستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛
- ❖ استراتيجية الريج: وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل؛
- ❖ استراتيجية التريث: وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها؛

❖ استراتيجية الحركة مع الحيطه: وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة شعور إدارة المؤسسة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

ثانياً : استراتيجية النمو والتوسع

استراتيجيات النمو هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائد المالية. وهذا عرض موجز لأهم استراتيجيات النمو⁽⁴⁾:

❖ النمو الذاتي: أي توسعات وإضافات دورية في أصول المؤسسة اعتماداً على الموارد الذاتية للمنظمة أساساً؛

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 52.

² - معي الدين قطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 36.

³ - المرجع نفسه ص 37.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، "التخطيط الاستراتيجي"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 132، 133.

- ✍ التوسع المرحلي: في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المؤسسة؛
- ✍ الشراء: أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى؛
- ✍ التكامل الراسي: بإضافة مرحلة (أو مراحل سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة، مثلاً شركة للنسج تنشي أو تشتري مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) أو تنشي أو تشتري مصنعاً للملابس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة)؛
- ✍ التكامل الأفقي: أو التنوع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها - لحد ما - علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/ أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء؛
- ✍ تكوين مشروع مشترك: بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة. وحيث يمكن أن تفيد المؤسسة بما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.

ثالثاً: استراتيجية الانكماش

لاحظنا سابقاً أن منظمات الأعمال تتبنى استراتيجية الاستقرار أو استراتيجية النمو، ولكن الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف أو الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدن وعليها أن تتبع استراتيجية الانكماش التي تناسب مع موقفها الحالي وتجنبها المخاطر، ان المؤسسات تتبع استراتيجية الانكماش في الحالات الآتية⁽¹⁾:

- عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي اقل من مستوى تحقيقها في الماضي؛
- عندما ترى المؤسسة انها لا تستطيع ان تقدم المنتجات نفسها او خدماتها لزيائنها الان كما كانت في الماضي، لذا تقلص من خطوط انتاجها واسواقها؛
- عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.

هناك عدد من الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجية المذكورة من أهمها ما يأتي⁽²⁾:

¹ - فاضل حمد القيسي، "الإدارة الاستراتيجية - نظريات ومدخل أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

2014، ص ص 331، 329 .

² - المرجع نفسه، ص ص 331، 333 .

1) استراتيجية إعادة التأهيل: إن هذه الاستراتيجية تركز على تحسين كفاءة العمليات في ظل الظروف البيئية الحالية، وإن هذه الظروف تقود إلى استراتيجية إعادة التأهيل، أن الظروف البيئية تتضمن عادة ضغط أو تراجع الاقتصاد ككل، أو أن تلك الضغوط أو التراجع يقع في مجال الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أن أهم مداخل استراتيجية التأهيل هي:

- أ- تخفيف التكاليف: ويتم ذلك عن طريق تخفيض عدد العاملين وحجم الأنشطة في وحدات الأعمال تخفيض التكاليف التي تمثل المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية وقد يتم الاستغناء عن هذه الأعمال، إن المؤسسة تقوم بكل ما تقدم لكي تحافظ على حالة الاستقرار؛
- ب- زيادة الدخل: ومن أمثلة ذلك الاستثمار الأفضل للأموال مثل النقد والموجودات المتداولة وكذلك السيطرة على المخزون، والقيام بالمزيد من البيع وجني الأرباح بدون أن تكون هناك زيادة في النفقات؛
- ج- تخفيض الموجودات: والمثال على ذلك قيام بعض الخطوط الجوية ببيع عدد من طائراتها عندما انخفض عدد المسافرين. وكذلك يمكن تخفيض الموجودات عن طريق بيع بعض الأراضي والأبنية والمعدات والتي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.

2) استراتيجية التجريد أو التخلي: تتضمن استراتيجية التجريد بيع أو تسييل وحدة الأعمال أو معظم نشاط هذه الوحدة لضعف كفاءة أدائها. وعلى الرغم من استخدام هذه الاستراتيجية الأغراض الاستقرار أو النمو، إلا أنها تعد إحدى استراتيجيات الانكماش الاستخدام في منظمات الأعمال عموماً، وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة على وجه الخصوص. وتتشابه هذه الاستراتيجية مع استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل في قيامها بتخفيض أنشطة المؤسسة، لكنها تختلف عنها لكون استراتيجية التخلي تعني إلغاء أو حذف أو بيع وحدات أو خطوط إنتاج في بعض أنشطة المؤسسة لغرض التخلص من الترهل الذي أصابها نتيجة وجود تلك الوحدات أو الأنشطة غير الكفؤة والمكلفة فيها؛

3) استراتيجية التحول: وفقاً لهذه الاستراتيجية تعمد المؤسسة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عمل جديدة. إن هذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطتها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة. تتبنى المؤسسة استراتيجية التحول كإحدى استراتيجيات الانكماش عندما:

- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية أو الفرص المتاحة كعامل جذب للدخول إلى أعمال جديدة؛
- إن الأرباح التي حققتها المؤسسة أقل بكثير من الأرباح المتوقعة؛
- توفر التمويل اللازم لإسناد عملية التحول؛

• تتوفر لدى المؤسسة إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقياده إدارية تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة أعمال جديدة؛

(4) استراتيجية التصفية: إن استراتيجية التصفية (التسبيل) تتضمن بيع أو غلق الشركة نهائياً عندما تفشل بقية الاستراتيجيات من إنقاذ الشركة. إن اغلب المدراء يعدون هذه الاستراتيجية هي الأقل جاذبية ويتم اختيارها في الحالات الآتية:

• إذا لم يتم اختيار هذه الاستراتيجية فان البديل هو الإفلاس؛

• أن من مصلحة المالكين إتباع هذه الاستراتيجية من أن تبقى الشركة تعمل أن القليل من المدراء قادرين أن يتخذوا قراراً باتباع استراتيجية التصفية كونها تتضمن الفشل ونادراً ما يتم اللجوء إليها الا في الظروف القاسية جداً.

(5) استراتيجية المنشأة الأسيرة: تركز المؤسسة وفق هاته الاستراتيجية على النشاطات الانتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المؤسسة على وفق هذه الاستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد سليمة. إن المؤسسة الأسيرة بموجب هذه الاستراتيجية تتولى اتخاذ القرارات بدلا من المؤسسة الأسيرة، ولاسيما في مجال تصميم المنتج والسيطرة على الانتاج وعلى النوعية، كما أن المؤسسة الأسيرة ستكون في موقع قوة عند المناقشة او التفاوض حول الاسعار⁽¹⁾.

(6) الاستراتيجية المركبة: إن الاستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستعمال، وان من الأسهل للمنظمة أن تبقى تتبع استراتيجية واحدة، ولكن عندما تواجه المؤسسة عدد من البيئات المختلفة في نسبة تعقيدها، وان منتجات المؤسسة تمر بعدة مراحل من دورة حياتها فإنه من السهل على المؤسسة أن تتصور تحت أي من الظروف تكون الاستراتيجية المركبة مفيدة وذات معنى. عندما يكون الاقتصاد في حالة ازدهار وان الصناعة تعمل بصورة جيدة وبإمكانها أن تتبنى المؤسسة استراتيجية النمو.

ولكن في بداية مرحلة الركود الاقتصادي فأن بعض المؤسسات قد تقاسي من ذلك، ولكن هناك منظمات أخرى تستمر بالعمل بصورة جيدة وبإمكانها إن تتبنى الاستراتيجية المركبة التي تظم أكثر من استراتيجية (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو، استراتيجية انكماشية) أو قد تعمل على تكوين مزيج من الاستراتيجيات بما يتلاءم مع رسالة واهداف المؤسسة الاستراتيجية. ويمكن للمنظمة ايضاً، عندما تستدعي الحاجة إلى إجراء تعديلات في الاستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال الانتقال من استراتيجية الاستقرار إلى استراتيجية الانكماش أو بالعكس)⁽²⁾.

¹ - نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 215

² - فاضل حمد القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

المطلب الثاني : الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح. فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة . وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات اليه إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الامكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه وباختصار، فإن الاستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة ومن أهمها : كيف تنوي المؤسسة ان تتنافس في هذا العمل المحدد ؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه ؟⁽¹⁾.

وتأخذ هاته الاستراتيجية الاشكال التالية :

أولا : استراتيجية القيادة عن طريق التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال، رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضليات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة⁽²⁾.

ثانيا : استراتيجية التمييز

وفي هذه الاستراتيجية، تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها)، أو المعنوية (كالشهرة العلامة)، ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات، والتمييز بالخدمات، وكذلك التمييز بالعلامة، بهدف تعظيم الربح ويسمح التمييز للمنظمة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز⁽³⁾.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص ص 44، 45 .

² - محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس الزمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 49، 50.

³ - المرجع نفسه، ص 50 .

ثالثا : استراتيجية التركيز :

تعني استراتيجية التركيز تهيئة الفرصة للشركة لتركيز كل قدراتها وإمكاناتها الإدارية والمالية والنقدية الطبيعية والتنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط،⁽¹⁾ .

كما تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية .

وقد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة وامكانياتها ، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في الاسواق التي لا توجد بها منافسة قوية تمنح امكانية السيطرة اجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على ثلاثم الجزء المستهدف مع امكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا⁽²⁾ .

المطلب الثالث : الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية والاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد.

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات⁽³⁾ .

وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية:

¹ - حسن محمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والنشر، مصر، 2008، ص 158.

² - Michael Porter " **L'avantage Concurrentiel** " Edition Dunod، Paris، 1997، pp .17-28

³ - محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000، ص 21 .

أولاً : استراتيجية الشراء وادارة الموارد

تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

- ✍ معلومات تتعلق بالأسواق، الموردون، المنافسون، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛
- ✍ علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية و أسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛
- ✍ مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة و الخدمة؛
- ✍ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل .

ثانياً : استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

تحاول هاته السياسات أن تؤمن انتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات ومن هذه العمليات (النقل، المناولة، والتخزين، وتحديد درجة الالية، والموارد والمشتريات، والصيانة، والرقابة على الجودة، وموقع المصانع، والتخطيط الداخلي له وغيرها من العمليات)⁽²⁾.

ثالثاً : استراتيجية التمويل

تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية. ويمكن للاستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال. فالهدف من الاستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال⁽³⁾.

رابعاً : استراتيجية البحث والتطوير

يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. و تتعامل مع المزيج المناسب لأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية، خاصة بالمنتج، خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب. ومن أهم الاختيارات الاستراتيجية الهامة

¹ - بلال خلف السكرانه، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص 271.

² - أحمد ماهر، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 331.

³ - أمينة بن قارة، "أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص 24.

التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في التكنولوجيا أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟⁽¹⁾.

خامسا : استراتيجية التسويق:

تتميز إدارة التسويق بالحيوية والنشاط كونها مسؤولة عن كل ما يتعلق بالوصول إلى العميل وإرضائه فهي مطالبة بالتحلي بروح الابتكار والتجديد، لئلا تهدف استراتيجية التسويق إلى التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلك وفهم محددات سلوكه، وتحديد أفضل طريقة لإرضائه وكسبه كزبون دائم، كما تهتم باكتشاف الفرص التسويقية الجديدة والبحث عن إمكانيات رفع الحصة السوقية للمؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين حاجيات السوق وإمكانيات المؤسسة.

والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها: اتجاهات وأذواق المستهلكين، دوافع الشراء، خصائص المستهلك، درجة المنافسة، خصائص المؤسسة، خصائص المنتج ودورة حياته وغيرها من العوامل الأخرى.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية نذكرها باختصار فيما يلي⁽²⁾:

- 1) استراتيجية المنتج: تحتوي هذه الاستراتيجية على عدد من الأبعاد لا بد من مراعاتها من قبل الإدارة أثناء الإعداد لهذه الاستراتيجية، منها تحديد طبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات والجودة... وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى: استراتيجية التمييز، استراتيجية التعبئة والتغليف واستراتيجية الضمان والخدمة؛
- 2) استراتيجية التسعير: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات لإدارة التسويق لأنها تلعب دور مهم في تحقيق جملة من الأهداف الخاصة والعامة (زيادة الحصة السوقية، مواجهة المنافسة بالاعتماد على السياسة السعرية، تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرتفع)؛
- 3) استراتيجية التوزيع: تختص باختيار قنوات التوزيع المناسبة للوصول إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وهي مخرية بين أنواع عديدة من القنوات تختلف حسب عدد الوسطاء المعتمد عليهم أو حسب طبيعة المنتج، وتنقسم استراتيجيات التوزيع إلى استراتيجية التوزيع الوحيد، استراتيجية التوزيع الانتقائي واستراتيجية التوزيع الشامل؛

¹- فوزية مقراش، "محاضرات في الإدارة الاستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص ص 66، 67.

²- زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 276، 279.

4) استراتيجية الترويج: يهدف الترويج إلى تشجيع المستهلك وإقناعه لدفعه لشراء منتج المؤسسة وهو يتضمن كل من الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات ومجال العلاقات العامة، وتنقسم استراتيجية الترويج إلى استراتيجيتين أساسيتين هما استراتيجية الجذب واستراتيجية الدفع.

سادسا: استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة حيث تنبعث الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من دورها الحيوي في انجاز أهداف ورسالة المؤسسة من خلال كفاءتها البشرية، فهي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي⁽¹⁾:

للم الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛

للم الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية. والأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية ؛

للم السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛

للم الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات؛

للم معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، "الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة"، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018، ص 237.

الجدول رقم (01) : يوضح مستويات الادارة الاستراتيجية

| مستويات الادارة الاستراتيجية | | |
|---|--|--|
| الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية | الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي | الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة |
| - استراتيجية القيادة عن طريق التكلفة | - استراتيجية الشراء وادارة الموارد | - استراتيجية الاستقرار |
| - استراتيجية التميز | - استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات | - استراتيجية النمو والتوسع |
| - استراتيجية التركيز | - استراتيجية التمويل | -- استراتيجية الانكماش : وتضم كل من : |
| | - استراتيجية البحث والتطوير | - استراتيجية اعادة التأهيل |
| | - استراتيجية ادارة الموارد البشرية | - استراتيجية التجريد أو التخلي |
| | | - استراتيجية التحول |
| | | - استراتيجية التصفية |
| | | - الاستراتيجية المركبة |
| | | - استراتيجية المنشأة الأسيرة |
| | - استراتيجية التسويق وتضم كل من : | |
| | - استراتيجية المنتج | |
| | - استراتيجية التسعير | |
| | - استراتيجية التوزيع | |
| | - استراتيجية الترويج | |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

المبحث الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة، وهي تضمن ثلاث مراحل لتطبيقها سنتطرق لها من خلال المطالب الآتية.

المطلب الأول : صياغة الاستراتيجية

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتكون إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية⁽¹⁾:

- صياغة الرؤية الاستراتيجية؛
- تحديد رسالة المؤسسة؛
- وضع الأهداف الاستراتيجية؛
- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية،

مع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة والآتي نبذة مختصرة لكل من هذه المجالات:

أولاً: صياغة الرؤية الاستراتيجية

1) مفهوم الرؤية الاستراتيجية: "هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً"⁽²⁾.

2) أهمية الرؤية: تكمن أهمية الرؤية فيما يلي⁽³⁾:

- ✓ الرؤية هي التي تقود الناس للعمل، والعمل هو الذي يؤدي إلى تقدم المؤسسة؛
- ✓ يحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها؛
- ✓ دفع الناس للاستثمار العاطفي من أجل الحصول على منافع مالية ليس من الأمور السهلة؛
- ✓ يشعر الناس بالحماس ويلتزمون طواعية وبالكامل للأشياء التي يدركون قيمتها؛
- ✓ بدون المشاركة في الرؤية لن يذل الناس الجهد اللازم لنجاح وتطوير المؤسسة؛
- ✓ الرؤية المشتركة تدفع الناس عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المؤسسة، وتصبح مرشداً وهدياً لهم.

¹ - مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 26، 27.

² - محمد فخري راضي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار أمجد للنشر، الأردن، 2016، ص 84.

³ - مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2009، ص 100.

3) خصائص الرؤية: تتمثل خصائص الرؤية في ما يلي (1):

☞ هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته؛

☞ واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي؛

☞ قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزها المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها؛

☞ حددت بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد؛

☞ يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة؛

☞ كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة؛

☞ قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

ثانياً: تحديد الرسالة.

1) مفهوم الرسالة: "هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية" (2).

2) خصائص الرسالة الجيدة: تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى . ولكن وبصفة عامة، لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل بالآتي (3):

☞ تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية؛

☞ التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المؤسسة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛

☞ الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة الأعمال؛

¹ - علي بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دارزهران للنشر، الأردن، 2017، ص 100

² - محمد فخري راضي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 56، 55.

للك التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها؛
 للوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المؤسسة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية؛
 للتكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي)؛
 إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المؤسسة (مستهلكين، مجهزين، حملة اسهم، مستخدمين، دائنين، مدينين)؛

للقدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
 للقدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المؤسسة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين؛
 للقدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛ عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، من حيث الأمان والبيئة؛

للتنقل إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

(3) عناصر الرسالة: تتميز عناصر الرسالة في تسعة عناصر وهي⁽¹⁾ :

- ✓ العملاء : من هم عملاء الشركة؛
- ✓ لسلع والخدمات : ما هي السلع والخدمات في الشركة؛
- ✓ الأسواق : جغرافياً أين تتنافس الشركة؛
- ✓ التكنولوجيا : هل التكنولوجيا في الشركة حديثة؛
- ✓ الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؛
- ✓ الفلسفة : ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للشركة؛
- ✓ مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية في الشركة او ما هي الميزات التنافسية الرئيسية؛
- ✓ الاهتمام بالصور العامة : هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؛
- ✓ الاهتمام بالعاملين: هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في الشركة.

¹ - علي بن مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 86.

4) أهمية الرسالة: تتجلى أهمية الرسالة في (1):

تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد محدد؛

- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة؛
- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة؛
- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة؛
- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.

ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

1) مفهوم الأهداف: "الأهداف هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (2)".

2) خصائص الأهداف: تتسم الأهداف بجملة من الخصائص وتمثل في ما يلي (3):

لـ القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف ؛

لـ المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته؛

لـ الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة؛

لـ التوازن والتكامل: بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 106 .

² - عبد القادر الاسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص 55 .

³ - علي بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 94،95 .

3) أهمية تحديد الأهداف: يمكن رصد أهمية تحديد الأهداف في الآتي⁽¹⁾:

✓ بدون أهداف محددة من السهل جداً الخروج عن الطريق، فلا تستطيع أن تسيطر على مجريات الأمور في المؤسسة، ويضيع الوقت هباء لأنه ليس هناك ما يستدعي العجلة، ليس هناك خط نهائي، ليس من الضروري تنفيذ شيء اليوم؛

- ✓ تحديد الأهداف يساعدنا على توضيحها لأنفسنا وللغير، ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها؟؛
 - ✓ ويعد تحديد الأهداف عنصراً هاماً في التحفيز. حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن نحققه سوف يؤدي إلى أن نندفع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية وبعدها عن الانشغال في الأنشطة التي لا حاجة لنا بها؛
 - ✓ تحديد الأهداف يساعدنا على التفكير والدخول إلى أعماق المشكلات؛
 - ✓ الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات. الأهداف وسيلة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات؛
 - ✓ تحديد الأهداف يساعدنا في الحصول على المعلومات عن مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف؛
 - ✓ إن تحديد الأهداف يعتبر بالتالي معياراً لقياس الإنجاز. فهل سوف نسعى إلى تحقيق نتائج مستوى العام الماضي؟ هل تريد أن تحافظ على الوضع القائم، ام أننا قد وضعنا نصب أعيننا مستوى أعلى للإنجاز؟.
- رابعا: تحليل البيئة الداخلية.

1) مفهوم البيئة الداخلية: تعرف البيئة الداخلية على أنها " العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل " ⁽²⁾.

2) أهمية تحليل البيئة الداخلية: يمثل التحليل البيئي الداخلي احد الركائز الأساسية التي يتم الاسترشاد بها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وتتمثل فوائده فيما يلي ⁽³⁾:

- ✎ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة ؛
- ✎ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- ✎ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

² - بوفارس عبد الرحمان، " البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، العدد 27 ، جامعة أدرار، 2016، ص710.

³ - علي بني مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛

تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، نتائج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر ونتائج التحليل الداخلي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المختارة أو التحليل الجيد للحالة المعنية.

(3) خطوات تحليل موارد المؤسسة الداخلية: هناك خطوات يتم الاعتماد عليها في تحليل الموارد الداخلية للمؤسسة نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

الخطوة الأولى: توفير المعلومات الأولية: إن موارد المؤسسة الداخلية تتمثل في العوامل المالية والمحاسبية، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل الموارد البشرية وعلى هذا نهدف من خلال هذه الخطوة توفير معلومات أولية عن هذه الموارد ويأخذ توفير المعلومات الأولية عدة أشكال منها: كشف رصد الموارد، قياس منفعة الموارد، قياس رقابة الموارد؛

كشف الموارد الداخلية للمنظمة: وهو مجرد كشف تفصل فيه موارد المؤسسة وهناك عدة أشكال لمثل هذا النوع من التحليل الابتدائي يدرج في هذا الكشف كافة عناصر المؤسسة الداخلية دون تجاهل لأي عنصر مهما كانت ضالته وبصفة خاصة الموارد غير الملموسة والتي غالباً ما يتم تجاهلها عند هذا المستوى من التحليل بالرغم من أهميتها القصوى؛

قياس منفعة الموارد: يهدف قياس منفعة الموارد بصورة أساسية لتحديد مدى فعالية وكفاءة الموارد الداخلية للمنظمة؛ إذ ليس المهم أن تتوفر لدى المؤسسة موارد بكميات كبيرة ولكن الأهم من ذلك هو الإجابة على تساؤل هل ينتفع بهذه الموارد بصورة جيدة أم لا؛

قياس جودة رقابة موارد المؤسسة الداخلية: يتم قياس مدى جودة نظم الرقابة على موارد المؤسسة الداخلية الملموسة منها وغير الملموسة بجانب إجراء التحليلات المالية من تدفقات نقدية وتحليل أرباح وغيره، وبنهاية هذه المرحلة ننتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة إجراء المقارنات.

الخطوة الثانية: إجراءات المقارنات: في هذه المرحلة يتم إجراء المقارنات بين موارد البيئة الداخلية للمنظمة مع بعضها البعض ومع نظيراتها في الصناعة، وتتم المقارنة وفق الأسس التالية:

التحليل التاريخي: وفق هذا الأسلوب تم مقارنة موارد المؤسسة بحقب وفترات تاريخية سابقة ومعرفة التغيرات التي حدثت خلال الفترة وتحليل اسباب هذه التغيرات مثلاً:

¹ - حسن محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 79.

• تحليل هيكل الأصول (مثلاً: نسبة الأصول الثابتة لإجمالي الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول عبر الفترات التاريخية)؛

- تحليل انتشار الموارد (نسبة توزيع الأصول على كافة إدارات ووحدات المؤسسة عبر الفترات السابقة)؛
- طبيعة الأصول / عمر الأصول وطبيعة المواد عموماً وهكذا.

☞ **المقارنة مع الصناعة:** وفقاً للمنظور الاستراتيجي في المقارنة التاريخية لموارد المؤسسة لا تعطي ملولاً ذا فائدة في أغلب الأحيان، ويصبح البديل الأكثر فائدة هو قياس التطور النسبي لموارد المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؛ (مثل أن تم مقارنة موارد مصنع تعليب الفاكهة مع موارد المصانع الأخرى بقطاع الصناعات الغذائية) لعكس الوضع النسبي لموارد المؤسسة، وقد تكون النتائج مضللة إذا كان قطاع الصناعة نفسه يعاني من مشاكل .

