

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

- دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقية -

من طرف

عبد القادر شلالي

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة البليلة	رابح كشاد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	رابح زبيري
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذة مكلفة بالدروس، جامعة البليلة	وهيبة بو خدوني

البليلة، أكتوبر 2007

ملخص

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به ، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية و النوعية من هذا المورد ، الذي كلما أحسنت استثماره أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى ، لذا سأركز في هذه المذكرة على تفحص صياغة و تنفيذ سياسة الموارد البشرية وفقاً للمدخل الاستراتيجي الذي يتيح معرفة مايلي :

1. هل المؤسسة تتنبأ و بشكل علمي باحتياجاتها من الموارد البشرية ؟

2. هل للمؤسسة خطة رسمية موثوقة بخصوص الموارد البشرية ؟ ، أم أن لديها خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين و العاملين في إدارة الموارد البشرية ؟

3. ما هو مستوى ارتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع خطط المؤسسة ؟

و يبدأ البحث بالتعرض إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و أهمية وجودها في المؤسسة ، ثم يتعرض إلى مفهوم و أهمية و أهداف تخطيط الموارد البشرية و علاقته بالتخطيط و التنفيذ الاستراتيجي ، و أخيراً إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة POVAL\spa ، بهدف اختبار مدى ارتباط التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي الفعال في المؤسسة بإدارة الموارد البشرية . و بواسطة استعمال مجموعة من الطرق (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان) ، للحصول على قدر كافي من المعلومات التي تبوب في جداول تتيح لنا تشخيص حالة المؤسسة بشأن التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي من جهة مساهمة إدارة الموارد البشرية ، و دور ذلك في زيادة الفعالية و الكفاءة ، بتحليل هاتين الأخيرتين بمقاييس توضع مسبقاً ، حتى يمكن إعطاء الاستنتاجات ، و على ضوءها التوصيات المقترحة لتدارك النقائص إن وجدت .

شكر

أولاً ، الحمد و الشكر الله العلي القدير على توفيقه و رعايته و حفظه ، ...
ثم أتقدّم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف : رابح زبيري ، على كرم قبوله تأطير هذه المذكرة
و صبره عليّ في سبيل ذلك ، و أشكر كلّ الأساتذة الذين علّموني و لو حرفاً ...
كما أتقدّم بالشكر إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد، و أخصّ بالدّكر:

- مدير إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية : عبد الله موهوبي ، و من خلاله كلّ
إطارات مؤسسة POVAL\spa على استضافتهم لي طيلة الدراسة الميدانية .
- أستاذ اللّغة العربية : العيد بابا ، الذي أشرف على الجانب اللّغوي للمذكرة .
- السيد : صدوقي بن يوسف ، على كلّ مساعداته الماديّة و المعنويّة .

و في الأخير ، حفظكم الله جميعاً ، و جعل جهودكم في ميزان حسناتكم ...

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

09	مقدمة :
16	1 : علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة
16	1.1 أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
17	1.1.1 طبيعة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة
24	2.1.1 نماذج الاستراتيجيات العامة للمؤسسة
33	3.1.1 دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة
37	2.1 دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة
38	1.2.1 إعداد نظام معلومات الموارد البشرية
44	2.2.1 إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي
50	3.2.1 تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة
63	3.1 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة
63	1.3.1 طبيعة التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة
70	2.3.1 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي
76	3.3.1 أهمية الرقابة الاستراتيجية كمرحلة مكملة للتنفيذ الاستراتيجي
85	خلاصة الفصل 1
	2 : دور إدارة الموارد البشرية لوحدّة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجية العامة
86	لمؤسسة POVAL\spa
86	1.2 تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية بوحدّة المضخات بالبرواقية
87	1.1.2 بطاقة تعريفية لمؤسسة POVAL\spa

2.1.2 موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي	
92	مؤسسة POVAL/spa
3.1.2 دراسة تحليلية لهيكل الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية	105
2.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم	
114	مخطط تصفية العاملين بمؤسسة POVAL\spa
114	1.2.2 الأسباب الحقيقية لإعادة هيكلة مؤسسة POVAL/spa
2.2.2 مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في إعداد مخطط	
119	لنشاطات الوحدة
3.2.2 متابعة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية	131
3.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية	
143	مؤسسة POVAL\spa
1.3.2 دراسة ميدانية حول مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في	
143	التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة
2.3.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مؤسسة POVAL/spa	
160	للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000
3.3.2 تقييم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم	
169	الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa
179	خلاصة الفصل 2
180	خاتمة
190	الملاحق
198	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم	صفحة
1.	تدفق الموارد البشرية في المؤسسة 57
2.	مثال عن جدول النمو الوظيفي في مؤسسة معيّنة 58
3.	تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية لوحدة المضخات بالبرواقية 94
4.	تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب طبيعة عملهم 105
5.	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم الإداري في سنة 2006 م 107
6.	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم التعليمي في سنة 2006 م 107
7.	تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب خبرتهم المهنية 108
8.	عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب أعمارهم لسنة 2006 م 108
9.	مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية لسنة 2006 م 109
10.	تطور مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية 110
11.	تطور تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية 111
12.	تطور منحة المردودية الفردية في وحدة المضخات بالبرواقية 112
13.	تطور منحة المردودية الجماعية في وحدة المضخات بالبرواقية 113
14.	تطور العلاوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية 113
15.	تطور رقم الأعمال السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية 121
16.	تطور قيمة الإنتاج السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية 122
17.	المستوى الإنتاجي المطلوب من وحدة المضخات بالبرواقية الوصول إليه في أفاق سنة 1999 م 124
18.	تطور عدد العاملين المتوقع في وحدة المضخات بالبرواقية 124
19.	التكاليف المتوقعة للعاملين الذين سيتركون العمل في وحدة المضخات بالبرواقية سنة 1995 م 125
20.	المجال التجاري و المالي في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 126
21.	المجال الصناعي في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 129
22.	المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية 130

رقم	صفحة
23.	دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء 134
24.	دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في إنجاح نظام الحوافز 135
25.	تدقيق الموارد البشرية في المؤسسة 137
26.	مثال عن جدول النمو الوظيفي في مؤسسة معينة 138
27.	تطور التكاليف الداخلية لوحدة المضخات بالبرواقية بالنسبة إلى رقم أعمالها السنوي 139
28.	التطور الفعلي لعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقررًا في مخطط نشاطاتها 140
29.	التطور الفعلي لرقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقررًا في مخطط نشاطاتها 141
30.	التطور الفعلي لنتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقررًا في مخطط نشاطاتها 142
31.	الأفراد المكوّنون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في وحدة المضخات بالبرواقية 144
32.	نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية 144
33.	كيفية حساب العينة العشوائية الطبقية 145
34.	نتائج اختبار الاستبيان في العينة المصغرة 148
35.	النتائج العددية للمحور الأول من الاستبيان 149
36.	النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان 150
37.	النتائج العددية للمحور الثالث من الاستبيان 151
38.	نسب الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان 152
39.	نسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان 155
40.	نسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان 159
41.	التطور السنوي لنسبة إنجاز رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية 170
42.	حساب معامل الارتباط بين رقم الأعمال السنوي المخطط و رقم الأعمال السنوي المنجز في وحدة المضخات بالبرواقية 172
43.	التطور السنوي لنسبة إنجاز نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية 174
44.	تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية من سنة 2000م إلى سنة 2007م 178

قائمة الأشكال

رقم	صفحة
1.	مكوّنات إعداد الاستراتيجية
2.	مراحل صنع البديل الاستراتيجي
3.	سلسلة الإنتاج لمؤسسة صناعية
4.	نموذج لخريطة الإحلال
5.	مراحل استخدام طريقة (Delphi)
6.	تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في بيئة متغيّرة
7.	أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية
8.	موقع التنفيذ الاستراتيجي ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية
9.	النتائج المتوقّعة لكل استراتيجية
10.	شروط التنفيذ الاستراتيجي
11.	كيفية نشوء فجوة الأداء في المؤسسة
12.	الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa
13.	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية
14.	مراكز اتخاذ القرار في وحدة المضخات بالبرواقية
15.	سلسلة اتخاذ قرار الإنتاج لوحدة المضخات بالبرواقية
16.	عدد العاملين المكوّنين لوحدة المضخات بالبرواقية في سنة 2006 م

مقدمة

تقوم إدارة المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية (الاستمرارية ، النمو ، إنتاج السلع و تقديم الخدمات ، إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك ، تحقيق الربح) ، و الاجتماعية (خدمة المجتمع ، خدمة مواردها البشرية) ، بممارسة مجموعة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة و هي : الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج، وظيفة التموين و الشراء ، وظيفة التسويق ، وظيفة البحث و التطوير ، وظيفة الموارد البشرية ، حيث تعمل إدارات هذه الوظائف كأنظمة فرعية متكاملة لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لنظام أشمل هو المؤسسة ، ففعالية المؤسسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفعالية هذه الأنظمة الفرعية ، التي تعتبر وظيفة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ منها ، بحكم تعاملها مع الإنسان الذي يعتبر أكثر عناصر الإنتاج تغيراً ، فمن الصعب التحكم في سلوكه حالياً و التنبؤ به مستقبلاً ، نظراً لصعوبة فهم محددات هذا السلوك الإنساني ، فللموارد البشرية رغبات تحكم سلوكها ، و تحدّد اتجاهها الذي يؤثر على مستوى الأداء و الإنتاجية في المؤسسة إماً سلبياً أو إيجابياً ، و إدراك إدارة المؤسسة لصعوبة التحكم في هذا المتغير الداخلي الأساسي (الإنسان) ، أثر على سمات المؤسسة و جعلها تتخلى عن هيكلها التنظيمي الهرمي ذو المستويات التنظيمية المتعدّدة ، و استبدلته بهيكل تنظيمي مفلطح محدود المستويات التنظيمية ، يتميز بالتشباك حتى يضمن التكامل في جهود فرق العمل ، فالمؤسسة أصبحت تعمل بروح الفريق الواحد المحفّز ، و الذي يحترم التخصص في العمل ، لهذا لم تعد تعتمد مركزية اتخاذ القرار و أصبحت تعمل باللامركزية في اتخاذ القرار ، فهي تفوض سلطة اتخاذ القرار لمدراءها المؤهلين في مختلف المستويات التنظيمية ، لأنّ لديهم الدوافع الذاتية للتعلّم و اكتساب المعرفة التي يبنون عليها قراراتهم ، و هو الأمر الذي ألغى صفة الإدارة بالأوامر في المؤسسة ، و ثبتت صفة الإدارة بالمشاركة التي تبحث دائماً عن الابتكار و تشجيعه . و عليه ، فإنّ إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، جعلها تُحمل هذه الإدارة مسؤوليات إضافية عن تلك التي كانت تؤدّيها إدارة الموارد البشرية التقليدية (إعداد الأجور و المرتبات ، الاستقطاب ، تقييم الأداء، التدريب ، التحفيز ، تقديم الخدمات الاجتماعية ، الأمن و السلامة) ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بمجال الإبداع في المؤسسة ، فهي تتابع كلّ الطرق و التجارب الجديدة التي تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، لأنّ ذلك يحقّق لها الفعالية و يضمن رضى كلّ العاملين فيها .

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تشارك في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فبعدما كانت لا تؤدّي إلاّ دوراً محدوداً نظراً لانحصار مهامّها ، زاد دورها فعاليةً بمساهمتها في عملية التخطيط

الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تضع أهدافاً متوسطة و طويلة الأجل ، بالإضافة للأهداف القصيرة التي تضعها في مجال الموارد البشرية ، و يكتمل دورها الاستراتيجي بمساهمتها في عملية التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث تمارس أنشطة تتعلق بالتسيير الإداري للموارد البشرية ، و العمليات التنفيذية للخطط و البرامج الموضوعية ، و متابعة التطبيق الناجح للاستراتيجية المنتهجة .

كما يزداد هذا البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أهمية في المؤسسة ، كلما اتجهت نحو تطبيق متطلبات تغيير تنظيمي معين ، كالتوجه نحو اكتساب الميزة التنافسية بالتركيز على جودة المنتجات ، لزيادة رضى العملاء عن منتجات المؤسسة ، و التي تتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) ، أو مدخل إعادة الهندسة (Re-engineering) ، و هو الأمر الذي يجعل المؤسسة تعطي بعداً أخلاقياً لتعاملها مع العاملين ، فهي تبحث عن الجودة الشاملة للأداء البشري في كل مستويات الأداء ، لذا تزيد من استثمارها في المجال البشري ، و تعمل على توحيد توجهات العاملين و الإدارة ، و لا يتحقق لإدارة المؤسسة كل هذا إلا عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، التي تهتم بتسيير أحد أهم أصول المؤسسة ألا و هي : الموارد البشرية ، التي تتميز بالقدرة على التفكير و الإبداع دون الأصول الأخرى للمؤسسة . و عليه ، فإن وجود إدارة تشجع و تدفع الموارد البشرية على الابتكار ، بتهيئة المناخ الذي ينشط و ينمي قدرتها على ذلك ، من شأنه أن يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق التغيير التنظيمي الذي تصبو إليه .

1. طرح الإشكالية

و بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية ، فإن تحول الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجه ، إلى اقتصاد حر تسوده المنافسة التامة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي ، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة ، جعل المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية منها ، تفكر بجدية في تحسين أداء مواردها البشرية ، التي تقع تحت المسؤولية المباشرة لإدارة الموارد البشرية ، و التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية ، و لكن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المذكرة هي :

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة بصفة عامة ؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa * بصفة خاصة ؟ على اعتبار أن هذه المؤسسة تشكّل حقل الدراسة التطبيقية ، التي سنسقط عليها النتائج المستوحاة من الجانب النظري لهذه المذكرة في الفصل الأول ، على الجانب التطبيقي لهذه المذكرة في الفصل الثاني . و على ضوء ما تم بلورته من معالم الإشكالية الرئيسية لهذه المذكرة ، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

* - POVAL\ spa : Pompes & Vannes Algériennes , société par action .

- ماهو البعد الاستراتيجي للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ؟
- ما مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بعلميتي التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة ؟
- ما مدى نجاح إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجيات السابقة و الحالية لمؤسسة POVAL/spa ؟
- و كإجابة أولية على هذه الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، يمكن صياغة الفرضيات التالية ، و التي تعتبر أكثر الإجابات احتمالاً على الإشكالية ، حيث سيتم اختبار صحتها في الفصول الثلاثة المدرجة في المذكرة ، و تتمثل هذه الفرضيات في ما يلي :
- لا تساهم إدارة الموارد البشرية إلا في التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطط، والبرامج الموضوعية بعد عملية التخطيط الاستراتيجي، الذي لا تساهم فيه .
- تستطيع إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تؤدي دورها كاملاً في نجاح الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و من بينها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما استطاعت أن تؤديه سابقاً في تحقيق استراتيجية التقليل في عدد العاملين .

2 . أسباب اختيار الموضوع

أمّا فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة في هذه المذكرة ، فيمكن تقسيمها إلى قسمين :

1.2 أسباب ذاتية :

فبحكم طبيعة التخصص الذي أدرس فيه و هو : " إدارة الأعمال " ، دفعني عدم حصولي - رفقة الدفعة التي درست معها - على الفرصة لدراسة مقياس : " إدارة الموارد البشرية " ، إلى اختيار موضوع في مجال إدارة الموارد البشرية ، للإلمام أكثر بهذا الجانب المهم في مجال إدارة الأعمال . بالإضافة إلى ميولاتي الشخصية للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية ، إيماناً مني بأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه الإدارة في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية ، التي يغيب فيها الدور الحقيقي لهذه الإدارة ، نظراً للتهميش الذي تعاني منه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، و خاصة العمومية منها ، في الوقت الذي يزيد فيه التوجُّه للنهوض بهذا الأصل المهم في المؤسسات الاقتصادية العالمية ، فالإنسان هو الذي يصنع الفرق في اقتصاد المعرفة .

2.2 أسباب موضوعية :

يمرُّ الاقتصاد الوطني بمرحلة حرجة مع بداية القرن الواحد و العشرين ، يحتاج فيها إلى كلِّ مؤسساته الاقتصادية القادرة على النهوض به من اقتصاد أحادي (Mono-economy) ، يعتمد

على مصدر واحد في ثروته (المحروقات) ، إلى اقتصاد يحقق الاكتفاء الذاتي في الاحتياجات الأساسية للمجتمع الجزائري ، خاصةً و أنّ الدولة الجزائرية على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و ما سيرافقه من منافسة على المنتجات الوطنية من السلع و الخدمات ، و التي قد تشكّل خطراً على بقاء المؤسسات الاقتصادية الوطنية في سوق المنافسة ، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتغلّب على هذا التحديّ ، و ذلك بتفعيل دور كلّ إدارتها الوظيفية بما فيها إدارة الموارد البشرية ، فقد حان الوقت لإعطاء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهميتها الحقيقية ، فمثلاً تستثمر المؤسسة في أصولها المادية يجب أن تستثمر في هذا الأصل الذي لا يقلُّ أهميّة ، بحيث تحصل معه إدارة الموارد البشرية على دورها الاستراتيجي ، الذي يمكنها من المساهمة في النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية .

3 . أهمية الموضوع

كما يكتسي الموضوع الذي تدرسه هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) أهميته ، من إدراك المؤسسة بالدور الذي تؤديه مواردها البشرية ، فلمّا تستطيع استغلال قدرتها البدنية و الذهنية بواسطة إدارة الموارد البشرية ، فإنّ ذلك سينعكس على أداء المؤسسة ، ثم ينعكس على أداء الاقتصاد الوطني ككل ، باعتبار إدارة الموارد البشرية نظام فرعي لنظام أشمل هو المؤسسة التي تتواجد فيها ، و المؤسسة نظام فرعي لنظام أشمل هو الاقتصاد الوطني الذي تنشط فيه ، ففعالية النظام الأشمل تعتمد على فعالية الأنظمة الفرعية التي تكوّنه . و عليه ، فإنّ موضوع هذه المذكرة يتعدّى في أهميته مجال الاقتصاد الجزئي الذي تتم فيه الدراسة ، إلى مجال الاقتصاد الكلي ، بحكم التأثير المتبادل لهذين المجالين من الدراسة في علم الاقتصاد .

4 . أهداف البحث

كما تهدف هذه المذكرة إلى وضع أرضية نظرية في الموضوع المستهدف بالدراسة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) ، و ذلك بجمع و تحليل مختلف النتائج التي تمّ التوصل إليها ، و صياغتها في قالب نظري يسهلّ معه إسقاط الجانب النظري ، على الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية (مؤسسة POVAL/spa) ، مع رفع كلّ التباس أو غموض قد يكتنف هذا الموضوع ، و ذلك بتحديد المفاهيم و تعريف المصطلحات ، و تتبّع التطور التاريخي لأهمّ الجوانب المتعلقة بموضوع المذكرة ، قبل الشروع في دراسة الحالة التي ستدعم الجهود المبذولة في الإجابة على الإشكالية المطروحة ، فهذه المذكرة تهدف لكشف الدور الحقيقي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية ، و قد اختيرت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، لاختبار الفرضيات التي وضعت للإجابة على الإشكالية المطروحة .

5 . حدود الدراسة

حرصاً على التحكّم في هذا الموضوع الواسع (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) ، و لضبطه في إطاره المنهجي ، فقد تمّ تظليل الحدود التي ستنتمّ فيها دراسة هذا الموضوع ببعديها الزماني و المكاني ، كما يلي :

1.5 الحدود الزمنية لموضوع الدراسة :

تهتم المذكرة بالدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الواحد و العشرين ، لهذا تركّز في استنباط استنتاجاتها على نتائج الدراسات التي أدّت إلى ظهور هذه الإدارة بهذا الشكل الجديد ، الذي أعطاها بعداً استراتيجياً ، لذلك نجد المذكرة تذكر النتائج التي تمّ التوصل إليها منذ النصف الثاني للقرن العشرين ، حتى بداية القرن الواحد و العشرين في الجانب النظري ، أمّا عن الجانب التطبيقي فتبدأ دراسة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa ، من سنة 1993 م إلى غاية سنة 1999 م بالنسبة للاستراتيجيات السابقة في مؤسسة POVAL/spa ، و من سنة 2000 م إلى سنة 2006 م بالنسبة للاستراتيجيات الحالية في مؤسسة POVAL/spa .

2.5 الحدود المكانية لموضوع الدراسة :

تركّز هذه المذكرة في بحثها للإجابة على الإشكالية المطروحة على اختبار الفرضيات الموضوعية، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث تمّ اختيار إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، و التي تنشط في مجال صنع المضخات الموجهة لقطاعي الري و المحروقات ، و مختلف اللّواحق المتعلقة بها .

6 . الدراسات السابقة

و هذا الموضوع الذي تدرسه المذكرة لا يعتبر جديداً في مجال التسيير و إدارة الأعمال ، فقد تمّ تناوله في عدّة دراسات أكاديمية نشر بعضها في شكل كتب، و يبقى الفضل الأوّل في ظهور وظيفة الموارد البشرية لرائد مدرسة الإدارة العلمية Fredrick Taylor (1856 م – 1915 م) ، الذي تلتته عدّة دراسات أكاديمية أظهرت الحاجة لوجود مصلحة المستخدمين ولو شكلياً، ثم تطوّرت بعدها وظيفة الأفراد نتيجة تطبيقات علم الاجتماع و علم النفس ، حتى أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، و توسّعت معها مجالات الدراسة التي تتناول إدارة الموارد البشرية، و التي يعتبر موضوع هذه المذكرة (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي) واحداً منها ، حيث يمكن ذكر بعض الدراسات الأكاديمية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع على سبيل الذكر لا الحصر ، فيما يلي :

- دراسة فلاح حسن عداي الحسيني المنشورة في كتابه المعنون بـ : الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها ، مداخلها، عملياتها المعاصرة " الصادر عن دار وائل للنشر بعمان – الأردن، الطبعة الأولى سنة 2000 م .

- دراسة علي السلمي المنشورة في كتابه المعنون بـ : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، الصادر عن دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع بالقاهرة - مصر ، سنة 2001 م .
- دراسة جمال الدين محمد المرسي المنشورة في كتابه المعنون بـ : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الصادر عن الدار الجامعية للنشر و التوزيع بالإسكندرية - مصر ، سنة 2003 م .
- و في الجزائر يمكن ذكر دراسة ناصر دادي عدون غير المنشورة ، و المتمثلة في رسالة دكتوراه دولة في علوم التسيير بجامعة الجزائر ، سنة 1998 م تحت عنوان : دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق .

7 . منهج البحث

من أجل دراسة موضوع المذكرة ، و اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابة مسبقة على الإشكالية المطروحة ، تمّ اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي لوضع أرضية نظرية للموضوع ، و تمّ اعتماد منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني ، لإدارة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa .

أمّا عن الأدوات المستخدمة للبحث في هذا الموضوع ، فقد تمّ الاعتماد على المسح المكتبي بغرض استخراج المراجع التي تناولت الموضوع باللغتين العربية والفرنسية ، هذا في الجانب النظري من المذكرة ، أمّا عن جانبها التطبيقي ، فقد تمّ استخدام الأدوات التالية للبحث :

1.7 المقابلة الشخصية :

تهدف لجمع البيانات الكيفية التي تدعم البيانات الكمية ، فهناك بعض البيانات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان ، لذا تمّ إجراء مقابلات شخصية مع إطارات وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، و طرح خلالها عدّة أسئلة و استفسارات عن إدارة الموارد البشرية ، و عن وحدة المضخات بالبرواقية ، و عن مؤسسة POVAL/spa ، حوّلت فيما بعد إلى بيانات ، و معلومات ساعدت كثيراً في إعداد الاستبيان الذي تمّ إدراجه في هذه المذكرة .

2.7 الاستبيان :

تمّ إعداد الاستبيان بعد عدّة مقابلات شخصية مع إطارات وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، و على رأسهم مدير إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و بعد أخذ أهم المتغيّرات التي تأثر على السير الحسن للاستبيان في وحدة المضخات بالبرواقية بعين الاعتبار ، تمّ إنجاز صحيفة الاستبيان التي احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة ، و المغلقة ، و المفتوحة - المغلقة ، و التي قسّمت إلى ثلاثة محاور رئيسية :

- المحور الأوّل : مدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية.

- المحور الثاني : رغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية.
- المحور الثالث: البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح في وحدة المضخات بالبرواقية. و تجدر الإشارة إلى أنه قد تمّ استعمال أداتين إحصائيتين ، لتحليل البيانات المستخرجة من الإحصائيات المتعلقة بوحدة المضخات بالبرواقية ، و معطيات الاستبيان بعد تفريغها في شكل جداول إحصائية ، و تتمثل هاتان الأداتان الإحصائيتان فيما يلي :
- الرقم القياسي البسيط الذي يقيس تطوّر متغيّر معيّن بين فترتين زمنيّتين مختلفتين .
- معامل الارتباط لـ : Person الذي يقيس قوّة الارتباط بين متغيرين .

و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، فقد اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث تقسيم المذكرة إلى فصلين ، جاء الفصل الأول من المذكرة ليوضّح علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يوضّح أوّل مبحث منها أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و يبيّن المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة ، أمّا المبحث الثالث فيبيّن دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة. و جاء الفصل الثاني و الأخير ليكشف دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامّة لمؤسسة POVAL/spa ، حيث تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يعطي أوّل مبحث منها تشخيصاً عاماً لإدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية ، و يوضّح المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مخطّط تصفية العاملين بمؤسسة POVAL/spa ، أمّا المبحث الثالث فيبيّن دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa .

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المذكرة قد تمّ تدعيمها بقائمة لأهمّ المصطلحات التي ذكرت فيها ، و التي تعتبر مفاهيم هامّة يجب معرفتها قبل الشروع في الإجابة على إشكالية هذه المذكرة . بالإضافة إلى وجود خاتمة عامّة وردت فيها أهمّ الاستنتاجات و التوصيات المتعلقة بموضوع المذكرة ، و كذا تثبيت أو تنفيذ فرضياتها مع تقديم آفاق الدراسة ، إلى جانب وجود قائمة في آخر المذكرة بالملاحق المستخدمة في فصولها .

8. صعوبات البحث

قبل الشروع في دراسة موضوع المذكرة و الإجابة على الإشكالية المطروحة ، لابدّ من الإشارة بأنّ من أهمّ الصعوبات التي واجهتها هذه المذكرة ، صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة رغم توفّرها في المكتبات الجامعية ، بسبب الإجراءات البيروقراطية التي لا تخدم البحث العلمي في بلادنا ، و التي تؤدّي إلى ضياع الوقت و الجهد سدى .

الفصل 1

علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

تشهد المؤسسة اليوم منافسة حادة ، مع مؤسسات تتميز باعتمادها على معايير الجودة العالمية ، والتكنولوجيا المتقدمة في نشاطها الاقتصادي، وكذا انفتاح الأسواق، خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، وإلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الزخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت . وكل هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتم بالإنتاج فقط ، بل يهتم بالمستقبل و ليس أي مستقبل ، إنّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة و تتكيف معه ، بل هو المستقبل الذي تتبصر به ، و تغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية . و التي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل ، يتم إعدادها على مستوى المؤسسة ، حيث يحدّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة ، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل ، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية . و باعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة منها ، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في تصميم استراتيجية المؤسسة ، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و الخارجية (فرص و تهديدات) ، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة و الوضع المستهدف ، و اختيار الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلص منها . أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السهر على تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معينة . و عليه سيظهر هذا الفصل علاقة إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ، و يتطرق كذلك لأهمّ الأبعاد الاستراتيجية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ، في سبيل إنجاز الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

1.1 أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تنبئ المؤسسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، بهدف مساعدتها على تخصيص مواردها بالطريقة التي تمكّنها من اكتساب ميزة تنافسية ، و هي بذلك ترتبط بوظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ، نظراً لأهمية العنصر البشري في ذلك ، فهذه الإدارة تتأكد من أن قوة العمل بالمؤسسة ، تستطيع دعمها في سبيل النمو و التوسع و الاستمرار ، و حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية لجهودها ، يجب أن تتخرط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فمدير الموارد البشرية عليه أن يساهم في صياغة استراتيجية المؤسسة ، خاصة في تلك القضايا ذات الصلة بالعنصر البشري ، حتى يكون على دراية تامة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يتمكّن من معرفة نوعية المهارات ، و أنماط السلوك المطلوبة لتحقيق الدعم ، و توفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المختارة . و عليه فإنّ هذا المبحث

سيوضح دور إدارة الموارد البشرية ، في ظلّ البدائل الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة ، مروراً بأهمّ المفاهيم المرتبطة بهذا الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

1.1.1 طبيعة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

في ظلّ بيئة سريعة التغيّر و شديدة المنافسة ، فإنّ المؤسسة يجب أن تتبنّى الفكر الاستراتيجي ، حتى تضمن البقاء و النّمو و الاستمرارية، و عليه فقد ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات، التي تتمتع بالمبادرة و الريادة في مجال نشاطها . و الفروع التالية توضح هذا المفهوم أكثر :

1.1.1.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

وجدت الاستراتيجية في العمل العسكري منذ القدم ، فهي تعني تحديد مسيرة الجيوش بالأسلحة اليونانية القديمة (Strategos) ، و تطوّرت تاريخياً حتى أصبحت بالدلالات التي نعرفها اليوم ، و التي يمكن إظهارها في النقاط التالية :

1.1.1.1.1 تطوّر الإدارة الاستراتيجية

بدأت مراحل تطوّر الإدارة الاستراتيجية منذ أن بدأ تخطيط الميزانيات ، و مراقبة تنفيذها . فتخطيط المسائل المالية في شكل ميزانيات ، يمكّن من القيام بالرقابة التشغيلية على الوظائف ، من خلال مدى التزامها بما هو معدّ لها [1] ص 19 . هذا في المدى القصير ، لكنّ التخطيط طويل الأجل أضاف مرحلة أخرى في تطوّر مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، فالتخطيط المبنيّ على التنبؤ يهدف للوصول إلى مستوى معيّن من النّمو ، من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل ، و هذا الأمر جعل المؤسسة تأخذ كلّ الأمور المحتملة في الحسبان ، فعندما تخطّط تعتمد على سنوات سابقة . و جاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي ليتطور معها التخطيط ، و يصبح أكثر توسعاً ممّا كان عليه في السابق ، حيث أصبح التخطيط موجهاً للخارج ، و يهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة ، من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة ، و هنا بدأ التفكير الاستراتيجي . و عقب هذه المرحلة ظهرت مرحلة الإدارة الاستراتيجية ، و التي تهدف إلى إدارة كلّ موارد المؤسسة ، و تطبيق مفهوم الميزة التنافسية ، و المساعدة في بناء المستقبل .

2.1.1.1.1 تعريف الإدارة الاستراتيجية

توجد عدّة تعاريف للإدارة الاستراتيجية نذكر منها :

- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير و إدارة موارد المؤسسة ، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها ، و الوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة [2] ص 92 .

● هي عملية تخطيط طويل الأجل ، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية ، و إعداد البرامج الشاملة للتصرفات و الأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . كما تتضمن تحديد الفرص و التهديدات ، و الإعداد لها [3] ص 340 .

● تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة ، توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم ، سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها [4] ص 69 .

● هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، و ليست مجرد مخطط منفصل ، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً ، و تكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة ، في تكامل و انسجام [1] ص 15 .

و على ضوء التعاريف السابقة ، يمكن تبني التعريف التالي للإدارة الاستراتيجية :

فهي عملية تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها، و تحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة ، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ، و نتائجها المحققة [5] ص 45 . كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، لتحديد الفرص و التهديدات ، مع تحليل البيئة الداخلية لها ، لتحديد نقاط القوة و الضعف . و تجدر الإشارة إلى إن فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلب مدراء يتسمون بالخيال ، و الرؤية المستقبلية ، و القدرة على تحليل المتغيرات البيئية ، و سرعة اكتشاف الفرص السوقية لاستغلالها ، و يتحلون بالقدرة على تصميم سيناريوهات مستقبلية ، و تقييمها ، و اختيار الأنسب منها .

3.1.1.1.1 أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي ، و اتخاذ الإجراءات ، و القواعد ، و الأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل ، مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية ، مع تحديد الأولويات و الأهمية النسبية لأنشطتها ، بحيث يتم وضع أهداف طويلة الأجل تخصص لها الموارد المتاحة استرشاداً بهذه الأولويات [6] ص 06 . كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على زيادة فعالية، و كفاءة عمليات: اتخاذ القرارات، و التنسيق، و الرقابة، و استكشاف و تصحيح الانحرافات على ضوء معايير واضحة ، ألا و هي الأهداف الاستراتيجية . و تركز كذلك على متطلبات السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ، باعتبار أن استغلال الفرص ، و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح أي مؤسسة ، دون أن تهمل عملية جمع البيانات عن نقاط القوة و الضعف ، بحيث يمكن للمدراء - كل في مستواه الإداري - اكتشاف المشاكل مبكراً ، و بالتالي يمكنهم المبادرة في الحل بدلاً من أن تكون قراراتهم ، رد فعل لقرارات و استراتيجيات المنافسين . و تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة ، إلى تسهيل عملية الاتصال داخلها ، و مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظل توحيد الاتجاهات ،

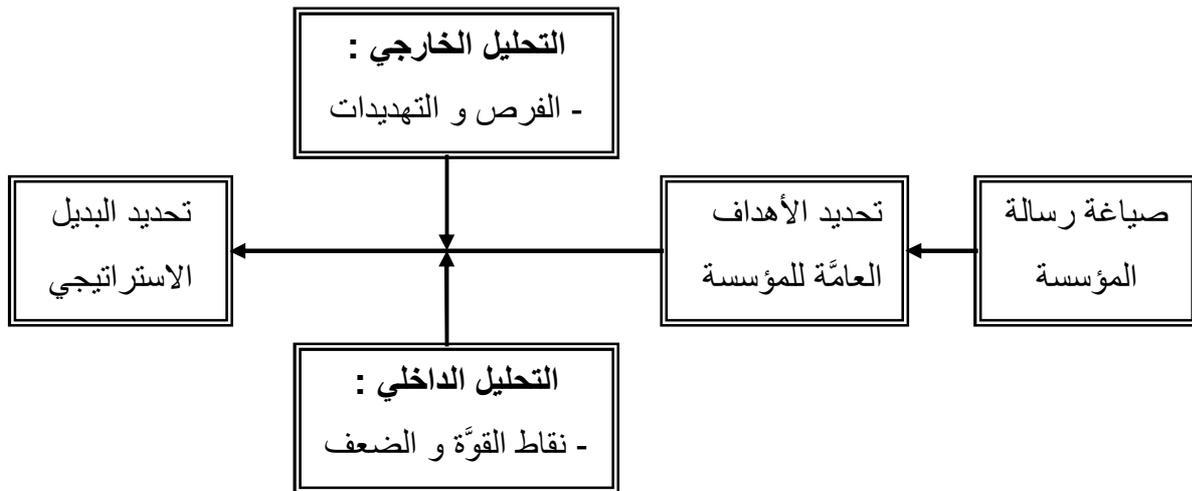
فأسوأ شيء يمكن أن يقوم به المخطّط ، هو الانفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، ثم تقديم هذه الخطط للمديرين التنفيذيين ليتولّوا تنفيذها ، أمّا عندما يصبح المديرون التنفيذيون هم أصحاب الاستراتيجية ، فهذا هو مفتاح نجاح الاستراتيجيات ، فبالرغم من أنّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، هو مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة ، إلاّ أنّه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في أنشطة وضع الاستراتيجية ، و تنفيذها ، و تقييمها ، لأنّ المشاركة تضمن الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة ، بما يحقّق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

2.1.1.1 مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية

و هي العملية الإدارية الخاصّة بتحقيق الموازنة بين موارد المؤسسة مع فرصها التسويقية على المدى البعيد ، و تتكوّن هذه العملية من المراحل الأساسية التالية [1] ص 35 :

1.2.1.1.1 مرحلة إعداد الاستراتيجية

يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة ، الوصول إلى قرارات محدّدة بشأن التوجّهات الاستراتيجية المستقبلية ، و ذلك يستلزم منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية ، كما يظهر في الشكل التالي :



الشكل رقم 01 : مكونات إعداد الاستراتيجية [2] ص 99

يظهر من الشكل أعلاه، أنّ أوّل خطوة في عملية إعداد الاستراتيجية هي صياغة رسالة المؤسسة ، و التي تعتبر الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات ، من حيث مجال نشاطها ، و منتجاتها ، و عملائها ، و أسواقها . و تحقق صياغة رسالة المؤسسة الأغراض التالية [7] ص 85 :

- التعريف بأعمال المؤسسة في الوقت الحاضر .
- تحديد الاتجاهات الاستراتيجية طويلة الأجل ، و التي ينبغي على المؤسسة بلوغها .
- إيصال رؤية المؤسسة للمستقبل بوضوح و حماس إلى أعضائها ، و دعوتهم للالتفاف حولها .

ينبغي تحديد الأهداف العامة للمؤسسة كخطوة ثانية في مرحلة إعداد الاستراتيجية ، فهي تشير إلى النتائج النهائية ، التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط و البعيد ، و تبنى الأهداف العامّة للمؤسسة على ضوء رسالة المؤسسة ، التي تمثل الخصائص الفريدة ، و الصورة المميزة التي تحاول أن تكون عليها، و توضع الأهداف العامة بصورة مجردة، كتعظيم الربحية، تحقيق الاستقرار للمؤسسة أو النهوض بالمسؤولية الاجتماعية [2] ص 98 . ويلي تحديد الأهداف العامّة التحليل الخارجي (External Analysis) ، و الذي يشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمؤسسة ، من أجل تحديد الفرص و التهديدات الاستراتيجية ، إلى جانب التحليل الداخلي (Internal Analysis) ، الذي يحدّد نقاط قوّة و ضعف المؤسسة ، و ذلك بالتركيز على تحليل كمية و نوعية الموارد المتاحة للمؤسسة ، و آخر خطوة في مرحلة إعداد الاستراتيجية، هي التعرف على البديل الاستراتيجي الذي يصف الطّرق التي سوف تسلكها المؤسسة في محاولتها لتحقيق رسالتها، و إنجاز أهدافها طويلة الأجل.

2.2.1.1.1 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

بمجرد الانتهاء من مرحلة إعداد وتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها، فإنّه يجب البدء في تنفيذ هذه الاستراتيجية المختارة، و ذلك من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات [4] ص 87 ، تعبّر كلّ منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصّصة لكلّ منها، و كذا التوقيت المحدّد للأداء، و معايير الأداء المقبول. و تتفاوت الخطط و البرامج و الموازنات، من حيث المدى الزمني الذي تغطيه ، و كذا درجة شموليتها. و تجدر الإشارة إلى أنّ التنفيذ السليم للاستراتيجية المختارة ، يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، أضف لذلك ضرورة توفر مجموعة من الشروط، من أبرزها [7] ص 90 :

- ضرورة وجود قيادة ماهرة، و قادرة على تحويل برامج، و خطط، و موازنات المؤسسة إلى أعمال و منجزات.
- توفر فرق عمل قادرة على تحويل الموارد المتاحة ، و الموزّعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة .
- وجود مدراء ناجحين يشارك كلّ واحد منهم على حدى ، في إنجاز و تنفيذ الأجزاء الاستراتيجية العائدة لإدارته.
- توفر مناخ جيّد للعمل ، و ثقافة قويّة لدعم الاستراتيجية .
- إعداد سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- ربط المكافآت و الحوافز بتحقيق أهداف استراتيجية قابلة للقياس .
- ضرورة التحسين المستمر للخطوات المتبعة في تنفيذ الاستراتيجية ، قصد بلوغ أهدافها بفعالية .