☞ **الخطوة الثالثة: تقدير توازن الموارد:** يتم تحليل الموارد في الخطوات السابقة على أساس أن هذه الموارد تعمل منفردة وغير مرتبطة بالموارد الأخرى بالمؤسسة، وهو أمر قد يتعارض مع المفاهيم الاستراتيجية في غالب الأحيان؛ لذلك فإن التحليل في هذه المرحلة يأخذ منحى آخر وهو معرفة درجة تفاعل الموارد مع بعضها البعض وتقدير عما إذا كان هنالك مرونة كافية بين هذه الموارد لتنفيذ الاستراتيجية المتوقعة وعلى هذا تركيز هذه الخطوة على ثلاثة جوانب هامة هي :

- مدى تكامل أنشطة الشركة ومواردها مع بعضها البعض (وهو ما يعرف بتحليل مجموعة السلع)؛
- تحديد درجة توازن الفريق الإداري والذي يعكس مهارة المديرين وأنماط شخصياتهم القيادية المختلفة؛
- درجة المرونة في أنشطة وموارد المؤسسة الداخلية لمواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية.

☞ **الخطوة الرابعة: تحديث المؤشرات الأساسية:** في هذه المرحلة يتم تجميع مؤشرات القوة والضعف التي وضحت من خلال تحليل البيئة الداخلية ويجب الانتباه إلى النقاط التالية⁽¹⁾:

- بعض المؤشرات يمكن أن ينشط من خلال الإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا العامل مصدر قوة وذاك مصدر ضعف؛ يعني هل هذه القوة تستمر حتى ولو حدثت بعض المتغيرات؟

• التحليل يجب أن يوجد الأهمية النسبية للعوامل المتعلقة مثلاً من غير المهم التفكير في الصف الظاهر في القرات التصميمية (وهي (قدرات إدارية) طالما أن المؤسسة تمتلك عدداً من المنتجات ذات دورة حياة طويلة، وبالإمكان تشكيل مجموعة عمل للتصميم؛

¹ - حسن محمد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص ص79، 80 .

• تحليل القوة والضعف يكون ذا فائدة عظمى إذا تمت مقارنته بالمؤسسات التي تعمل في الصناعة.

خامساً: تحليل البيئة الخارجية.

(1) تعريف البيئة الخارجية: "يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزاً عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه"⁽¹⁾.

(2) أهميتها : تتجلى الأهمية المتأتية من تحليل البيئة الخارجية في استخلاص فرص التطوير والتهديدات الممكنة لأجل معرفة الميدان الذي يجب الاستثمار فيه أو تركه والتحول عنه وهذا ما يسميه R. D'avenir "النضرة الاستراتيجية".

فعملياً ، يبدأ العمل على البيئة المباشرة الأقرب الى كل ميدان نشاط استراتيجي حالي للمؤسسة، ويؤدي التحليل الى الاستثمار أو عدمه من خلال الانشطة الحالية، ولكن يمكن للمؤسسة تحليل القطاعات المتصلة بنشاطها الحالي، وهو اذن ميدان أكثر بعدا والذي يفضل تحليله، كما يمكن للتحليل أن يمس قطاعات لا علاقة لها بنشاطات المؤسسة الحالية وهذا بهدف التطوير، لذا يجب تحليل هذه القطاعات البعيدة.⁽²⁾

(3) خطواتها: تتلخص خطوات تحليل البيئة بما يلي⁽³⁾:

- ✓ تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها؛
- ✓ جمع البيانات والمعلومات: تتطلب دراسة العوامل المارة الذكر جمع واستيفاء بيانات ومعلومات كافية وشاملة عنها من مختلف المصادر؛
- ✓ التنبؤ حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وذلك باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة ومنها: العصف الذهني واستقراء الاتجاهات والسيناريوهات والأساليب الرياضية والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية وأسلوب دلفي؛
- ✓ البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات؛

¹ - نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية ادارة الالفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2003، ص 102 .

² - J.-P.Helfer-M.Kalika-J.Orsoni, **Collection Gestion, Management Stratégie Et Organisation**, Vuibert, France, 1997, p59

³ - عبد المجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، بيت الغشام للنشر، الأردن، 2014، ص 161 .

✓ تحليل الفرص والتهديدات من اجل تحديد الفرص والتهديدات عن طريق وصف الآثار المباشرة وغير المباشرة التي يتوقع أن تواجهها المؤسسة، وفي هذا المجال يمكن للمنظمة إعداد جدول تحليلي لهذه الفرص أو التهديدات لكي تسترشد به في علاقتها مع بناء الاستراتيجية؛

✓ تحليل البيئة الصناعية : من بين المقاربات الأكثر أهمية في تحليل المنافسة تلك المقترحة من قبل بورتر و التي تعتبر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائم داخل بيئتها الصناعية ، اذ يتوقف مستوى قوة المنافسة على ما يعرف بالقوى الخمس لبورتر ، بحيث ينبغي على المؤسسة مسح الصناعة ومراجعة و تقييم الاهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية ودرجة تأثيرها على الصناعة حيث قدم اطارا لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية⁽¹⁾

و تتمثل القوى التنافسية الخمس لبورتر فيما يلي⁽²⁾ :

- المزاومة بين المؤسسات المنافسة في الصناعة؛
- المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للصناعة؛
- مدى توفر السلع البديلة؛
- القوى التفاوضية للمشتريين؛
- القوى التفاوضية للموردين.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

أولاً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية.

"يقصد بتنفيذ الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنمية من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات. إنها عادة أو في الغالب تنفيذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالتكتلات اليومية لتوزيع الموارد"⁽³⁾.

¹- Jean- Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel (**Stratégie: Les Clés Du Succès Concurrentiel**) Editions d'Organisation, Paris ,2004, p161.

²- Raymond-Alain Thiétart, Jean- Marc Xuereb (**Stratégies: Concepts, Méthodes, Mise Euvre**) Dunod, Paris, 2e Edition, 2005, pp 128,129.

³- محمود عبد الحميد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الادارة العامة للبحوث، السعودية، الطبعة الاولى، 1990، ص 38.

وتعرف أيضا على " أنها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية" (1).

1) مضمونها.

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي، ونظام وفيما يلي شرح مختصر لكل من السياسات والإجراءات، والقواعد، والبرامج، وللميزانيات في الآتي (2):

☞ **وضع السياسات:** إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا كي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند واقع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فهي بعبارة أخرى بمثابة دستور العمل، الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم التصرفات جميعها في انسجام وترافق وصولاً إلى الهدف المشترك.

☞ **الإجراءات:** الإجراء هو خطة عمل صغيرة نمطية متكررة تخص تنفيذ عمل واحد، وتعتبر أكثر دقة من السياسات، من حيث إنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، والإجراء يوضح لنا بشكل مفصل من، متى، وكيف وأين، ولماذا ينفذ العمل لبلوغ هدفه المطلوب، وعليه فهو مرشد لأسلوب تنفيذ العمل منذ بدايته وحتى نهايته وليس مرشداً للتفكير كما هو الحال في السياسة، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ العمل حيث يتكرر هذا الأسلوب في كل مرة يراد بها تنفيذ العمل ذاته من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة.

☞ **القواعد:** القاعدة عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن ما يجب القيام به أو ما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل، وفق قاعدة النهي والأمر، والقواعد نوعان؛ الأول: يكون مرتبطاً بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح فعبارة (ممنوع التدخين) مثلاً قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني: يكون مرتبطاً بالسياسات والإجراءات فتوضح ما يجب القيام به .

☞ **البرامج:** البرامج عبارة عن مزيج معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام، وكذلك الخطوات التي يجب القيام بها، وحصص الموارد المالية، والمادية اللازمة لتنفيذ عمل محدد، وتتفرع من البرامج الأساسية برامج أخرى فرعية مثلاً برنامج الاستثمار في الموجودات المتداولة للشركة قد ينتج عنه برامج فرعية.

¹ - علاء الدين خبابة، "أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطييف، 2018، ص 515.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2013، ص ص 38، 39.

الميزانيات: الميزانية التقديرية عبارة عن خطة مكتوبة بالمبالغ أو الوحدات الإنتاجية أو ساعات العمل، وتستخدم الميزانية أو الموازنة التقديرية للرقابة حيث يقوم المراقب (المدير، أو الرئيس، أو المشرف) بمقارنة الأرقام التقديرية في الخطة مع الأرقام الفعلية لحجم الانجاز الذي تحقق، وحل المشكلات التي تسببت بوجود انحرافات سلبية قد تجلب الخسارة الفادحة إذا لم يتم معالجتها فوراً، وهكذا نفهم أن هذا النوع من الميزانيات يساعد المدير على اتخاذ القرارات أولاً بأول لتصحيح تلك الانحرافات⁽¹⁾.

ثانياً: تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ

1) الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي⁽²⁾:

أ- الزمن: يمثل الزمن سلاحاً استراتيجياً باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال المحافظة على التمييز الزمني، وكذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن؛

ب- الإعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية: إن التزام من قبل القياديين ومساعدتهم في عملية البناء الاستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة بدقائق الخطة الاستراتيجية وهذا ما يتيح إنجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى؛

ج- حشد الجهود وتعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الاستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الاستراتيجية ووضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة؛

د- وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المؤسسة، وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً؛

هـ- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير: يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الاستراتيجي الملائم موضع التنفيذ وهي:

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 210، 212.

✓ تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة اتجاه التغيير المقترح وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عامة معرقلا لهذا التغيير، ولعل من بين أهم أسباب هذا السلوك ما يلي:

- لأن التغيير قد يحدث نوعا من التمزق بين الجماعة والتنظيمات غير الرسمية؛
- بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز الاجتماعي؛

- قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير وضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد والإدارة؛
- اتصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار أمر يصعب تغييره.

2) الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية: عندما يتم تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى، وهي توفير الأنظمة المساهمة في تنفيذها، ومن بين هذه الأنظمة نذكر⁽¹⁾:

أ- الهيكل التنظيمي: بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تماشي مع الاستراتيجية الجديدة .

والإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الاستراتيجية؟

هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي... الخ.

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه يعتبر جزءا أساسيا في وضع وتنفيذ الاستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمثلا: إذا أردت المؤسسة تطبيق استراتيجية التكامل الرأسي سواء كان تعامل راسي خلفي أو تكامل رئيسي أمامي، فإنها ستتجه إلى تطبيق هيكل تنظيم على أساس العمليات مثل (قسم المغزل، قسم للنسيج، ..) أو على أساس مركب أي الجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام.

ب- نظم الموارد البشرية: إن الاستراتيجية الموضوعية تؤثر وتتأثر بنظام الأفراد والموارد البشرية داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الاستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية، وإذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكياتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الاستراتيجية أو الأهداف؛

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ج- نظم المعلومات : يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات , مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك جوانب القوة والضعف، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية.

المطلب الثالث: مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية

"التقييم والرقابة الاستراتيجية هما عمليتا رقابة يحدد فهما مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً" ⁽¹⁾.

ثانياً: أهمية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية لها أهميتها الاستشارية في عالم الأعمال خاصة وأن المؤسسات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية، ولا يُعد نجاح المؤسسات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الاستراتيجي هذه الأيام. ولا يعني تنفيذ الاستراتيجية المعدة مسبقاً أنها قد تمت بنجاح، فدائماً ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها، كما أنه قد ينتج عن عملية اتخاذ القرارات في الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغييرها دون أن تترك آثاراً سلبية، لذا فإنه من الضروري على الاستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، وليس فقط في نهاية العام أو بشكل نصف سنوي لأن عمليات اتخاذ القرارات التصحيحية في الإدارة الاستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبداً، هذا بالنسبة للمؤسسات التي لها استراتيجية واضحة المعالم ومحددة وليست ذات طبيعة عشوائية ⁽²⁾.

ثالثاً: خطوات الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال ومتكامل للدور الرقابي، يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة؛ وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، وقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، وسنقوم فيما يلي بتوضيح هذه المراحل ⁽³⁾ :

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 184، 185.

³ - المرجع نفسه، ص 191، 192.

1) تحديد النشاط المراد تقييمه:

تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية ونوعية معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة؟ . . الخ . أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي؛

2) وضع المعايير:

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتخدم كنقاط ارتكاز يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي. وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح حيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود . كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة وهذه الدقة والمصادقية تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات والضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات⁽¹⁾:

أ-الصدق: أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ب- الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء؛

ج- التمييز: أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

د- أن يكون عملي: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذا تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي تتم فيه عملية الرقابة يساهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية، لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، وإن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها وبقاءها واستمرارها، كما أن المعايير لابد أن تكون واقعية وليست مثالية تراعي البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

3) قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 193.

تكلفة، كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو طالب . . . الخ . إذاً يعتمد قياس الأداء على جميع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية، أي يقوم على التغذية العكسية، وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى للمسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى للمسؤول عن وضع الاستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الاستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (ذات موثوقية الرقابة الاستراتيجية عالية ومستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة، وقد طورت معظم المؤسسات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل وتصنيف البيانات، كما أن ربط الوحدات المختلفة في المؤسسة بواسطة الحاسب يزيد من فاعلية النظام الرقابي المستخدم ويؤمن المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب⁽¹⁾.

4) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ولا بد من أن نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ففي هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبني المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي .

5) اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتعتبر هذه الخطوة هي الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين :

للـ تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة تابع عملية الرقابة.

للـ وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في

¹ - أنس عبد الباسط عباس ،مرجع سبق ذكره، ص 194.

تطبيق العمليات؟ ولابد من العمل على علاجه وتصحيح، بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

رابعاً: شروط الرقابة الاستراتيجية

ان نجاح أو فعالية الرقابة الاستراتيجية يستوفي جملة من الشروط⁽¹⁾ :

✓ الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وهذا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها في مدار الوقت والتي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح؛

✓ الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القيام أم صعبة؛

✓ الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛

✓ تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المميزين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة؛ وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ به من الثقافة السائدة في المؤسسة؛

✓ الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

¹ - أحمد القطامين، "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 1996، ص ص 156، 157.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق نجد بأن الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية في كل المؤسسات الاقتصادية لأنها تعمل على تحسين وتطوير ورفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا للوصول إلى الأداء المتميز، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تتفق عليه كل المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، فواقع المؤسسات يعمل على أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب مدى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها. وانطلاقا مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- ☞ الإدارة الاستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة لبيان أهدافها وغاياتها الاستراتيجية على المدى الطويل؛
- ☞ تساعد الإدارة الاستراتيجية في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها؛
- ☞ تعمل كذلك على تهيئة المؤسسة داخليا لجعلها قادرة على التعامل مع المحيط الخارجي بكفاءة وفعالية؛
- ☞ تقوم بإعداد الرؤية و الرسالة، وتوفير مجموعة من الخيارات و البدائل الاستراتيجية التي تسمح بتحقيقي أهداف طويلة المدى.

الفصل الثاني

الادارة الاستراتيجية وعلاقتها

بتكوين الموارد البشرية

✦ تمهيد

- المبحث الاول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : أساسيات حول تكوين الموارد البشرية
- المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- المبحث الرابع : استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية
- خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

مع زيادة اهتمام المؤسسات في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون بالموارد البشري في نجاحها وتميزها، تزايد الاهتمام بوظيفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفلسفتها وعناصرها، أي أن المنطق الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة اعطاء المورد البشري الدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وعليه وبناء على ما سبق، وجب على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الإلمام والاهتمام بالموارد البشري كمورد خام وجب اكتشافه وتطويره وصقل مواهبه ومعلوماته لتحقيق أفضل مردودية ممكنة، وتنتهج الإدارة الاستراتيجية في مجال التطوير وتحسين المورد البشري عدة مناهج وطرق واستراتيجيات ومن أبرزها استراتيجيات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وذلك من خلال وضع المورد البشري ضمن دورات تكوينية قد تكون في بداية حياته المهنية أو ضمن مساره المهني على مر السنوات، وهذا كأحد الآليات التي تحسن من مستوى الفرد وتمكنه من تقلد مناصب شغل جديدة أو الارتقاء لمنصب شغل أعلى ضمن مشواره المهني.

وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل عرض اطاراً نظرياً و مفاهيمياً للإدارة الموارد البشرية و ايضا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذا لأساسيات حول التكوين ، وذلك بدراسة المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛

➤ المبحث الثاني: أساسيات حول تكوين الموارد البشرية؛

➤ المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛

➤ المبحث الرابع : استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عنصراً أساسياً لنجاحها، حيث أن المؤسسة الناجحة هي التي تحسن مواردها البشرية كون هذه الأخيرة تعتبر أثمن مورد في المؤسسة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية والاستمرارية.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

يمكن إرجاع الأصول العلمية لإدارة الموارد البشرية إلى الحضارات القديمة، وما يدل على ذلك بناء الأهرامات المصرية حيث يقدر العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد استنفذ جهد ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل لمدة عشرين عاماً ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنياً وإنسانياً. كما كانت الدولة الآشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الأجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية، كما وضع الإغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها النسبية لباقي الوظائف⁽¹⁾.

أولاً: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً ودائماً، فالمفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التغيرات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، ومن أهم هذه التطورات ما يلي:

✓ المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية

تجسدت هذه المرحلة في جزأين⁽²⁾:

- ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة لوجدنا عدة أنظمة من بينها: نظام العبودية والذي تم فيه اعتبار العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها. ثم ظهر خلفه نظام الصناعة اليدوية والذي برزت في ظلاله فئة تملك الخبرة والمهارة وباتت تعمل مقابل أجر يسد احتياجات العامل الأساسية. إلى أن ظهر نظام الطوائف وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكاراً للصناعة أو الحرفة.

¹ - منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 51.

² - المرجع نفسه، ص 52، 53.

• مرحلة الثورة الصناعية : ما إن بدأت الثورة الصناعية نتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها، ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري .

✓ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

إن ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في اتضاح أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة تيلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي⁽¹⁾:

للم التطوير الحقيقي في الإدارة؛

للم الاختيار العلمي للعاملين؛

للم الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية و تعليمهم؛

للم التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية.

✓ المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر المرحلة السابقة ألا وهي ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية⁽²⁾ .

✓ المرحلة الرابعة: خلال الحرب العالمية الأولى

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية⁽³⁾ .

✓ المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية⁽⁴⁾ .

¹ - محمد أحمد بني عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دارمزم للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 23 .

² - المرجع نفسه، ص 24.

³ - منير نوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

⁴ - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

ثانيا : التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية

يمكن تصنيف تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة التكوين، النمو وأخيرا النضج، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لتسيير الموارد البشرية نستعرضها في ما يلي⁽¹⁾:

✓ **مرحلة التكوين** : وتتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها، ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي .

✓ **مرحلة النمو** : حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900 و1946، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال ، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفه المحافظة على الموارد البشرية، أو صيانة الموارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولات منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية .

✓ **مرحلة النضج** : تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا .

ثالثا : التطورات في المسمى الوظيفي

مرت إدارة الموارد البشرية في تسميتها بالتطورات التالية⁽²⁾:

- ✓ **التوظيف**: هي التسمية الأولى التي أطلقها علماء الادارة وذلك لأنهم ربطوا وظيفة هذه الإدارة بتوظيف العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة فقط.
- ✓ **إدارة الأفراد**: وهنا توسع الاهتمام ليشمل إضافة إلى التوظيف الاهتمام بأجور العاملين وأنظمة العمل .
- ✓ **شؤون العاملين**: وهي كبديل لإدارة الأفراد، وتصف الإدارة التي تهتم بالأفراد في مؤسسة صناعية تكون قوة العمل فيها من عمال محدودي ومتوسطي المهارة .

¹ - منير نوري ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 54 ، 55 .

² - وفاء برهان برقواوي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة حمادة للدراسة الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن. الطبعة الأولى، 2013 ، ص ص 31 ، 32 .

✓ الإدارة الصناعية: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات العمالية، حيث فرضت هذه النقابات شروطها على المؤسسات وعلى انظمتها الخاصة بالعاملين وأصبحت المؤسسات تهتم بعلاقتها مع هذه النقابات .

✓ إدارة القوى العاملة: ويطلق على الإدارة المختصة بشؤون العاملين في الدوائر والوزارات الحكومية إدارة القوى العاملة وذلك للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة المختلفة.

✓ إدارة الموارد البشرية: أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أفراد متخصصين من ذوي التأهيل النادر للقيام بكل ما يتعلق بمعاملة الإنسان كمورد مهم ونادر وقيم، ومن مسؤوليات هذه الإدارة العمل على حماية وتطوير والحفاظ على هذا المورد .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم أهم خصائصها، وفي الأخير سنتطرق إلى أهميتها.

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف إدارة الموارد البشرية، لذلك سنذكر منها –على سبيل المثال لا الحصر- مايلي:

☞ **التعريف الاول :** عرفت على أنها " إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية المؤسسة ورسالته أو يساهم في تحقيقها"⁽¹⁾.

والمقصود من هذا المفهوم بأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية تقوم مهمتها الأساسية على الاهتمام بالموارد البشري من خلال خلق استراتيجية خاصة به تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة ورسالته ليتم من خلاله تحقيق أهدافها واستمراريتها.

☞ **التعريف الثاني :** وعرفت أيضا على أنها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة وتطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها"⁽²⁾. بمعنى آخر فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بكل المهام والاجراءات المتعلقة بالموارد البشري للمؤسسة.

¹ - عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الأولى ، 2005، ص 14.

² - محمد فاتح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد، الاردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 20، 21.

بناء على ما سبق، نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات في أي مؤسسة، حيث تختص بتوفير و استقطاب اليد العاملة المؤهلة، والعمل على تكوينها، ومن ثم تقييمها ومراقبتها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي⁽¹⁾ :

للممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على العمليات التي تتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة؛

للموجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف العاملين، التدريب والتنمية، تطوير المسار الوظيفي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل الملائمة؛

للمهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الفعالية التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء التنظيم؛

للمتمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها؛

للمهي وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجية المؤسسة ويعمل على تحقيق رسالتها.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة وتتجلى أهميتها فيما يلي⁽²⁾ :

✓ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية؛

¹ - فلة غيدة ، "اشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية". اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص8.

² - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار الصفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 42 ، 43 .

✓ تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛

✓ تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛

✓ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب للمؤسسة؛

✓ الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

ويتضح مما سبق، أن من أبرز المهام المناطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره عنصر هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

سنتناول ضمن هذا المطلب أهم أهداف الإدارة الموارد البشرية، وأهم وظائفها.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

من مجمل ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لأنشطتها وأعمالها نورد ما يلي⁽¹⁾:

للم تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الموارد البشرية بما يتناسب مع مصلحة وأهداف المؤسسة؛

للم تسعى إدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من أجل العمل على تعيينها في

المؤسسة، فالموظف الكفاء يساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما يساعد على زيادة الاستقرار الوظيفي؛

للم تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق العمل على تحسين بيئة و شروط العمل؛

للم تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع

احتياجات الموظفين واحتياجات المؤسسة، وبالتالي رفع معدلات الأداء والإنتاجية؛

¹ - وفاء برهان برقواوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

للمساعدة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين من خلال تقييم الأداء وبالتالي معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين؛

للمعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا وباقي الموظفين حيث تعمل على إيصال سياسات المؤسسة واللوائح والأنظمة والتعليمات إلى باقي الموظفين والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها؛

للمساعدة إدارة الموارد البشرية على زيادة دافعية ورغبة العاملين في الإنتاج وذلك من خلال برامج الحوافز المدروسة الذي تقدمه للعاملين حسب حاجاتهم؛

للمعمل على تحقيق انتماء وولاء الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليها.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁽¹⁾:

(1) تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب.

(2) تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

(3) الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

(4) تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف.

(5) تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

(6) تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

¹ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 34، 35.

(7) تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

(8) التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

(9) تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الواحد والعشرين بتحديات عديدة امتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، وأسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي⁽¹⁾:

أولا : إدارة الجودة الشاملة: أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية لذا أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق التوعية ونجاح المؤسسة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية :

- التركيز على خدمة الزبائن؛
- التركيز على العمليات والنتائج؛
- الوقاية بدلا من العلاج؛
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- صناعة القرار وفق الحقائق؛
- التغذية العكسية.

ولا بد من القول بأن الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية.

ثانيا : تحديات العولمة : لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات ومع مختلف الثقافات الإنسانية كما أصبح الحصول على القوى البشرية واختيارهم

¹ - فائزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص 26، ص 29.

يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايرة الدولية ومعايرة العمل المساندة وهذا ما يجعل سبيل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا علي الأربعة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا؛

ثالثا : التحديات التكنولوجية: لا شك في أن التطور التكنولوجي وتحديات المعلومات والاتصالات لعبت دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، كما شكلت قيد على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التكنولوجيا المتطورة تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة ؛

رابعا : التحديات البيئية : اهتم العالم في السنوات الأخير بالقضية البيئية وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانهقدت لذلك المؤتمرات العالمية وتدارك الحكومات والمؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام علي مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات اثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق مع أسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج و أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي؛

خامسا : الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم: انتبه العالم إلى الأهمية الثقافية والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات، وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل على تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم وأصبح مفهوم "التعليم مدي الحياة " هو السائد في معظم الدول؛

سادسا: بزوغ عصر المعرفة: يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور، وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم، وتنمية المجتمع بالاعتماد على بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويترتب على ذلك أن يصبح الاهتمام

بالمعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المؤسسات المعاصرة وتصبح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، بينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، حيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمزج بين هذين النوعين من المعرفة .

المبحث الثاني : أساسيات حول تكوين الموارد البشرية

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تتغنى بها إدارة الموارد البشرية لأنه يلعب دوراً أساسياً في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين في مختلف المجالات والتخصصات وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومكونة المستجدات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو الخارجي لها.

المطلب الأول: ماهية التكوين.

يعتبر التكوين ذو أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تسابق جل الباحثين لإعطائه مساحة شاسعة من أبحاثهم واهتمامهم، وهذا لما له من آثار على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب تقديم جملة من التعاريف الخاصة به، ومن ثم عرض لأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف التكوين

من خلال بحثنا في مفهوم التكوين وجدنا مصطلح التدريب، الذي يعتبره معظم الباحثين مرادفاً للتكوين، حيث يعتبر هاذين المصطلحين لهما نفس المدلول، فكليهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستويات أعلى. وعلى هذا الأساس سنعتبر ضمن بحثنا هذا مصطلح التكوين هو نفسه مصطلح التدريب.

يوجد لمصطلح التكوين تعاريف متعددة، لذلك سنتناول عينة منها –على سبيل المثال لا الحصر- كما يلي:

☞ **التعريف الأول :** " هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"⁽¹⁾.

أي أنه عملية يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة من أجل زيادة وتحسين الاداء والاستمرارية .

☞ **والتعريف الثاني:** " التكوين عبارة عن مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها"⁽²⁾.

والمقصود من هذا التعريف ان التكوين هو عبارة عن الافعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لإبراز قدراتهم ومعارفهم المكتسبة، للتكيف مع الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة .

¹- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 167 .

²- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 138 .

التعريف الثالث: " هو تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية " (1).

بناء على ما تقدم، وبعد عرضنا لعينة من التعاريف السابقة لمصطلح التكوين، نستنتج بأنه: عبارة عن عملية تزويد الافراد بالمعلومات عن طريق دورات تكوينية داخل او خارج المؤسسة لاكتسابهم المعارف والمهارات، والخبرات والاتجاهات التي تجعلهم قادرين على تحسين ادائهم بغرض تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة .

ثانيا: أهمية التكوين: تكمن أهمية التكوين في الآتي (2) :

للإنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف ؛

للزيادة فرص اشباع المستفيد او المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له؛

للاستخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتكوين يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة، وبالتالي الحصول

على أكبر عائد منها ؛

للاستكمال دور الجامعات والمدارس فاذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال

العمل، فإن التكوين يأتي ليكمل ما بدأه التعليم ؛

لتنمية المجتمع إذ يمتد التكوين ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون

وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

ثالثا: أهداف التكوين

تتمثل أهداف التكوين في الآتي (3) :

✓ المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم؛

✓ حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء؛

✓ إمداد المتكون بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله؛

✓ إكساب المتكون بالمهارات التي يحتاجها في عمله؛

✓ مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر؛

✓ مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها؛

✓ مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم مع الآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء أو مع القيادات

الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

¹ - اسماعيل حجازي، سعاد معاليم ، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 42 .

² - نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية"، دار الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ، ص 392.

³ - مدحت أبو نصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص66.65 .

المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أساليبه

بناء على ما سبق، وبعد عرضنا لماهية التكوين، كان من الضرورة بمكان عرض مبادئه وأساليبه لزيادة توضيحه وفهمه.

أولاً : مبادئ التكوين

يبني التكوين على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

- 1) مبدأ النشاط الرئيسي والمستمر: إن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومروراً بوظائف الإدارة الوسطى والانتهاى بشاغلي وظائف الإدارة العليا. كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع ويتجاوزته الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.
- 2) مبدأ النظام المتكامل: يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التكويني، حيث ينظر إلى التكوين كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.
- 3) مبدأ النشاط المتجدد: يتعامل التكوين مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتيجيات المؤسسة تتغير، لذلك فالتكوين دائم التغيير ومتجدد.
- 4) مبدأ النشاط الواقعي المتطور: واقعية التكوين تتمثل في المادة التكوينية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتكونين وارتفاعاً مع مشكلات المؤسسة ولذلك يعمل التكوين على إمداد المتكونين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.
- 5) مبدأ النشاط الإيجابي: يعتبر التكوين نشاطاً إيجابياً لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المكون والمتكون ولذلك لا بد من توافر الرغبة لدى المتكون للتعلم ويكون لدى المكون الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الاستفادة للمتكون، ولذلك يتوقف نجاح التكوين على قدرة كل من المكون والمتكون على تحقيق الاستفادة الكاملة في التكوين.

¹ - لمزيد من المعلومات، راجع في ذلك:

- محمد القحطاني، "إدارة الموارد البشرية-نحو منهج استراتيجي متكامل"، دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الرابعة، 2015، ص 138.
 - مصطفى كامل وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 174.
 - محمد أيمن عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 330.

6) مبدأ النشاط الإداري والفني: يعتبر التكوين نشاطاً إدارياً فيه مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلى أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتمثل الجوانب الفنية لنشاط التكوين في تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

ثانياً : أساليب التكوين

يستخدم المكونون أساليب متعددة في التكوين، بعض هذه الأساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المتكون. وبعض هذه الأساليب لا تشرك المتكون وبعضها الآخر يتطلب من المتكون مشاركة فعالة. كذلك فإن بعض هذه الأساليب التكوينية أساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وبعضها الآخر حديثة تبني خبرات المتكون وتهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه. وفيما يلي سنشرح أهم هذه الأساليب⁽¹⁾:

1) أسلوب المحاضرة: تعتبر المحاضرة من الأساليب التقليدية في التكوين، وهي تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتكونين مباشرة. وعادة ما يكون المكون هو المتحكم في طريقة التكوين حيث يعرض ما يراه مناسباً دون أن يتوقع معارضة من المتكونين. ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر وتمكنه من مادته، وحجم المتكونين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر الوقت، فكلما قل كلما تلاشي الملل، ونوعية المادة التكوينية. كما تتميز المحاضرة بقلة تكاليفها وسهولة تنفيذها وإعدادها.

2) أسلوب دراسة الحالة: يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتكونين لمعالجة حالات عملية فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، ويقوم المكون بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتكونين لكي يوجد حماساً بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة. وفي هذه الطريقة يساهم المتكونين بشكل فعال في التكوين، وذلك من خلال تحليلهم للحالة (المشكلة) المطروحة، ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها.

3) أسلوب المؤتمرات: يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التكوين عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لا سيما في مجال تغيير الاتجاهات وسلوك العاملين. والمقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المكونون وموضوع المؤتمر ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل

¹ - لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- محمد بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 54، 58.
- مازن فارس الرشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص ص 695، 696.
- محمد بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 55، 59.

ويتولى المكون تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق ووضع الاستنتاجات . وبالتالي نلاحظ أن أسلوب المؤتمرات يتميز عن أسلوب المحاضرة بإجراء النقاش، كما يعتبر من الأساليب التكوينية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

(4) أسلوب الندوات : خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين، ويفسح المجال للنقاش بين المتكويين والمختصين، لطرح أية أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين وهذا النقاش يوفر مجالا كافيا أمام المتكويين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم، وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة. إن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتكويين، وسيساعد على بلورة أفكار أكثر نضجا ووضوحا، والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

(5) أسلوب تمثيل الأدوار: بموجب هذا الأسلوب يقوم بعض المتكويين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين بتمثل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية، فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة أي تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مسبق لما يجب أن يقوله كل واحد من المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتكويين لكي يعتمد كل منهم على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع، وبعد أن تتم عملية تقمص الأدوار من قبل المتكويين المكلفين بذلك، يقوم فريق المتكويين بأكمله بمناقشة الأحداث التي عرضت أمامهم لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار ويستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال العلاقات الإنسانية والإشراف، والقيادة، وغيرها. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه ينشط عملية التعلم الذاتي للفرد المتكوي، وينمي عنده مهارات العلاقات الإنسانية.

(6) أسلوب المحاكاة : تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التكوينية تطورا وفاعلية وان كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتكويين في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المكون بعد ذلك تكوين المتكويين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

(7) أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر: يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية "تكوين الحساسية". وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتكوين في مجال العلاقات الإنسانية، ويتركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتكويين، حيث يقوم المكون بوسائل وأساليب مختلفة بخلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتكويين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع المكون الأفراد المتكويين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة، والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبالآخرين، وتقبل انفعالاتهم والتقليل من حالة المغالاة في المشاعر ورفع مستوى تفهمه للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه .

المطلب الثالث: أنواع التكوين

للتكوين أنواع متعددة والتي تختلف باختلاف المعيار الذي تم على أساسه التقسيم:

أولاً : التقسيم على أساس مرحلة التوظيف :

حسب هذا المعيار نجد الأنواع التالية من التكوين⁽¹⁾:

أ- توجيه الموظف الجديد: فالموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، فالمعلومات الأولى التي يحصل عليها الموظف خلال أيامه الأولى من العمل تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية. لذا نجد أن أهداف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل هي الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، مع العمل على تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل .

ب- التكوين أثناء العمل: إن العديد من المنظمات تقوم بتقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، وفيها يقوم المشرفون المباشرين بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، كالتكوين المباشر على آلات معقدة تكنولوجياً .

ج- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

يهدف هذا التكوين إلى تجنيد معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما يتعلق الأمر بأساليب العمل والتكنولوجيا وبأنظمة جديدة .

د- التكوين بغرض الترقية والنقل:

إن المهارات والمعارف الحالية للفرد يمكن أن لا تتطابق مع المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، لذا لا بد من التكوين لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات.

ثانياً : التقسيم على أساس الوظائف :

بسبب هذا المعيار نجد الأنواع التالية من التكوين⁽²⁾ :

أ- التكوين المهني أو الفني:

الذي يعمل على إعداد الفرد للقيام بأنواع متعددة من الأعمال المتعلقة ببعضها البعض، الغرض من هذا التدريب هو إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين مهارة لديه على كل فنون الحرفة.

ب- التكوين التخصصي:

يشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، هذا النوع من التكوين يهدف إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بهدف توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

¹ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 323- 326.

² - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص ص 87، 88.

ج- التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والاستشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، او الوسطى او العليا، هذه المعارف تشمل العمليات لإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، بالإضافة إلى التحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. فالتكوين الإداري يعرف على انه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتكون بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

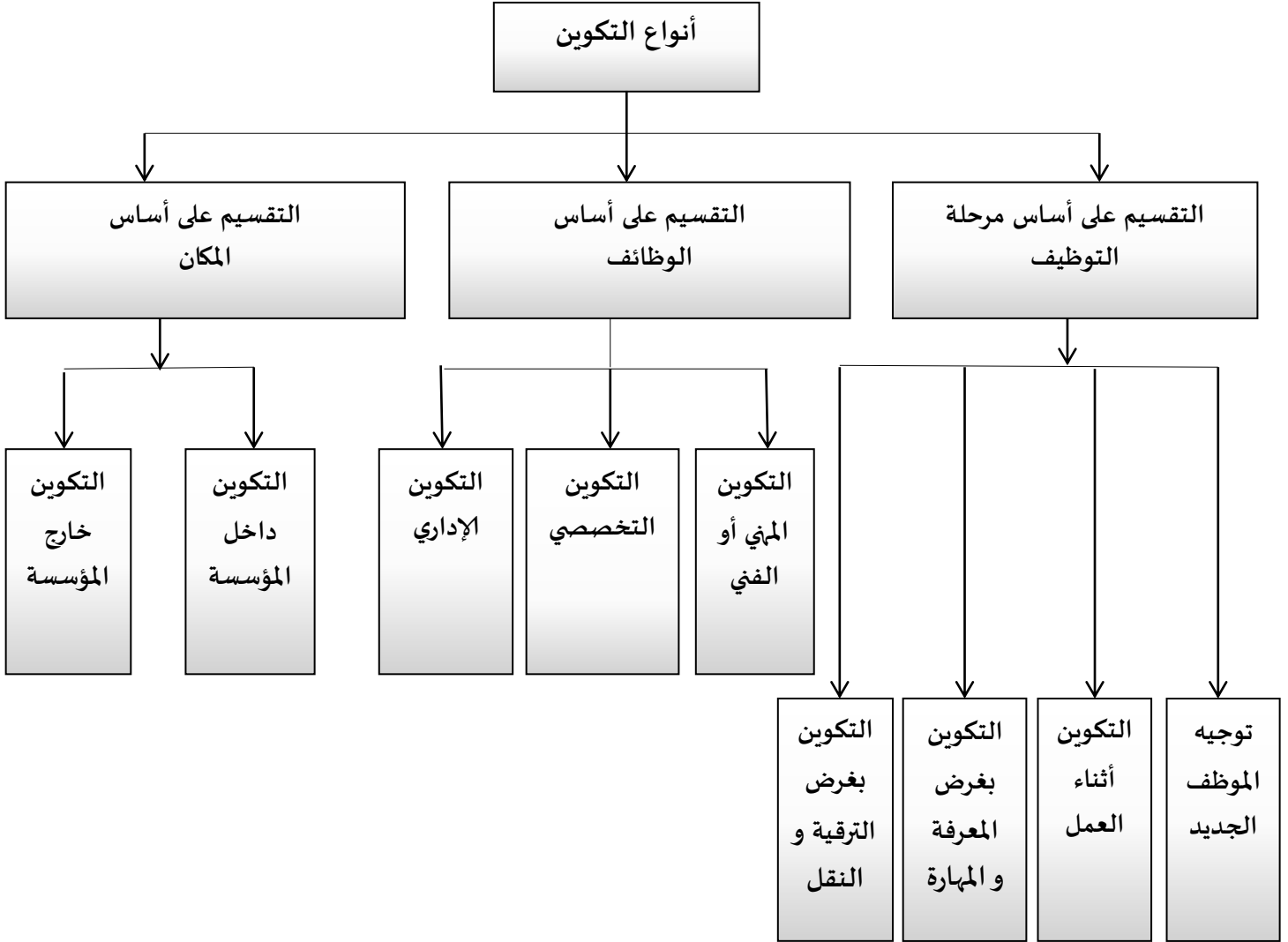
ثالثا : التقسيم على أساس المكان:

حسب هذا المعيار نجد الأنواع التالية من التكوين⁽¹⁾:

- أ- التكوين داخل المؤسسة: هو أنشطة تعليمية معدة مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة؛
- ب- التكوين خارج المؤسسة: أي قيام المؤسسة بنقل جزء أو كل نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة، إذا كانت الخبرة التكوينية أو أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

¹ - أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص ص 327، 328.

الشكل رقم (02): يوضح أنواع التكوين



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات سابقة

المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل تطور الاتجاهات الحديثة والتغير البيئي السريع وشدة المنافسة والنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر نظاما جزئيا ضمن الإدارة الاستراتيجية التنظيمية ككل.

المطلب الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا من خلال عرضنا لعينة من التعاريف -على سبيل المثال لا الحصر-، ومن ثم التطرق إلى أهمية وأهداف هذه الإدارة وهذا للإلمام بكافة جوانب هذا الموضوع.

أولاً: المفهوم

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطورية فكريا وتطابقا إلى أن تبلورت كمفهوم استراتيجي ما زال قيد الدراسة والبحث، إذ أن إدارة الموارد البشرية هي أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة نشاطات الأفراد العاملين، وهي أوسع من كونها تلك الإدارة المهتمة بشؤون العاملين في المؤسسة . إنا هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المؤسسة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية .

👉 **التعريف الاول :** "الإدارة الاستراتيجية هي ربط ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الاداء وتنمية الثقافة التنظيمية مما يعزز جوانب الابداع والمرونة بالمؤسسة"⁽¹⁾.

والمقصود من هذا التعريف بأن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي جمع بين ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي لضمان تحقيق اعلى مستويات الاداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة اخرى.

👉 **التعريف الثاني:** وتعرف أيضا "على أنها عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية "⁽²⁾. بمعنى آخر هي عبارة عن عملية يتم من خلالها التحديد الدقيق لخطط ووظائف الموارد البشرية التي تساهم أساسا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

👉 **التعريف الثالث:** وتعرف كذلك " على أنها خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

² - عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003، ص 105.

والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية " (1).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تكون فيها أهداف و استراتيجيات وخطط ادارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف و استراتيجيات وخطط المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

ثانيا : الأهمية.

تعد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نمطا مخططا لنشاطات وممارسات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أن المورد البشري هو الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا المتطورة وأنظمة التصنيع والأساليب الرقابية الحديثة لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة إلا من خلال الأفراد، وهنا يبرز دور استراتيجية الموارد البشرية في تقديم المهارات البشرية المطلوبة (2).

ثالثا : الأهداف.

تتمثل أهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي (3):

1) التكامل الاستراتيجي : إن التكامل الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على ادماج المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية لها، وضمان أن مختلف الجوانب الوظيفية لإدارة الموارد البشرية متماسكة ومتراصة، وأنها توفر للمديرين التنفيذيين مدخلا متكاملًا يساعدهم في عملية صنع القرارات، وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وتتجه المؤسسات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي وغيرها، ثم يكون لها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم، إن وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يأتي إلا بتكامل الآليات الإدارية البشرية

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² - سعد العزوي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 96.

³ - علال تيرورت، "مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016، ص ص 61،59.

والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على تحقيق غاياتها، بل الأهم أن نحرص على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

(2) **الالتزام العالي** : تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهدف رفع مستوى الالتزام السلوكي للعاملين في عملية متابعة الأهداف المتفق عليها، مما يساهم في إيجاد هوية تنظيمية قوية تربط الأفراد مع المؤسسة عن طريق مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات مما يمنحهم الشعور بالتواجد في المؤسسة ويساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، ويعزز استقرار السلام، فالثقافة التنظيمية تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، ان الالتزام التنظيمي يعتبر من العناصر الأساسية في المؤسسات الفاعلة والكفؤة لأنهم على اعتقاد تام بأن التزام العاملين يعني وجود مستوى عال في الأداء الفردي الذي ينعكس من الناحية المنطقية على زيادة الأداء المؤسسي.

(3) **الجودة العالية** : ونشير هنا إلى كل جوانب السلوك الإداري المتجهة إلى تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة، بما في ذلك إدارة الموظفين والاستثمار في الموظفين ذوي الجودة العالية، إن فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق، أصبح يعتمد على تنمية الموارد البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة وإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المؤسسة فقط لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام، إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة، حيث أن سياسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها تسهل وتدعم تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

(4) **المرونة** : لقد أجبز المستوى العالي من المنافسة وعدم تأكد المؤسسات على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والصائب لتحافظ على موقعها التنافسي وللتجاوب مع البيئة الديناميكية وعدم التأكد، ركز الإداريون والأكاديميون على مرونة المؤسسة الاستراتيجية، هذه المرونة التي تتطلب أن يجد المديرين الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية للمضي في تنفيذ قرار معين وتجنب استثمار أموال كبيرة في مشاريع محدودة الربح، وتعكس المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التجاوب مع التغيرات المختلفة في البيئات التنافسية والديناميكية فهي تزود المؤسسات بالقدرة على تعديل الممارسات الحالية استجابة للتغيرات البيئية غير المستقرة، إن مرونة الموارد البشرية تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين على أداء المهام المختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة، إن مرونة الموارد البشرية تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خصائص الموارد البشرية مثل المعرفة، المهارات والسلوكيات، أي بيان مرونة مهارات العامل وامكانياته للاستعمالات

البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف مع حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أو قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز والسلوك للتغيير أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير.

(5) مراعاة البعد الأخلاقي : تحترم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها حتى وإن كانت هذه الجوانب غير مؤطرة بقوانين ملزمة، لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ومن بين الأمور المتعلقة بهذه المسؤولية مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك فالتحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة جعلت العديد من المؤسسات تواجه اهتمامها في إدارة مواردها البشرية لكي تصبح أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي مما يتطلب منها إنجاز أعمال مسؤولة تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى في بيئتها الخارجية بهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي بما في ذلك مسؤوليتها نحو المجتمع بصفة عامة وتجاه أفرادها العاملين بصفة خاصة حيث أن هذا التوجه ينعكس حتماً على سلوكياتها وأخلاقيات العمل.

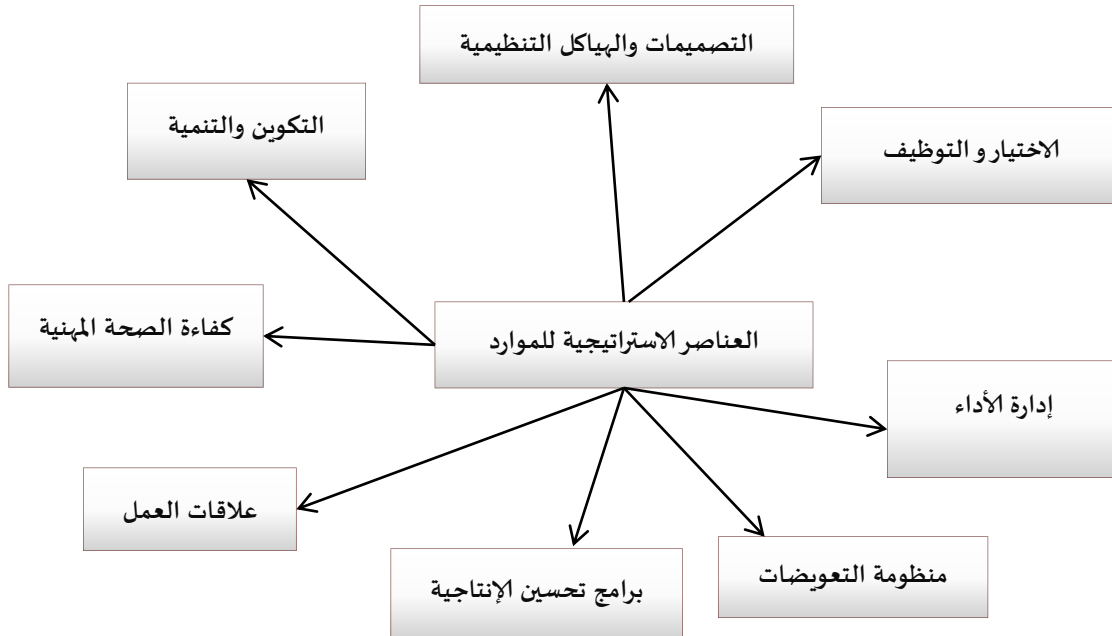
المطلب الثاني : مكونات ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تناول هذا المطلب بالدراسة من خلال ما يأتي .

أولاً : المكونات.

يمكن أن تعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب الشكل الآتي

الشكل رقم (03) : يوضح مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



وعليه تتمثل هذه المكونات حسب الشكل السابق في ما يلي⁽¹⁾:

- 1) التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- 2) الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.
- 3) التكوين والتنمية: وتشمل أنواع التكوين الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التكوين.
- 4) إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء، وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ووسائل تجميع رد فعل سياسات الموارد البشرية والتقارير.
- 5) منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والإيجابية المادية والمعنوية وأساليب تخص الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- 6) برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات والعمليات والنتائج والاستخدامات والبيئة والتحسينات المستمرة والعقارات التطويرية مع المنافسين؛
- 7) علاقات العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية والمعاشات والعلاج والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 8) كفاءة الصحة والسلامة: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

ثانيا: المتطلبات.

تطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط والتكامل بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ومن أهم هذه المتطلبات⁽²⁾:

1) متطلبات تنظيمية وسلوكية:

أ- متطلبات تنظيمية: تعني بالمتطلبات التنظيمية تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

¹ - فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص ص 92، 93.