3.2.1.1.1 مرحلة رقابة و تقييم الاستراتيجية

و تتمّ في هذه المرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ، للتأكد من سلامة التوجّه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة . و كذلك تكون الرقابة على مستوى التكتيكات المستعملة ، للتأكد من

تطبيق الخطة الاستراتيجية و تنفيذ البرامج متوسطة الأجل ، بالإضافة للرقابة على مستوى العمليات ،
لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير الأجل. وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل
على معلومات سليمة في التوقيت المناسب ، تكشف لها ما يلي عن عملية تنفيذ الاستراتيجية [4] ص88:

- معرفة الأداء الفعلي لعملية التنفيذ الاستراتيجي ، معبراً عنها بوحدات قياس مناسبة و متفق عليها .
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة ، لاكتشاف الانحرافات بين ما أنجز فعلاً و ما هو
مخطط من أهداف ، و البحث في أسبابها و مصادرها .
 - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف .
- و من واجب مدراء المؤسسة المشاركة في وضع ، و متابعة ، و تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية ،
و كذا المشاركة في تقييم أداء تلك الاستراتيجيات ، للتأكد من أن التقدم ، و الرقابة يسيران بشكل جيد ،
فالتقييم لا بد أن يتم بشكل مستمر ، نظراً للتغير الطارئ الذي قد يصيب الأهداف الاستراتيجية ، ممّا
يستدعي النظر في هذه الأهداف كلياً أو جزئياً . و عليه فالتقييم الاستراتيجي ، يمكن المؤسسة من
معرفة نقاط قوة و ضعف موقعها التنافسي ، إلى جانب ما يلي [7] ص 92 :

- الموقع السوقي الحالي و إمكانية ازدهار أو ركود أعمالها ، في حال بقيت المؤسسة على
الاستراتيجية الحالية .
 - المرتبة التي تحتلها مقارنة بمنافسيها .
 - تعديل رسالة و أهداف المؤسسة إن لزم الأمر .
 - إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها عند تنفيذ الاستراتيجية .
 - الخبرة التي تكتسبها من إعادة النظر في بعض عناصر الاستراتيجية و تصحيحها .
- على الرغم من الإيجابيات السابقة الذكر ، فإنّ عدم مرونة الاستراتيجية قد يفوت على
المؤسسة تلك الفرص التي تعرض عليها أثناء عملية التنفيذ [8] ص 22 ، نظراً لعدم أخذها بعين
الاعتبار في عملية الإعداد ، لهذا يجب اعتبار الاستراتيجية كتوازن متحرك بين العناصر التي
تكوّنها ، و كبحت تدريجي عن التوازن بين موارد المؤسسة ، و الفرص المتولّدة عن محيطها .
- و بقدر ما هناك من صعوبة في إعداد الاستراتيجية ، فإنّ عملية تنفيذها أصعب ، لما تواجهه من
معارضة في مختلف مستويات التنفيذ ، فقد تكون هذه المعارضة جذرية أو جزئية ، برفض أفراد
المؤسسة لبعض عناصرها ، أو تغيير جزء من أهدافها ، لتتلاءم أكثر مع أهداف المنفذين عند لحظة
التنفيذ ، لهذا على المؤسسة أن تسعى للتقليل من المعارضة، و أخذها بعين الاعتبار في مختلف مراحل
عملية الإدارة الاستراتيجية .

3.1.1.1 مفهوم البديل الاستراتيجي

على ضوء عملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسة ، فإنها تحدّد توجهاتها الاستراتيجية . و نتائج هذا التشخيص الخارجي و الداخلي ، لها أثر قويٌّ في تقدير الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، خاصة في المفاضلة بين العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة ، و الممكنة التطبيق . و اختيار البديل الذي يحقّق الأهداف المسطرة ، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤثرات البيئية الخارجية ، و الظروف الداخلية من موارد و إمكانيات . لذلك فإنّ عملية صنع القرار الاستراتيجي ، و المفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية ، تعدّ من أصعب و أخطر القرارات داخل المؤسسة ، و الفقرات التّالية توضح ما يجب معرفته عن عملية صنع البديل الاستراتيجي :

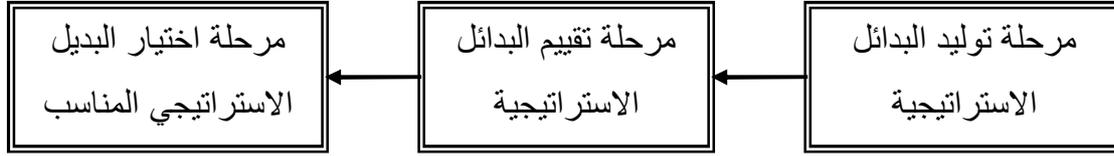
1.3.1.1.1 تعريف البديل الاستراتيجي

يمكن تعريف البديل الاستراتيجي بأنّه ذلك البديل الذي تمّ الأخذ به من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية الممكنة ، بعد أن يتمّ تصفية البدائل و الإبقاء على أفضلها ، و إجراء عملية تقييم و مقارنة بينها ، للأخذ بالبديل الذي يحقّق الأهداف المسطرة [9] ص 150 . و يعرف كذلك بأنّه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد و المؤسسة و البيئة ، يتأثر هذا القرار بمستوى طموح صانعه . و البديل الاستراتيجي ما هو إلّا تعبير عن النشاطات التي يطلب من موارد المؤسسة البشرية الالتزام بها ، على أن تأتي نتائجها الفعلية متوافقة مع ما هو مسطر لها . و يمتاز هذا البديل الاستراتيجي بثلاثة خصائص [7] ص 82 :

- هو بمثابة نقطة تقاطع مصالح المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه .
 - القدرة على معرفة كيفية إدارة المتغيّرات البيئية للمؤسسة .
 - استعمال كلّ الأساليب و الطّرق الممكنة ، لضمان تجاوز المؤسسة مع متطلّبات بيئة الأعمال .
- و ممّا سبق ، يتضح أنّ اختيار استراتيجية ملائمة ، يساعد المؤسسة على التنبؤ بالمتغيّرات ، و المستجدّات الحاصلة في مجال نشاطها ، و يضمن لها النجاح بالمقارنة مع المؤسسات التي أغفلت مثل هذه الاستراتيجية .

2.3.1.1.1 مراحل صنع البديل الاستراتيجي

يساعد التشخيص المؤسسة على الدّخول في سوق المنافسة بأقلّ ضرر ممكن ، فبناءً على نتائجه يمكنها القيام بتدقيق شامل لإمكانياتها، و اقتراح الحلول الممكنة لمشاكلها عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، هذا الأخير لا يأتي إلّا من خلال القيام بعملية صنع البديل الاستراتيجي وفق المراحل التي يوضّحها الشكل التّالي :



الشكل رقم 02 : مراحل صنع البديل الاستراتيجي [9] ص 151

في المرحلة الأولى يتم وفق الشكل أعلاه ، وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة و الممكنة التطبيق ، و التي تتناسب مع الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، لتأتي المرحلة الثانية لتقييم هذه البدائل المقترحة اعتماداً على مجموعة من المعايير الكمية و النوعية ، و التي يتم على ضوءها اختيار البديل الاستراتيجي المناسب فيما بعد ، و هذه المعايير تظهر كما يلي [9] ص 152:

● المعايير الكمية :

توجد عدّة معايير كمية لتقييم البدائل الاستراتيجية ، نذكر من أهمها :

- صافي الربح : حيث تسعى المؤسسة لاختيار البديل الاستراتيجي ، الذي يحقق لها أكبر عائد ممكن بأقلّ التكاليف.

- سعر السهم : و المؤسسة في سعيها للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية التي تتعلق بالأوراق المالية ، تحاول أن تشتري السهم بأقلّ سعر في حين تطرحه للبيع بأكثر سعر ممكن .

- الحصة السوقية: حيث تختار المؤسسة بموجب هذا المعيار ذلك البديل الذي يمنحها حصة سوقية أكبر .

● المعايير النوعية :

حيث تراعي المؤسسة وفق هذه المعايير مدى مقابلة البدائل الاستراتيجية المختارة للأهداف المراد تحقيقها ، و أن تكون مقبولة لدى أعضاء المؤسسة ، و إمكانية تطبيقها بالمقارنة مع إمكانيات المؤسسة ، و أن تحقق للمؤسسة مرونة أكثر في ظلّ أيّ تغيير قد يطرأ داخلياً أو خارجياً .

و تأتي المرحلة الأخيرة بعد القيام بعملية تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة ، حيث يتم فيها اختيار البديل الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة ، بمقارنة سلبياته مع إيجابياته من جهة ، و مقارنة عوائده مع عوائد نظرائه من البدائل من جهة أخرى ، حتى يمكن ترجيح البديل المناسب .

3.3.1.1.1 العوامل المؤثرة في صنع البديل الاستراتيجي

و يمكن تقسيم هذه العوامل المؤثرة في عملية صنع و اختيار البديل الاستراتيجي إلى :

● عوامل خارجية :

هي تلك العوامل التي لا يكون مصدرها من داخل المؤسسة، فقد تكون اجتماعية، اقتصادية، سياسية ، تكنولوجية أو تنافسية .

● عوامل داخلية :

و يكون مصدر هذه العوامل من داخل المؤسسة ، كشكل الهيكل التنظيمي ، و نوعية الأهداف العامّة للمؤسسة، توجّهات و طموحات و مهارات المدراء، قدرات العاملين، و كذا فعالية الاستراتيجيات السابقة للمؤسسة . إضافة إلى ما سبق ذكره من عوامل ، فإنّ للنظام العالمي الجديد - و المتمثل في العولمة - و ما رافقه من تكتلات اقتصادية ، تأثير هام على البدائل الاستراتيجية للمؤسسة التي تتّجه نحو عولمة منتجاتها ، فهي في سبيل ذلك تسعى لتحسين تسييرها بأخذ العوامل البيئية بعين الاعتبار ، و التي أصبحت تتميز بسرعة التغيّر ، لذا فإنّ نتائج التشخيص الداخلي و الخارجي ، لها دور كبير في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية ، حتى تتمكن المؤسسة من معرفة البديل الذي يحقق أهدافها العامّة .

2.1.1 نماذج الاستراتيجيات العامّة للمؤسسة

تحدّد الاستراتيجيات العامّة التوجّه العام للمؤسسة، و الصورة التي ترغب أن تكون عليها، و ميدان العمل الذي تهتمّ به، و كيفية تخصيص الموارد المتاحة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة [10] ص 274. حيث أنّ الغرض من هذا التخصيص ، هو تركيز الموارد على الأعمال التي تمثل مستقبل المؤسسة ، و تقليل الموارد الموجهة إلى الميادين التي من المحتمل أن تتوقف المؤسسة عن الاستمرار فيها. و الفقرات التالية توضّح أهمّ نماذج الاستراتيجيات المنتهجة في المؤسسات ، و خصائص كلّ منها :

1.2.1.1 نموذج الاستراتيجيات لـ (Michael Porter)

انصب تحليل (M. Porter) على البيئة الصناعيّة، حيث أنّ المؤسسة التي تنتمي إلى هذه البيئة التنافسية تجد نفسها بين خمسة قوى [11] ص 149: المنافسة مع المؤسسات القائمة، قوّة الموردّين ، قوّة الزبائن ، تهديد المنتجات البديلة ، تهديد المنافسين الجدد . و عندما اقترح (M. Porter) استراتيجياته ، ركّز على ضرورة كسب المؤسسة لميزة تنافسية ، تضمن بقاءها في السوق والحصول على الحصة السوقية الملائمة ، و تتمثل استراتيجية (M. Porter) فيما يلي :

1.1.2.1.1 استراتيجية الريّادة في التكلفة (Overial cost leadership strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج، و التي تمكّنها من بيعه بسعر أقلّ من سعر المنافسين. و الوصول إلى تخفيض التكاليف يكون بالتسيير الاستراتيجي لما يلي [10] ص 200 :

● تكاليف الاستغلال :

فبتحقيق المؤسسة لاقتصاديات السّم يمكنها توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من المنتجات ، إذا اتبعت سياسة الإنتاج بحجم كبير . و يمكنها التحكّم أكثر في تكاليف الاستغلال ، إذا تمكّنت من السيطرة على مصادر الموارد الأولية ، أو أنتجتها محلياً .

● تكاليف العلاقات الدّاخلية و الخارجية :

و هي تكاليف تتحملها المؤسسة جرّاء تعاملها مع محيطها : كتكاليف العقود و حقوق تسجيلها ، دراسة عرض المورد ، دراسة العلاقات مع موزّعي المؤسسة ، الزيادات في الأجور ، الوقت المستغرق لتصحيح الانحرافات ، و تكلفة الفرصة الضائعة ، و هي كلّها تكاليف يمكن التحكم فيها بالتسيير الجيّد .

● تكلفة العمالة :

حيث يتم تقليص عدد العاملين بالمؤسسة تدريجياً، بهدف تقليل التكاليف التي تحمّلها، و يكون ذلك وفق برنامج محدّد ينتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة . و لمّا تتحكم المؤسسة في تكلفة إنتاجها ، فإنّ هذا يحميها من المنافسين الحاليين ، و يعيق أيّ دخول لمنافسين جدد ، كما أنّ زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة حصّتها السوقية ، و إمكانية تخفيض السعر تحميها في حالة ظهور منتجات بديلة . غير أنّ ما يعاب على هذه الاستراتيجية ، تجاهلها لرغبات المستهلك لأنّ هدفها التركيز على خفض تكلفة الإنتاج .

2.1.2.1.1 استراتيجية التميز (Differentiation Strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل إنتاج المؤسسة متميزاً عن إنتاج منافسيها، خاصة من حيث الجودة، بما يمكّنها من فرض السعر الذي تراه مناسباً ، و حتى تنجح هذه الاستراتيجية يجب أن تحقّق المؤسسة توازناً ، بين التكلفة الإضافية التي تحمّلها من أجل البحث و التطوير من جهة ، و المبلغ الذي يدفعه الزبون للحصول على هذا الإنتاج من جهة أخرى [12] ص 122 .

و من الطرق التي تحقّق التميز لإنتاج المؤسسة ما يلي [10] ص 202 :

- ابتكار و تطوير الإنتاج ، على النّحو الذي يبرزه على أنّه شيء متميّز .
- تقديم خدمات ما بعد البيع ، و ضمانات متميّزة للمستهلك .
- تقديم إنتاج ذو جودة عالية ، توقّر للمستهلك قيمة ينفرد بها دون غيره .
- جعل استخدام الإنتاج أسهل ، بتقليل حاجة المستهلك إلى أمور تدعم استهلاكه له .
- تصميم الإنتاج بحيث يمكنه أداء عدّة وظائف .

تمكّن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق عائد لا بأس به من استثمارها ، نظراً لولاء العملاء لعلامة المؤسسة. ف جودة إنتاجها تعطيها صورة قويّة حتى ولو اضطرت لزيادة سعر البيع ، و لكن هذا التميز قد لا يدوم طويلاً ، مع تزايد قدرة المنافسين على تلبية نفس الرغبات للعملاء و بسعر أقلّ ، ممّا يحول دون وفائهم لمنتجات المؤسسة .

3.1.2.1.1 استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

إنّ عدم تماثل المستهلكين من حيث متطلّباتهم ، يجعل المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى شرائح سوقية ، بما يضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كلّ شريحة سوقية ، و بالتالي فالمؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل ، و لكن تتعامل مع شريحة سوقية واحدة .

وتعتمد هذه الاستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة [2] ص 114 ، أو التميز في الإنتاج من أجل مواجهة احتياجات شريحة سوقية معينة، فباتباعها استراتيجية الريادة في التكلفة، تختار المؤسسة شريحة المستهلكين التي تهتمها الأسعار المنخفضة ، و هنا نظراً لتخصُّص المؤسسة في تلبية حاجات شريحة واحدة من السوق ، و إنتاجها بأقلَّ تكلفة ممكنة ، تتمكّن من اكتساب ميزة تنافسية تجاه هذه الحصة السوقية القليلة . كما يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجية التميز في هذه الشريحة من السوق ، بحيث تتفوق على منافسيها الذين يطبقون نفس الاستراتيجية لكن على عدّة شرائح سوقية ، لأنّ إنتاج المؤسسة يكون أعلى جودة بحكم تخصُّصها في شريحة سوقية معيّنة دون غيرها. عادةً ما تختار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استراتيجية التركيز [10] ص 204 ، لأنّ إمكانياتها لا تسمح لها بالتعامل مع كلّ السوق ، إضافة إلى تجاهل المؤسسات الكبيرة لشريحة السوق هذه ، فهي لا تراها ذات أهميّة بالنسبة لها ، فتستغلُّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذه الفرصة ، و تعمل على التوجُّه إليها .

2.2.1.1 نموذج الاستراتيجيات لـ (Charles snow) و (Raymond Miles)

يُدرج نموذج الاستراتيجيات لـ (C. snow) و (R. Miles) الاستراتيجيات التالية :

1.2.2.1.1 استراتيجيات الرواد (Prospectors)

نقصد بالمؤسسة الرائدة تلك التي تبحث دوماً عن فرص جديدة (إنتاج أو تسويق) [2] ص 115، بحيث توجد حالة من عدم التأكد بين منافسيها ، فهي تستهدف من خلال هذا النوع من الاستراتيجيات بناء مركز تنافسي بعدة طرق كـ [13] 281: الابتكار، غزو أسواق جديدة، وتقديم سلعة أو خدمة جديدة . و عليه يمكن للمؤسسة الرائدة أن تتبّع الاستراتيجيات التالية :

● استراتيجية تطوير الإنتاج :

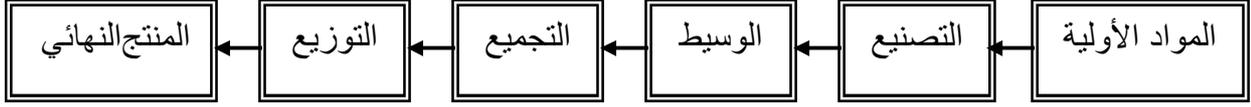
تقوم المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية بإدخال تحسينات على شكل إنتاجها الحالي ، تحسين طريقة تغليفه ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة لإنتاجه تضمن إطالة دورة حياته [6] ص 182 . و بهذا تهدف استراتيجية تطوير الإنتاج إلى زيادة مبيعات المؤسسة، خاصةً إذا توفرت لديها موارد ماديّة و بشرية لها القدرة على إحداث هذا التطور، و كانت المؤسسات المنافسة تتبني نفس الاستراتيجية .

● استراتيجية تنمية السوق :

بتطبيق هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة فإنها تزيد من عدد الأسواق التي تتعامل معها ، و تضمن بذلك تقديم إنتاجها و خدماتها الحالية إلى مناطق جغرافية أوسع [14] ص 60 . و يساعد على تبني هذه الاستراتيجية وجود قنوات توزيع ذات جودة عالية و تكلفة معقولة ، و وجود طاقة إنتاجية كافية للمؤسسة ، و وصول السوق الذي تنشط فيه المؤسسة حالياً إلى مرحلة التشبع من إنتاجها .

● استراتيجية التكامل :

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تحاول المؤسسة، تحقيق مستوى من الفعالية لأهدافها يفوق ما حققته في السنوات الماضية، حيث تقوم المؤسسة بضمّ مرحلتين أو أكثر من المراحل الآتية في سلسلة الإنتاج :



الشكل رقم 03 : سلسلة الإنتاج لمؤسسة صناعية [6] ص 179

فوفقاً للشكل أعلاه هذه المؤسسة تقوم بالتصنيع ، و انتقالها إلى مرحلة امتلاك لمصادر مواردها الأولية يعدُّ تكاملاً خفياً ، أمّا قيامها بمرحلة التجميع ، و قد يتعدّى الأمر إلى التوزيع بنفسها فهو تكامل أمامي ، و بذلك تتبني المؤسسة إحدى الاستراتيجيتين التاليتين [6] ص 180 :

- استراتيجية التكامل الخلفي :

تلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية ، إذا لم يمكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجاتها من حيث السعر ، و الجودة ، و مواعيد تسليم الموارد الأولية ، فالمؤسسة بامتلاكها لمصادر الموارد الأولية ، تهدف إلى تخفيض تكلفة إنتاجها حتى تتمكن من خفض سعره في السوق .
- استراتيجية التكامل الأمامي :

تستعملها المؤسسة عندما تريد السيطرة على قنوات التوزيع الخاصة بإنتاجها ، حيث تتخلى عن الموزعين و تقوم بدورهم ، خاصةً أولئك الذين لم يستطيعوا الوصول إلى المستهلك المستهدف ، و تقديم إنتاج المؤسسة بالسعر ، و الطريقة التي تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة أمام منافسيها .

2.2.2.1.1 استراتيجية المدافعين (Defenders)

يقصد بالمؤسسة المدافعة تلك التي تنشط في شريحة سوقية ضيقة و مستقرة نسبياً ، حيث لا تقوم بإجراء تعديلات جوهرية في تكنولوجيا إنتاجها و أساليب عملها [2] ص 114. و تستخدم هذه الاستراتيجيات عادةً لمواجهة التغيرات المستمرة في الأسعار ، و التقدّم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمات و السلع [13] ص 282 .

و من بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات المدافعة ما يلي :

● استراتيجية التحالف :

و تتم هذه الاستراتيجية بالشراكة بين مؤسستين أو أكثر بهدف استغلال فرصة ما ، و هي استراتيجية دفاعية باعتبار المؤسسة غير قادرة على دخول مشروع ما لوحدها، نظراً لوجود منافس قوي لا يمكن مواجهته إلا بمشروع مشترك ، أو وجود مشروع مريح لا يمكن القيام به إلا بتعاون مشترك لأنّ متطلباته تتوفر لدى كلّ مؤسسة على حدى [15] ص 170.