² - أحمد مصنوعة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص ص 81، 82.

إن حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، يقتضي إعداد هيكلية تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أفعال وأنشطة؛

إن تحقيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للأهداف الاستراتيجية يمر عن طريق تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام الإدارة بتوفير مجالات التدخل لملء الفراغ الذي قد يحصل بين الكفاية أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبط فيها هؤلاء الأفراد نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضا الأفراد عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ، بمقدار ما تعظم أسباب الصراعات والتي تخلق نفوذ لدى بعض الأفراد، وضعفا لدى البعض الآخر؛

تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سببا جوهريا لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع؛

من مظاهر التأثير بثقافة المؤسسة انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرق متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية.

ب- متطلبات سلوكية :

تقتضي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية اسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير الأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

لابد أن تغذي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدي العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء والرعاية والاهتمام وتشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر فرص تنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

2) المتطلبات الإدارية:

تتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري أحداث بعض التغيرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها ومن ذلك نذكر:

- ✍ تغيير دور ومسؤولية ووظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تزيد مستوى إشراكها في العملية الاستراتيجية (تصميم وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل) ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها؛
- ✍ تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، حيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط؛
- ✍ تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:

• مفهوم دور حياة المنتج :

وفقا لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية وهي المرحلة التي تتزامن مع التحاق العناصر البشرية بالمؤسسة وبداية استيعابهم للمهارات الفنية والثقافة التنظيمية، ثم مرحلة النمو والتي يكون الفرد فيها قد اكتسب المهارات الملائمة للتعبير على طاقاته وقدراته وبالتالي المساهمة في تفعيل الأنشطة التي يمارسها، أما مرحلة النضج فهي تلك المرحلة التي يبلغ فيها عطاء الفرد أوجه، بحيث يستمر أداء العامل للنشاط عند مستوى معين من الأداء، أما المرحلة الأخيرة تسمى مرحلة الانحدار وفيها يتراجع أداء العامل ويتدهور إما لأسباب تنظيمية أو لأسباب بيئية أو لأسباب ذاتية:

يسهل تصنيف الأفراد وفق هذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات مختلفة تناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

• مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية:

يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة للتحليل الاستراتيجي، كما تهدف المؤسسة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية نجد:

✍ مستوى عال من الأداء وفقا لأهداف المؤسسة؛

✍ احتمال عال للبقاء في المؤسسة ومدة خدمة طويلة؛

✍ مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات؛

✍ احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن المتتبع لبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجدها تمر بعدة مراحل على شكل خطوات كما يلي⁽¹⁾:

أولا: المعرفة والدراسة المسبقة لرسالة المؤسسة ومتطلبات تحقيقها.

وهو ما يسمح من معرفة أهداف المؤسسة ومتطلباته الوظيفية، ويسمح أيضا من معرفة حجم عبء العمل والمسؤوليات والمهام الواجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف .

ثانيا : دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

حيث أن دراسة البيئة الداخلية يسمح من معرفة نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المؤسسة ويسمح بتحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية المتاحة على انجاز استراتيجية المؤسسة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية . وأما دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة والقيام بتحليلها سيساعد إدارة الموارد البشرية على معرفة طبيعة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، كما يسمح من معرفة المخاطر والتهديدات التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى، حيث يمكنه ذلك من معرفة ما يوفره سوق العمل من قدرات بشرية - حجمها؛ مستوى كفاءتها، خبرتها مكان تواجدها، شروط توظيفها ... يمكن توظيفها في تحقيق اهداف استراتيجية المؤسسة .

ثالثا : تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وترتبط استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة العامة، ويجب أن تندمج معها، ولا تخرج عن إطارها، وطبقا لهذا الارتباط تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية تابعة لهذه الاستراتيجية العامة. كما يجب أيضا مراعاة السياسة العامة للمؤسسة والتي تؤثر هي الأخرى على وضع هذه الاستراتيجية وعلى تنفيذها.

رابعا : تحديث وتطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة ببناء استراتيجيات وظائفها وممارساتها مثل استراتيجية (استقطاب، اختيار توظيف تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وتضبط من خلالها ممارساتها المستقبلية بطريقة تندمج وتتكامل وتتوافق معها هذه الاستراتيجيات؛ بما يسمح من تحقيق الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها وكذلك تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ - ادريس التواتي، "رؤية في إدارة الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص ص 187، 189 .

خامسا: تنفيذ الاستراتيجية.

إن عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى الكثير من اليقظة والمرونة، فالمؤسسة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن لهذه الإدارة أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب للمتغيرات البيئية الخارجية بأحد الأسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية) : أي تتعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه ؛
- أسلوب ردة الفعل: أي تتعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه .

وكل موقف نختاره في تحديد هذين الأسلوبين يتوقف على بعدها التسييري وإمكانياتها وخاصة البشرية وكذلك الموقف الذي تكون فيه؛

سادسا : تقييم تنفيذ الاستراتيجية.

يجب التفرقة بين تقييم تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية حيث أن :

✓ **تقييم تنفيذ الاستراتيجية:** يسمح بمعرفة البنود التي تم تنفيذها والتي يتم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها من الاستراتيجية التي تبنتها إدارة الموارد البشرية، ومستوى تنفيذ هذه البنود، كما يسمح من معرفة العراقيل والصعوبات التي أدت إلى ذلك، وبالتالي تسمح هذه الخطوة من الوقوف عند الإجراءات التقييمية والتصحيحية اللازمة لهذه الاستراتيجية لتنفيذها.

✓ **تقييم الاستراتيجية:** ويسمح بمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاستراتيجية للأهداف والنتائج التي كانت تستهدفها، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في ذلك كفاءة المدخلات التي تعتمد عليها في تحقيق هذه الاستراتيجية ومدى مشاركة إدارة الموارد في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلي⁽¹⁾:

أولا : استراتيجية تحليل الوظيفة: تعتبر استراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص التطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ويعد تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها.

¹ - حاتم فارس الطعان، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، "مجلة الدنانير"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، المجلد الأول، العدد الثالث، 2013، ص ص 206، 209.

وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المؤسسة إلى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظيفة.

ثانيا : استراتيجية الاختيار: تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية. فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية وخاصة في المؤسسة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية. فاستراتيجية الاختيار تتمثل في مجموعة من الإجراءات والاختبارات التي تضعها المؤسسة من اجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثا : استراتيجية التكوين والتطوير: تمثل استراتيجية تكوين وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم تعي طبيعة التكوين المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التكوينية وفق طريقة علمية مدروسة .

رابعا : استراتيجية تقويم الأداء: تتمكن المؤسسة من خلال عملية تقويم الأداء، التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها، وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة.

وتعد استراتيجية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة. حيث يمثل تقويم الأداء " عملية نظامية تقوم بها المؤسسة من اجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي وما بين الأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات الأزمة في ضوء نتائج التقويم".

المبحث الرابع : استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية

يعتبر التكوين عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، وضمن إطار ودور ادارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية التكوين من مجموعة مخططة من برامج التكوين التي تهدف الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى عملائها، وكذلك التأقلم

والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات الى تعليم واكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها⁽¹⁾.

المطلب الاول : دور الادارة الاستراتيجية في تحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية

إن الاحتياجات التكوينية هي "مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يحدث الاحتياج التكويني عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التكوينية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات"⁽²⁾.

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية في ثلاث مستويات رئيسية، من خلال القيام بتحديد الاحتياجات حسب التنظيم أولاً ومستوى الوظيفة ثانياً وأخيراً على مستوى الفرد.

أولاً : تحديد الاحتياجات حسب التنظيم

يتم تطبيق مفهوم النظام على المؤسسة، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وعلى النشاطات التي تمارسها، ومن الطبيعي أن يرد في الخطط السنوية للمؤسسات متطلبات التوسع في العمل وإدخال الحاسوب على بعض أو كافة أساليب العمل، وينتج عن ذلك الحاجة إلى إعادة تكوين العاملين على أساليب العمل الجديدة، واستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة؛

وعلى المؤسسة أيضاً تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وأساليب الاتصال ومستوى التفويض نطاق الإشراف.

كما يجب أيضاً تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب والتأخر عن العمل، شكاوى وتظلمات العاملين وكذلك تحليل القوى العاملة للمؤسسة حيث يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة بها، كذلك التعرف على حاجاتها الأنوية والمستقبلية وتحليل مدى كفاءتها من خلال عدد من المؤشرات كتكاليف العمل المباشرة وغير مباشرة لإنتاج السلع والخدمات، وتكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات⁽³⁾.

¹ - عمرو وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 437.

² - صلاح صالح معمار، "التدريب الاسس والمبادئ"، ديوبنو للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 60.

³ - نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2000، ص 273.

ثانيا : تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة

يعني بتحديد الاحتياجات على مستوى الوظيفة تحليل الوظائف ودراستها ووصفها بدقة للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، ذلك لمساعدة مختصي التكوين على تحديد محتويات برامج التكوين المناسبة، حيث يحتوي وصف الوظائف عادة على اسم الوظيفة، مرتبتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، علاقتها بالوظائف الأخرى وملخص عام لواجباتها ومسؤولياتها والملامح الأساسية لمهامها، كذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما تتم دراسة التغيرات المتوقعة في هذه الواجبات، المسؤوليات، المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب . ويتم هذا الوصف للوظائف عن طريق دراسة السجلات والوثائق الرسمية أو المقابلات الشعبية أو عن طريق الاستبيانات التي توزع على عينات عشوائية من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عنصر العمل والوقت الذي يستغرقه⁽¹⁾.

ثالثا : تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد

ويقصد بهذا التحديد الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للأفراد العاملين وذلك بالقيام بدراسة وتحليل الآتي⁽²⁾:

- متوسط انتاجية وأداء الافراد العاملين؛
- متوسط دوران الوظيفة؛
- متوسط عدد الغياب والتأخر في الحضور الى العمل؛
- دراسة وتحليل تظلمات الافراد العاملين وشكواهم؛

و بإمكان المؤسسات في سبيل اجراء مثل هذه الدراسات الرجوع الى السجلات والتقارير ومناقشة المشرفين للوقوف على حقيقة الامر كالتالي⁽³⁾:

- سجلات الحوادث؛
- ملاحظات المشرفين؛
- الملاحظات التي ترد في الاستبيانات التي يعيها تاركوا العمل؛
- شكاوي وتذمرات العملاء؛

¹ - سبرينة مانع، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 127، 128 .

² - مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2006، ص ص 299 .

³ . المرجع نفسه، ص 300 .

- متوسط استخدام المكائن؛
- ملاحظات لجان التكوين؛
- تقارير الكفاية أو الاداء للأفراد العاملين.

المطلب الثاني : فعالية الادارة الاستراتيجية في تصميم البرامج التكوينية للموارد البشرية
أولا : تحديد الاهداف التكوينية :

بعد نجاح المؤسسة في التحديد الدقيق لاحتياجاتها التكوينية، تعمل على ترجمتها إلى أهداف استراتيجية زمنية، مكانية ونوعية محددة، مما يساعدها على ترشيد جهودها التالية للتكوين، حيث يجب تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة وقابلة للقياس، حتى يتمكن فيما بعد من تقييم مدى نجاح عملياتها التكوينية أو العكس. وعموما لا بد أن تحدد أهداف التكوين وفق المعايير الآتية⁽¹⁾:

✎ لا بد أن تكون في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوبة؛

✎ لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء وبغض النظر عن هذه المعايير، يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

ثانيا : تحديد منهج التكوين: ويقصد بالمنهج التكويني كيفية تغطية المعارف والمهارات التي تم التوصل إليها عند التحليل للمهام الحيوية للوظائف التي يستهدفها، ويستلزم إعداد المنهاج التكويني القيام بثلاث خطوات هي⁽²⁾ :

✓ تنظيم وتسلسل محتوى البرنامج ؛

✓ اختيار الأنشطة والمعينات التكوينية مثل : الكلمات والرموز، التسجيلات والصور المتحركة، مشاهدة التكوين والعروض الرموز البصرية، الزيارات الميدانية، المشاركة في التجريب ؛

✓ تحديد الوقت المخصص للتكوين وذلك حسب ما يلي : طبيعة الهدف - صعوبة المحتوى الخاص بالموضوع، قدرات المتكويين المشاركين في البرنامج .

ثالثا - تحديد أساليب التكوين:

الأسلوب - كما تم تناوله سابقا- هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتكويين والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التكوين متعددة ومتنوعة لذلك يجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب

¹ - حسينة بلهي، "التدريب المهني- مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات" ، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، العدد 50، 2017، ص ص126، 127 .

² - عمران قادر بن عقون، "فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 21 .

التكوين باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يحتم اختلاف أساليب التكوين في كل مستوى وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من العوامل أهمها⁽¹⁾:

➤ الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه؛

➤ طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين؛

➤ المادة التكوينية؛

➤ فترة التكوين؛

➤ التكاليف وعدد المتكونين؛

أما فيما يخص المكون فهو الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المعلومات وإكساب المهارات للمتكونين، لذلك يجب توفير المكون الكفاء الذي يستطيع التأثير على المتكونين، ويتوقف اختيار المكون على :

• أسلوب التكوين المراد استخدامه؛

• المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين؛

• نوعية المتكونين.

رابعا : تحديد ميزانية التكوين :

يجب معرفة تكلفة التكوين في كل برنامج تكويني، وتشمل التكلفة عادة على⁽²⁾:

✓ تكلفة مصممي البرامج والمكونين والمشرفين؛

✓ تكاليف قاعات التكوين؛

✓ تكاليف المساعدات التكوينية؛

✓ تكاليف الأقلام والأدوات المكتبية؛

✓ تكاليف أيضا كتب التكوين وشهادات التخرج وحفل الختام؛

✓ تكاليف الإقامة والسفر؛

✓ تكاليف المأكولات والمشروبات.

¹ - سعاد عامر، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص ص 121، 122 .

² - رضوان محمود عبد الفتاح، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2012، ص 57.

خامساً: تحديد مكان تنفيذ التكوين:

قد يتم تنفيذ البرنامج داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز تكوين متخصصة وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي والذي من مميزاته توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين، إلى جانب جمع العديد من المتكويين من منظمات مختلفة⁽¹⁾.

المطلب الثالث : آليات الادارة الاستراتيجية في تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية

أولاً: تنفيذ برامج التكوين

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى خبر الوجود وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، إذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على مرحلة تقييم البرامج التكوينية، وبما أن تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج، فإنه على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن التنفيذ والتي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها وهي⁽²⁾:

👉 موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه؛

👉 توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج؛

👉 تنسيق البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يلي⁽³⁾:

أ- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية: المختلفة بالنسبة للمرافق والتسهيلات التكوينية ويتضمن

هذا الجانب ما يلي :

👉 اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج (مثلاً قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة)؛

👉 تصميم طريقة جلوس المتكويين (على شكل طاولة مستديرة أو صفوف مستقيمة في مواجهة المكون مع

تحديد مكان المكون)؛

👉 تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعنية في

التكوين).

👉 تجهيز المطبوعات، ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

¹ - سعاد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 123 .

² - محمد تريح، "أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تدريب الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه (غير مباشرة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2017، ص ص 305، 307 .

³ - المرجع نفسه، ص 306

✓ استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً؛

✓ إجراءات الطباعة؛

✓ إجراءات التوزيع على المتكويين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

ب- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج؛ والتي على إدارة البرنامج والمكويين مراعاتها، ويتضمن هذا

الجانب ما يلي :

✓ الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛

✓ معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجها في أنشطة البرنامج، واحترام قدراتهم والعمل على حل

مشاكلهم ؛

✓ الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين ؛

✓ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات

البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش أو مجموعات عمل أو أنشطة عملية. أو مشاغل

تكوينية؛

✓ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمكويين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعية مستمرة عن

البرنامج، وإطلاع المشاركين على نتائجها أول بأول ؛

✓ مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛

✓ توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين اللذين أكملوا متطلبات البرنامج (حفل اختتام).

ج - بالنسبة للمتكويين:

✓ التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك الى المتكويين؛

✓ استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.

د - بالنسبة للمتكويين:

✓ الاتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج و بمواعيدهم، وتهيئة وصولهم إلى مكانهم الذي يعقد

فيه البرنامج في الأوقات المحددة؛

✓ توفير المستلزمات التي يطلبها المكون من مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.

هـ- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج:

✓ التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج؛

✓ توجيه مذكرة الى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المتكويين وعناوينهم لصرف أجورهم.

ثانيا: تقييم عملية التكوين :

تقييم الدورة التكوينية هي عملية قياس مدى تحقيق الدورة التكوينية للأهداف المسطرة في المرحلة الأولى، بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثته على سلوك الموظفين، وذلك من خلال المتابعة الميدانية لأداء الموظف من حيث الفعالية الكمية النوعية بالإضافة إلى السلوك العام داخل المؤسسة⁽¹⁾.

أو يمكن القول بأنها عملية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، بالتالي إمكانية تشخيص للمعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التكوينية في المستقبل؛ أي هو عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التكويني ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا له.

• تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلا حتى، تمكن الخطة أن تكون أكثر فعالية في المرات القادمة؛

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهداف؛
 - قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها والأساليب التكوينية التي استخدمت؛
 - قياس كفاءة الأفراد الذين تم تكوينهم (السلوك المرغوب)؛
 - مقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه.
- أما أهم أساليب تقييم العملية التكوينية نذكر⁽²⁾ :

✎ استقصاء الآراء : يتم توزيع استمارة للمتكونين خلال كل برنامج تكويني يعبرون فيها عن رأيهم حول

مناهج التكوين والمكونين، والوسائل المستخدمة، ومدى استفادتهم من البرامج التكوينية.

✎ الظواهر السلوكية : هي جملة إحصائيات تخص النواحي السلوكية عند انتهاء البرنامج التكويني بمدى مناسبة، من هذه الظواهر : دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العطل، الشكاوي، معدلات الإنتاجية وغيرها.

✎ تقارير تقييم الأداء : يتم فيها قياس نتائج التكوين من خلال التقارير التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسهم يعبرون فيها عن مدى التقدم في الأداء وارتفاع مهارات المرؤوسين بعد انتهاء التكوين. وعليه فتقييم العملية التكوينية يمكن المؤسسة من تحديد الفجوة القائمة بين الأهداف المحققة من البرامج التكوينية الموضوعية والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، بالتالي الوقوف على مسبباتها والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وجعل البرامج التكوينية تستقي مضامينها من واقع الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية في المؤسسة.

¹ - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 101، 102.

² - رولا نايف المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية أساسها المورد البشري عبارة عن تكلفة، إلى نظرة استراتيجية أساسها المورد البشري عبارة عن أهم مورد في المؤسسة، أي أنه عبارة عن مورد استراتيجي وجب على المؤسسة الحفاظ عليه والاستثمار فيه بما يساهم في تطويره وتنميته والرفع من قدراته بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

و انطلاقا من دراستنا لهذا الفصل توصلنا للنتائج التالية :

- ☞ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الناجحة هي الآن عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه كونه العامل المهم لسير المؤسسة ونموها؛
- ☞ تضمن استراتيجية التكوين تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية؛
- ☞ الهدف من استراتيجية تكوين الموارد البشرية رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

الفصل الثالث

سونلغاز

دراسة

Sonalgaz

✦ تمهيد

- المبحث الاول : تقديم مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قالمة –
- المبحث الثاني : واقع الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة
- المبحث الثالث : تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة
- خلاصة الفصل الثالث

تمهيد :

بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بدراسة كل من الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية، وتطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع. سنعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي على اسقاط المفاهيم النظرية على ارض الواقع، ولهذا وجب علينا اسقاط الدراسة النظرية على احدى المؤسسات الجزائرية الرائدة المتواجدة على المستوى الوطني، الا وهي مؤسسة سونلغاز Sonalgaz، واكتفائنا بتخصيص دراستنا هذه على مستوى المديرية الخاصة بنا ضمن ولايتنا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قالة، وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لتوافقها مع موضوع دراستنا، باعتبارها المؤسسة الوحيدة والرائدة في مجالها والمتعامل الوحيد مع المستهلك الجزائري من جهة، وتمتعها بتوجهات استراتيجية تدعم مركزها ضمن السوق الدولية من جهة اخرى.

وعليه، سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على هذه المؤسسة، ومدى التزامها بتكوين مواردها البشرية، وكذا معرفة ممارسات إدارتها الاستراتيجية ودورها في تكوين مواردها البشرية. وهذا عن طريق وقوفنا على طبيعة هذا التكوين وإجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة، وأخيرا الوقوف على أفاقها المستقبلية لضمان تطبيق استراتيجيتها العامة، وتحقيق استمراريتهما وتنافسيتها ضمن القطاع على المستوى الدولي.

✚ المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز Sonalgaz-ولاية قالة-

✚ المبحث الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في مؤسسة Sonalgaz بولاية قالة

✚ المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز

Sonalgaz بولاية قالة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة –

تم اجراء الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-وحدة قلمة- والتي تعمل على تقديم خدمات أساسية للزبائن، حيث سيتم التعرض في هذا المبحث إلى النبذة التاريخية، تعريفها، أهدافها، ووظائفها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الاول : تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة –

تعتبر هذه المؤسسة ذو أهمية كبيرة في الجزائر، وبغرض التعرف أكثر عليها ارتأينا التطرق إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها تقديم صورة عامة عنها.

أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قلمة –

نشأت المديرية الفرعية للتوزيع بولاية قلمة في جانفي 1979 مقرها شارع أومرزوق حسين بوسط المدينة، وكانت تابعة لمنطقة التوزيع عنابة، وهي مكلفة بتوزيع الغاز والكهرباء، تغطي كافة الولاية. و تضم 450 موظف، كانت تدعى مركزية التوزيع وحاليا مديرية التوزيع تبلغ مساحة المديرية حوالي 23308م² ولها أربع وحدات هي: بوشقوف، واد الزناتي، هيليوبوليس، قلعة بوصبع.

الجدول رقم (02): يوضح بطاقة تعريفية بمؤسسة سونلغاز Sonalgaz

| | |
|--|-----------------|
| الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) Société Nationale De L'électricité Et Du Gaz  | اسم المؤسسة |
| شركة عمومية جزائرية | النوع |
| الجزائر | المقر الاجتماعي |
| 1969 | تاريخ الإنشاء |
| انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها | مجال النشاط |
| 390 مليار دينار جزائري | رأس المال |
| www.sonelgaz.dz | موقع الويب |

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانياً : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قالمة –

قبل التطرق للمديرية الفرعية لولاية قالمة لابد من اعطاء نظرة عن المؤسسة الام وهذه الاخيرة مرت بمراحل عديدة منذ نشأتها نأتي على ذكرها كما يلي⁽¹⁾ :

في بداية القرن العشرين كان قطاع الكهرباء يتألف من امتيازات في أيدي الشركات الاستعمارية. بعد ذلك تم اعتماد القانون رقم 46-628 المؤرخ 8 أبريل 1946 في العاصمة الفرنسية، والذي نص على تأميم الأنشطة الكهربائية والغازية ثم صدر المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 5 يونيو 1947 الذي تم بموجبه تأميم شركات الكهرباء والغاز الخاصة القائمة في ذلك العصر في الجزائر، وإنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر (EGA)² ؛

عند الاستقلال كان على شركة الكهرباء والغاز الجزائر " أن تواجه الرحيل الجماعي للإطارات الفرنسيين، وذلك بضمان الاستخلاف والمساهمة في امتلاك التحكم لتحقيق السيادة الوطنية، من خلال ملئ هذا الفراغ بإرسال شبان جزائريين حاملين للشهادات الجامعية وخريجي المدارس الكبرى الأجنبية للتكوين إضافة إلى عمال EGA والذي قدر عددهم آنذاك حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633 موظفا مرسما في سنة 1959)، أما المهام التقنية فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين، فكان لابد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال الفرنسيين، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعاون التحكم ووضعهم بصفة مزدوجة على المناصب إلى حين التوصل لجعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين ؛

وكسراً للتراث الاستعماري واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية للبلاد، جاء عام 1969 الذي تم فيه حل شركة EGA واستبدالها بإنشاء شركة SOANALGAZ (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، وهذا بموجب المرسوم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، تكريسا لمبدأ تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني المنطلق في عام 1966⁽³⁾.