● استراتيجية الانكماش :

تهدف هذه الاستراتيجية لإبقاء المؤسسة مدةً أطول في وجه المنافسة الحادة التي تتعرض لها [5] ص 59، حيث تخفض تكلفة إنتاجها ، وكذا حجم أصولها في نشاط معين بهدف تقليل التدهور المستمر لمبيعاتها .
 فعلمية تخفيض تكلفة الإنتاج ، تتم من خلال تقليص عدد النوارد البشرية ، أو تخفيض نفقات الصيانتها .
 أمّا تخفيض حجم الأصول فيكون ببيع بعض الأراضي ملك المؤسسة، ممّا يسمح بتوفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزامات المؤسسة الحالية . وبالتالي تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية، في حالة وجودها في سوق غير مربح مؤقتاً نتيجة الرُكود الاقتصادي ، أو عدم قدرة العمليات الإنتاجية للمؤسسة على تحقيق الكفاءة و الفعالية ، اللّازمتين لمواجهة حدة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه حالياً .

● استراتيجية التصفية :

نظراً لتوالي الخسائر على أعمال المؤسسة و كذا و جودها في وضع تنافسي سيئ [14] ص 64 ، و فشلها في حلّ مشاكلها باستخدام الاستراتيجيات السابقة ، تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية ببيع كلّ أصولها مقابل قيمتها النقدية، حتى تتمكن من سداد التزاماتها الناتجة عن قلّة مبيعاتها بسبب تراجع عدد عملائها.

3.2.2.1.1 استراتيجية المستجيبين (Reactors)

المؤسسات التي تنبئى هذا النوع من الاستراتيجيات لا تفعل أكثر من الاستجابة، و تحقيق ردّ فعل تجاه تصرفات المنافسين الحاليين، حيث تستمر في خدمة نفس السوق والمستهلكين، بنفس السعر والخدمات، فهي لا تسعى لزيادة حصتها السوقية، لأنها تعتبر بأنّ هذه الاستراتيجية أقلّ خطورة من غيرها، فالتغيير عادةً ما يكون خطيراً ، خاصةً مع وجود استقرار نسبي بالبيئة التي تعمل فيها ، و عدم وجود تهديدات أو فرص كثيرة [2] ص 115. و من بين هذه الاستراتيجيات نجد ما يلي [15] ص 288 :

● استراتيجية التوقف :

هي استراتيجية مؤقتة تستخدمها المؤسسة إلى حين تغيير العوامل البيئية و تصبح أكثر ملاءمة ، فهي بمثابة فترة استقرار للمؤسسة بعد نمو سريعو لفترة طويلة ، تسمح لها بتقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو مرةً أخرى .

● استراتيجية دعم الربح :

تلجأ المؤسسة لهذه الاستراتيجية عندما تتعرض مبيعاتها للتدهور ، و في سبيل تحقيق الاستقرار لأرباحها الحاليّة ، بدلاً من إعلان الوضع السيئ للمؤسسة أمام الموردين و أصحاب رأس مالها .
 حيث تقوم بتخفيض الاستثمار كالتخلص من وحدات الإنتاج التي لا تحقق أرباحاً كافية و تتطلب رأس مال كبير ، خاصةً إذا كانت المؤسسة غير قادرة على توفير رأس المال اللّازم لاستثماراتها المستقبلية .

3.2.1.1 نماذج لاستراتيجيات أخرى

يمكن أن نجد نوعاً آخر من الاستراتيجيات ، و هي تلك التي تركّز على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة ك: التسويق ، المالية ، و الموارد البشرية. و بذلك فهي تهدف إلى تحقيق التكامل ، و الاستخدام الكفاء ، و الفعّال لموارد المؤسسة في كلّ إدارة وظيفية بها ، فهي توضّح أساليب، و وسائل و آليات التنفيذ ، و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة . و يمكن استعراض الاستراتيجيات الوظيفية كالتّالي :

1.3.2.1.1 الاستراتيجيات التسويقية

في سبيل تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة من المستهلك ، بالسعر و الجودة التي تحقّق إشباع رغباته ، تستعين المؤسسة بهذه الاستراتيجيات ، التي تحدّد وسائل و أساليب الوصول إلى ذلك ، و التي تجعل السلعة أو الخدمة متوقّرة ، و في متناول المستهلك ، و بالشكل الذي يحقّق للمؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها . و تجدر الإشارة إلى أنّ بناء الاستراتيجيات التسويقية مرتبط بتكامل الأدوات التسويقية ، هذه الأدوات التي تظهر استراتيجية كلّ واحدة منها كما يلي :

● استراتيجية المنتج :

يمرّ المنتج الذي تقدّمه المؤسسة بمراحل تعبّر عن تلك الفترة التي يقضيها في السوق [16]ص 333، حيث تعتبر هذه المراحل بمثابة دورة حياة للمنتج، و في كلّ مرحلة منها تتبع المؤسسة الاستراتيجيات التالية:

- الاستراتيجية المتّبعة في مرحلة التقديم :

يتمّ في هذه المرحلة التركيز على عنصري السعر و الترويج ، لذا يكون لدى المؤسسة عدّة بدائل استراتيجية ك :

استراتيجية الاختراق السريع ، و التي تقوم على تقديم المنتج بسعر منخفض نسبياً ، و ترويج كثيف ، و ذلك بهدف زيادة حصّة المؤسسة من السوق الذي توجّه إليه منتجاتها .

استراتيجية الكشط السريع للسوق ، و ذلك بتقديم المنتج بمستوى عالٍ من الإنفاق الإعلاني ، و سعر مرتفع نسبياً لتحقيق أعلى ربح ممكن .

استراتيجية الكشط البطيء للسوق ، و ذلك بتقديم المنتج بسعر مرتفع ، و ترويج محدود بغرض تحقيق أكبر ربح في الوحدة المباعة الواحدة .

استراتيجية التغلغل البطيء، و التي يتمّ بموجبها تقديم المنتج بسعر منخفض و ترويج محدود، و ذلك لأنّ السعر المنخفض يشجّع على تقبّل المنتج بسرعة، و التقليل من نفقات الترويج يمكّنها من تحقيق أرباح أكثر .

- الاستراتيجية المتّبعة في مرحلة النمو :

تسعى المؤسسة في هذه المرحلة لزيادة حصّتها السوقية قدر الإمكان ، و ذلك من خلال : تحسين نوعية علامتها التجارية ، دخول أجزاء جديدة من السوق ، استخدام قنوات توزيع جديدة ، الترويج المكثف و خفض السعر في الوقت المناسب لمحاولة جذب مستهلكين جدد .

لكن مع كل هذه الإجراءات لابد على المؤسسة أن تعمل بحذر، حتى تتمكن من التوفيق بين حجم المبيعات و التكلفة العالية لتحسين المنتج ، و الترويج له ، و توزيعه . ففي سبيل الحصول على موقف مسيطر في السوق، قد لا تتمسك المؤسسة بأرباح كبيرة على فرض أن تلك الأرباح سوف تزداد في المرحلة التالية .
- الاستراتيجية المتبعة في مرحلة النضج :

تتوجّه المؤسسة في هذه المرحلة إلى المحافظة على الأموال ، و صرفها على تطوير المنتج ، ممّا يسفر عن ظهور استراتيجيات تهدف إلى :

تعديل السوق من خلال بحث مدير التسويق عن فرص جديدة لبيع المنتج الحالي ، و هذا بزيادة معدّلات الشراء بين المشتريين الحاليين .

تعديل المنتج بإجراء تغييرات هامّة في خصائصه الملموسة ، و غير الملموسة ، و ذلك لجذب مستهلكين جدد ، و زيادة معدّلات الاستخدام بين المستهلكين الحاليين .

- الاستراتيجية المتبعة في مرحلة التدهور :

في هذه المرحلة على المؤسسة أن تحدّد المنتجات الضعيفة، و ذلك باتباع الخطوات التالية [17] ص 659:

تحديد مواعيد لجنة مراجعة المنتج و التي تتكوّن من ممثل عن إدارة التسويق ، و الإنتاج ، و المالية .
تطوير نظام لمعرفة المنتجات الضعيفة ، قائم على معايير موضوعية للتحليل ك : عمر المنتج ، و الانخفاض في حجم المبيعات .

تجميع المعلومات و البيانات اللازمة لعمل اللّجنة .

وضع المنتجات المشكوك فيها في قائمة تمرّر إلى المدراء ذوي المسؤولية المباشرة عنها ، حتى يتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة حول هذه المنتجات المشكوك فيها .

وعندما تقرّر المؤسسة وقف إنتاج منتج معين ، فإنّ عليها مراعاة متطلّبات عملائها القدامى منه ، قبل أن تقرّر التوفّف عن إنتاجه بشكل سريع أو تدريجياً ، حتى لا تفقد سمعتها في السوق .

● استراتيجية التسعير :

تعتبر عملية تحديد سعر المنتج صعبة للغاية ، و ذلك لكثرة المتغيّرات التي تؤثر في تحديد أفضل

سعر ينبغي على المؤسسة أن تبيع به ، كما أنّ التسعير لا يترك أثره على إدارة التسويق فقط ، و إنّما على كلّ إدارات المؤسسة ، و نظراً لأهميّة التسعير وجدت عدّة استراتيجيات سعرية ، يمكن ذكر أهمّها

فيما يلي [16] ص 355 :

- التسعير الموحد لجميع العملاء في مختلف المناطق التي يصلها منتج المؤسسة .

- منح خصم من سعر المنتج للترويج له .

- اتباع السعر السائد في السوق .

- التسعير الأفقي ، و هو اتفاق مؤسستين متنافستين أو أكثر ، على تحديد سعر معيّن للمنتج .
- التسعير العمودي ، و هو اتفاق بين موزعين أو أكثر ، على تحديد سعر المنتج .
- البيع بأسعار مختلفة لعملاء مختلفين ، حيث يتمّ تحديد : سعر للبيع المباشر للمستهلكين ، و سعر البيع لتجار الجملة ، و سعر البيع لتجار التجزئة .

● استراتيجية التوزيع :

تضمن عملية التوزيع انسياب السلع و الخدمات من المؤسسة إلى المستهلك ، في الوقت و المكان المناسبين . و في سبيل تسهيل عملية التوزيع تتبنّى المؤسسة إحدى الاستراتيجيات التالية :

- استراتيجية التوزيع المباشر :

و يتمّ بموجبها إيصال المنتج من المؤسسة إلى المستهلك بشكل مباشر ، و تستعمل هذه الاستراتيجية عندما يكون عدد عملاء المؤسسة صغيراً نسبياً [18] ص 115 .

- استراتيجية التوزيع غير المباشر :

يصل المنتج وفقاً لهذه الاستراتيجية بفضل وسطاء التوزيع ، و الذين يتكفلون بإيصال منتج المؤسسة إلى أكبر رقعة من السوق ، و ما يميّز هذه الاستراتيجية عن سابقتها ، أنّها لا تتطلب موارد مالية كبيرة ، و تقلّل من مسؤولية النشاطات التوزيعية للمؤسسة ، و تتيح لها استغلال خبرات الموزعين في مجال إيصال المنتج للمستهلك [19] ص 58 .

● استراتيجية الترويج :

يعتبر الترويج أداة اتصال سوقية هامة تعلم ، و تقنع ، و تذكّر المستهلك بالمنتج ، و نظراً لما له من دور في زيادة مبيعات المؤسسة ، فإنّها تتّبع إحدى الاستراتيجيات الترويجية التالية [20] ص 352 :

- استراتيجية الدفع :

تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية بإقناع وسطاء التوزيع بالتعامل معها ، و ذلك باستخدام جهود البيع الشخصي لمدير التسويق ، الذي يقنع وسطاء التوزيع بالحصول على كميات من منتج المؤسسة لتصرفها ، بالإضافة إلى منح هامش ربح عالٍ للوحدة المباعة ، و تقديم خصم تجاري ، و خدمات ما بعد البيع التي تشجّع الوسطاء و المستهلكين على شراء منتج المؤسسة ، و لا يتعدى دور الإعلان في هذه الاستراتيجية ، كونه يعرف بالمنتج و الاسم التجاري للمؤسسة .

- استراتيجية الجذب :

تعمل المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية على التأثير في طلب السوق من منتجها ، و استمالة المستهلك لشرائه ، بتكثيف الحملات الترويجية على نطاق واسع ، حيث يترتب على ذلك وجود طلبات كثيرة من المستهلكين على منتج المؤسسة ، ممّا يضطر وسطاء التوزيع للتعامل مع المؤسسة ، و لا يتعدى دورهم سوى تأمين المخزون اللازم لتلبية الطلب على المنتج ، على عكس الاستراتيجية الأولى التي تؤدّي إلى تعاون وسطاء التوزيع مع المؤسسة طوعاً .

2.3.2.1.1 الاستراتيجيات المالية

تحتاج المؤسسة إلى زيادة نشاطها لمواكبة التطورات الحادثة في ميدان المنافسة ، لذا فهي تنشئ مشروعات جديدة أو توسع نطاق نشاطها . ولا يتأتى لها ذلك إلا بعنصرين أساسيين من مصادر التمويل وهما: التمويل الذاتي و التمويل الخارجي، و اللذان يمكنها بناء استراتيجياتها المالية على ضوءهما كما يلي:

● استراتيجية التمويل الذاتي :

تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بزيادة استثماراتها و توسيعها ، فالتمويل الذاتي يعتبر عنصراً داخلياً محركاً لنمو المؤسسة ، و في نفس الوقت يعمل على رفع استقلاليتها المالية تجاه الغير ، و يمكنها من الحصول على ديون في حالة طلبها لأنه يضمن تسديدها [21] ص 124 .
فالتمويل الذاتي هو عبارة عن إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها [22] ص 351، و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة مضافاً إليها كلا من الاهتلاكات و المؤنات أي :
قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية غير الموزعة + الاهتلاكات + المؤنات .

فقيمة الاهتلاكات يحددها القانون ، حيث تعمل المؤسسة على رفع قيمتها حتى تحصل على أكبر قيمة للتمويل الذاتي ، و في نفس الوقت تسارع في استهلاك استثماراتها لتفادي الاهتلاك التكنولوجي السريع . كما تحتوي قدرة التمويل الذاتي على قيمة المؤنات غير المبررة، و التي كوّنت لمقابلة النقص المحتمل و قوعه في قيمة أصل من الأصول، أو الزيادة المحتملة في قيمة التزام من الالتزامات [23] ص 246 .
رغم أنّ هذه الاستراتيجية المالية تخفف الأعباء المالية ، التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حالة الاقتراض ، إلا أنّ عدم اهتمامها بتوزيع الأرباح على أصحاب الأسهم قد يجعلهم أقلّ إقبالاً على المؤسسة ، خاصة إذا كانت إمكانية تحقيق الأرباح على أسهمهم في مؤسسات أخرى أحسن ، لذا و تداركاً لهذا العيب تلجأ المؤسسة لاستراتيجية التمويل الخارجي .

● استراتيجية التمويل الخارجي :

عندما تعجز المؤسسة عن تغطية الاحتياجات المالية لمشاريعها بالتمويل الذاتي ، فإنّها تلجأ لاستراتيجية التمويل الخارجي لتكوين رأس مال أو رفعه ، بواسطة إصدار أسهم في السوق المالي ليشتريها مکتبون و يصبحوا شركاء جدد في المؤسسة [24] ص 127. و لدى المؤسسة أيضاً إمكانية الاقتراض من البنوك لمدة طويلة ، أو متوسطة أو قصيرة ، و ذلك طبقاً لشروط و قيود معينة يفرضها هذا البنك كضمانات التسديد ، و نسب الفائدة المطبقة على القرض . إلا أنّ هذه الاستراتيجية يرافقها تدخل أكبر في الشؤون الداخلية لإدارة المؤسسة من أصحاب القروض ، بالإضافة إلى التكلفة الكبيرة التي تتحملها المؤسسة على حساب أرباحها المحققة ، نتيجة الفوائد المطبقة .

3.3.2.1.1 استراتيجيات الموارد البشرية

في سبيل توفير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لضمان تهيئة اللازم منها ، و تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإنّ هذه الأخيرة تتّبع عدّة استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية نذكر منها:

● استراتيجية التوظيف :

تتأثر قرارات التوظيف في المؤسسة بعوامل داخلية و خارجية، تحدّد إمكانية إعطاء أو عدم إعطاء فرص الشغل بالمؤسسة. و من هذا المنطلق يمكن للمؤسسة اتباع بديلين استراتيجيين للتوظيف [7] ص 97: الأول يعتمد على الانفتاح و الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، بما يسمح لها استقطاب و اختيار الموارد البشرية . أمّا البديل الثاني، فهو الاكتفاء بالتوظيف من داخل المؤسسة ، و غلق أبواب التوظيف أمام الموارد البشرية من خارجها ، و تجدر الإشارة إلى أنّ نجاح أيّ استراتيجية متّبعة للتوظيف ، تبقى رهن كفاءة القائمين على تنفيذها .

● استراتيجية التدريب :

تتبنّى هذه الاستراتيجية ، تلك المؤسسات التي تفضّل الاستعانة بمواردها البشرية الداخلية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، حيث تمكّنها من تأمين الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها المستقبلية في الوقت المناسب ، و كلّما كان تقدير الاحتياجات التدريبية دقيقاً ، كلّما زادت فعالية الاستراتيجية التدريبية للمؤسسة [4] ص 365 .

● استراتيجية الأجور و الحوافز :

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية ، إلى السيطرة على سلوكيات مواردها البشرية ، و حتّمهم على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقصى ما لديهم من قوّة ، أضف لذلك أنّ المؤسسة التي تستطيع دفع تكاليف مرتفعة لمواردها البشرية مقارنة بمؤسسات أخرى ، تكون أقدر على استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها ، خاصة تلك الفئة من الخبراء القادرين على رفع كفاءة المؤسسة ، و إكسابها القدرة التنافسية التي تمكّنها من السيطرة على السوق [7] ص 98 .

3.1.1 دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

إنّ تفوق المؤسسة على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء مواردها البشرية ، فهذه الأخيرة تعمل على استخدام باقي الموارد المتاحة للمؤسسة بأكبر كفاءة ممكنة ، ناهيك عن دورها في بناء و تنمية القدرات التنافسية بعمليات الابتكار ، و التجديد ، و التطوير المستمر ، و تنفيذ هذه الابتكارات بفعالية [4] ص 117 . و هذا ما ستوضّحه الفروع التالية :

1.3.1.1 ارتباط التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بإدارة الموارد البشرية

أصبح تكامل الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجية الموارد البشرية أمراً هاماً ، فبعدما كان هناك ارتباط إداري (Administration Linkage) بين وظيفة الموارد البشرية و عملية الإدارة الاستراتيجية ، لا يتعدى فيه دور إدارة الموارد البشرية ، كونها مسؤولة عن ممارسة الأنشطة الإدارية اليومية ، و تتم فيه وظيفة التخطيط الاستراتيجي بعيداً عن مساهمة إدارة

الموارد البشرية [25] ص 114. تطوّر هذا الارتباط في علاقة إدارة الموارد البشرية بالمكوّنات المختلفة للإدارة الاستراتيجية ، و أصبح بالمستويات التالية :

1.1.3.1.1 مستوى الارتباط ذو الاتجاه الواحد (One-way Linkage)

في ظلّ هذا المستوى من الارتباط لا تساهم إدارة الموارد البشرية ، في إعداد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بشكل مباشر ، و لكنّ دورها الاستراتيجي يتمثل في تصميم البرامج التي تمكّنها من بلوغ الأهداف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة [2] ص 100 .

و ممّا سبق ذكره فإنّ أهميّة إدارة الموارد البشرية بهذا المستوى من الارتباط ، تكمن في التنفيذ الاستراتيجي لخطة المؤسسة الاستراتيجية ، إلّا أنّه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية بعين الاعتبار في مرحلة الإعداد الاستراتيجي ، فممثل إدارة الموارد البشرية ليس مع فريق إعداد استراتيجية المؤسسة ، ممّا يترتّب عن ذلك قصور في فعالية استراتيجية المؤسسة .

2.1.3.1.1 مستوى الارتباط ذو الاتجاهين (Tow -way Linkage)

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا موارد المؤسسة البشرية، و أخذها بعين الاعتبار خلال عملية إعداد استراتيجية المؤسسة ، حيث يقوم فريق إعداد الاستراتيجية بإعلام مدير إدارة الموارد البشرية ، بمجموعة البدائل الاستراتيجية الممكنة ، حتى يتمكن من دراسة ، و تحليل الدلالات الاستراتيجية المختلفة لهذه البدائل ، و انعكاس كلّ منها على المؤسسة في ضوء ما تملكه من موارد بشرية [25] ص 184. و بعد اختيار استراتيجية المؤسسة من بين البدائل الاستراتيجية المقترحة ، يتمّ إحالتها على مدير الموارد البشرية كي يتمكن من تصميم البرامج المطلوبة ، و التي تمكّنه من تنفيذ استراتيجية المؤسسة . و عليه فإنّ هذا المستوى من الترابط تكون فيه استراتيجية المؤسسة أكثر فعالية ، باعتبار إدارة الموارد البشرية تقدّم مدخلات لتكوين استراتيجية المؤسسة .