وبحلول سنة 1966 كانت الشركة الجديدة مسؤولة عن احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها واستيرادها وتصديرها، وتوزيع الغاز الطبيعي وبيعه في الدولة، ودخلت شركة سونلغاز حقبة جديدة بقوة عاملة مكونة من 6000 عون لخدمة 700,000 زبون بمعدل كهربة يقدر بـ 40٪، ولديها 626 ميجاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، تزود 665000 من العملاء ذوي الاستهلاك منخفض الضغط، 3180 من العملاء ذوي الاستهلاك متوسط الضغط و08 من العملاء ذوي الاستهلاك العالي الضغط، وكذلك شبكة نقل الغاز بطول 575 كيلومتر إضافة إلى شبكة توزيع غاز بطول 1590 كيلومتر لتزويد 168032 منزل؛

¹ - بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² - EGA : Électricité et gaz d'Algérie (شركة الكهرباء والغاز الجزائر)

³ - <http://www.sonelgaz.dz/>, (consulté le 10/03/2020).

وفي عام 1983، وبعد أربعة عشر عامًا من ولادتها، خضعت سونلغاز لأول عملية إعادة هيكلة. أدت إلى ميلاد ستة (06) شركات فرعية خمس منها متعلقة بالأشغال المتخصصة إضافة إلى مؤسسة أخرى للتصنيع ويمكن توضيحها كالتالي :

- كهريف (KAHRIF) : للكهربية؛
- كهركيب (KAHRAKIB): للهيكل والمنشآت الكهربائية؛
- اينيرغا (INERGA) : للهندسة المدنية؛
- التركيب (ETTERKIB) : للتركيب الصناعي؛
- كاناغاز (KANAGHAZ) : لإنجاز شبكات الغاز؛
- AMC : لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة .

وقد مكّن هذا التنظيم الإداري الجديد الشركات الجديدة من لعب دور رائد في مجال تشييد البنى التحتية للكهرباء والغاز. مع ضمان استقلالية الإدارة والاستجابة السريعة في بيئة ديناميكية ثابتة ؛

وبحلول سنة 1991 التي كانت المنعرج القانوني لشركة سونلغاز وتوجيهها نحو الطابع الصناعي التجاري وبصدور المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 الذي تم من خلاله تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)¹؛

في سنة 1995 وبصدور المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 تم التأكيد على الطبيعة القانونية لمؤسسة "سونلغاز" بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لسلطة الوزير المكلف بالطاقة والمناجم وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحكمها قواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة إضافة إلى إعطائها الحرية التجارية في تعاملاتها مع باقي الدول تحتل من خلالها صفة التاجر في مجال تخصصها وتعاملاتها؛

في عام 2002 تم تغيير الشكل القانوني لشركة " سونلغاز " من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة (SPA)² وهذا بموجب أحكام المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 يونيو 2002 الذي جعل من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، تنشط بواسطة فروعها لنشاطات الانتاج،

¹ - EPIC : établissement public à caractère industriel et commercial (مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري)

² - SPA: Une société par actions (شركة مساهمة)

النقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز، يقدر رأسمالها بـ بمائة وخمسين مليار دينار جزائري موزعة على 150000 سهم قيمة كل سهم واحد منها مليون دينار جزائري، تكتبها الدولة وتحررها هي دون سواها :

بعد ذلك قامت الشركة بعملية إعادة هيكلة نفسها سنة 2004 وهذا من خلال تحويل كياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية إلى شركات فرعية مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

- ☞ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛
- ☞ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛
- ☞ مسير إدارة النظام الكهربائي (OS)؛
- ☞ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية هي :

- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر (SDA)¹؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط (SDC)²؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز في الشرق (SDE)³؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب (SDO)⁴.

وبين عامي 2007 و2009 كانت الشركة لا تزال بهدف تعزيز أدائها، حيث اعتمدت سونلغاز هيكلة جديدة. وهذا أدى إلى اعتماد مجموعة تضم 33 فرع تابعة و6 شركات. إضافة إلى افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG) في عام 2007، وكذلك إنشاء شركة الهندسة ونظم معلومات وإدارة الممتلكات (CEEG، ELIT & SOPIEG) واندماج شركة Rouïba Eclairage في عام 2009؛

في 2 مايو 2011، تم تعديل النظام الأساسي سونلغاز، الذي اعتمد في عام 2002، من قبل مجلس الوزراء. وتم ضم الشركة القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة واحدة تحت مسمى "مجمع سونلغاز" وهذا دون إنشاء شخص معنوي جديد ؛

¹ - SDA : La société de distribution d'électricité et de gaz en Algérie (شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر)

² - SDC: Entreprise de distribution d'électricité et de gaz au center (شركة توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر)

³ - SDE: Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Est (شركة توزيع الكهرباء والغاز في الشرق)

⁴ - SDO: Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Ouest (شركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب)

وبعدها بثلاث سنوات، تم إنشاء شركة تسمى GEAT (جنرال إلكتريك الجزائر توربينات) في سنة 2014 بالشراكة مع شركة جنرال إلكتريك والتي كلفت بمسؤولية بناء وتشغيل المجمع صناعي الذي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) ويهدف إلى إنتاج BT¹ و TV. وكذلك تم إنشاء شركة تسمى HYENCO شراكة مع Daewoo و Hyundai وتكون المسؤولة عن تقديم خدمات EPC (الهندسة والمشترية والبناء) لأعمال الطاقة الصناعية؛

كان عام 2017 عام مؤسسة جديدة لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجارها الخاصة وتنسيق خبرتها، وبالتالي فإن أعمال التوزيع تقع الآن تحت كيان واحد يسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC). إن SDC هو نتيجة لإدماج شركات التوزيع SDE و SDO و SDA .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قالمة –

سنتناول من خلال هذا المبحث أهمية وأهداف هذه المؤسسة على النحو الآتي:

أولاً : أهمية المؤسسة.

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" أحد أكبر المؤسسات الوطنية حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك و نפטال، حيث يمتد نشاطها عبر فروع التراب الوطني كاملا ممثلا في فروعها واقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة بالإضافة لما تقدمه من خدمات كبيرة للاقتصاد الوطني، ولهذا تحظى المؤسسة بالاهتمام الكبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما انها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن مؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الامن، حماية المستهلك، إضافة إلى الحس البيئي الذي تتمتع به المؤسسة والاهتمام الذي توليه للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجد من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة لا سيما الطاقة الشمسية التي تملكها الجزائر بشكل كبير جدا.

¹ - BT و TV : Réseau Basse Tension, Turbine vapeur

ثانيا : أهداف المؤسسة.

تهدف أي مؤسسة عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وقد قامت سونلغاز بالعمل على تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾ :

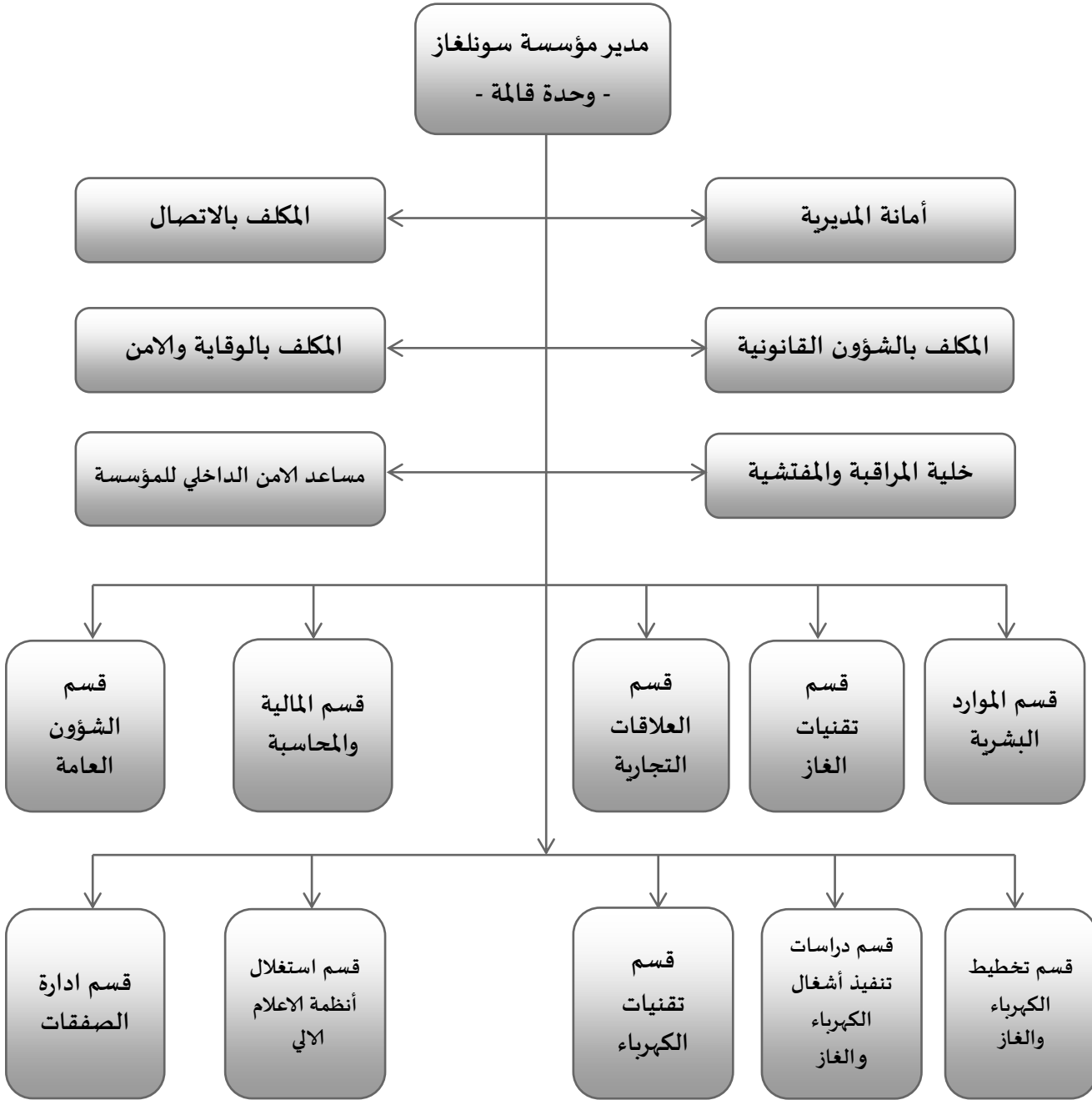
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق المحلي، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو خارجها وتسويقه؛
- ✓ إنتاج الكهرباء وتوزيعه على مستوى جميع المناطق التابعة لولاية قالمة ونقلها وتسويقها؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، وكل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية بما يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز؛
- ✓ تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز من أجل الأحسن، فتقوم باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء، ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى المحلي لتلبية الطلب المتزايد وتقديم خدمات حديثة للزبائن .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz – ولاية قالمة –

يتخذ الهيكل التنظيمي ضمن مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة الشكل الهرمي والذي يشرف عليه المدير العام، وهو يخضع بدوره لسلطة المديرية العامة وتحتوي مؤسسة وحدة قالمة على عدة اقسام نوضحها حسب الشكل التالي:

¹ - بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (03) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz - ولاية قلمة -



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة - انظر الملحق رقم 01_

وعليه يمكن توضيح وشرح مهام كل مصلحة كالآتي:

(1) مدير المديرية:

المديرية يمثلها المدير الذي يعتبر المسؤول الأول والمنسق، المشرف والمسير الرئيسي، ويمثلها على كل المستويات حسب الإقليم المحدد بها، وعلى هذا المدير أن يكون متحصل على تكوين عالي ويتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه كما يجب أن يعرف بصفات القائد المسير الذي يستطيع قيادة طاقمه وإدارة الأعمال .

أ- مهام المدير:

ومن بين المهام التي يتكفل بها ما يلي :

☞ اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاط المديرية والمصادقة عليها؛

☞ توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه؛

☞ العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر؛

☞ مراقبة ومتابعة الآراء داخل المديرية ومقارنتها مع النتائج المحققة والأهداف المسطرة؛

☞ تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في الملتقيات والتداولات والاجتماعات.

ب- الأمانة :

تعتبر الأمانة المساعد الأيمن للمدير، إذ بفضلها يتم تنظيم الأعمال المبرمجة في مكتب المدير وحسن تسييرها وترتيبها وفق برنامج خاص فيه، تحترم فيه المواعيد ودرجة أهمية العمل الواجب القيام به. وتتلخص أهم الأعمال التي تتكلف الأمانة بأدائها فيما يلي :

☞ تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عمليات الزيارات و الاستقبال؛

☞ استلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير للاطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف

الاقسام؛

☞ استقبال الأخبار والمكالمات الخاصة بالمدير؛

☞ حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالمدير؛

☞ إبلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المركز بقرارات المدير التي تهمهم، وكذا بمواعيد الاجتماعات التي تجري

مع المدير.

ج- مصلحة الشؤون القانونية :

تتواجد هذه المصلحة من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، ومن أهم وظائفها هي:

- ☞ متابعة كل القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات المؤسسة أو سرقة الكهرباء؛
- ☞ التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات والتعويض الخاصة بالمؤسسة في إطار النزاعات مع الغير؛
- ☞ التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء، والغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض؛
- ☞ الإنابة عن المدير وتمثيله أمام الهيئات القانونية .

د- مهندس الدراسات الأمنية :

هو إطار متحصل على شهادة مهندس دولة في الأمن الصناعي، ومن وظائفه الرئيسية التدخل السريع فيما يلي:

- ☞ تطبيق التعليمات الشرعية والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن؛
- ☞ تحضير مناهج وطرق عمل من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من الحوادث المهنية؛
- ☞ التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض ناتج عن وفاة عامل أو عجز؛
- ☞ تنظيم حلقات وتربصات تكوينية للعمال في ميدان الوقاية والأمن والصحة؛
- ☞ القيام بمراقبة دورية للعمال والحرص على مدى تطبيق تعليمات الوقاية الأمنية .

هـ- مساعد الأمن الداخلي :

من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي هي:

- ☞ التنسيق مع فروع الشركة للوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة بها؛
- ☞ حماية المؤسسة من الأعمال المسروقة أو محاولات تخريبية، ومسببة في عرقلة أو اختلال سير المؤسسة؛
- ☞ التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية؛

☞ حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها .

و- المكلف بالاتصالات :

هو إطار متحصل على شهادة ليسانس في الاتصالات من وظائفه الرئيسية:

- ☞ التنسيق فيما يخص البرامج والمواعيد الخاصة بالمدير داخل المديرية وخارجها؛
- ☞ استقبال المواطنين والسلطات وكل المكالمات الهاتفية في غياب المدير وتسجيل طلباتهم وضبط المواعيد لهم.

ز- خلية المراقبة والتفتيش :

تأسست هذه المصلحة مؤخرا نظرا لحاجة مؤسسة سونلغاز ووكالاتها لتحسين جودة التسيير، ورقابة تطبيق القوانين على مستوى أقسامها ومصالحها. يسهر رئيس مصلحة المراقبة والتفتيش على مواكبة الأحداث اليومية، والحرص على حسن وانتظام كل الأعمال داخل المؤسسة للحد من الأخطاء، والتجاوزات والارتقاء إلى ما هو أفضل مستقبلا.

(2) قسم الموارد البشرية :

وهو القسم الذي تم التركيز عليه خلال فترة التبرص لأنه يشتمل على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ يعتبر هذا القسم قلب الإدارة وله دور هام بها ومن أهم الوظائف الرئيسية لهذا القسم مايلي :

للإسهام في تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها؛

للإسهام في التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل، مخطط التكوين والترقيات) وتحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها .

(3) القسم التقني للغاز

يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة الغاز لقالمة، واد الزناني، بوشقوف، ماونة، هيليوبولس) ومن مهامه: متابعة وتحليل القياسات المرورية، ومتابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز.

(4) القسم التقني للكهرباء: تتمثل أهم وظائفه في :

- تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية؛
- وضع برامج للصيانة من التلف و الأعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير؛

- تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق إرسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي؛

- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام ككل فيما يخصه، والقيام بخرجات ميدانية وذلك لتنفيذ الشبكة الكهربائية والتنسيق مع مختلف مديريات الولاية.

5) قسم العلاقات التجارية :

ينقسم إلى مصلحتين موجودتين بمقر المديرية المصلحة التكنولوجية، مصلحة الزبائن) وخمسة مصالح تجارية (قالمة، واد الزناتي، بوشقوف، ماونة، هليوبوليس) من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي :

✓ احترام اجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من بداية طلب الزبون إلى تزويده بالكهرباء والغاز؛

- ✓ تسيير زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصيد والفواتير والتسوية؛
- ✓ تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصيد، والإحصاء وإصدار الفواتير المتعلقة بهم.

6) قسم المحاسبة والمالية :

وهو قسم ذو أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، ويوجد به أربعة مصالح (مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة المراقبة والتفتيش). كل مصلحة لها مهام مختلفة ومتنوعة تحاول قدر الإمكان التنسيق فيما بينها من جهة، وتسيير مختلف المعاملات المالية والمحاسبية الخاصة بالمديرية من جهة أخرى.

7) قسم الشؤون العامة

من وظائفه ما يلي :

- لل متابعة وتسيير صيانة ونظافة البيانات والمكاتب الخاصة بالمديرية؛
- لل استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر؛
- لل ضمان تسيير ممتلكات المديرية؛
- لل القيام بشراء كل وسائل العمل الخاصة بالمديرية .

8) قسم تخطيط الكهرباء والغاز: ومن مهامه :

- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية، وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- ✓ متابعة قرارات التخطيط لضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .

9) قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (الكهرباء والغاز)

من مهامه ووظائفه ما يلي:

- دراسة كل الطلبات الواردة إلى المديرية؛
- جمع كل الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت في طريق الإنجاز والمتابعة اليومية لبرامج الأشغال وكذلك متابعة

القروض؛

- استقبال وتسوية كل الفواتير الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة.

(10) قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

من مهامه ما يلي :

- ✓ تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي فيما يخص كل الأجهزة على مستوى المديرية؛
- ✓ التطبيقات في ميدان الإعلام الآلي؛
- ✓ صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي .

(11) قسم إدارة الصفقات :

يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في المديرية، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ويعمل على متابعة المؤسسة المتداولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية اتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون، ويسعى هذا القسم إلى:

- للجمع بين مؤسسة سونلغاز والمؤسسات المناولة (المؤسسات المقاوله)؛
- لل توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
- للضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل .

المبحث الثاني: واقع الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية ذو أهمية خاصة فمن خلالها تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيتها العامة التي تعمل في إطارها على تحقيق أهدافها المسطرة من جهة، ودعم باقي وظائفها من جهة أخرى. ومن بين وظائفها وظيفة الموارد البشرية التي تحتل أهمية كبيرة في هذه المؤسسة، وباعتبار موضوع دراستنا ينحصر في تكوين الموارد البشرية فسنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على واقع تطبيق كل من الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية.

المطلب الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

إن الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز تكون على مستوى المديرية العامة فهي التي تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وصياغة الاستراتيجية العامة وذلك بوضع مخطط للمؤسسة. فالمديرية ابتداء من المدير تقوم على وضع الرؤية الاستراتيجية ووضع الخطط والأهداف، ومن ثم تقوم بتطبيق الاستراتيجية على مستوى الفروع التابعة للولاية ويتم الإشراف عليها من طرف مدير المديرية.

فخلال دراستنا الميدانية، ومقابلاتنا مع مسؤولي المؤسسة تبين لنا بأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ينحصر في ممارسات استراتيجية بين كافة مصالحها تعتبرها المؤسسة أساس استمراريتها وهيمنتها على مستوى السوق الجزائرية، باعتبارها المتعامل الوحيد مع الزبون الجزائري في مجال استهلاك الكهرباء والغاز. وهنا تحاول تطبيق استراتيجية عامة تقوم على التركيز على تحليل دائم لبيئتها الداخلية واقتناص كافة الفرص الخاصة ببيئتها الخارجية.

بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على عصنة كافة تعاملاتها التجارية مع الزبون وجعلها الكترونية. أي استخدام أساليب الدفع عن طريق الانترنت، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن المؤسسة تملك نظرة استشرافية مرتبطة أساسا باستراتيجيتها العامة التي تهدف إلى التركيز على عصنة الأجهزة والأنظمة وتنوع الأنشطة بين كافة فروعها⁽¹⁾.

المطلب الثاني : مراحل وأنواع التكوين بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز قالمة، كما تجده يحتل مكانا مركزي من أجل رفع التحدي أمام متغيرات عديدة، ويعتمد عليه في تحقيق التغيير المنشود لمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مراحل وأنواع التكوين المطبقة في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة .

أولا : مراحل التكوين بالمؤسسة

تعمل مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة بتحديد الاحتياجات التكوينية والتخطيط لها بشكل جيد، وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية، حيث تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف الأقسام والفروع للقيام بخطوات مترابطة ومتكاملة كما يلي⁽²⁾:

تقوم المديرية بتحديد الأهداف السنوية الشائعة عن عملية التكوين ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية لمختلف الفروع والوحدات التابعة، وتتضمن التوجيهات ميادين مختلفة نذكر منها: التخصصات المقترحة لعملية التكوين، طبيعة التكوين من حيث المكان سواء بمراكز التكوين التابعة للمؤسسة أو على مستوى مؤسسات وطنية أو خارجها . وينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة؛

¹ - بناء على مقابلات متعددة مع مسؤولي المؤسسة.

² - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل مصلحة بتحديد الاحتياجات التكوينية (عدد الأفراد المراد تكوينهم نوع التخصصات، الميزانية التقديرية، المعارف والمهارات المراد اكتسابها، مكان وزمان التكوين، الأهداف المرجوة من عملية التكوين، مع مراعاة المدة الزمنية التي تكون عادة محصورة بين شهر أكتوبر وديسمبر من كل محطة، وقدرة استيعاب المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة، والميزانية التقديرية للتكوين خارج الوطن؛

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية يتم إرسالها إلى المديرية المركزية للموارد البشرية وعلى أساس تلك العمليات يتم تصميم المخطط التكويني الملموس بشكله العام والذي يحتوي على ثلاثة أقسام القسم الأول : الأهداف العامة من المخطط : يشمل عناصر عديدة منها : مستويات الأداء، تخصصات، علاج أوجه القصور - القسم الثاني : يتمثل في الاحتياجات المقدرة من كل نوع تكوين، القسم الثالث : ويضم التكاليف التقديرية لعملية التكوين؛

تقييم المخطط التكويني الذي تم إعداده من خلال التعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها، وبالاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين أو التي تتعامل معها، وآراء المكونين والمتكونين حول العملية التكوينية وتسجيل نتائج التكوين بانتظام، وكذا تقارير نهاية السنة أو نهاية التبرص التي تقدم حوصلة عن التكوين لكل وحدة، كما يهدف تقييم المخطط التكويني للتحقق من فعالية المخططات التكوينية في تحقيق أهدافها وتقويمها عند الحاجة.

ثانيا : أنواع التكوين بالمؤسسة

تقوم سياسة التكوين في مؤسسة سونلغاز على أنواع مختلفة من التكوين هي ⁽¹⁾ :

- 1) التكوين المهني المتخصص: هدفه تحسين المؤهلات والقدرات المهنية للعامل المتكون، وذلك تماشيا مع التغييرات الحاصلة، أو من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع مدته محصورة من 06 أشهر إلى 3 سنوات على الأكثر، ويشمل هذا النوع من التكوين : الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ؛
- 2) تكوين الإتقان: يشتمل هذا النوع من التكوين على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة (يكون أثناء العمل) وذلك من أجل تأهيل العمال وتمكينهم وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتعلم التقنيات الجديدة، مدته تتراوح من أسبوع إلى 6 أشهر يتم إجرائه في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة ويشمل جميع العمال؛
- 3) التكوين داخل المؤسسة: يتم على مستوى وحداتها وأقسامها باعتبارها تتوفر على الوسائل والإمكانات المادية والبشرية التي تسمح لها بذلك، وعادة يكون التكوين الداخلي قصير المدى وعدد كبير من الأعوان؛

¹ - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

4) التكوين في المعاهد الوطنية والجامعات: تتم بموجب اتفاقية بين المؤسسة والجامعة أو المعاهد المتخصصة في التكوين ومن أمثلة ذلك : المعهد العالي للتسيير والتخطيط، مركز البحث في الإعلام الآلي والتقني، المعهد الوطني للإنتاجية الصناعية؛

5) التكوين خارج الوطن: يتم تكوين العمال بالخارج في مؤسسات متقدمة في التكوين والتدريب أو في مؤسسات أجنبية تتعامل معها المؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تعتمد على هذا النوع بشكل كبير، ويكون في غالب الأحيان قصير المدى.