3.1.3.1.1 مستوى الارتباط المتكامل (Integral Linkage)

يكون مدير الموارد البشرية بموجب هذا المستوى من الارتباط عضواً فعالاً ، في فريق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، و بدلاً من تكرار تبادل المعلومات ، تدمج المؤسسة أنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي [2] ص 101.

و تعتبر المدخلات التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية ، في ظلّ هذا المستوى من الارتباط بالغة الأهميّة ، حيث تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ، من خلال حرص مدير الموارد البشرية على أن تكون كلماتها تشدّد هم الموارد البشرية ، و توجّه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

و فيما يتعلّق بتحديد الفرص و التهديدات ، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في بيئة الأعمال ، خاصة ما يتعلّق بالموارد البشرية كاحتمالات العجز في نوعيات معيّنة منها ، أو التغيّر

في مستوى أجور العاملين لدى المؤسسات المنافسة ، أو صدور تشريعات حكومية جديدة بخصوص الموارد البشرية. أمّا عن التحليل الداخلي للمؤسسة ، و ما يترتب عليه من إمام بنقاط القوة و الضعف ، فمساهمة إدارة الموارد البشرية تكون جدُّ فعّالة ، باعتبار أنّ أيّ فشل في أخذ نقاط قوة و ضعف الموارد البشرية يترتب عليه اختيار استراتيجيات غير ملائمة للمؤسسة يصعب تنفيذها فيما بعد ، و عليه يجب أن يأخذ مخطّطو الاستراتيجية بعين الاعتبار ، كلّ القضايا ذات الصّلة بالموارد البشرية قبل الالتزام باختيار بديل استراتيجي معيّن .

2.3.1.1 متطلبات مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تشكل قدرات مدير الموارد البشرية ، عاملاً هاماً في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي ، فمتطلبات الشخص الذي يعمل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، تكون أعلى من تلك التي تتوفر لديه أثناء القيام بوظيفة الموارد البشرية ، و يمكن عرض هذه المتطلبات في النقاط التالية :

1.2.3.1.1 المعرفة بأنشطة المؤسسة

يجب على مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، أن يكون على دراية بطبيعة أنشطة المؤسسة و إمكانيّاتها المختلفة ، خاصّة ما يتعلّق بهيكل رأس المال ، و أساليب تنميته ، و المعرفة بمنتجات المؤسسة و الخدمات التي تقدّمها ، و الخصائص المميزة لها ، و كذا القطاعات السوقية التي تنشط فيها ، بالإضافة إلى المعرفة بالنّواحي التكنولوجية التي تتضمنها العمليات الإنتاجية ، و مجالات البحوث و التطوير بالمؤسسة [26] ص 28 . و رغم ضرورة معرفة مدير الموارد البشرية بكلّ ما سبق ذكره ، إلاّ أنّه ليس مطالباً بالقيام بكلّ تلك الوظائف ، أو أن يكون على اطلاع بتفاصيلها ، و إنّما هو مطالب بالمعرفة العامّة التي تمكّنه من ربط أنشطة ، و برامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة ، حتى تزيد من فعالية استراتيجيتها المؤسسة و قدراتها التنافسية .

2.2.3.1.1 المهارة في تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج الموارد البشرية ، و إيصالها للمديرين التنفيذيين في الوقت المناسب ، مستنداً في ذلك على معرفته النظرية بالعلوم السلوكية ، و خبرته التطبيقية التي يكتسبها مع مرور الزمن في ميدان عمله [25] ص 194 . و هذه المهارة يمكنه تنميتها من خلال حضور المؤتمرات المتعلقة بالموارد البشرية ، حيث يمكنه الاستفادة من أبحاث الخبراء ، و أساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية . و يحرص مدير إدارة الموارد البشرية في إعداد هذه البرامج ، على أن تواكب التعديلات التي قد تطرأ على استراتيجية المؤسسة . و بذلك تزيد فعالية استراتيجية المؤسسة كلّما زادت المهارات التي يكتسبها مدير إدارة الموارد البشرية ، في مجال إعداد برامج الموارد البشرية و إيصالها .

3.2.3.1.1 القدرة على إدارة عملية التغيير

ينتج التغيير عن تطوير عنصر ما في المؤسسة ، بما يؤدي إلى تحوّل المؤسسة من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستهدفة ، للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل . غير أنّ التغيير يتعرّض للمقاومة التي هي تعبير ظاهري ، أو باطني لردود الفعل الراضة له ، و هنا لا تنجح عملية التغيير في المؤسسة إلاّ بالمشاركة الفعّالة لمدير إدارة الموارد البشرية ، و قدرته على إشراك العاملين ، و شرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير لهم ، و كلّ هذا في شكل فرق عمل تتحلى بروح معنوية عالية ، و لكلّ عضو دور محدّد فيها [27] ص 349 . لهذا يجب على مدير إدارة الموارد البشرية ، أن يشعر الفرد بأنّ ما تبذله المؤسسة لإعداد التغيير التنظيمي ، له نفس أهميّة تنفيذ ما يرغب الفرد به . فيجب على إدارة الموارد البشرية أن لا تهتم فقط بمدى تأثر أفراد المؤسسة بالتغيير ، و لكن يجب أيضاً أن تشركهم باهتماماتها ، و تطلعاتها ، و أن توجد عندهم الشعور بأنهم محميون من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، فذلك يشجّعهم على تبني موقف إيجابي تجاه التغيير التنظيمي .

3.3.1.1 تلبية الاحتياجات البشرية للنماذج الاستراتيجية

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، خاصّة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميّز عن المنافسين ، يمكن أن يتحقّق من خلال المهارات العالية للموارد البشرية ، و الثقافية التنظيمية المتميزة ، و العمليات ، و الأنظمة الإدارية الفعّالة ، بعدما كان التركيز التقليدي على الموارد المنقولة في المؤسسة ، كالمعدات ، و التجهيزات ، و التي يمكن للمنافسين شراءها ، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية ، بدلاً من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط ، و هذا يزيد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً ، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية :

1.3.3.1.1 بالنسبة لاستراتيجية الريّادة في التكلفة

في المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي القائم على الريّادة في التكلفة، و نظراً لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية ، و تخفيض التكلفة ، تميل إدارة الموارد البشرية فيها، إلى تحديد نوعيات المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجّه ، و تركّز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات ، و تركّز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة ، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية ، و الاعتماد على آرائهم و تميمين مقترحاتهم بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية ، بما يشعرهم بالراحة عندما يؤدّون العمل، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة ، و خاصّة المتعلقة بالموارد البشرية [2] ص 116 .

2.3.3.1.1 بالنسبة لاستراتيجية التميز

يجب أن تتسم الموارد البشرية في المؤسسة ذات التوجُّه الاستراتيجي القائم على التميز ، بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي ، و النظرة طويلة الأجل ، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء، و تحمل المخاطرة، و عليها أن تساعد العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، و المبادرة في تطوير الأفكار الجديدة ، و لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية ممكنة [25] ص 174. و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار، و التطوير لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية ، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من خارج المؤسسة ، و تركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين ، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم .

3.3.3.1.1 بالنسبة لاستراتيجية التركيز

تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً ، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات . و تتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة ، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري ، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها ، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف [2] ص 117.

2.1 دور إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة

يتناول هذا المبحث مرحلة إعداد الاستراتيجية، و التي يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي من خلالها، الوصول إلى قرارات محدَّدة بشأن التوجُّهات المستقبلية للمؤسسة، في إطار عمليَّة الإدارة الاستراتيجية . و يتمُّ ذلك بقيام هذا الفريق بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة هي [25] ص 162: تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، التحليل البيئي الخارجي و الداخلي ، إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة ، تقييم هذه البدائل على ضوء الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، و أخيراً اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها الاستراتيجية بأعلى كفاءة و فعالية ممكنتين . و لكنَّ مرحلة الإعداد الاستراتيجي لا يمكنها أن تستغني عن دور إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبّر عن حقيقة القدرات البدنية و المعنوية للعاملين في المؤسسة ، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة ، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين ، و إمكانيَّة مساهمتهم في خلق ميزة تنافسيَّة للمؤسسة . دون أن ننسى الجانب المعنوي ، الذي يحسنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم ، نتيجة إحساسهم بأنَّ لهم دوراً و أهمية في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ، ممَّا يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد .

1.2.1 إعداد نظام معلومات الموارد البشرية

إنَّ تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، في المؤسسات التي تسعى للحصول على معدّل الأداء الخالي من الأخطاء و العيوب (Zero-defect rate) ، لمنتجاتها ، و عمليّاتها الصناعية ، و برامج خدمة عملاءها ، يتطلّب منها أن تملك القدرة على التشخيص الصحيح للمشكلات ، و سرعة التصدّي لها [2] ص 529 . غير أنّ هذه المؤسسات واجهت عدّة عقبات ، حالت دون التطبيق الجيّد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و على رأسها عدم توافق المهارات الحاليّة للعاملين ، مع تلك التي تتطلّبها الوظائف في ظلّ إدارة الجودة الشاملة ، فعدم توفّر المعلومات عن مواردها البشرية ، يصعّب على المديرين معرفة العاملين الذين يمتلكون المهارات الفردية ، التي تحقّق الجودة الشاملة لنشاطات هذه المؤسسات ، و هنا ظهرت حاجتها لامتلاك نظام معلومات للموارد البشرية ، يساعدها في الإعداد الاستراتيجي الفعّال لكلّ فلسفة إداريّة تتبنّاها .

1.1.2.1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

شهد القرن العشرين تطبيقات إدارية هامّة نتيجة تطوّر نظرية الأنظمة [21] ص 43 ، و ما قدّمته من خدمات في ميدان الإدارة . حيث نجد أنّ من أهمّ ما انبثق عنها استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ، و الذي سيبيّض مفهومه أكثر من خلال الفقرات التّالية :

1.1.1.2.1 تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

نظام معلومات الموارد البشرية (Human Ressources Information System) ، هو ذلك النظام المتضمّن كلّ المعلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، و التي تستفيد منها الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ك: التدريب ، و التحفيز ، و الترقية ، حيث يجمع و ينظّم و يحلّل هذا النظام ، البيانات الخاصّة بالموارد البشرية و يحولّها في الوقت المناسب إلى مراكز صنع القرارات ، بغرض التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة [28] ص 322 . كما يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنّه تركيبة من الأفراد، و المعدّات، والإجراءات المصمّمة بغرض تجميع ، و تحليل ، و تقييم ، ثم توزيع معلومات دقيقة ، و سريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة ، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة [2] ص 530 . و يطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونيّة، والبرامج الجاهزة (Logiciel) التي تستهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة ، فهو يجمع بين الأفراد ، و الأجهزة الإلكترونيّة، و برامجها الجاهزة ، و الإجراءات ، بهدف معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام ، للحصول على معلومات صحيحة و دقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم ، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه و الوسائل الكفيلة بتحقيقها ، و هذا الفهم

يبني على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة ، و السرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة ، فالتخطيط مجموعة من الأنشطة المتفاعلة ، لا غنى لها عن الاتصال و التنسيق ، لهذا لابد للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ، أن تكون متاحة في الوقت المناسب ، و بالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي [25] ص 57 .

2.1.1.2.1 أغراض تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على تزويد عملائه ، بما يحتاجونه من معلومات حول الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة . و تشمل قائمة عملاء نظام معلومات الموارد البشرية كلاً من : مسؤولي أنشطة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب ، التحفيز ، الصيانة البشرية) ، و المدراء التنفيذيين ، و المشرفين المباشرين على سير العمل . و ممّا سبق ذكره ، فإنّ مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية عديدة يمكن عدّها فيما يلي [28] ص 323 :

- تخزين و استرجاع المعلومات ، و معالجتها بحيث يمكن تقديمها بالدقة المطلوبة ، و في الوقت المناسب لعملاء نظام المعلومات .
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية ، كتسجيل ساعات العمل المنجزة ، و تسجيل أيّ تغيب عن العمل .
- تمكين الإدارة من إعداد بعض التقارير الخاصة بالأفراد ، و ذلك بتوفير المعلومات المختلفة حول نشاطاتهم ، كذلك المتعلقة بتقييم الأداء .
- كشف التغيرات الحاصلة في الموارد البشرية داخل المؤسسة و خارجها ، فذلك يمكّن الإدارة من اتخاذ الإجراءات الملائمة و في الوقت المناسب ، ممّا يزيد من كفاءة الإدارة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المتعلقة بالموارد البشرية .
- تسهيل عملية إعداد الخطط و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، لما لنظام معلومات الموارد البشرية من دور في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .
- المساهمة في تخطيط المسارات الوظيفية ، و مسارات الترقية ، و تحليل الاحتياجات التدريبية ، الأمر الذي يحقق علاقة جيدة و فهماً متبادلاً بين الإدارة و العاملين بالمؤسسة .
- تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية من جهة ، و بين إدارة الموارد البشرية و باقي إدارات المؤسسة من جهة أخرى .

3.1.1.2.1 تطور استخدام نظام معلومات الموارد البشرية

ارتبط استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بعنصر أساسي هو [2] ص531: تطوّر تكنولوجيات الإعلام الآلي، ففي ستينيات القرن العشرين كانت المؤسسات تحتفظ بالمعلومات الخاصة بمواردها البشرية

في ملفات ورقية ، الأمر الذي يصعب استخدام هذه المعلومات لأغراض التخطيط و اتخاذ القرارات، كما أن عملية معالجتها و تدقيقها تتطلب وقتاً طويلاً و جهداً كبيراً، لأنّ هذه المعلومات تحفظ في ملفات تبويب و تنظّم يدوياً . و في نفس الوقت ، كان هناك تطبيق محدود لنظام معلومات الموارد البشرية بواسطة أجهزة الإعلام الآلي الضخمة (Mainframe computers) ، في بعض المؤسسات الكبيرة ، فهذه الأجهزة لم تكن متاحة كما هي عليه اليوم، و تتميز بأسعارها الباهظة و ذاكرتها المحدودة. وفي سبعينات القرن العشرين حدث تطوّر هائل في تكنولوجيا الإعلام الآلي ، انجرّ عنه استخدام أوسع لها من طرف المؤسسات في العمليات المالية، و قد استخدمت آنذاك في مجال إدارة الموارد البشرية لتحديد الأجور و الرواتب في المؤسسة [28] ص323. و بظهور الحواسيب الشخصية (Personal computers) في ثمانينات القرن العشرين ، اتّسع مجال استخدامها في إدارة الموارد البشرية ، و لم تعد تقتصر مهامها على تخزين و استرجاع المعلومات المعالجة ، بل أمكن استخدامها في أغراض التخطيط الاستراتيجي ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

أمّا العقد الأخير من القرن العشرين ، فقد شهد تطوراً غير مسبوق في تقنيات الاتصال و تكنولوجيا الإعلام الآلي ، إلى جانب انخفاض تكلفة هذه التكنولوجيا مقارنة بما كانت عليه سابقاً ، الأمر الذي شجّع المؤسسات على اعتمادها في نظام معلومات الموارد البشرية ، بل و أصبح استخدام هذه التكنولوجيا بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة . و عليه فقد تمكّنت المؤسسة التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي في معلومات الموارد البشرية من تحقيق عدّة مزايا أهمّها [2] ص 532 :

- التغلب على الصعوبات الناجمة عن عمليات تجميع ، و حفظ، و تخزين المعلومات بالطريقة اليدوية ، و ما يصاحبها من بطء ، و أخطاء، دون أن ينفي ذلك ضرورة وجود ملفات تثبت ما تمّ تسجيله آلياً .
- إمكانية إجراء عمليات التحليل ، و المقارنة ، و التقييم ، و إعداد تقارير الموارد البشرية ، بشكل سريع و دقيق في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
- إمكانية الاعتماد على المعلومات المستمدّة من تطبيق التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي ، في إعداد السيناريوهات ، و البدائل الاستراتيجية ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة ، خاصّة في مجال الموارد البشرية .

2.1.2.1 مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على قواعد للبيانات ، يقوم بإنجازها فريق مختص في نظم المعلومات ، بالاشتراك مع أفراد من المؤسسة ذوي خبرة في المجالات المتعلقة بالموارد البشرية . و قبل البدء في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية يجب تحديد نوعية البيانات، والتقارير التي يحتاجها عملاء هذا النظام، و كذا مجالات استخدامها، وكيفية إيصالها لهم. كما يجب القيام بمقارنة الفوائد المحققة من نظام معلومات الموارد البشرية ، مع تكلفة تصميم و تقييم هذا النظام ، حيث تشمل عناصر

هذه التكلفة : أجور الأفراد ، و المعدات ، و البرامج ، و كلّ التكاليف المرتبطة بتأسيس و استخدام هذا النظام. بعد تحقيق المتطلبات السابقة، يمكن اتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

1.2.1.2.1 مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية (Design stage)

يجدر بالفريق الذي يصمّم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكلّ القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معيّن [25] ص 58 ، و أن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية لاتخاذ القرار السليم ، كما يجب التغلّب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة ، و المنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامّة ، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتمّ جمع كلّ المعلومات المطلوبة ، التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات ، و بذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبّي متطلبات تخزين و استرجاع البيانات ، و اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج . أمّا فيما يخصّ قرار شراء برامج جاهزة أو تصميمها داخل المؤسسة ، فذلك يتوقف على العوامل التالية [2] ص 539 :

- إمكانية وجود مبرمجين على درجة عالية من الكفاءة داخل المؤسسة .
 - مدى مقابلة هذه البرامج الجاهزة لاحتياجات المؤسسة من المعلومات .
 - مدى توافق البرامج الجاهزة المشتراة ، مع تطبيقات البرامج المستخدمة حالياً بواسطة المؤسسة .
 - امتلاك المؤسسة للموارد الكافية لتمويل عمليات التدريب ، و تطوير نظام معلومات الموارد البشرية .
- كما يجب مقارنة تكاليف تصميم نظام معلومات الموارد البشرية داخلياً ، بتكلفة شراؤه من الخارج حتى في حالة توفر القدرة على تصميمه داخلياً، لضمان تحقيق نظام معلومات كفاء وفعال بأقلّ تكلفة ممكنة .

2.2.1.2.1 مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية (Implementation Stage)

تعتبر هذه المرحلة من أهمّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين ، و كذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته . فتنطبق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و ما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدّمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل ، إلا أنّهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة ، إذا ما تطّبت منهم تغيير أسلوب عملهم ، و ما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك [4] ص 216.

و للحدّ من هذه المقاومة يجدر بإدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات التالية [2] ص 540 :

- تزويد العاملين بمعلومات حول مزايا التطبيقات الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية .
- تدريب العاملين على التعامل مع متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية .
- الإحلال التدريجي لإجراءات العمل الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية ، و تجنب عنصر المفاجأة.

● التركيز على تحليل المعلومات المرتدة (Feed back) من تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بمشاكل التعامل مع الإجراءات المستحدثة و التطبيقات الجديدة للبرامج الجاهزة ، و توفير الدعم الفني السريع لمعالجة هذه المشاكل في حينها ، لضمان رفع كفاءة استخدام هذا النظام . و بناءً على ما سبق ، يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحدّ من مشاعر القلق و التخوف لدى العاملين، و التي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية ، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، و مساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين ، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً ، و يحقّز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد .

3.2.1.2.1 مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية (Evaluation Stage)

اعتماداً على الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، تقوم الإدارة بتحديد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية ، و التي تبيّن مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية و الوسائل المجدّدة لذلك ، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدّدة للخطة [21] ص 300. و عليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزوّد هذه الخطة الاستراتيجية، بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية و في الوقت المناسب ، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلاّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة ، و التكلفة التي تتحمّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات ، و مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام ، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها ، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها ، أو تعديلها ، أو إلغائها. و عدم توفّر معلومات حول نتائج هذه البرامج، التي تتبناها إدارة الموارد البشرية قد يولّد لدى البعض الشعور بأنّها غير ناجحة، ممّا قد يؤدّي إلى إلغائها، و ضياع فرصة الاستفادة منها رغم نجاعتها. و عليه فإنّ توفّر المعلومات المرتدة للأفراد و الفرق المساهمة في تطبيق برامج نظام معلومات الموارد البشرية ، يساهم في تعزيز الالتزام بالتغيير الذي تحقّق بفعل الاتصالات المفتوحة ، و يمكّن الإدارة من إقناع العاملين بأهميته في تعزيز فعالية أهداف المؤسسة. عندما يحقّق نظام إدارة الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية ، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام ، أو ما يعرف بترسيخ التغيير (Stabilization of change) ، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية [2] ص 553 . يعد استخدام مهارات التدريب أثناء العمل ، أحد الأدوات الضرورية لتحقيق الترسّخ لعمليات التغيير ، التي تحدثها التطبيقات الجديدة في نظام معلومات الموارد البشرية ، لأنّ الفرد قد ينجح في اكتساب مهارة ما أثناء مشاركته في أحد البرامج التدريبية ، إلاّ أنّ هذه المهارة قد لا يتمّ مزاولتها أثناء العمل ، بسبب ضعف التأييد و الدعم من قبل الرؤساء .

3.1.2.1 المجالات التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية

تؤكد نتائج البحوث العلمية و الميدانية التي أجريت حول إدارة الموارد البشرية [26] ص 503 ، أن أكثر نظم معلومات الموارد البشرية ، قد تحولت إلى شعارات ليس لها منافع حقيقية ملموسة نتيجة غياب ذلك الاتجاه الفكري ، و الالتزام المهني لدى أفراد المؤسسة ، لذا على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يولوا اهتماماً حقيقياً لتنمية معارفهم ، و تحسين مهاراتهم ، و قدراتهم بما يمكنهم من المشاركة الحقيقية في وضع ، و تطبيق المراحل الأساسية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة ، بما يمكنه من أن يكون أداة فعّالة في المجالات التالية :

1.3.1.2.1 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التخطيط

تستعمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في مجالين هامّين هما [2] ص 544 : تخطيط الإحلال الوظيفي ، و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية . فتخطيط الإحلال الوظيفي يؤكّد على أنّ المؤسسة لا بدّ أن تعدّ الأفراد اللّازمين، لشغل المواقع الشاغرة التي أحيل أصحابها على التقاعد ، أو تمّ ترقيتهم ، أو نقلهم ، أو إنهاء مهامهم ، أو وجودها نتيجة توسيع نشاط المؤسسة . هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلّا في حالة وجود ملفات تصنيف العاملين حسب درجاتهم الوظيفية، و جنسهم، و أعمارهم، و مدّة خدمتهم ، و مستوى تدريبهم ، و بذلك يمكن للمخطّط أن يحدّد إمكانية حركة العاملين ، من منصب لآخر داخل المؤسسة [28] ص 331 . كما أنّ هذه الملفات تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من حيث التعيين أو الاستغناء عن الموارد البشرية ، فالتنبؤ يتضمّن تقدير عدد العاملين حسب التخصصات و المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة مستقبلاً، و يتضمّن التنبؤ كذلك، تقدير عدد العاملين ذوي المهارات في سوق العمل . و بهذا فإنّ مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الإدارات ، و الأقسام التي لا تحتوي على عاملين يقتربون من الإحالة على التقاعد ، أو أي سبب آخر لإنهاء مهامهم ، و اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظائف التي يوجد بها عدد معيّن من العاملين المؤهلين للترقية ، و القرارات التي يجب اتخاذها بشأن الوظائف التي يوجد بها أفراد يفتقدون إلى المهارات الأساسية في العمل .

2.3.1.2.1 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف

إنّ تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف، يمكّن من استقطاب ومتابعة المرشّحين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، فهو يؤمّن المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف، و استرجاع كلّ المعلومات المخزّنة عن المتقدّمين للوظائف كالاسم ، و المؤهّلات العلمية ، و السن، و الخبرة، و يساعد المسؤولين عن عملية التوظيف في التعرف على المراحل التي اجتازها المترشح للوظيفة بنجاح ، بما يمكنهم من جدولة المقابلات الشخصية مع المرشح و إعداد التقارير اللّازمة لتوظيفه .

كما يمكن لبيانات طلب التوظيف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية ، أن تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين فعالية إجراءات التوظيف ، إذ يمكن للمديرين تقييم فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة ، و التعرف على المصادر التي تساعد في توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة ، و من ثمة يتم التركيز على المصادر الجيدة ، و استبعاد المصادر الضعيفة منها [2] ص 542 .

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق تكافؤ فرص العمل للمترشحين ، خاصة أمام الأجهزة الحكومية كما التي تطالب المؤسسة بذلك ، حيث تتمكن من إعداد تقارير خاصة بالمترشحين للعمل تشمل بيانات عنهم ، ترفعها المؤسسة لهذه الأجهزة الحكومية .

3.3.1.2.1 تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التدريب

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في توثيق المعلومات الخاصة بعمليات التدريب ، حيث تتضمن هذه المعلومات [28] ص 332 : عدد المشاركين في البرامج التدريبية ، و محتوى هذه البرامج ، و مستوى المهارات لدى المشاركين فيها ، و النشاطات التدريبية الضرورية لهم . و تمثل هذه المعلومات قاعدة بيانات خاصة بالتدريب ، تساعد في إدارة الأنشطة التدريبية كإعداد موازنة التدريب ، و إدراج أسماء الأفراد المحتاجين لهذه البرامج التدريبية ، و تقييم هذه البرامج . و إدراج البيانات التالية و تخزينها في هذا النظام يزيد من فعالية العملية التدريبية ، كالبرامج التي تم تنفيذها ، و عدد الشهادات الممنوحة للأفراد الذين تم تأهيلهم ، و خبراء التدريب المستعان بهم ، و تحديد الأقسام التي تكون تكاليفها مرتفعة في الموازنة التدريبية ، لتخصيص الموارد المالية الكافية لها مستقبلاً . لهذا فالبيانات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية عن عملية التدريب ، تستخدم من طرف الإدارة المعنية باتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ، و في تحديد البرامج التدريبية ذات الأولوية عن غيرها ، و تقييم فعالية التدريب ، و كذا القرارات المتعلقة بتحديد الأفراد المؤهلين للترقية .

2.2.1 إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي

يتطلب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعالاً ، و الموارد البشرية أحد هذه الموارد التي تؤثر في أداء المؤسسة ، وتؤثر حتى على استراتيجياتها المتبعة ، فللموارد البشرية أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة (استراتيجية الريادة في التكاليف ، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز) ، و إقحام إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، يؤدي إلى إنشاء بيئة ثقافية و تنظيمية أكثر مرونة ، و أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يساعد الأفراد على الابتكار ، و بهذا تصبح إدارة الموارد البشرية عنصراً مكملاً في إعداد و تنفيذ استراتيجيات المؤسسة . و عليه لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف ، و الاستجابة لمتطلبات الاستراتيجيات المنتهجة في المؤسسة ، و إنما تشارك أيضاً في إعداد هذه الاستراتيجيات ، و هذا ما توضحه الفروع التالية :

1.2.2.1 تأثير إدارة الموارد البشرية في مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عدّة مراحل، يتطلب إنجاز كلّ مرحلة منها ضرورة توفير مجموعة من المعلومات من طرف إدارات المؤسسة ، و إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، يضمن للمؤسسة التأكد من قدرتها على تحقيق النجاح [5] ص 48 ، و بلوغ أهدافها من خلال أفرادها ، لذا فهذه الإدارة ترافق مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :

1.1.2.2.1 تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية

تتعلّق هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي ، بتحديد سبب وجود المؤسسة في بيئة الأعمال ، و دورها في المجتمع الذي تنتمي إليه، و ذلك بصياغة عبارات محدّدة تبيّن دوافع أصحاب المؤسسة، من الأعمال التي تريد تنفيذها في المستقبل [29] ص 140. فقد يكون السبب الرئيسي لوجودها هو تقديم فرص عمل لمواردها البشرية ، و توفير فرص محتملة لترقيتهم ، و بذلك يكون هذا السبب موجهاً لنمو المؤسسة و كلّ تغيير مستقبلي يحدث فيها [25] ص 143. و حتى تتمكّن إدارة الموارد البشرية من المساعدة في تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، يحتاج مدير هذه الإدارة إلى التأكد من أنّ رسالة المؤسسة التي تمّ صياغتها ، و الأهداف الرئيسية التي تمّ تحديدها يمكن استخدامها لتحقيق الدعم ، و التأييد الكاملين للمؤسسة في نظر مواردها البشرية ، فالكلمات يجب صياغتها بطريقة تشذ هم العاملين ، و توجّه طاقاتهم ، و أنماطهم السلوكية نحو تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية ، لأنّ الرسالة المصاغة بطريقة آلية ، سوف لن تحثّ العاملين على تجاوز قدراتهم الطبيعية في تنفيذ مهامهم الرسمية ، ممّا يؤدّي إلى صعوبة الوصول إلى الأداء المتميّز في العمل المنجز [2] ص 101.

2.1.2.2.1 دراسة الظروف البيئية للمؤسسة

لا بدّ للمؤسسة من التعرّف على بيئتها الداخلية و الخارجية قبل أن تقوم باختيار أيّ استراتيجية ، حتى تضمن الفعالية في تحقيق أهدافها ، و بلوغ رسالتها في أحسن الظروف . لذا تعتمد المؤسسة على التحليل الخارجي (External analysis) ، و الذي يحدّد الفرص و التهديدات التي تنتج عن التغيّرات الاقتصادية، و الاجتماعية، و التكنولوجية، و السياسية، و التشريعية المتعلقة بالعنصر البشري ، فمع تقلص عدد العاملين المهرة الذين يدخلون سوق العمل، بدأت المؤسسات تتنافس للحصول عليهم بنفس أهميّة المنافسة للحصول على العملاء . لذا يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في سوق العمل ، لتحديد الفرص و التهديدات التي قد تصادف المؤسسة ، خاصّة ما يتعلّق باحتمال تسجيل عجز في نوعيات معيّنة من العاملين ، أو التغيّر في مستويات أجور العاملين لدى مؤسسات منافسة ، أو أيّ تعديل قد يطرأ على التشريعات الحكومية بشأن العمالة [29] ص 140. إضافة لما سبق ذكره ، تقوم المؤسسة بنوع آخر من التحليل هو التحليل الداخلي (Internal analysis) ، حيث يمكّن المؤسسة

من معرفة العوامل الداخلية التي تتيح لها اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتماشى مع إمكانياتها ، خاصةً تلك العوامل الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية ، فقد لا تتوفر لديها المهارات المطلوبة لتنفيذ إجراءات العمل المستقبلية ، لذا تعتبر هذه العوامل الداخلية من القيود التي تحدُّ من فعالية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، و نذكر منها [25] ص 144:

- وجود أفراد على وشك الإحالة على التقاعد في مزيج عمالة المؤسسة .
 - وجود مستوى عالي من التخصص الوظيفي ، الأمر الذي يعيق قدرة المديرين على التأقلم ، السريع مع كلِّ تغيير طارئ .
 - نقص تأهيل الأفراد المحتمل ترقيتهم .
 - الفشل في تنمية قدرات الأفراد المعوّل على مهارتهم مستقبلاً .
- يتمُّ الجمع بين التحليل الخارجي و الداخلي فيما يعرف بتحليل (S w o t) ، و هي كلمة مكوّنة من أربعة أحرف ، يشير كلُّ واحد منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة و هي : (Steams) نواحي القوة ، (weakness) نواحي الضعف ، (Opportunities) الفرص ، (Threats) التهديدات .

3.1.2.2.1 تنمية البدائل الاستراتيجية الممكنة

بعد انتهاء إدارة الموارد البشرية من تحليل الجوانب السابقة ، فإنَّ مهمّتها إلى جانب فريق التخطيط الاستراتيجي لا تكتمل إلاً بالمساهمة في تنمية البدائل الاستراتيجية ، و يمثل البديل الاستراتيجي المختار في هذه الحالة ، مجموعة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية التي يجب أن تتبّعها المؤسسة ، في سبيل تحقيق رسالتها و إنجاز أهدافها طويلة الأجل . بالإضافة إلى قيامها بتحديد أهداف تشغيلية لإدارة الموارد البشرية ، تضع لها برامج تنفيذية معيّنة تسمح بتحقيقها ، ينتج عنها تغيّرات في الهيكل التنظيمي ، و العمليات الإدارية ، و الأفراد المطلوبين لإنجاز هذه البرامج [29] ص 141.

كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ، فالتنبؤات التي يقدّمها تخطيط الموارد البشرية تجبر المدراء على إعادة تقييم الاستراتيجيات التي تعمل في ظلّها المؤسسة [25] ص 167. لهذا يتوقع من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحليل التأثيرات المحتملة ، و المضامين التطبيقية لكلِّ بديل استراتيجي مقترح ، و ذلك برفع تقارير عن نواتج عمليات التخطيط إلى فريق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ، حتى يتمّ الموافقة على البديل المناسب و ضمان تمويله . و في كثير من المؤسسات يكون مدير إدارة الموارد البشرية عضواً في اللّجنة التنفيذية التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية المقترحة ، لما لمعطيات إدارة الموارد البشرية من أهمّية في هذه المرحلة الحسّاسة .

2.2.2.1 إسهامات الموارد البشرية في الإعداد للاستراتيجية

تعتبر الاستعدادات المعنوية للموارد البشرية و قدراتها المادية ، مدخلاً أساسياً في مرحلة إعداد استراتيجية المؤسسة ، خاصة إذا كان لإدارة الموارد البشرية نظام معلومات يتميز بالدقة ، و السرعة في تقديم المعطيات عن تقييم الأداء ، و التدريب ، و الأجور ، و الحوافز ، حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في القيام بما يلي :

1.2.2.2.1 قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي

يمثل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة [26] ص 21 ، لما له من أهمية خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع ، و التغيرات الطارئة على بيئة الأعمال ، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة في مجال الموارد البشرية ، فهي بمثابة استخبارات المؤسسة (Corporate intelligence) ، إلى جانب إدارتي : المالية ، و التسويق ، كل في تخصصه [25] ص 171. حيث تركّز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الخمس سنوات القادمة ، و التي تغطي التطورات المحتملة على الخصائص الاجتماعية ، و التكنولوجية ، و القانونية ، و الاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة . لذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة إعداد استراتيجية المؤسسة ، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية (Competitive intelligence) ، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحساسة من التخطيط الاستراتيجي ، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات ، فمن خلال المعلومات التي تؤمّن إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة ، يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي التعرف على ما يقوم به المنافسون من ممارسات ، كالخريطة التنظيمية ، و العلامات التجارية لمنتجاتها ، و الخصائص السلوكية لأفرادها ، و كلاً تعطي مؤشرات هامة عن استراتيجيات المؤسسات المنافسة ، يمكن على ضوءها تنمية البدائل الاستراتيجية اللازمة لمواجهةها بفعالية أكثر .

2.2.2.2.1 تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي ، في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية السابقة للمؤسسة ، حيث تقدّم نتائج هذا التقييم في شكل معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة [2] ص 96 . و بما أنّ جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية [25] ص 172 ، فإنّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصّصة لها ، الأمر الذي يعرّض الأفراد العاملين بها للإحباط ممّا يؤدي لانخفاض معنويّاتهم ، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدة هذا الشعور ،

لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ حرمانها من الموارد ، فغالباً ما تكون المجالات التي لم تتلقَ ما خصّص لها من موارد ، هامةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير .

و يأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال ، التي تمثل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، تتطلب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها ، و لتغطية هذا الطلب تلجأ المؤسسة إلى تأمين موارد جديدة ، و لكن هذا الحل يحتاج لإمكانات مالية ، قد لا تتوفر لديها حالياً ، لذا تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثل نقطة قوّة للمؤسسة .

و على إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوب للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات ، التي لا تزال ذات أهمية لتنفيذ الاستراتيجية ، و التفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقق ميزة تنافسية ، أو طريقة أخرى تخفّض النفقات التي تنجرّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية .

3.2.2.2.1 التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد

لإدارة الموارد البشرية دور هامّ في الفترة الزمنية المتاحة ، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية [5] ص 93. لهذا لا بدّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي إمكانية استخدام موارد بشرية مؤقتة ، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية ، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل الخطط الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، و يكون للمؤسسة خيارات متعدّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف [25] ص 173. و يعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنه تكلفة متغيّرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنيّة بذلك.

3.2.2.2.1 العوامل المؤثرة في علاقة استراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية

لا يتمّ تخطيط الموارد البشرية بعيداً عن استراتيجية المؤسسة [28] ص 58 ، لأنّ الخطّة الاستراتيجية هي التي تحدّد نوعية ، و عدد ، و تكاليف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، غير أن هذه العلاقة التكاملية قد تتأثر ببعض العوامل ، نذكر منها :

1.3.2.2.1 تأثير العوامل البيئية

بمجرّد أن تحدّد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية على مستوى إدارتها العليا ، تنبثق عنها أهداف فرعية تتعلّق بالمستويات الإدارية الدنيا ، و وفقاً لهذه الأهداف الفرعية يقوم مدراء الإدارات بتحديد الموارد البشرية كما ، و نوعاً بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الفرعية ، ممّا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية . حيث توجّه كلُّ احتياجات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية ، التي تعمل على تحديد الطلب الداخلي من الموارد البشرية ، و ذلك وفقاً للمعلومات الواردة إليها من إدارات المؤسسة ، و مقارنته مع العرض الداخلي من الموارد البشرية ، الذي يأخذ بعين

الاعتبار الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة ، و كذا التغيّرات المتوقعة للموارد البشرية ، مثل : بلوغ الفرد سن التقاعد ، أو ترقّيته ، أو استقالته ، أو تحويله من قسم لآخر داخل المؤسسة [25] ص 136 .

بعد تحديد إدارة الموارد البشرية للطلب الداخلي، و العرض الداخلي للموارد البشرية و مقارنتهما، يسمح لها هذا الإجراء بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتغطية هذه الاحتياجات ، على ضوء الأهداف الفرعية لكل إدارة ، و المنبثقة بدورها عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . فإذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية موجباً ، فالمؤسسة تحتاج لمزيد من الموارد البشرية ، لذا تكثّف عمليات الاستقطاب و الاختيار لتعيين أفراد جدد . أمّا إذا كان صافي الطلب من الموارد البشرية سالباً ، يجب على المؤسسة القيام بالتعدّيات المناسبة على هيكل مواردها البشرية، كإجراء تقليص تدريجي للأفراد الزائدين عن حاجتها .

و لا بدّ من تقييم عملية تخطيط الموارد البشرية بصفة مستمرة ، للوقوف على مدى تماشيها مع الظروف البيئية المتغيّرة ، التي تؤثر على العلاقة التكاملية بين تخطيط الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة ، فكأما زاد عدم الاستقرار البيئي للمؤسسة ، كلما زادت الحاجة لهذه العلاقة التكاملية حتى تضمن المؤسسة فعالية أهدافها الاستراتيجية .

2.3.2.2.1 التنوع في أعمال المؤسسة

تزداد درجة التكامل بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية أكثر، في المؤسسات التي تتخصّص في نوع واحد من الأعمال ، عن تلك المؤسسات التي تفضّل التنوع في أعمالها ، فالشركات المتعدّدة الجنسيات تحتاج إلى هيكل لا مركزي ، يتيح لمدير الموارد البشرية أن يأخذ مركزاً متكافئاً مع المدراء التنفيذيين في المؤسسة . أيضاً ، قيام المؤسسة بعملية الاندماج مع مؤسسة أخرى ، يتطلّب منها ارتباطاً وثيقاً بين تخطيط الموارد البشرية ، و الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ، حيث يجب التخطيط للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية ، قبل أن تصبح عائقاً في وجه عملية الاندماج ، خاصّة و أن تقرير مدير الموارد البشرية حول قضايا الموارد البشرية ، في المؤسسة التي تريد الاندماج يكون من أوّل المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار قبل حدوث عملية الاندماج ، لذا فعدم تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، يعرّض عملية اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى للفشل .

3.3.2.2.1 طبيعة التركيبة العمالية للمؤسسة

إنّ تغيير التركيبة العمالية يتطلّب من المؤسسة إحداث التكامل ، بين استراتيجيتها و تخطيط الموارد البشرية ، فهذا التكامل يساعد على تحقيق ميزة تنافسية لصالح المؤسسة ، من خلال الأفكار الجديدة لمواردها البشرية ، و التي تفيد في زيادة الفعالية و الكفاءة لأعمال المؤسسة . كما أنّ متطلبات المنافسة في ظلّ العولمة ، تفرض على المؤسسة تركيبة عمالية معيّنة ، تتيح لها التكيف مع التغيّرات السريعة و المعقدة للأسواق العالمية ، و هنا يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يتكيّف مع هذه البيئة التنظيمية غير الثابتة ، و التي تجعل الأفراد يعانون من التوتر ، و الخوف ، و الإحباط [2] ص 78 .