المطلب الثالث: مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة

تتمثل مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز في مايلي⁽¹⁾:

أولاً : معهد التكوين للكهرباء والغاز (IFEG):

معهد التكوين للكهرباء والغاز (IFEG) هو شركة تابعة لمجموعة Sonelgaz، تم إنشاؤها في عام 2007 من خلال تجميع ثلاث مدارس تكوين Sonelgaz وأربعة مراكز اختيار، داخل كيان مستقل يهدف إلى دعم شركات مجموعة Sonelgaz، كأولوية في تنفيذ سياستها من حيث اكتساب المهارات والحفاظ عليها وتنميتها؛

تصل إنجازات التكوين السنوية إلى 500000 ساعة سنويا، بمتوسط مشاركة 19000 متعلم. فيما يتعلق باكتساب المهارات، استجابت مراكز الاختيار الأربعة لطلب تقييم سنوي من أكثر من 5000 مرشح؛

في عام 2016، تحت رعاية اتحاد جمعيات الكهرباء في إفريقيا، كان IFEG أحد المبادرين لإنشاء الشبكة الأفريقية لمراكز التميز في الكهرباء. هذه التسمية هي ضمان للتكوين وفقاً لمعايير جودة التعليم الدولية؛

منذ إنشاء الشبكة، قام IFEG بتكوين 700 متعلم (أكثر من 5000 ساعة سنويا)، لصالح شركات الكهرباء من 10 دول أفريقية. يهدف IFEG إلى تنويع خدماتها، من حيث المشورة والمساعدة.

ثانياً : مركز التكوين بعين مليلة (CAM)

هي مدرسة تكوين متخصصة تأسست عام 1986. وتتمثل مهمتها في توفير التكوين والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز، بما في ذلك إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، الطاقات المتجددة وكذلك الدورات التكوينية الأخرى المقدمة في التعلم الإلكتروني. مع أكثر من ثلاثين عاماً من التواجد، يتميز CAM عن طريق التكوين في العمل المباشر (الفولتية المتوسطة والعالية). يقع هذا المركز في شرق الجزائر في ولاية أم البواقي بطريق باتنة وعين مليلة؛

¹ - بناء على المعلومات ووثائق داخلية مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

- قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي؛
- قدرة التكفل بالنظام الداخلي: لا شيء؛
- المساحة: تقارب 20 هكتارا.

ثالثا: مركز التكوين بين عكنون للإدارة والتسيير (CBA):

تأسس في عام 1971، ويقع مقره بين عكنون طريق دالي ابراهيم بالجزائر العاصمة، تقدم هذه المدرسة مجموعة من التكوين على تقنيات الإدارة والتنظيم (الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، والمبيعات والتسويق والتدقيق والرقابة الإدارية واللغات وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك. إضافة إلى أنه يدعم التطوير المهني للمديرين التنفيذيين في المهن الإدارية ويساهم في إضفاء الطابع المهني عليهم⁽¹⁾؛

- قدرة الاستقبال: 250 مقعد بيداغوجي؛
- قدرة التكفل بالنظام الداخلي: 100 سرير؛
- المساحة: 4 هكتارات.

رابعا: مركز التكوين للتقني بالبلدية (ETB):

هي مدرسة تكوين متخصصة أنشئت عام 1949. وتتمثل مهمتها في توفير التكوين والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز، بما في ذلك إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، الطاقات المتجددة وكذلك الدورات التكوينية الأخرى المقدمة في التعلم الإلكتروني؛

وتعد رائدة في تكوين تجارة الكهرباء والغاز، مع ما يقرب من 70 عامًا من الخبرة، تقع ETB في قلب مدينة

البلدية؛

- قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي؛
- قدرة التكفل بالنظام الداخلي: 400 سرير؛
- المساحة: 13 هكتارا.

¹ - <http://www.sonalgaz.dz/>, (consulté le 01/04/2020).

المبحث الثالث: تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة

سنقف من خلال هذا المبحث على مدى تطبيق استراتيجية تكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وهذا من خلال حصولنا على معلومات وبيانات تتماشى مع طبيعة موضوعنا عن طريق اعتمادنا أسلوب المقابلة المباشرة من جهة، ومن ثم عرضنا لكيفية تطبيق استراتيجية التكوين من جهة أخرى، وأخيرا استشراف أهم آفاق المؤسسة في ظل استراتيجيتها العامة.

المطلب الأول: عرض مقابلة مع مسؤولي مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة

إن المقابلة هي: تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة، وهي طريقة يفضلها كثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق في الميدان⁽¹⁾

وعليه، وفي إطار انجاز الدراسة الميدانية اعتمدنا على أسلوب المقابلة المباشرة وذلك بإعداد استمارة المقابلة⁽²⁾، والتي تتضمن أسئلة مضبوطة تدرج ضمن موضوعنا هذا، وقد تم التوجه للمؤسسة لإجراء المقابلة يوم 25 و26 أوت 2020 مع رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية السيد (شعبان حسين) على الساعة 10:00 صباحاً على التوالي، بحيث توصلنا إلى إجابات حول أسئلة قمنا بطرحها عليه، وسيتم ذكرها كالاتي:

أولاً: هل تتبع مؤسستكم منهج الإدارة الاستراتيجية لتسيير مختلف عملياتها؟ ومنذ متى وهي تتبع هذا المنهج؟ وهل اثر ذلك على عملياتها؟

للأسف نعم تتبع مؤسسة سونلغاز منهج الادارة الاستراتيجية، فأكد بأن أي مؤسسة تقوم على ادارة استراتيجية، إلا أن الادارة الاستراتيجية بالنسبة للجانب النظري ليست نفسها التي ينظر لها على مستوى واقع المؤسسات الجزائرية، وهذه نظرة عامة وواقعية ولا تقتصر على مؤسستنا فحسب، بل على كافة المؤسسات الجزائرية وخاصة العامة منها، لذلك فإن تطبيقات هذا المفهوم على مستوى الواقع يقتصر على ممارسات وتسيير استراتيجي لمختلف عمليات المؤسسة. وقد تم تبني هذا المنهج منذ سنوات عديدة مع بداية استقلالها المالي وتمتعها بالشخصية المعنوية ككيان قائم بذاته.

¹- أميرة منصور، المقابلة : رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر كلية العلوم واللغات، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد27، 2016، ص 215.

²- انظر الملحق رقم 02.

لل نعم، لقد أثر ذلك على عمليات المؤسسة بطريقة إيجابية، حيث مكّنها من الوصول إلى الأفضل وهذا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتصحيحها وتطوير العنصر البشري، والاستفادة من كل الإيجابيات الموجودة واستثمار القدرات الخاصة للأفراد لتحقيق أفضل النتائج.

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

لل نعم تملك المؤسسة رؤية استراتيجية خاصة بها والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة وتوسيع نشاطها جغرافياً على نطاق واسع والوصول إلى مراتب معتبرة في المستقبل مقارنة مع أكبر الشركات العالمية للكهرباء، من خلال اتباع سبل التكنولوجيا الجديدة ضمن المجال وتبنيها والعمل على استحداث تكنولوجيا محلية تكون جزائية بحتة لتقليل أعباء الاستيراد ودفع عجلة التطور والتنمية بالمؤسسة وتوجيهها نحو التصدير باتجاه القارة الإفريقية والدول المتوسطية.

ثالثاً: فيما تتمثل الاستراتيجية المطبقة من طرفكم على مستوى السوق المحلية والدولية؟

لل بالنسبة للاستراتيجية على مستوى السوق المحلية تتمثل في استراتيجية التركيز حيث تسعى المؤسسة إلى التطوير من تقنياتها وتحسين مستوى الخدمات للتكفل الأمثل بالزبائن، وتقديم أفضل الخدمات لهم كوننا المتعامل الوحيد على مستوى الوطن.

لل أما بالنسبة للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة فيما يخص السوق الدولية فهي استراتيجية التركيز والتنوع حيث تسعى المؤسسة للوصول إلى مرتبة أحسن خمس شركات منتجة للكهرباء والغاز على مستوى البحر الأبيض المتوسط، وكذا التصدير للدول المجاورة وبالأخص السوق الإفريقية.

رابعاً: ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها؟

لل إن المؤسسة تعمل على تحقيق عدة أهداف استراتيجية تندرج ضمن استراتيجيتها العامة، والتي تقوم أساساً على ما يلي:

- ✓ الاستمرارية وضمان جودة الخدمة المقدمة للزبائن؛
- ✓ اتباع منهج التطوير الاستراتيجي لتطوير المؤسسة؛
- ✓ استراتيجية التطوير التكنولوجي لتقنيات التحكم عن بعد (غرف التحكم التقني للكهرباء عن بعد)؛
- ✓ استراتيجية تكوين المورد البشري ليكون قادراً على أداء المهام الموكلة له على أكمل وجه .

خامساً: هل يتم ربط الإدارة الاستراتيجية لديكم بإدارة الموارد البشرية؟

للجواب نعم فهذا مؤكد، لأن الاستراتيجية العامة المسطرة من قبل المديرية يستلزم تطبيقها توظيف كافة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة ككل، وأنا هنا أتكلم على كافة النشاطات سواء على مستوى ولاية قالمة، أو باقي فروعها، وعليه سيتم التركيز والتنسيق بشكل مباشر أو غير مباشر بين كافة النشاطات لينتج لدينا في الأخير وبصورة غير مباشرة تطبيق جزئي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

سادساً: ما هي أهم الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في ظل هذه الإدارة؟

للجواب يتم تطبيق عدة استراتيجيات من استقطاب، واختيار، وتعيين، ثم تكوين وتقييم. وهكذا.

سابعاً: كيف تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية؟

للجواب تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية باستمرار سواء على المستوى المحلي أو المستوى المركزي وكذلك من خلال إقرار دورات تكوينية للمتريصين الجدد والتي تعد إجبارية قبل الترسيم بشرط أن تكفل بالنجاح، وتكون على مستوى المراكز التابعة للمؤسسة كل حسب تخصصه ومنصب العمل الموجه له حيث تختلف مدة التكوين من منصب إلى آخر وتبدأ ب3 أشهر وصولاً إلى 12 شهراً كأقصى تقدير؛

للجواب وكذلك نقوم بدورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين العاملين بالمؤسسة أي المرسمين قصد تجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم وإطلاعهم على كل السبل والتقنيات الحديثة ضمن مجال تخصص المؤسسة وضمن مجال تخصص الموظفين كذلك؛

للجواب وتقوم المؤسسة أيضاً في إطار التكوين بعمليات للتكوين بالخارج للإطارات والموظفين لاسيما في حالات اقتناء معدات جديدة ذات تكنولوجيا حديثة لم تستعمل من قبل، تقوم المؤسسة في مثل هاته الحالات بإرسال موظفيها إلى مراكز متخصصة لتكوينهم على تلك المعدات قصد التسيير الأمثل لها؛

للجواب ونجد أيضاً تكوين بالوسائل الخاصة وهو عبارة عن عملية رسكلة وتحسين المستوى تستعين فيه الإدارة بالإطارات الكفؤة لاطلاع وتكوين الموظفين وتنمية معارفهم بمعلومات جديدة أو تكوينهم على تقنيات جديدة وتكون عادة هاته الدورات على مستوى المديرية ضمن قاعات الاجتماعات، وتدوم لفترة ما بين 3 إلى 5 أيام كحد أقصى .

ثامناً : هل هناك دليل يوضح للموظفين طبيعة الأعمال الموكلة اليهم؟

للجواب نعم يوجد دليل خاص بالمؤسسة يوضح طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين، حيث يتضمن هذا الدليل الشروط الواجب اتباعها ضمن كل مجال وكل تخصص، ويوضح من خلاله التقسيمات العددية للفرق في كل

تخصص والاجراءات العملية الواجب اتباعها أثناء العمل، وكذا معايير العمل الواجب احترامها اضافة إلى معايير السلامة التي تعتبر عاملا مهما للمؤسسة حفاظا على أمن وسلامة موظفيها .

تاسعاً : ما هي الاجراءات التي تقومون بها لتوفير احتياجاتكم من الموظفين ؟

للمؤسسة بعملية تحديد الاحتياجات نهاية كل سنة مالية وهذا بناء على عدة معايير منها انشاء فروع جديدة للمديرية على مستوى الولاية الأمر الذي يتطلب موظفين جدد، كذلك عند استحداث فرق تخصص بتكنولوجيا جديدة ضمن المجال الأمر الذي يتطلب توظيف أعوان جدد وتكوينهم على استخدام هذه التقنيات الجديدة، ودون أن ننسى الوضعية المالية للمؤسسة والتي تبقى العامل الرئيسي الذي يسمح بكل اضافة جديدة بعد تحديد الاحتياجات نهاية كل سنة وتكون عادة خلال شهر سبتمبر يتم ارسالها للمديرية العامة مع تبرير كل اضافة قد تم ادراجها في جدول الاحتياجات للمديرية الفرعية للولاية يتم النظر فيها، ومع بداية السنة المالية الجديدة يتم منحنا جدول المناصب المالية الجديدة التي سوف يتم بعدها بعملية التوظيف الخارجي أو الاستعانة بمنتوج التكوين الصادر عن المراكز الخاصة بالمؤسسة كونها مناصب عمل نوعية لا تتوفر ضمن سوق الشغل من ناحية الشهادة أو التكوين المتبع (تكوين متخصص ضمن مجال الكهرباء). وهكذا تقوم المؤسسة بتوفير مجمل الاحتياجات.

عاشراً : كيف تقومون بالرقابة الاستراتيجية ؟

للمؤسسة يوجد نوعان من الرقابة :

✓ رقابة ضمنية (تسييرية) وتكون على مستوى مصالح مؤسسة عن طريق الاطلاع على طريقة العمل وكيفية أداء المهام على مستوى أقسام المديرية وكذا نسبة الانجاز ومدى الدقة في التنفيذ، لاسيما في الأقسام التقنية التي تقوم بالتدخلات في الميدان؛

✓ رقابة بعدية وتكون بعد اتمام الأشغال والانتهاؤها منها، وتتمثل في دوريات تفتيشية ورقابية على الأشغال المنجزة على مستوى الأقسام فيما يخص الجانب الإداري وفي الميدان بالنسبة للأقسام التقنية وهذا في اطار التأكد من نوعية العمل المنجز ومدى مطابقته للمعايير المعمول بها، اضافة إلى تقديم الإرشادات والتوجيهات لفرق العمل لتحقيق اكبر دقة وفعالية ممكنة وفي أقصر مدة ممكنة .

إحدى عشر: ما هي الإجراءات التي تقومون بها لكسب رضا الزبائن ؟

للمؤسسة إن الاجراءات المتخذة لكسب رضا العميل متعددة ومتنوعة انطلاقاً من:

✓ نوعية الخدمات المقدمة أو التي تسعى المؤسسة دائماً لتحسينها وكذلك التقليل من الصعوبات فيما يخص الوثائق الادارية ومحاولة التقليل منها قدر الامكان؛

- ✓ تقرب الخدمات من الزبون من خلال انشاء وكالات خدماتية وفروع على مستوى الولاية، حيث تقوم المؤسسة حاليا في هذا الشأن بإنشاء فرع جديد على مستوى دائرة بوشقوف لتفادي التنقل إلى مقر الولاية من طرف الزبائن والتكفل بهم بالقرب من مقر إقامتهم؛
- ✓ السعي إلى تطوير آليات الدفع بالنسبة لتسديد الفواتير وهنا قامت المؤسسة باتفاقية مع مصالح بريد الجزائر للقيام بعملية تسديد الفواتير على مستوى مراكز ومكاتب البريد، وكذلك تفعيل خاصية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقات الدفع الإلكترونية بواسطة الانترنت؛
- ✓ انشاء موقع للمؤسسة يتم تحديثه باستمرار من طرف المديرية العامة، يتضمن مختلف المعلومات والعروض المقدمة وكذا الخدمات المعروضة للزبائن للاطلاع عليها والاستفادة منها؛
- ✓ انشاء فرق التدخل السريع التي تعمل بنظام الدوامين وهذا للتكفل الأمثل والأسرع لمختلف الاعطاب التي قد تصيب الشبكة وكذلك للتكفل بانشغالات الزبائن على مدار الساعة.

المطلب الثاني : تطبيق استراتيجية التكوين ضمن مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية بمؤسسة سونلغاز قلمة، كما انه يحتل مكانة مهمة كأحد ابرز الأساسيات الداعمة لتطوير الكفاءات بالمؤسسة، حيث اولته المؤسسة اهتماما كبيرا من خلال تحديد استراتيجيات تكوينية للموظفين وتسخير الامكانيات المادية والبشرية لتحقيق أفضل النتائج والوصول للأهداف الاستراتيجية المسطرة من طرفها وهذا سعيا لتحسين المستوى الوظيفي لإطاراتها. وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كيفية تطبيق استراتيجية التكوين في المؤسسة وهذا على النحو الآتي:

أولا : تحديد الاحتياجات التكوينية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية أول خطوة تقوم بها المؤسسة في إطار تطبيق استراتيجية التكوين حيث تباشر المؤسسة مع نهاية كل سنة مالية تحت مسمى "تحضيرات مخطط التكوين" والذي يتم إعداده قصد تطبيقه بحلول السنة المالية الجديدة، وتباشر هذه العملية عادة خلال شهر سبتمبر من كل سنة حيث يقوم قسم الموارد البشرية تحت إشراف رئيسه بمجموعة من الإجراءات التي من خلالها يتم تحديد الاحتياجات الفعلية المتوقعة خلال السنة المقبلة ونذكر منها :

➤ الاتصال بمختلف الأقسام على مستوى المديرية قصد تقديم احتياجاتها في الجانب التكويني؛

➤ التنسيق مع الأقسام الفرعية على مستوى إقليم الولاية (الوكالات التجارية، التقنية) التابعة لفرع ولاية

قلمة قصد تحديد احتياجاتها التكوينية المتوقعة للسنة المقبلة؛

لجمع المعلومات المقدمة من طرف مختلف الأقسام والفروع التابعة وتدوينها ضمن جداول مقسمة حسب معايير معينة (التخصص، الرتبة، نوع التكوين المراد تطبيقه)؛

لالتدقيق في القوائم المرسله وإعادة النظر فيها بالنسبة للموظفين المقترحين ومدى أحقيتهم في هذا التكوين مقارنة مع نظرائهم في باقي الأقسام؛

لتحديد عدد الأفراد المراد تكوينهم نوع التخصصات، الميزانية التقديرية، المعارف والمهارات المراد اكتسابها، مكان وزمان التكوين؛

لإعداد المخطط السنوي المتوقع لتنظيم عملية التكوين، وتحديد عدد المتكويين بناء على طاقة الاستيعاب للمراكز التابعة للمؤسسة وتأطيرهم ضمن دفعات متتالية بالتنسيق مع مصالح تلك المراكز وإرساله إلى المديرية المركزية للموارد البشرية وعلى أساس تلك العمليات يتم تصميم المخطط التكويني للموسم بشكله العام.

بناء على ما سبق، نجد بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تعد أولى الخطوات لإعداد استراتيجية تكوين الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل من جهة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية التي تنعكس على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد من جهة أخرى.

وعليه فإن مؤسسة سونلغاز تقوم بإعداد مخطط سنوي تنظم من خلاله عملية التكوين، لذلك رأينا عرض باقي مخططات التكوين المنجزة الخاصة بسنوات [من سنة 2017 حتى سنة 2020]، بالإضافة إلى عرضنا لمخطط السنوي التكويني لسنة 2021 والذي تحدد المؤسسة من خلاله كافة احتياجاتها التكوينية لضمان تطبيق لاستراتيجية تكوينية فعالة.

الجدول رقم (03): يوضح انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2017

| 2017 | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الأعوان | الحجم الساعي | عدد الأعوان | الحجم الساعي | عدد الأعوان | الحجم الساعي | عدد الأعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| تكوين مهني متخصص تقني | 0 | 0 | 10 | 1180 | 19 | 2145 | 29 | 3325 |
| تكوين مهني متخصص اداري | 6 | 180 | 8 | 680 | 0 | 0 | 14 | 860 |
| المجموع | 6 | 180 | 18 | 1860 | 19 | 2145 | 43 | 4185 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| تكوين اتقان تقني | 10 | 50 | 0 | 0 | 28 | 140 | 38 | 190 |
| تكوين اتقان اداري | 5 | 25 | 2 | 10 | 2 | 10 | 9 | 45 |
| المجموع | 15 | 75 | 2 | 10 | 30 | 150 | 47 | 235 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (04): يوضح انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2018

| 2018 | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| تكوين مهني متخصص تقني | 0 | 0 | 6 | 200 | 13 | 1360 | 19 | 1560 |
| تكوين مهني متخصص اداري | 2 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 60 |
| المجموع | 2 | 60 | 6 | 200 | 13 | 1360 | 21 | 1620 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| تكوين اتقان تقني | 14 | 70 | 8 | 40 | 35 | 175 | 57 | 285 |
| تكوين اتقان اداري | 12 | 60 | 3 | 15 | 5 | 25 | 20 | 100 |
| المجموع | 26 | 130 | 11 | 55 | 40 | 200 | 77 | 385 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (05): يوضح انجازات التكوين حسب النوع لسنة 2019

| 2019 | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| تكوين مهني متخصص تقني | 0 | 0 | 6 | 225 | 13 | 1356 | 19 | 1581 |
| تكوين مهني متخصص اداري | 4 | 120 | 1 | 80 | 0 | 0 | 5 | 200 |
| المجموع | 4 | 120 | 7 | 305 | 13 | 1356 | 24 | 1781 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| تكوين اتقان تقني | 14 | 70 | 12 | 40 | 35 | 175 | 61 | 285 |
| تكوين اتقان اداري | 8 | 40 | 2 | 10 | 6 | 30 | 16 | 80 |
| المجموع | 22 | 110 | 14 | 50 | 41 | 205 | 77 | 365 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (06): يوضح التكوين قيد الانجاز حسب النوع لسنة 2020

| 2020 | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| تكوين مهني متخصص تقني | 0 | 0 | 12 | 1640 | 13 | 1360 | 25 | 3000 |
| تكوين مهني متخصص اداري | 3 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 120 |
| المجموع | 3 | 120 | 12 | 1640 | 13 | 1360 | 28 | 3120 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| تكوين اتقان تقني | 14 | 70 | 11 | 35 | 22 | 110 | 47 | 215 |
| تكوين اتقان اداري | 12 | 60 | 4 | 20 | 3 | 15 | 19 | 95 |
| المجموع | 26 | 130 | 15 | 55 | 25 | 125 | 66 | 310 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (07): يوضح المخطط السنوي للتكوين حسب النوع لسنة 2021

| | 2021 | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| تكوين مهني متخصص تقني | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 1360 | 16 | 1360 |
| تكوين مهني متخصص اداري | 2 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 60 |
| المجموع | 2 | 60 | 0 | 0 | 16 | 1360 | 18 | 1420 |
| تكوين الإتقان | | | | | | | | |
| تكوين إتقان تقني | 14 | 70 | 11 | 35 | 22 | 110 | 47 | 215 |
| تكوين إتقان اداري | 12 | 60 | 3 | 15 | 5 | 25 | 20 | 100 |
| المجموع | 26 | 130 | 14 | 50 | 27 | 135 | 67 | 315 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أنها تتعلق بنوع التكوين الذي تم تطبيقه خلال سنوات 2017، 2018 و2019 والتكوين الجاري انجازه خلال هذه السنة 2020 وكذا التكوين المتوقع انجازه خلال السنة القادمة 2021 ويمكن أن نقسمها إلى ثلاث أنواع كما يلي:

(1) التكوين المنجز خلال الفترة 2017، 2018 و2019

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) و(4) و(5) عمليات التكوين المنجزة خلال الثلاث سنوات الفارطة حيث انه تم تحديد نوعين من التكوين للموظفين (تكوين مهني متخصص، تكوين الإتقان)، وتم تقسيم الموظفين بناء على رتبهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

• تم التركيز على تكوين أعوان التنفيذ بدرجة أولى ضمن التكوين المهني المتخصص في جانبه التقني كونهم يعملون ضمن الميدان ويتدخلون في حالات الاعطاب وكذلك إخضاعهم إلى تكوين الإتقان التقني بنسبة معتبرة وتكوين إتقان إداري بنسبة ضئيلة؛

• بالنسبة لأعوان التحكم تم التركيز على تكوينهم في التكوين المهني المتخصص في جانبه التقني وكذا الإداري وأيضا تكوين الإتقان الإداري ولكن بنسبة ضعيفة مقارنة مع أعوان التنفيذ؛

• بالنسبة للإطارات تم التركيز على تكوينهم مهني متخصص إداري و تقني، وكذلك تكوين إتقان تقني وإداري والملاحظ انه تم التركيز على هذه الفئة في الجانب الإداري كونهم يشغلون مناصب في الإدارة عليا (مديرين ورؤساء أقسام، رؤساء وكالات).