و للتغلب على ذلك يجب على المؤسسة أن تقدّم التكنولوجيات الحديثة لمواردها البشرية [25] ص508، بطرق تتسق مع ثقافتهم المختلفة لهذا تدرج إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية تربط بين التكنولوجيا ، و ثقافة العاملين ، فالتغير التكنولوجي السريع يحتاج إلى إعادة تعريف أدوار العمل ، و إلى تقديم الضمانات الوظيفية اللازمة للأفراد، و دون تحقيق التكامل بين الاستراتيجية و تخطيط الموارد البشرية ، قد يصبح التنوع في تركيبة الموارد البشرية عائقاً أمام المؤسسة التي تعمل في ظلّ العولمة ، و حرية الممارسات التجارية الدولية .

3.2.1 تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة

يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعاً [30] ص 89 ، لأنّ التحديد الجيد للنوعيات و الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ، يكفل للمؤسسة قيامها بالأنشطة المخطّطة بأعلى كفاءة ، أمّا التحديد السيء للاحتياجات من الموارد البشرية ، فيؤدّي لوجود موارد بشرية غير مناسبة في الوظائف ، ممّا يزيد في اضطراب العمل ، و رفع تكلفة الموارد البشرية . و تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديدها لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، على مقارنة ما هو موجود من الموارد البشرية بالمعروض منها ، فإذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود فائض في الموارد البشرية ، و جب على المؤسسة تخفيضه ، أمّا إذا كشفت نتيجة المقارنة عن وجود عجز في الموارد البشرية ، و جب على المؤسسة توفير ما تحتاجه منها . لهذا فإنّ لتحليل العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها ، جوانب مختلفة يمكن التطرّق لها في الفروع التالية :

1.3.2.1 تحديد المطلوب من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و الأهداف الفرعية المنبثقة عنها للإدارات المختلفة ، يتمّ تحديد الخبرات و المهارات المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف المحدّدة ، فالهدف من تحديد الخبرات و المهارات هو معرفة قدرات الموارد البشرية الحالية في المؤسسة ، و كذلك تلك الاحتياجات المحتملة ، و المطلوبة لمقابلة هذه الأهداف مستقبلاً . لهذا ستظهر الفقرات التالية أهمّ الجوانب المتعلقة بالطلب على الموارد البشرية في المؤسسة :

1.1.3.2.1 نشأة الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة

يتطلّب تحديد المطلوب من الموارد البشرية في المؤسسة ، تصافر جهود كلّ إدارات المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية ، لأنّ لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في عملية تنسيق هذه الجهود ، فهي مركز تجميع المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية [3] ص94. و في سبيل ذلك يقوم كلّ مدير بتحديد احتياجات إدارته من الموارد البشرية ، و إرسال هذه المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمعها و تنسقها ، حتى يمكن استخدامها في تحقيق النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية بأعلى

كفاءة ممكنة . كما يتطلب هذا الأمر ، تحديد الاحتياجات النوعية من الموارد البشرية ، حيث يتم تحديد أنواع الوظائف اللازمة لتنفيذ أنشطة المؤسسة ، و التي تحقق لها أهدافها ، و كذا متطلبات شغل هذه الوظائف عن طريق تحليل و وصف هذه الوظائف . ليأتي بعد ذلك تحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية، حيث يتم تقدير الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية باختلاف طبيعتها كما يلي [5] ص 141:

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المباشرة :

حيث تتميز وظائف الموارد البشرية المباشرة بالتكرار ، و التماثل مما يسمح بتحديد وقت إنجاز الأنشطة من خلال معدلات الأداء .

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية غير المباشرة :

تشغل الموارد البشرية غير المباشرة وظائف ليس لها علاقة مباشرة بالأنشطة الإنتاجية للمؤسسة ، على عكس الموارد البشرية المباشرة . و من أمثلة الموارد البشرية غير المباشرة ، أولئك الأفراد الذين يعملون في ميدان البحوث الصناعية ، حيث يتم وضع متوسطات زمنية لكل نوع من البحوث ، لعدم تماثل مدة إجراء البحوث.

● تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الإشرافية :

نقصد بهم كل فرد يقع تحت مسؤوليته مجموعة من الأفراد يوجههم ، و يتابعهم ، و يقيّمهم ، و يحفزهم على العمل . و يتوقف تحديد الاحتياجات من شاغلي وظائف الإشراف ، على نطاق الإشراف الذي تقدره إدارة المؤسسة وفق عوامل محدّدة، تتعلق بنوعية الموارد البشرية و طبيعة الأنشطة المؤدّاة .

2.1.3.2.1 العوامل المؤثرة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تؤثر كثير من العوامل في مصداقية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين في المؤسسة ، و الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لمعرفة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في فترة الخطة الاستراتيجية ، نذكر منها [3] ص 97 :

● تحديد الوظائف الضرورية لتنفيذ أنشطة المؤسسة :

إنّ عدم كفاءة العمل يرجع في كثير من الأحيان ، لوجود عدد كبير من الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها ، أو دمجها في وظائف أخرى ، لهذا على من يقوم بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ، أن يضع نصب عينيه ما يمكن توفيره من جهد ، و تكاليف ، و وقت من جرّاء التحديد الجيد للوظائف .

● التأكد من قرارات التوظيف في كل وظيفة :

حيث يتم مقارنة عدد الموارد البشرية في كل وظيفة ، بعددهم في وظيفة أخرى تشبهها في المؤسسة ، من حيث الزيادة و النقصان ، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى التطور في إنتاجية العاملين في هذه الوظيفة ، و للمدير المشرف على هذه الوظيفة دور هام في تحديد ذلك ، لأنّ لتوصياته فيما يخص الفائض أو العجز من الموارد البشرية ، أهمية كبيرة في عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية .

● قدرة شاغلي الوظائف على أداء نشاطاتها :

يؤدي نقص التأهيل لدى العاملين من حيث المهارات و القدرات اللازمة لأداء وظائفهم ، إلى انخفاض أداء العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض هذا العجز في الأداء ، و لكن ذلك يحدث تكديساً في عدد العاملين . و نجد نفس المشكل يحدث إذا تمّ ترقية أو نقل فرد لا يملك القدرات المطلوبة في الوظيفة ، و لهذا يجب على المدير المشرف عن هذه الوظيفة ، أن يدرس هذه المواضيع قبل اتخاذ أيّ إجراء يؤثر في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية .

● تأثير التغيّر المتوقع في حجم و تكنولوجيا الإنتاج :

يجب على المديرين التنفيذيين قبل تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية ، أن يدرسوا خطة الإنتاج المدرجة في موازنة العام الجديد ، وذلك لمعرفة مدى التطور الحاصل في هيكل العمالة من حيث نوعيتها و أعدادها ، خاصة إذا تضمنت هذه الخطة إدراج تكنولوجيا جديدة ، و ما لذلك من أثر على عملية إحلال الآلات محل العاملين .

● تأثير التغيّر المتوقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تقوم المؤسسة بتغيير هيكل تنظيمها نتيجة عمليات : دمج ، أو تصفية ، أو إنشاء أقسام جديدة للإنتاج ، ممّا يترتب عن ذلك تغيّر في هيكل عمالة المؤسسة ، لهذا يجب أن يؤخذ عامل تغيّر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الحسبان ، عند التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية .

3.1.3.2.1 طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة في المؤسسة

تعتمد بعض طرق التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية في المؤسسة ، على التقديرات التي تعدّها الإدارة العليا للمؤسسة ، بينما تعتمد طرق أخرى على تقديرات المديرين في الوحدات الإدارية الدنيا ، أي أن هناك نوعين من التقديرات التي تستخدم في التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية :

● تقديرات من أعلى التنظيم :

حيث نجد من أمثلة التقدير بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة ما يلي :

- تقدير الخبراء و المديرين :

في هذه الطريقة يطلب من مجموعة من الخبراء في الموارد البشرية من خارج المؤسسة ، إلى جانب مدراء الإدارات المختلفة في المؤسسة أن يستخدموا حدسهم الشخصي ، في تحديد حجم الموارد البشرية في المؤسسة ككل ، للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي بما يعرف بأسلوب (Delphi) ، حيث يحصل كلُّ خبير و مدير على استبيان يطلب منه ملاء بشكل مستقل ، لاستبعاد أيّ تأثير في رأيه حول حاجة المؤسسة من الموارد البشرية [28] ص 61. ثم تجمع هذه التقديرات و يحسب معدّل الاتفاق فيها ، فإذا كان هذا المعدّل يعبر عن وجود عدم إجماع في رأي الخبراء و المدراء حول

احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، يرسل استبيان جديد لكل واحد منهم حتى يعيد النظر في تقديراته ، و تستمر هذه العملية حتى تتوصل إدارة الموارد البشرية إلى أحسن تقدير يُجمع عليه الخبراء و المدراء ، يمكن استخدامه في التنبؤ بالطلب المستقبلي للمؤسسة من الموارد البشرية .

- نسبة إنتاجية الفرد إلى حجم الإنتاج :

تتنبأ الإدارة العليا بحجم الموارد البشرية المطلوبة عن طريق ربطه بأحد العناصر ذات الصلة بالموارد البشرية ، كحجم الإنتاج مثلاً ، و ذلك وفق العلاقات التالية [3] ص 104:

الأفراد اللأزمين للعمل = حجم الإنتاج المخطط (وحدة في الزمن) / متوسط إنتاجية الفرد الواحد (وحدة في الزمن)

و تجدر الإشارة إلى أن دقة هذه العلاقة الرياضية تعتمد على دقة تحديد متوسط إنتاجية العامل ، فهذا المتوسط يتغير بفعل العوامل التكنولوجية و التنظيمية ، و ذلك للوصول إلى التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، خلال فترة الخطة الاستراتيجية [28] ص 67 .

● تقديرات من أدنى التنظيم :

هي تقديرات تتم بواسطة الإدارات الدنيا في المؤسسة ، حيث يُعتمد في تقدير طلب المؤسسة من الموارد البشرية، على تقدير الوحدات الإدارية الدنيا ثم يتم رفعه إلى الإدارة العليا التي تتنبأ بهذا الطلب ، على ضوء تلك التقديرات التي تمت على مستوى كل وحدة إدارية ، و من أمثلة هذه الطرق نجد :

- التقدير بواسطة وحدات الإنتاج :

يقوم مدراء الأقسام و وحدات العمل في المؤسسة ، بداية من أدنى المستويات التنظيمية ، بتقدير احتياجاتهم من الموارد البشرية خلال فترة إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة ، اعتماداً على جداول المقررات الوظيفية ، التي تمكنهم من تحديد الموارد البشرية اللازمة لتأدية نشاطات أقسامهم ، و تعيين الأفراد المحتمل تسريحهم أو تدريبهم خلال الفترة المقبلة [5] ص 140 .

- تحليل عبء العمل المستقبلي :

لدى معرفة المدير لعبء العمل الإجمالي في كل وظيفة ، و عبء العمل الذي يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة ، يمكنه استخدام العلاقة التالية لتقدير عدد الأفراد اللأزمين لتأدية العمل [3] ص 105:

عدد الأفراد العاملين في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي يقوم به الفرد العادي

و بذلك يمكن استخدام هذه التقديرات في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

2.3.2.1 تحديد المتاح من الموارد البشرية للمؤسسة

تقوم المؤسسة بتحديد عرض الموارد البشرية ، مثلما قامت بتحديد الطلب على الموارد البشرية ، و ذلك بهدف تحديد عدد العاملين الحاليين، و مستوى مهاراتهم، و تدريباتهم، و درجة استعدادهم للعمل .

هذا فيما يخص تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية ، أما تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية فينطأب دراسة ، و تحليلاً للمتغيرآت البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية ، و المؤسسات المنافسة، و وكالات التشغيل، إضافة إلى درجة توفر المهارات كعدد المتخرجين من تخصصات معينة ، و المطلوبة في حقل عمل معين . و ستظهر الفقرات التالية أهم الجوانب المتعلقة بعرض الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة :

1.2.3.2.1 تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة إلى مؤشرات تدلها عن عرض العمل لديها ، لذا فإن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية ، يتطلب تحليلاً مفصلاً لعدد العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة ، و نوعية المهارات المتواجدة بها ، مع الأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات التي قد تطرأ في المستقبل على هذه الموارد البشرية ، كالإحالة على التقاعد ، و الترقيات ، و النقل من الوظيفة ، و دوران العمل . كما يتضمن تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية ، تحليل مخزون العاملين و المهارات (Employees and skills inventory) التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الحالي ، و ذلك بتقديم أسئلة يجب أن يجيب عنها العاملون أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون المباشرون عن هؤلاء العاملين بمراجعتها للتأكد من دقتها، فهذه البيانات تفيد في تحديد المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً مما يؤدي إلى دعم التوجهاً الاستراتيجية الجديدة ، أو تغييرها بما يتلاءم و المتاح من الموارد البشرية للمؤسسة [2]ص 205. كما تعد هذه البيانات ضرورية لتحقيق الفعالية لنشاطات إدارة الموارد البشرية كالاختيار، و التدريب ، و الترقية ، و النقل الوظيفي ، فتحليل مخزون الموارد البشرية يعتبر مصدراً للمعلومات ، التي تفيد في تحديد نقاط الضعف و القوة ، الحالية و المستقبلية للموارد البشرية التي تؤثر على كفاءة المؤسسة و فعالية أهدافها الاستراتيجية . و لتحديد هذا المخزون من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة لما يلي :

● إعداد نظام معلومات الموارد البشرية :

يمكن للمؤسسة معرفة أعداد العاملين و مهاراتهم ، من خلال تلك التقارير التي تستمد معلوماتها من نظام معلومات الموارد البشرية، فهو يعطي معلومات شاملة، و دقيقة، و سريعة عن الموقف الحالي لهيكل العمالة و المهارات المرتبطة بها ، خاصة الاستعمال الواسع لتقنيات الإعلام الآلي التي تتيح للمؤسسة تخزين ، و استرجاع كل المعلومات المتعلقة بمخزونها من الموارد البشرية [31] ص 351.

● إعداد خرائط الإحلال (Replacement charts) :

تغطي خرائط الإحلال مستوى الإدارة العليا و الوسطى ، حيث يمكن استخراج تقرير مفصل عن مخزون الموارد البشرية في هذه المستويات الإدارية، كما يظهر في الشكل رقم (04) ، حيث تتضمن خرائط الإحلال وجود أفراد، يمكنهم شغل مراكز إدارية أعلى من مراكزهم في المؤسسة [2] ص 206.

و تبيّن خرائط الإحلال تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل ، بسبب الإحالة على التقاعد ، أو الترقيات ، أو النقل الوظيفي ، أو وفات الموظف .



الشكل رقم 04 : نموذج لخريطة الإحلال [2] ص 208

نلاحظ من خلال خريطة الإحلال أعلاه ، أن وظيفة المدير العام ستصبح شاغرة خلال سنة ، بسبب إحالة شاغلها على التقاعد ، و يرشّح بناءً على ذلك موظفان لكل منهما احتمال نجاح في وظيفة المدير العام ، يعدُّ هذا الاحتمال على أساس الخبرة و الوقت المتوقع للإحلال .

و ممّا سبق ذكره ، فإنّ وجود خرائط لإحلال القيادات داخل المؤسسة يساعد في إزالة الغموض ، و يعطي مؤشراً عن زمن الإحلال ، و يكشف نواحي النقص في مهارات الموارد البشرية ، الأمر الذي يترتب عنه : إمّا البحث عن مدراء من خارج المؤسسة ، أو تكثيف برامج التدريب لديها . و يؤدي عدم استخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك في تنظيم المؤسسة ، ممّا يؤثر سلباً في عملياتها نظراً لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها .

● حساب معدّل دوران العمل (Labor turnover) :

يظهر هذا المعدّل حركة العاملين في أقسام المؤسسة ، كما يبيّن عدد العاملين المنتظر أن يتركوا عملهم خلال فترة قادمة [7] ص 141. فهو يشير إلى حركة العاملين الداخليين للمؤسسة و الخارجين

منها ، لتكون هذه الحركة بمثابة دليل على مدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة ، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة . و يعبر عادةً عن دوران العمل بمعدّلين ، أحدهما خاص بالحركة الخارجية (ترك العمل)، و الآخر خاص بالحركة الداخلية (دخول العمل)، و يمكن حسابها كما يلي [2] ص 211:

$$\text{معدّل ترك العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسّط عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times (100)$$

$$\text{معدّل دخول العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسّط عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة في نفس الفترة}} \times (100)$$

و يتمّ التوصل إلى صافي حركة دوران العمل بطرح معدّل ترك العمل من معدّل الدخول فيه ، و النتيجة إمّا تكون إيجابية أو سلبية ، و هذا يتوقّف على التوسّع أو التقلص في حجم الموارد البشرية . و بالتالي فإنّ ارتفاع أو انخفاض هذا المعدّل يعكس قوّة أو ضعف النظم و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، و طبيعة المناخ الإنساني السائد [32] ص 76 ، لهذا فإنّ الغرض الأساسي من حساب هذا المعدّل هو الوقوف على طبيعة ترك العمل ، و تحليله و تبويبه على أساس أسبابه الحقيقية ، أو تبويبه حسب الأقسام التنظيمية في المؤسسة ، لمعرفة أيّ هذه الأقسام يكون فيه معدّل دوران العمل مرتفعاً ، للوقوف على أسبابه و معالجتها جذرياً .

2.2.3.2.1 تحديد العرض الخارجي من الموارد البشرية

يتطلّب تحديد العرض الخارجي من الموارد البشرية ، إجراء تحليل مفصّل عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل ، لذا فهي تلجأ للتقارير التي تعدّها الحكومة في هذا المجال ، و كذلك مكاتب التشغيل ، و بعض المكاتب المتخصصة في التوظيف . و لكن المؤسسة في كثير من الأحيان تقوم بتقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية ، معتمداً على الطرق الإحصائية التي تكون أكثر دقّة ، و من أمثلتها طريقة (Delphi) التي تعتبر وسيلة جيّدة لتحويل آراء الخبراء ، حول العرض المستقبلي من الموارد البشرية إلى توقعات جماعية ، يمكن استخدامها في تحديد عرض الموارد البشرية [2] ص 217 .

و الشكل التّالي يوضّح كيفية استخدام هذه الطريقة :



الشكل رقم 05 : مراحل استخدام طريقة (Delphi) [2] ص 218

يجب أن لا يلتقي الخبراء وجهاً لوجه حتى لا يؤثر أحدهم في رأي الآخر، ويتم جمع إجابات خبراء الموارد البشرية بواسطة منسق لهذه العملية، حيث يستمر في إرسال الاستبيان و تلقي الإجابات حتى يصل إلى رأي جماعي، يصبح بمثابة عرض خارجي للموارد البشرية في فئة معينة من نشاطات المؤسسة.

3.2.3.2.1 طرق تحليل المعروض من الموارد البشرية

توجد عدّة طرق تساعد المؤسسة في التعرف على المعروض من الموارد البشرية نذكر منها [30] ص 109 :

● جدول تدفق الموارد البشرية (Personnel flow table) :

تدرس المؤسسة حركة الموارد البشرية ، لتعرف مدى الاستقرار في حجم مواردها البشرية . فبتقسيم المؤسسة إلى أقسام وظيفية رئيسية ، و بافتراض أنّ كلّ قسم يمثل وحدة تنظيمية مستقلة ، و أنّه لا وجود لحركة داخلية بين هذه الأقسام ، يمكن وضع جدول يبيّن تدفق الموارد البشرية كما يلي :

الجدول رقم 01 : تدفق الموارد البشرية في المؤسسة [30] ص 111

المجموع	الأفراد الباقون	إعارة وندب	ترقية	نقل للخارج	نقل للداخل	الحركة الوحدات
						وحدة التركيب وحدة الصيانة وحدة المبيعات وحدة التوزيع

يبين هذا الجدول طبيعة تدفق الموارد البشرية ، فقد يكون تنقلاً داخل المؤسسة ، أو انتقالاً منها ، أو ترقية ، أو إعاره ، و يبيّن عدد العاملين الباقين في أماكنهم دون تغيير ، و كذا المجموع الكلي للعاملين داخل كل وحدة تنظيمية ، و تستعمل الإدارة أعداد العاملين أو تستعمل النسبة المئوية للإشارة إلى احتمالات تدفق الموارد البشرية مستقبلاً ، و بذلك تستطيع المؤسسة تحديد المعروض من الموارد البشرية في كل وحدة تنظيمية .