(2) التكوين قيد الانجاز لسنة 2020

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن المؤسسة تعمل على تكوين مواردها البشرية لسنة 2020 من خلال التقيد بنوعين من التكوين (تكوين مهني متخصص وتكوين الاتقان)، حيث تقوم بتكوين 3 إطارات ضمن تكوين مهني متخصص اداري، في حين تم تكوين 26 اطارات ضمن تكوين الاتقان وهي اعلى عدد مقارنة بباقي الاعوان، وهذا راجع لتركيزها على ضرورة تعليمهم تقنيات جديدة خاصة بالمنصب الوظيفي ضمن سنة 2020 والتي عرفت تغيرات كثيرة خاصة على مستوى الوضعية الحالية التي يمر بها العالم، والتي تستوجب ضرورة استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الاطارات بالدرجة الاولى.

بالإضافة الى ذلك فقد تم تكوين 12 و 15 عون تحكم ضمن تكوين مهني متخصص وتكوين الاتقان على التوالي، و13، 25 عون تنفيذ ضمن التكوين المهني المتخصص وتكوين الاتقان على التوالي. وهذا ما تتطلبه الاجراءات التقنية والادارية لمؤسسة سونلغاز.

(3) التكوين المتوقع انجازه خلال السنة القادمة 2021

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن المؤسسة وضعت خلال شهر سبتمبر 2020 المخطط السنوي للتكوين حسب النوع المتعلق بالسنة القادمة 2021. حيث نلاحظ من هذا الجدول بأن المؤسسة حددت احتياجاتها التكوينية من خلال التركيز على تكوين 18 عون موزعين على: 2 من الاطارات و16 من اعوان التنفيذ في التكوين المهني المتخصص، أما أعوان التحكم فلن يتم تكوينهم وهذا لعدم حاجتها لهذا النوع من التكوين بالنسبة لديهم.

أما فيما يتعلق بالتكوين الاتقان فسيتم تكوين 67 عون موزعين على: 26 إطارات و 14 عون تحكم و 27 عون تنفيذ. وبالتالي نجد بأن المؤسسة في هذه السنة ستقوم بالتركيز على تكوين الاتقان كباقي السنوات وهذا من أجل تأهيل العمال وتمكينهم وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتعلم التقنيات الجديدة.

بعد عرضنا لمخططات وانجازات التكوين حسب النوع السنوية، سيتم فيما يلي عرض تلك المخططات للتكوين حسب المكان، والتي تم انجازها كذلك من طرف المديرية بالموازاة مع الأخرى الخاصة بالنوع، وهذا على النحو الآتي:

الجدول رقم (08): يوضح انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2017

| 2017 | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 2 | 60 | 14 | 1860 | 19 | 2145 | 35 | 4065 |
| الوسائل الخاصة | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 2 | 60 | 14 | 1860 | 19 | 2145 | 35 | 4065 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 12 | 60 | 8 | 40 | 39 | 395 | 59 | 495 |
| الوسائل الخاصة | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 35 | 5 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 17 | 61 | 18 | 42 | 59 | 397 | 94 | 500 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (09): يوضح انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2018

| 2018 | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 2 | 60 | 6 | 405 | 13 | 1360 | 21 | 1825 |
| الوسائل الخاصة | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 2 | 60 | 6 | 405 | 13 | 1360 | 21 | 1825 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 5 | 25 | 8 | 100 | 20 | 100 | 33 | 225 |
| الوسائل الخاصة | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 35 | 5 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 10 | 26 | 18 | 102 | 40 | 102 | 68 | 230 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (10): يوضح انجازات التكوين حسب المكان لسنة 2019

| | 2019 | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 4 | 120 | 8 | 895 | 13 | 1360 | 25 | 2375 |
| الوسائل الخاصة | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 4 | 120 | 8 | 895 | 13 | 1360 | 25 | 2375 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 15 | 155 | 10 | 50 | 26 | 100 | 51 | 305 |
| الوسائل الخاصة | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 | 265 | 35 | 268 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 20 | 156 | 20 | 52 | 46 | 365 | 86 | 573 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (11): يوضح التكوين قيد الانجاز حسب المكان لسنة 2020

| | 2020 | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 3 | 90 | 16 | 1875 | 13 | 1360 | 32 | 3325 |
| الوسائل الخاصة | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 3 | 90 | 16 | 1875 | 13 | 1360 | 32 | 3325 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 20 | 100 | 11 | 55 | 20 | 100 | 51 | 255 |
| الوسائل الخاصة | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 35 | 5 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 25 | 101 | 21 | 57 | 40 | 102 | 86 | 260 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 04).

الجدول رقم (12): يوضح المخطط السنوي للتكوين حسب المكان لسنة 2021

| | 2021 | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | الإطارات | | أعوان التحكم | | أعوان التنفيذ | | المجموع | |
| | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي | عدد الاعوان | الحجم الساعي |
| تكوين مهني متخصص | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 3 | 90 | 4 | 515 | 13 | 1360 | 20 | 1965 |
| الوسائل الخاصة | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 3 | 90 | 4 | 515 | 13 | 1360 | 20 | 1965 |
| تكوين الاتقان | | | | | | | | |
| معهد تكوين الكهرباء والغاز | 7 | 35 | 7 | 35 | 17 | 85 | 31 | 155 |
| الوسائل الخاصة | 5 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 35 | 5 |
| مراكز تكوين وطنية | | | | | | | 0 | 0 |
| مراكز تكوين أجنبية | | | | | | | 0 | 0 |
| المجموع | 12 | 36 | 17 | 37 | 37 | 87 | 66 | 160 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 04).

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة تعمل على تكوين موظفيها بأنواعهم، وتعتمد بالدرجة الأولى على المعهد الوطني للتكوين في الكهرباء والغاز وبالدرجة الثانية على الوسائل الخاصة والمتمثلة في الوسائل والإمكانات المادية والبشرية الخاصة بالمؤسسة. حيث أنها قليلا ما تلجأ إلى مؤسسات التكوين الوطنية أو الأجنبية إلا في حالات نادرة وفي الحالات القصوى، وهذا راجع عادة إلى التكلفة الكبيرة لهذا النوع من التكوين، لذلك تقوم المؤسسة بتجنبه قدر الإمكان. ويتم هنا اختيار مكان التكوين بطبيعة الحال حسب مدى توافره والحاجة له بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا : تصميم البرامج التكوينية

تعتبر مرحلة تصميم التكوين الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية ضمن عملية تطبيق التكوين حيث أنه بعد الانتهاء من المخطط المعد بالتفصيل، بعدها يتم تأطير الموظفين بالتنسيق مع مراكز التكوين ضمن دفعات متتالية قصد الحفاظ على السير الحسن للمصالح خلال مدة غياب المعنيين عن أماكن عملهم والتحاقهم بالتكوين الخاص بهم، وتجدر الإشارة أن موضوع دورات التكوين يتم تحديده من خلال معايير عدة، حيث يقوم قسم الموارد البشرية أثناء إعداد المخطط بتحديد النقائص العلمية والعملية الموجودة ضمن الأقسام والفروع التابعة، فلكل احتياجات محددة بناء على طبيعة عمله ومنصبه حيث يأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط منها:

- ✓ نوع الموظف (مريض أو قديم ذو خبرة)؛
- ✓ طبيعة المنصب المشغول؛
- ✓ الاقدمية المكتسبة في منصب العمل؛
- ✓ النقائص المعرفية المسجلة من طرف رؤساء الأقسام؛
- ✓ الكفاءة المهنية للموظفين؛
- ✓ الوضعية المالية للمؤسسة.

وبعد تحديد هذه النقاط يقوم قسم الموارد البشرية بصياغة مواضيع⁽¹⁾ وأنواع التكوين للأعوان المعنيين كل حسب تصنيفه، وتدرج ضمن المخطط تحت ثلاث أقسام القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط: يشمل عناصر عديدة منها: مستويات الأداء، تخصصات، علاج أوجه القصور، - القسم الثاني: يتمثل في الاحتياجات المقدرة من كل نوع تكوين، القسم الثالث: ويضم التكاليف التقديرية لعملية التكوين، تحديد نوع التكوين الخاص بكل فرد، بعدها يتم إرسال هذه التحضيرات والتصميمات السابقة إلى المديرية المركزية للموارد البشرية.

ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية

بعد إعداد مخطط التكوين وموافقة المديرية المركزية للموارد البشرية على الاحتياجات المقدمة والتصميم المقترح يتم اعتماد مخطط التكوين للسنة المالية وتعطى إشارة تنفيذه بناء على محتوياته، ومن هنا تبدأ مرحلة التنفيذ، حيث تقوم مؤسسة سونلغاز قلمة بالتنسيق مع المراكز المعنية بتحديد قوائم الموظفين المعنيين بالتكوين وتقسيمهم ضمن أفواج ومجموعات لتفادي حصول اكتظاظ بالمراكز كونها تستقبل متكونين من مختلف أنحاء الوطن وكذا للحفاظ على السير الحسن لمصالحها عبر الولاية وعدم تسجيل نقص في تقديم الخدمات، فيقوم قسم

¹ - أنظر الملحق رقم 05

الموارد البشرية بإعداد قوائم للمستفيدين من دورات التكوين ونشرها على مستوى لوحة الإعلانات الخاصة بالمديرية وكذا إرسالها إلى باقي الأقسام والفروع بالولاية للاطلاع عليها من طرف المعنيين ورؤسائهم، حيث تتضمن هذه القوائم أسماء وألقاب المعنيين وكذا نوع التكوين المزمع تلقيه إضافة إلى تحديد مركز التكوين الخاص بكل متكون مع تحديد رزنامة ومواضيع، مواقيت التكوين، وقبل بداية الدورة التكوينية يتم إعادة تبليغ المعنيين عن طريق استدعاء فردي⁽¹⁾ يتضمن الموضوع ومختلف المعلومات المتعلقة بالدورة التكوينية التي سوف يلتحق بها المعني والذي يعتبر بمثابة رخصة لمزاولة التكوين وقبوله لدى المركز عند وصوله.

رابعاً : تقييم البرامج التكوينية

بعد الانتهاء من المرحلة الثالثة ضمن العملية التكوينية تأتي المرحلة الأخيرة وهي التقييم، والتي تكون على شكلين عامة وخاصة، حيث أن التقييم الخاص هو التقييم الذي تقوم به المؤسسة أثناء سيران دورة التكوين من خلال القيام بزيارات عمل فجائية إلى مراكز التكوين والاطلاع على الوضع القائم هناك ومدى فعالية برنامج التكوين، وكذلك مدى تجاوب الموظفين معه إضافة إلى الوقوف على مدى احترام الموظفين للنظام العام المطبق ضمن المراكز وضمان حضورهم اليومي لكل المواد التكوينية، إضافة إلى ذلك تقوم لجنة التقييم بالاطلاع على مدى قيام المركز المستقبل بتوفير جميع متطلبات الراحة وضمان التغذية الصحية للمتكونين قصد توفير الراحة النفسية لهم لتحصيل أقصى قدر ممكن من المعلومات أثناء التكوين⁽²⁾؛

أما بالنسبة للتقييم العام والذي يختص بتقييم المخطط التكويني عامة الذي تم إعداده من خلال التعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها، اعتماداً على التقارير المتحصل عليها من مركز التكوين التي تقدم حوصلة عن التكوين لكل وحدة وتسجيل نتائج التكوين بانتظام، وكذا تقارير نهاية السنة⁽³⁾ أو نهاية التبرص، كما يهدف تقييم المخطط التكويني للتحقق من فعالية المخططات التكوينية في تحقيق أهدافها وتقييمها عند الحاجة.

المطلب الثالث : استشراف الأفق المستقبلية لمؤسسة سونلغاز في ظل الاستراتيجية العامة.

تتوفر لدى مؤسسة سونلغاز رؤية استراتيجية تقوم على تحقيق أهداف استراتيجية تتماشى مع استراتيجيتها العامة، ولذلك فهي تعمل على تحقيق مخطط التنمية للفترة (2018-2028)، بالإضافة إلى محاولتها باستمرار عقد تحالفات استراتيجية تؤدي بها إلى تعزيز مركزها التنافسي لاكتساح السوق الدولية.

¹ - أنظر الملحق رقم 06

² - أنظر الملحق رقم 07

³ - أنظر الملحق رقم 08

أولاً : مخطط التنمية 2018-2028

لتلبية الطلب المتزايد باستمرار على الطاقة وتحسين خدمة العملاء، تخطط مجموعة Sonelgaz باستمرار لبناء البنية التحتية للكهرباء والغاز. تنص خطط تطوير شركات مجموعة سونلغاز للفترة 2018-2028 على تطوير إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك نقل وتوزيع الغاز حسب النشاط، فإن خطط التطوير هذه هي كما يلي⁽¹⁾:

(1) إنتاج الكهرباء :

تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية الإضافية المخطط لها للفترة 2018-2028 بحوالي 18.749 ميغاوات بما في ذلك:

- ✓ تم تحديد 10977 ميغاوات للشبكة الشمالية المترابطة خلال الفترة 2018-2023؛
- ✓ قررت 272 ميغاوات لقطب عين صالح أدرار تيميمون خلال الفترة 2018-2020؛
- ✓ 7500 ميغاوات بقدرة إضافية خلال الفترة 2024-2028؛
- ✓ تحقيق حجم الاستثمار خلال الفترة 2018-2028 هو 1530 مليار دينار جزائري.

(2) نقل الكهرباء :

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم بناؤها خلال الفترة 2018-2028 حوالي 29682 كيلومتراً، منها 22.526 كيلومتراً تم تحديدها بالفعل بحلول عام 2028، سيصل إجمالي طول شبكة نقل الكهرباء إلى 52207 كيلومترات، منها 21647 كيلومتراً في 220 كيلو فولت و9827 كيلومتراً في 400 كيلو فولت، بطاقة 107.660 ميغا فولت أمبير.

(3) نقل الغاز :

بحلول سنة 2028، تخطط GRTG لاستثمار مبلغ 353 مليار ميلادي لبناء 9000 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة والتي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تبلغ 19 مليار متر مكعب، وستسمح هذه الأنابيب الجديدة بتوصيل 441 التوزيع العام وخفض معدل إمداد الغاز للبلديات على مستوى الدولة، من 89٪ عام 2018 إلى 96٪ نهاية عام 2019.

¹ - <http://www.sonelgaz.dz/>, (consulté le 20/05/2020).

4) توزيع الكهرباء والغاز:

وتشمل خطة تطوير شبكات التوزيع برامج الكهرباء وتوزيع الغاز العام التي أطلقتها الدولة وبرامجها الخاصة وتوصيلات العملاء الجدد بالإضافة إلى مشاريع الصيانة والتشغيل والتحديث، الإدارة والتشغيل. وهكذا فإن خطة تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة (2018-2028) تنص على تطوير شبكة كهرباء من 106563 كلم من الخطوط و51694 محطة فرعية و1365,034 توصيلة، وشبكة غاز بطول 54.509 كم عدد توصيلات 2322184.

ثانيا : مجال التحالفات الاستراتيجية

1) شركة «GEAT» GENERAL ELECTRIC ALGERIA TURBINES

شراكة لتصنيع التوربينات الغازية والتوربينات البخارية والمولدات وأنظمة التحكم، يهدف المشروع إلى تصنيع معدات تكنولوجية معقدة في الجزائر، وهي: توربينات الغاز والتوربينات البخارية والمولدات وأمر التحكم المصاحب (المعدات التي تشكل وحدة الطاقة) للدورة المركبة، بالشراكة مع GE Industriel France، مملوكة بنسبة 100 % لشركة General Electric Company بالولايات المتحدة الأمريكية.

يقع المجمع الصناعي في عين ياقوت (باتنة). يمتد على مساحة 20 هكتار تتكون من أربعة (04) مصانع:

- المصنع رقم 1: تصنيع توربينات غازية من 100 إلى 300 ميغاوات؛
- المصنع رقم 2: تصنيع التوربينات البخارية من 50 إلى 160 ميغاوات؛
- المصنع رقم 3: تصنيع المولدات التي سوف تقترن بالتوربينات لتحويل الطاقة الميكانيكية إلى طاقة كهربائية؛
- المصنع رقم 4: صنع أنظمة التحكم لتجهيز التوربينات المصنعة في المصانع رقم 1 ورقم 2.

يتوزع رأس المال على المساهمين:

- سونلغاز 51%؛
- GE الصناعية فرنسا 49%.

تاريخ التكاليف المخطط للمجمع: صيف 2019.

2) شركة "HYENCO" HYUSON ENGINEERING & CONSTRUCTION

شراكة لإنشاء شركة للهندسة والمشتریات والبناء، تم تنفيذها مع ثلاث (03) شركات كورية جنوبية:

✓ شركة هيونداي للهندسة والإنشاءات المحدودة:

✓ شركة هيونداي الهندسية المحدودة؛

✓ شركة Daewoo International Corp.

إتقان المعرفة الفنية لعمليات الإنتاج بالإضافة إلى هندسة التصميم والتفاصيل من أجل السماح بتطوير نسيج صناعي محلي (SME / SMI). مما سيعزز ظهور شركات التصنيع الوطنية والإنجاز هو جوهر هذه الشراكة.

توزيع رأس المال على المساهمين:

- سونلغاز: 51٪؛
- شركة هيونداي للهندسة والإنشاءات المحدودة: 31.85٪؛
- شركة هيونداي الهندسية المحدودة: 12.25٪؛
- شركة Daewoo International Corp 4.9٪.

(3) شركة « BHI » BOILERS HANDASSA INDUSTRIE ALGÉRIE

شراكة لتصنيع غلايات الاسترجاع والمبادلات الحرارية مع الشركتين (02) التاليتين:

✓ إيميتال (Imetal)؛

✓ (BHI كوريا الجنوبية).

يقع مصنع (Chaudral) في غليزان ويغطي مساحة إجمالية قدرها 20 هكتار، منها 27٪ مبنية.

الغرض من هذه الشراكة هو إتقان الدراية الفنية لعمليات الإنتاج بالإضافة إلى هندسة التصميم والتفاصيل من أجل السماح بتطوير نسيج صناعي محلي (SME / SMI)، مما سيعزز ظهور شركات التصنيع والإنتاج الوطنية.

توزيع رأس المال على المساهمين:

● سونلغاز: 30٪؛

● BHI: 35%؛

● إيميتال (Imetal) 35٪.

بداية نشاط الشركة: مخطط لعام 2019.

(4) شركة VIJAI ELECTRICALS ALGERIE

شراكة لتصنيع محولات عالية القدرة مع شركتين (02) التاليتين:

✓ الصناعات الكهربائية؛

✓ Vijai Electricals Ltd (الهند).

يقع مصنع المحولات بالعزازقة (تيزي وزو)، تم إنشاؤه بالشراكة التكنولوجية. يتضمن ذلك تصنيع مجموعة متنوعة من المحولات الكهربائية عالية الطاقة بتقنية معقدة، والتي تم استيرادها حتى الآن حصريًا من الخارج لأغراض نقل وتوزيع الطاقة التي تنتجها محطات الطاقة.

توزيع رأس المال على المساهمين:

• Vijai Electricals Ltd : 40٪؛

• سونلغاز: 15٪؛

• Electro Industries : 45٪.

(5) شركة SEDIVER ALGÉRIE

شراكة لتصنيع عوازل للخطوط الكهربائية من الزجاج المقسى مع ثلاث (03) شركات:

✓ اليك (Al Elec)؛

✓ إينافا (Enava)؛

✓ سيدفر ايطاليا (Sediver).

سوف يشيد المشروع في موقع شركة Somiver الواقعة في الثنية، وسيشغل مساحة تبلغ حوالي 30000 متر مربع بما في ذلك مبنى بمساحة 8.500 متر مربع تم تشييده بالفعل، والذي سيتم استخدامه لإنشاء جزء من النشاط. الهدف من المشروع هو إنشاء مصنع متكامل مخصص لتصنيع عوازل الزجاج المقسى، مع ملصق Sediver، بشكل أساسي لخطوط الطاقة عالية الجهد وعالي الجهد. سيوفر المصنع بشكل أساسي احتياجات السوق الوطنية، والتي تمثل حوالي 40 إلى 50٪ من الطاقة الإنتاجية السنوية. سيتم تصدير الباقي عبر شبكة التجارة الدولية للشريك الأجنبي.

توزيع رأس المال على المساهمين:

• سونلغاز: 16٪؛

• اليك (Al Elec) : 20٪؛

• إينافا (Enava) : 15٪؛

• سيدفر (Sediver) : 49٪.

خلاصة الفصل الثالث:

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، والذي تضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، تعرفنا على المؤسسة من خلال عرض نبذة تاريخية عنها وأهدافها ووظائفها وهيكلها التنظيمي. كما اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب الملاحظة و المقابلة المباشرة مع بعض مسؤولي المؤسسة، وهذا للوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تكوين الموارد البشرية، وعليه فقد تبين من خلال عرضنا لهذا الفصل مايلي:

- ☞ تحرص مؤسسة سونلغاز على تكوين عمالها وفق طرق وبرامج جديدة لمواكبة التطور العلمي الحاصل لاسيما في مجال الكهرباء والغاز؛
- ☞ تولي مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار؛
- ☞ تسعى المؤسسة الى الحفاظ على راس المال البشري من خلال تطويره وترقيته وضمان رسكلة معلوماته لمواكبة تطورات العمل الحاصلة ضمن تكنولوجيا المعلومات الحالية؛
- ☞ تساهم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة في نمذجة وتطبيق التكوين عن طريق تحديد استراتيجيات خاصة به والعمل على تطبيقه ضمن جدول زمني محدد؛
- ☞ توجد علاقة طردية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يوجد دور مهم للإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز من خلال اعتمادها على تطبيق استراتيجية تكوين مبنية على مراحل محددة تراعي المؤسسة من خلالها رؤيتها الاستراتيجية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية؛
- ☞ تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجية تكوين مواردها البشرية من خلال اعتماد اربع مراحل تتلخص في تحديد احتياجاتها التكوينية، ثم تصميم البرامج التكوينية، ثم تنفيذها، وأخيرا تقييمها.

الختامة

من خلال ما تم عرضه بين ثنايا هذه الدراسة، يتضح لنا بأن التكوين جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة اقتصادية، فالتكوين يعمل على تزويد المورد البشري بالمعلومات من أجل تحسين وتطوير مهاراته و قدراته للقيام بالأعمال الموكلة له، ولهذا أصبح ينظر له على انه استراتيجية تقوم على تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة اقتصادية.

وعليه، تم الجمع بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، لينتج عنها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تتضمن جملة من الاستراتيجيات، من بينها استراتيجية التكوين التي تسعى مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة لتطبيقها من أجل الحفاظ على موردها البشري الذي يعتبر رأس مال مهم جدا يساهم في تنمية المؤسسة ككل ويحسن مستوى خدماتها وأداء أعمالها.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "تعتبر الادارة الاستراتيجية في المؤسسة منهج جوهره الاساسي التميز والريادة وصنع القرارات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية".

أظهرت النتائج أن الادارة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة هي منهج يساعد المديرين على صياغة القرارات، من خلال التنبؤات والرؤية المستقبلية والموارد المتاحة من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية ضمن استراتيجيتها العامة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية: تعمل المؤسسة باستمرار على تكوين مواردها البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية بهدف اكساب مهارات جديدة ومتنوعة لها.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة تقوم بتكوين مواردها البشرية باستمرار لاعتبارها موردا استراتيجيا هاما في المؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على تطبيق مراحل التكوين و توضيح أساليبه المستخدمة بشكل جيد لضمان نجاحه، وهذا ما يؤدي إلى اكساب العاملين معارف و مهارات جديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها علاقة ودور كبير في تكوين الموارد البشرية من خلال سياساتها واجراءاتها الرامية إلى تطبيق منهج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تلعب الإدارة الاستراتيجية دور مهم وفعال في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة من خلال جملة ممارساتها المتعلقة بجانب المورد البشري، وانفرادها بجملة من الاستراتيجيات، واعتمادها على تطبيق استراتيجية تكوين مبنية على مراحل محددة تراعي من خلالها معايير محددة تساهم في تحديد مخطط تكويني خاص بها، يتضمن التحديد الدقيق لكافة احتياجاتها، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثالثة.

❖ نتائج الدراسة: وقد توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكرها فيما يلي:

النتائج النظرية:

☞ إن الإدارة الاستراتيجية هي عمليات وأساليب تسييرية متكاملة تهتم بتوفير جميع متطلبات النجاح للمؤسسة الاقتصادية؛

☞ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال انجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية؛

☞ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن اهماله، ولذلك فمن الضروري تكوينه بأساليب حديثة تضمن تحسين أدائه ضمن مؤسسته؛

☞ يساهم التكوين في رفع قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم لتحقيق نتائج جيدة وفي أقل وقت ممكن؛

☞ إن جمع الإدارة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية ينجم عنه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي تعتبر جمعا بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة أخرى؛

☞ إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نظام متكامل يسمح بتحقيق التميز والريادة للمؤسسات الاقتصادية؛

☞ تتكون استراتيجية التكوين من مجموعة مخططة من برامج التكوين التي تهدف الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

النتائج التطبيقية:

☞ تولى مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار؛

☞ تحرص المؤسسة محل الدراسة على تكوين عمالها وفق طرق وبرامج جديدة لمواكبة التطور العلمي الحاصل لاسيما في مجال الكهرباء والغاز؛

☞ تعمل المؤسسة محل الدراسة على الرفع من انتاجيتها وتطوير خدماتها المقدمة للزبائن؛

☞ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى توسيع نشاطاتها على المستوى المحلي والتوجه نحو السوق العالمية في المستقبل القريب؛

☞ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للزبائن وذلك من خلال عصنة القطاع واعتماد تكنولوجيا المعلومات لتقريب المؤسسة من الزبائن مع تعزيز معظم التجمعات السكنية

ذات الحجم الكبير مثل الدوائر بوكالات تجارية سعيا لتخفيف أعباء التنقل عليهم والتكفل السريع والأمثل بأعلى نسبة ممكنة من الزبائن؛

☞ تساهم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة في نمذجة وتطبيق التكوين عن طريق تحديد استراتيجيات خاصة به والعمل على تطبيقه ضمن جدول زمني محدد؛

☞ توجد علاقة طردية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يوجد دور فعال ومهم للإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، من خلال اعتمادها على تطبيق استراتيجية تكوين مبنية على مراحل محددة تراعي المؤسسة من خلالها رؤيتها الاستراتيجية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية؛

☞ تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجية تكوين مواردها البشرية من خلال اعتماد اربع مراحل تتلخص في تحديد احتياجاتها التكوينية، ثم تصميم البرامج التكوينية، ثم تنفيذها، وأخيرا تقييمها.

❖ اقتراحات وتوصيات الدراسة: تأسيسا على ما سبق يمكن ادراج أهم الاقتراحات كما يلي:

☞ ضرورة التكوين المستمر لموظفي و اطارات المؤسسة لتحصيل أكبر قدر ممكن من الكفاءة و المردودية؛

☞ تطوير وعصرنة شبكات التمويل الكهربائية بالتكنولوجيات الجديدة لتفادي كثرة الاعطاب؛

☞ العمل على توظيف إطارات ذو كفاءة عالية للبحث في سبل جديدة للارتقاء بأداء المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؛

☞ تقريب الخدمة من الزبائن والتقليل من الاجراءات الإدارية لتسهيل الاستفادة منها؛

☞ ضرورة وضع استراتيجيات تكوينية مستقبلية تتناسب مع الوضع التكنولوجي الراهن لضمان مواكبة

متطلبات العصر وتحسين قدرتها الإنتاجية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أفضل مكانة ضمن السوق العالمية

باعتبار المؤسسة تسعى إلى الاستثمار خارج نطاق الوطن وتحقيق أكبر نفوذ ممكن على الواجهة المتوسطية؛

☞ وضع استراتيجية متعلقة بتحفيز الموارد البشرية يراعي فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية بين

العمال؛

☞ على المؤسسة السعي إلى انشاء مراكز انتاجية للمعدات الكهربائية والتقنية للتقليل من فاتورة

الاستيراد، وإنشاء مراكز بحث عملية ضمن تخصص المؤسسة.

❖ آفاق الدراسة: يمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديرة بالدراسة، وهي:

✓ دور استراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي؛

✓ أثر تكوين راس المال البشري على تحقيق الرضا الوظيفي؛

✓ دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

المراجع

ا. المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

- (1) أحمد القطامين، "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996
- (2) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007
- (3) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004
- (4) أحمد ماهر، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الرابعة، 2007
- (5) اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- (6) أنس عبد الباسط عباس، "الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة"، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018
- (7) بلال خلف السكرانه، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- (8) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010
- (9) حسن محمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والنشر، مصر، 2008
- (10) خضر مصباح اسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- (11) راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
- (12) رضوان محمود عبد الفتاح، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012،
- (13) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- (14) زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- (15) سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- (16) سعد العنزي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- (17) صلاح صالح معمار، "التدريب الاسس والمبادئ"، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010

- 18) طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007
- 19) عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار الفاروق للنشر، مصر، 2003
- 20) عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014،
- 21) عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 22) عبد القادر الاسطه، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الاكاديميون للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2016
- 23) عبد المجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، بيت الغشام للنشر، الأردن، 2014
- 24) علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر، الاردن، 2012
- 25) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 26) علي بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر، الاردن، 2017
- 27) عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2012
- 28) عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2005
- 29) فاضل حمد القيسي، "الإدارة الاستراتيجية - نظريات ومدخل أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- 30) فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018
- 31) فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر، مصر، 2006
- 32) فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثانية، 2006
- 33) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008
- 34) كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الاولى، 2004
- 35) كاظم هاشم نعمة، "الوجيز في الاستراتيجية"، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، الطبعة الأولى، 2000،
- 36) ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013
- 37) مازن فارس الرشيد، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان للنشر، السعودية، الطبعة الاولى، 2001
- 38) محمد أحمد بني عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2010
- 39) محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000

- 40) محمد القحطاني، "إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل-"، دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الرابعة، 2015
- 41) محمد أيمن عشوش وأمل السيد ونفيسة باشري، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017
- 42) محمد بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016
- 43) محمد بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2013
- 44) محمد حسين العيساوي وجيليل كاظم العارضي، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012
- 45) محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس الزمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- 46) محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- 47) محمد فاتح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- 48) محمد فخري راضي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار أمجد للنشر، الأردن،
- 49) محمود عبد الحميد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، الطبعة الأولى، 1990
- 50) محي الدين قطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012،
- 51) مدحت أبو نصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008
- 52) مدحت محمد أبو النصر، "التخطيط الاستراتيجي"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009
- 53) مدحت محمد أبو النصر، "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2009
- 54) مصطفى كامل ونفيسة باشري ودعاء رستم، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018
- 55) مصطفى محمود أبو بكر، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004
- 56) منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- 57) مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 58) مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006
- 59) نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2000

- 60) نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية"، دار الصفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
- 61) نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية إدارة الالفية الثالثة"، الدار الجامعية النشر، مصر، الطبعة الثانية، 2003
- 62) نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003
- 63) نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2004
- 64) وفاء برهان برقاوي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة حمادة للدراسة الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2013
- 65) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار الصفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2015

ثانيا: الرسائل وأطروحات جامعية

- 1) أحمد مصنوعة، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الاعمال في الجزائر"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007
- 2) ادريس التواتي، "رؤية في ادارة الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014
- 3) أمينة بن قارة، "أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009
- 4) سبرينة مانع، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015
- 5) سعاد عامر، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015 معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013
- 6) علال تبرورت، "مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016
- 7) عمران قادر بن عقون، "فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)،

- 8) فلة غيدة ، "اشكالية ترشيد ادارة الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012
- 9) محمد تريح، "أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تدريب الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه (غير مباشرة)، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017

ثالثا: مجلات

- 1) أميرة منصور، "رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغات العربية"، "مجلة الأثر"، كلية العلوم واللغات، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، العدد 27، 2016
- 2) حاتم فارس الطعان، "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، "مجلة الدنانير"، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، المجلد الاول، العدد الثالث، 2013
- 3) حسينة بلهي، "التدريب المهني- مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات"، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، العدد 50، 2017
- 4) عبد الرحمان بوفارس، "البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"، "مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الانسانية، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 27، 2016
- 5) علاء الدين خبابة، "أثر البعد الانساني للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018

رابعا : المحاضرات

- 1) فوزية مقراش، "محاضرات في الادارة الاستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2016،

خامسا: الوثائق

- 1) وثائق متحصل عليها من طرف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قلمة

سادسا : المواقع الالكترونية

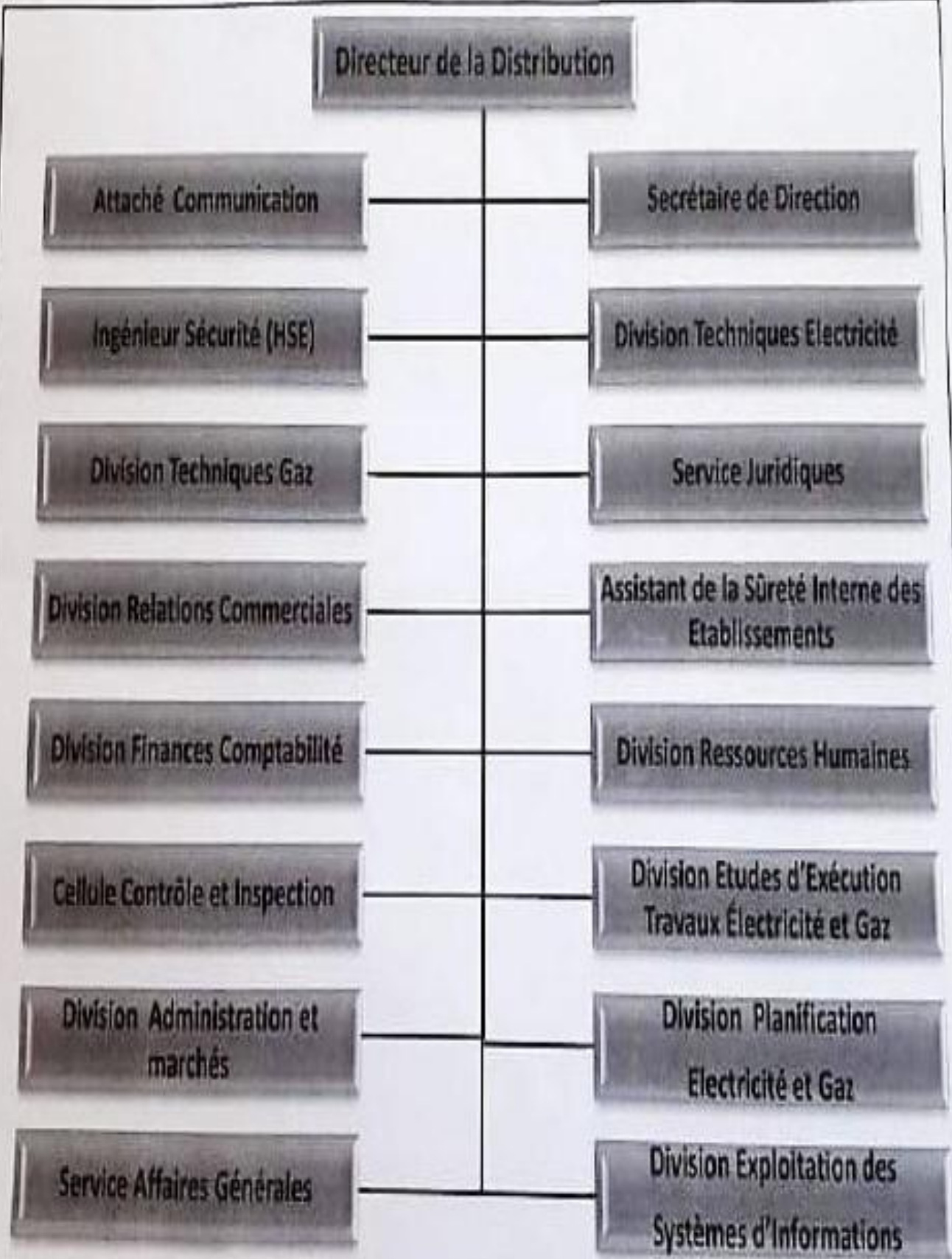
- 1) <https://www.sonalgaz.dz/> (consulté le 08/08/2020)

II. المراجع باللغة الأجنبية

أولا : الكتب

- 1) Michael Porter ، **L'avantage Concurrentiel**. Edition Dunod، Paris. 1997
- 2) J.-P.Helfer-M.Kalika-J.Orsoni, **Collection Gestion, Management Stratégie Et Organisation**, Vuibert, France, 1997.
- 3) Jean- Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel (**Stratégie: Les Clés Du Succès Concurrentiel**) Editions d'Organisation, Paris, 2004 .
- 4) Raymond-Alain Thiétart, Jean- Marc Xuereb (**Stratégies: Concepts, Méthodes, Mise Euvre**) Dunod, Paris, 2e Edition, 2005.

الملاحق



في إطار إنجاز دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة -" وسعينا المستمر للبحث والوصول إلى نتائج موضوعية تخدم موضوع دراستنا، ارتأينا طرح بعض الأسئلة عليكم، آمليين أن تكون الإجابات دقيقة وشاملة.

الاسم واللقب: السيد شعبان حسين.

الوظيفة: رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية.

فترة إجراء المقابلة: يومي 25 و26 أوت 2020.

تأكدوا سيدي أن كل المعلومات المتحصل عليها في المقابلة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

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

المنهج؟ وهل اثر ذلك على عملياتها؟

ثانياً: هل تملك المؤسسة رؤية إستراتيجية خاصة بها؟ وفيما تتمثل؟

ثالثاً: فيما تتمثل الإستراتيجية المطبقة من طرفكم على مستوى السوق المحلية والدولية؟

رابعاً: ما هي الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها؟

خامساً: هل يتم ربط الإدارة الإستراتيجية لديكم بإدارة الموارد البشرية؟

سادساً: ما هي أهم الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في ظل هذه الإدارة؟

سابعاً: كيف تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية؟

ثامناً : هل هناك دليل يوضح للموظفين طبيعة الأعمال الموكلة اليهم؟

تاسعاً : ما هي الإجراءات التي تقومون بها لتوفير احتياجاتكم من الموظفين؟

عاشراً : كيف تقومون بالرقابة الإستراتيجية؟

إحدى عشر: ما هي الإجراءات التي تقومون بها لكسب رضا الزبائن؟

الملحق رقم (03) : انجازات التكوين حسب النوع

REALISATIONS PAR TYPE DE FORMATION

| | 2017 | | | | | | | | 2018 | | | | | | | |
|--|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | C | | M | | E | | Total | | C | | M | | E | | Total | |
| | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU |
| FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FP Technique | 0 | 0 | 10 | 1180 | 19 | 2145 | 29 | 3325 | 0 | 0 | 6 | 200 | 13 | 1360 | 19 | 1560 |
| FP en Gestion | 6 | 180 | 8 | 680 | 0 | 0 | 14 | 660 | 2 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 60 |
| Total | 6 | 180 | 18 | 1860 | 19 | 2145 | 43 | 4185 | 2 | 60 | 6 | 200 | 13 | 1360 | 21 | 1620 |
| PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FP Technique | 10 | 50 | 0 | 0 | 26 | 140 | 36 | 190 | 14 | 70 | 6 | 40 | 35 | 175 | 57 | 285 |
| FP en Gestion | 5 | 25 | 2 | 10 | 2 | 10 | 9 | 45 | 12 | 60 | 3 | 15 | 5 | 25 | 20 | 100 |
| Total | 15 | 75 | 2 | 10 | 30 | 150 | 47 | 235 | 26 | 130 | 11 | 55 | 40 | 200 | 77 | 385 |

| | 2019 | | | | | | | | 2020 | | | | | | | | 2021 | | | | | | | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| | C | | M | | E | | Total | | C | | M | | E | | Total | | C | | M | | E | | Total | |
| | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU | Agents | HU |
| FORMATION PROFESSIONNELLE SPECIALISEE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FP Technique | 0 | 0 | 6 | 225 | 13 | 1356 | 19 | 1581 | 0 | 0 | 12 | 1640 | 13 | 1360 | 25 | 3000 | 0 | 0 | 0 | | 13 | 1360 | 13 | 1360 |
| FP en Gestion | 4 | 120 | 1 | 60 | 0 | | 5 | 200 | 3 | 120 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 120 | 2 | 60 | 0 | | 0 | 0 | 2 | 60 |
| Total | 4 | 120 | 7 | 385 | 13 | 1356 | 24 | 1781 | 3 | 120 | 12 | 1640 | 13 | 1360 | 28 | 3120 | 2 | 60 | 0 | 0 | 16 | 1360 | 18 | 1420 |
| PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FP Technique | 14 | 70 | 12 | 40 | 35 | 175 | 61 | 385 | 14 | 70 | 11 | 35 | 22 | 110 | 47 | 215 | 14 | 70 | 11 | 35 | 22 | 110 | 47 | 215 |
| FP en Gestion | 6 | 40 | 2 | 10 | 6 | 30 | 16 | 80 | 12 | 60 | 4 | 20 | 3 | 15 | 19 | 95 | 12 | 60 | 3 | 15 | 5 | 25 | 20 | 100 |
| Total | 22 | 110 | 14 | 50 | 41 | 205 | 77 | 365 | 26 | 130 | 15 | 55 | 25 | 125 | 66 | 310 | 26 | 130 | 14 | 50 | 27 | 135 | 67 | 315 |

الملحق رقم (05) : مواضيع التكوين

PROFILS DE FORMATION (FPB)

| | 2017 | | | | 2018 | | | |
|----------------------------|---------------------------|------|-------------------|------|----------------------------|------|-------------------|------|
| | Profil technique | Nbre | Profil de gestion | Nbre | Profil technique | Nbre | Profil de gestion | Nbre |
| OSP | | | Cadre Commercial | 1 | | | Cadre commercial | 1 |
| Cadres | | | Cadre finance | 1 | | | Cadre finance | 1 |
| Maîtrise | _ CEDG | 0 | _ Attaché Comm | 4 | _ CEDG | 1 | _ Attaché Comm | |
| | _ CEDE | | _ AGPP | | _ CEDE | 3 | _ AGPP | |
| | _ TPE 60KV | | | | _ TPE 60KV | | | |
| | _ TP/TST/HTA | | | | _ TP/TST/HTA | | | |
| | _ Opérateur TST | | | | _ Opérateur TST | | | |
| | _ Dispatcheur | | | | _ Tech Etudes et Surv Gaz | 1 | | |
| | _ Citibler | | | | _ Tech Etudes et Surv Elec | | | |
| | _ Tech Etudes et Surv Gaz | | 1 | | Technicien cartographe et | 1 | | |
| _ Tech Etudes et Surv Elec | 3 | | | | | | | |
| Exécution | _ ED | 10 | | | _ ED | 4 | | |
| | OP/VELEC | 6 | | | OPPI | 5 | | |
| | _ GD | 3 | | | _ GD | 4 | | |

| | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
|-----------|----------------------------|------|-------------------|------|----------------------------|------|-------------------|------|----------------------------|------|-------------------|------|
| | Profil technique | Nbre | Profil de gestion | Nbre | Profil technique | Nbre | Profil de gestion | Nbre | Profil technique | Nbre | Profil de gestion | Nbre |
| OSP | | | SIE | 1 | | | | | | | | |
| | | | GRH | 1 | | | GRH | 1 | | | GRH | 1 |
| | | | Cadre finance | 1 | | | Cadre finance | 1 | | | Cadre finance | 1 |
| Cadres | | | Cadre commercial | 1 | | | Cadre commercial | 1 | | | Cadre commercial | 1 |
| Maîtrise | _ CEDG | 1 | _ Attaché Comm | 1 | _ CEDG | 1 | _ Attaché Comm | | _ CEDG | 1 | _ Attaché Comm | |
| | _ CEDE | 3 | _ AGPP | | _ CEDE | 3 | _ AGPP | | _ CEDE | 3 | _ AGPP | |
| | _ TP/TST/HTA | | | | _ TPE 60KV | 2 | | | _ TP/TST/HTA | | | |
| | | | | | TPE PLANI | 2 | | | | | | |
| | Technicien cartographe) | 1 | | | Dispatcheur | 8 | | | _ Opérateur TST | | | |
| | _ Tech Etudes et Surv Gaz | 1 | | | _ Tech Etudes et Surv Gaz | | | | _ Tech Etudes et Surv Gaz | | | |
| | _ Tech Etudes et Surv Elec | 1 | | | _ Tech Etudes et Surv Elec | | | | _ Tech Etudes et Surv Elec | | | |
| Exécution | _ ED | 4 | | | _ ED | 4 | | | _ ED | 4 | | |
| | OPPI | 5 | | | OPPI | 5 | | | OPPI | 5 | | |
| | _ GD | 4 | | | _ GD | 4 | | | _ GD | 4 | | |

الملحق رقم (06) : استدعاء التكوين



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ

Convocation

A

Monsieur :

Objet : la formation préalable au titre de l'année 2020

J'ai L'honneur De Vous Informer Que Vous Etes Invité A
Pratiquer La Formation..... Et Ce A Partir De
Jusqu'au, Et C'est Dans Le Centre, Expliqué
Selon Le Calendrier Ci-Joint, Votre Présence Est Nécessaire Et
Obligatoire.

Je Vous Prie Monsieur D'accepter Mes Sincères Salutations.

Le Directeur



Rapport De Fin De Formation

SOCIETE ALGERIENNE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ

1. IDENTIFICATION

- NOM :
- Prénom :
- Matricule de paie :
- Date de naissance :
- Adresse personnelle :
- Date de recrutement :
- Poste actuel :
- Régional Direction :
- Unité :

2- PARCOURS PROFESSIONNEL

- Poste actuel :
- Intitule:
- mois année :
- Unité de rattachement :

3-TYPE DE FORMATION

- Formation de base :
- Spécialité :
- Formations complémentaires :
- séminaires et stages :

3- Les Opinions Des Electeurs Sur Le Candidat

.....

.....

.....

.....

.....

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

4- LES OBSERVATION GENERAL DE FORMATION

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

Signature De Chef Du Centre



قلمة، في: 09 فيفري 2020

رقم: 50 / ق.ع. / ك.ع. / ا.ت.ع.ت / ح.ق. / 2020

إلى السيد مدير شركة الكهرباء والغاز - قلمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- بوطغان إية.

2- جاهمي سفيان

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2020/2019

عنوان المذكرة:

إثر الإدارة الإستراتيجية في تكوين إطوراد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز - قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة

ع. قاشيرة المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

ع. الوهاب فراس



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية قالمة، بهدف معرفة نوع العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية. ولتحقيق هذا المبتغى تم استخدام عدة مناهج لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى جمع المعلومات والبيانات التي تسمح لنا بالوقوف على ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إلى أن تكوين المورد البشري ذو أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، كونه من أهم استراتيجياتها ومن أبرز الوظائف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نظرا للدور الهام له والمتمثل في تحسين أداء الأفراد واكسابهم المعارف والمهارات لأداء أعمالهم، وهذا من خلال تطبيق استراتيجية التكوين والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، التصميم، التنفيذ وتقييم البرامج التكوينية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إستراتيجية التكوين، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study focuses on the role of strategic management in the formation of human resources in the economic enterprise. The practical study was conducted at Sonalgaz enterprise in Guelma. It aims at identifying the type relationship between the strategic management and the formation of human resources. Several methods were used to clarify the various concepts related to the study variables. Also, we collect information and data which allow us to be familiar with the strategic management practices and the formation of human resources for Sonalgaz enterprise.

The study has revealed set of results. The formation of human resources is of great importance because it is one of the most important strategies and one of the most prominent functions of human resources strategic management. The formation of human resources has an important role in improving the performance of the individuals and increasing their knowledge and skills. All of this is going to be achieved through the application of training strategy, namely, the identification of the formation needs, determination, implementation and the evaluation of the training programs to achieve the strategic goals of the enterprise

Key words:

The strategic management, the human resources management, the human resources formation, the strategic management of human resources, the formation strategy, the economic enterprise