● السلاسل الزمنية (Time series) :

تستخدم السلاسل الزمنية لتحديد عرض الموارد البشرية ، في المؤسسات التي توظف عدداً كبيراً من العاملين ، و من أشهر السلاسل الزمنية المستخدمة في هذا المجال نجد سلاسل (Markov) ، التي تعتمد على تحليل حركة الموارد البشرية بالنسب، حيث يتحرك العاملون بين الإدارات بالترقية ، أو النقل الوظيفي ، أو يتركوا العمل لأحد أسباب ترك الخدمة . و يتمّ التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة البيانات السابقة لهذه الإدارات، ثم تستخدم للتنبؤ بحركة الموارد البشرية في المؤسسة لسنوات مقبلة.

● جدول النمو الوظيفي (Career table) :

يحدّد هذه الجدول تلك المسارات الوظيفية المقترحة ، و التي يتدرّج الفرد بناءً عليها في حياته الوظيفية ، و هو يوضّح عرض الموارد البشرية ، و كذا الجوانب المتعلقة بالخبرة ، و المهارات الواجب توفّرها في الفرد ، و سنوات الخبرة التي قضاها في الوظيفة ، و هو يظهر على الشكل التالي :

الجدول رقم 02 : مثال عن جدول النمو الوظيفي في مؤسسة معيّنة [30] ص 116

اسم الوظيفة	الدرجة المالية	اسم الإدارة	سنوات الخبرة	التدريب المطلوب
أخصائي تنظيم مساعد	3/3	دراسات العمل	02	دورة تبسيط الإجراءات
أخصائي تنظيم	2/3	دراسات العمل	1.5	دورة الهياكل التنظيمية
أخصائي تدريب	1/3	التدريب	1.5	دورة إعداد المدربين
رئيس قسم التدريب الفني	2/2	التدريب	03	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الإدارية	1/2	التدريب	03	دورة التنمية الإدارية
مدير إدارة التدريب	2/1	التدريب	02	دورة التخطيط الاستراتيجي
مدير إدارة شؤون العاملين	1/1	شؤون العاملين	02	--

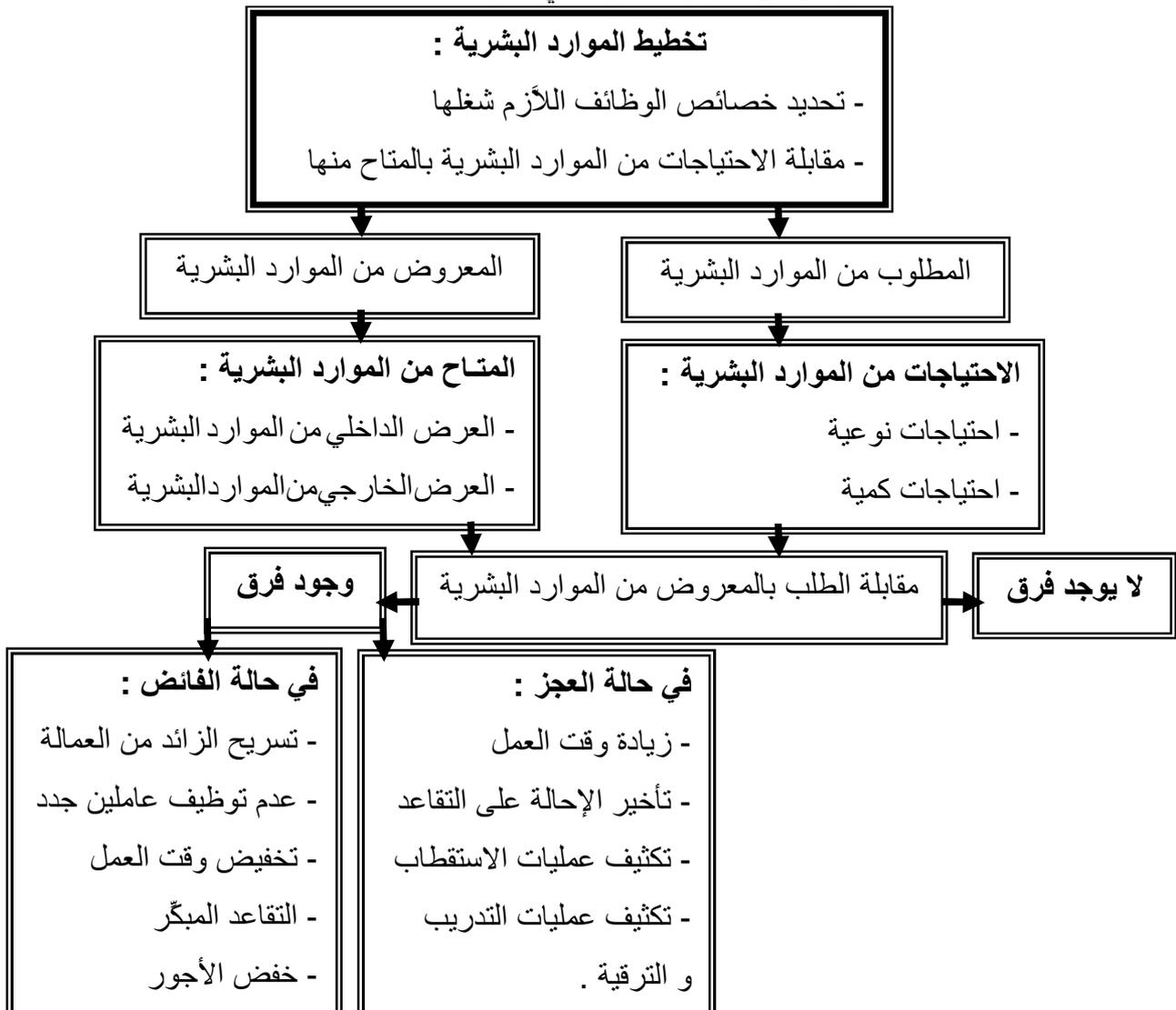
يتمّ إعداد جدول النمو الوظيفي اعتماداً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث يتمّ رسم المسارات التي يمكن للفرد أن يتدرّج فيها . و بذلك يمكن تتبّع هذه المسارات على أساس وظيفي ، أي حسب المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر في الفرد حتى يمكنه التنقل من وظيفة لأخرى ، أو على أساس فردي ، أي يعدّ الجدول ليناسب خبرات و استعدادات الفرد ، و كلتا الطريقتان تتبّان المؤسسة بعرض الموارد البشرية المتاحة لها الآن و في المستقبل .

3.3.2.1 تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد الانتهاء من تحديد الموارد البشرية المطلوبة ، و المتاح منها للمؤسسة كما ذكرنا في الفرعين السابقين ، تأتي هذه الخطوة لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية بالمعروض منها ، و التي ينتج عنها حالتين للموارد البشرية إما فائض أو عجز ، و هما الحالتين اللتين تشكّلان مشكلاً للمؤسسة يجب التغلب عليه في حالة عدم توازن الطلب من الموارد البشرية مع المعروض منها ، و ذلك باتباع أساليب معيّنة في التعامل مع هاتين الحالتين، تتوقّف على ظروف سوق العمالة الذي تعمل فيه المؤسسة . و الفقرات التالية تبيّن أهمّ الجوانب المتعلقة بتحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية :

1.3.3.2.1 نتائج مقابلة المطلوب من الموارد البشرية بالمعروض منها

يتمثّل جوهر تخطيط الموارد البشرية في مقابلة طلب المؤسسة من الموارد البشرية بالمعروض منها، على مدى الخمس سنوات القادمة . ممّا ينتج عنه ثلاثة حالات مختلفة هي [5] ص 91 : تطابق الطلب مع العرض من الموارد البشرية و نادراً ما يحدث ذلك ، و إمّا وجود فائض في المتاح من الموارد البشرية ، و إمّا وجود عجز في المتاح من الموارد البشرية . و الشكل التالي يلخص هذا الإطار المتكامل لمقابلة الطلب بالعرض من الموارد البشرية في المؤسسة :



- إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل :

في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تتخلص من فائض الموارد البشرية، وذلك باتباع الأساليب التالية:

تشجيع التقاعد المبكر: حيث لا تسمح بإحلال الأفراد المتقاعدين بأخرين جدد، و تقوم بتقليص مدة الإحالة على التقاعد، متحملة بذلك الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً. تكثيف عملية التدريب: بعد حصر عدد و نوعية الفائض من الموارد البشرية ، يتم تدريب هؤلاء الأفراد للقيام بأعمال أخرى جديدة، في محاولة للقضاء على الفائض من الموارد البشرية دون التخلي عن خدماتهم . إيجاد فرص عمل بديلة خارج المؤسسة : يتم ذلك بين المؤسسات التي تمارس نشاطات متشابهة ، حيث ينقل الفائض من الموارد البشرية إلى المؤسسة التي تواجه عجزاً في الموارد البشرية ، مع المحافظة على الحقوق التي كان يتمتع بها هؤلاء الأفراد في مؤسستهم القديمة .

- إذا كان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل :

تواجه المؤسسة مشكلة في كيفية التصرف بهذا الفائض من الموارد البشرية ، قبل أن تتخذ أي إجراء يفقدها مورداً نادراً في الوقت الحالي ، لهذا تتبع أحد الأسلوبين التاليين :

تأهيل هذا الفائض من الموارد البشرية : حيث تقوم المؤسسة بتدريب هذا الفائض من الموارد البشرية ، على أعمال تتميز بمعدلات عالية لترك العمل ، فهي تحتاج عدداً أكبر من الموارد البشرية للقيام بهذه الأعمال مستقبلاً .

الاحتفاظ بهذا الفائض من الموارد البشرية لمواجهة حالات ترك العمل : تحتفظ المؤسسة بفائض الموارد البشرية في الأعمال التي تنسم بالندرة ، حيث تُبقي المؤسسة على هؤلاء العاملين في وظائفهم ، مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ، و إسناد أعمال إضافية لها صلة بعملهم الأصلي ، لتخفيض تكلفة الاحتفاظ بهذا الفائض من الموارد البشرية .

● كيفية التعامل مع العجز من الموارد البشرية :

عندما يكون المطلوب من الموارد البشرية يزيد عن العدد المعروف منها ، فإن ذلك يعني وجود عجز في الموارد البشرية ينبغي تعويضه بأحد الأساليب التالية ، على ضوء ظروف سوق العمل :

- إذا كان العرض أعلى من الطلب في سوق العمل :

لا توجد مشكلة أمام المؤسسة في اختيار الموارد البشرية اللازمة لسد هذا العجز ، حيث تقوم باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل ، و ذلك باتباع أساليب اختيار دقيقة .

- إذا كان الطلب أعلى من العرض في سوق العمل :

تواجه المؤسسة مشكلة في تدبير الاحتياجات من الموارد البشرية التي تغطي العجز الموجود في داخلها ، نظراً لوجود ندرة في سوق العمل لهذا تتبع أحد الأساليب التالية :

البحث عن مصادر جيّدة لاختيار الموارد البشرية: حيث تقوم المؤسسة بدراسات و بحوث حول مصادر الموارد البشرية في المناطق المجاورة لمنطقة عملها ، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات مع الجامعات ، و المدارس المتخصصة لجذب خريجيها إليها .

تسهيل عملية الاختيار : و ذلك بالتنازل عن بعض شروط الاختيار ، و عدم التشدّد في معايير الاختيار ، حيث يتمّ تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل .

زيادة الأجور: ترفع المؤسسة مستوى الأجور حتى يكون ذلك حافزاً لجذب الأفراد المهرة الذين تقتقر إليهم. رفع مستوى إنتاجية الفرد: و ذلك بالتدريب المكثّف، و تحديد معايير أكثر دقّة للأداء المطلوب من الفرد. إحلال التكنولوجيا محلّ الموارد البشرية الناقصة : حيث تدخل المؤسسة تكنولوجيا أكثر حداثة ، على الأعمال التي تعاني من نقص الموارد البشرية ، الأمر الذي يسمح لها بالوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب بنفس العدد المطلوب من العاملين أو أقل .

3.3.3.2.1 إعداد موازنة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر موازنة الموارد البشرية موازنة وظيفية ، تعدّها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة، على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة [5] ص 70 ، حيث تظهر فيها الأنشطة و المهام اللّازمة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تقدير عدد العاملين اللّازمين لإنجاز نشاطاتها كإدارة ، و حساب تكلفة كلّ مهمّة ، و تحديد المبلغ الإجمالي لكلّ المهامّ التي ستقوم بها إدارة الموارد البشرية في سبيل إنهاء حالة العجز أو الفائض في موازنة الموارد البشرية ككل . فالأساليب التي تتبّعها المؤسسة للقضاء على حالة العجز أو الفائض في الموارد البشرية ، تظهر عند إعداد موازنة الموارد البشرية ككل ، في شكل أهداف استراتيجية تنبثق عنها أهداف فرعية لكلّ إدارات المؤسسة . كما تبيّن موازنة الموارد البشرية للمؤسسة ، تكاليف تخطيط الموارد البشرية في شكل بنود تتعلّق بـ [30] ص 125 :

- أجور و مرتّبات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات .
- أتعاب المستشارين و المساعدين في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- تكلفة نظام معلومات الموارد البشرية .

أمّا عائد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فيتمثّل في كفاءة أداء الأنشطة الوظيفية المعنيّة ، و التي تؤدّي إلى كفاءة الأداء في المؤسسة ككل ، و يعرف ذلك بمقارنة معدّل ترك العمل ، و معدّل دوران العمل ، و معدّل الغياب ، و معدّل الترقّي ، و معدّل النقل الوظيفي مع المعدّلات المسجّلة في نفس الوظائف لسنوات سابقة ، أو مع وظائف أخرى مشابهة في المؤسسة ، أو وظائف أخرى في مؤسسات تعمل في نفس النشاط .

3.1 دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المؤسسة

بعد إعداد استراتيجية المؤسسة لبدء من تنفيذ خططها الاستراتيجية المقررة، فعملية التنفيذ الاستراتيجي أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر مرحلة حرجة في مسيرة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بمركزها السوقي بين المؤسسات المنافسة، وسمعتها لدى عملائها. و لو لا قصد المؤسسة تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج الموضوعية، لما قامت بعملية التخطيط الاستراتيجي، و لما عمدت للقيام بعمليات التقييم والرقابة على الاستراتيجية، حيث تعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، و قدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية، و تعكس كفاءة الإدارات التنفيذية في تحقيق ما تم التخطيط له، فالأهداف التي يتم صياغتها بشكل جيد تسهل عملية تنفيذها، بما يحقق للمؤسسة النمو والاستمرار. و نظراً لأهمية التنفيذ الاستراتيجي، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معينة، لبدء من التطرق لأهم متطلبات عملية التنفيذ الاستراتيجي، التي تساعد في التطبيق الفعلي للاستراتيجية الموضوعية، و هو ما سيبينه هذا المبحث.

1.3.1 طبيعة التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة

إنّ التنفيذ السليم للاستراتيجية يعتمد على سلامة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، لهذا قد تحتاج المؤسسة إلى مراجعة تنظيمها لتضمن كفاءة، و فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجية [4] ص 87. و عليه ستبين الفقرات التالية طبيعة التنفيذ الاستراتيجي، و أهم الممارسات التي تأثر بها إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي.

1.1.3.1 مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

قبل التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، ينبغي تعريفه، وتحديد موقعه ضمن مراحل الإدارة الاستراتيجية، و بيان علاقته بمرحلة الإعداد للاستراتيجية. و هو ما ستوضحه النقاط التالية:

1.1.1.3.1 تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يعرّف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بموجبها تحويل الاستراتيجية المختارة، إلى إجراءات عملية في إطار ما تم التخطيط له و ما تم تخصيصه من موارد مادية و بشرية [9] ص 197. و التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها، بالشكل الذي يضمن استيفاء متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، و تشمل هذه الأنشطة: تحديد نوع الهيكل التنظيمي المناسب، و رفع الكفاءة لنظام معلومات الموارد البشرية، و إعداد القيادات المطلوبة للتنفيذ الاستراتيجي، و توفير نظام الأجور و الحوافز، و دعم نظام الاتصالات داخل المؤسسة، و التركيز على نظام التقييم و الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة. و بذلك فإن مفهوم عملية التنفيذ الاستراتيجي يتلخص في أنه إيصال، و تفسير البديل الاستراتيجي للإدارات التنفيذية في المؤسسة، و وضعه موضع التطبيق من خلال تحديد

المتطلبات التنظيمية، و الموارد المادية و البشرية اللازمة، و ممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . ولجعل البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ ، يتطلب الأمر وضع البرامج التشغيلية و الموازنات و الإجراءات التنفيذية ، و من ثمّ الرقابة على الأداء الفعلي و تقييمه ، لكي تتمكن الإدارة العليا من معرفة مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و يتمّ مراجعة النتائج الفعلية لتشخيص الانحرافات و معرفة أسبابها بغية تصحيحها .

2.1.1.3.1 موقع التنفيذ الاستراتيجي من مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمثل مراحل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات المنظمة و المنسقة ، التي يؤديّ اتباعها إلى الوصول للبديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة ، و الذي يتمّ تنفيذه و الرقابة عليه [13] ص 321 . و الشكل التالي يوضّح هذه المراحل :

<p>المرحلة الثالثة : (الرقابة الاستراتيجية) القيام بتحديد الأداء الفعلي للمؤسسة و التغذية العكسية : - معدّل الإنتاجية . - معدّل دوران العمل . - معدّل الغياب .</p>	<p>المرحلة الثانية : (تنفيذ الاستراتيجية) الممارسات التي تقوم بها كل إدارة تنفيذية : - إدارة الإنتاج . - الإدارة المالية . - إدارة التسويق . - إدارة الموارد البشرية .</p>	<p>المرحلة الأولى : (إعداد الاستراتيجية) - تحديد رسالة المؤسسة . - تحديد الأهداف الرئيسية . - القيام بتحليل الداخلي و الخارجي (SWOT) . - تحديد البديل الاستراتيجي . - تحديد الاحتياجات المادية و البشرية .</p>
--	--	--

الشكل رقم 08 : موقع التنفيذ الاستراتيجي ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية [2] ص 97

من الشكل أعلاه ، نلاحظ أن التنفيذ الاستراتيجي يلي مرحلة الإعداد الاستراتيجي ، حيث يمكن تقسيم مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى المراحل الأساسية التالية [9] ص 194 :

إعداد الاستراتيجية (Strategy Formulation) ، تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation) و الرقابة الاستراتيجية (Strategy Control) ، إلا أنّ هناك من يرى أنّ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تشمل الرقابة الاستراتيجية ، باعتبار الرقابة تواكب التنفيذ الاستراتيجي ، و في كلتا الحالتين يترتب التنفيذ الاستراتيجي بعد الإعداد للاستراتيجية ، فلا يمكن تنفيذ خطة لم تعدّ بعد .

3.1.1.3.1 العلاقة بين إعداد الاستراتيجية و تنفيذها

بالرغم من الارتباط المطلوب بين الإعداد الاستراتيجي و التنفيذ الاستراتيجي ، إلا أنّ وضع الاستراتيجية يختلف تماماً عن تنفيذها، و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي [14] ص 297 :

- يركّز الإعداد الاستراتيجي على تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية المسطّرة، و هو بذلك عبارة عن عملية تشغيلية، أمّا التنفيذ الاستراتيجي فيركّز على تحقيق الكفاءة، بحكم تعامل الإدارات التنفيذية مع موارد المؤسسة الماديّة و البشرية ، فهي تسعى لترشيد استخدام هذه الموارد، و عليه تعتبر هذه العملية تنفيذية .
 - يتطلّب الإعداد الاستراتيجي مهارات تحليلية و ذهنية ، ينبغي أن تتوفر في كلّ أعضاء الفريق الاستراتيجي الذي توكل إليه عملية صياغة البدائل الاستراتيجية للمؤسسة ، بينما يتطلّب التنفيذ الاستراتيجي مهارات خاصّة في مجالات القيادة ، و تحفيز العاملين ، و رفع الروح المعنويّة لفريق التنفيذ الاستراتيجي .
 - يلتزم المسؤول عن الإعداد الاستراتيجي بتحقيق التنسيق بين عدد محدود من الأفراد ، بينما يجدر بالمسؤول على التنفيذ الاستراتيجي أن ينسق بين جهود عدد أكثر من الأفراد .
- و رغم هذه الاختلافات ، إلا أنّ الإعداد للاستراتيجية و تنفيذها ، تبقى عمليتان متكاملتان و مرتبطتان لا يجب الفصل بينهما ، فهما عمليتان متتابعتان و مستمرتان ، و لتحقيق أهداف المؤسسة لابدّ من صياغة الاستراتيجية بشكل جيّد، و تنفيذها كذلك تنفيذاً جيّداً، على الرغم من العوامل التي قد تؤثر فيهما .
- و الشكل التّالي يوضّح ذلك :

عملية الإعداد الاستراتيجي			
إعداد ضعيف	إعداد جيّد		
(3) المغامرة	(1) النجاح	تنفيذ جيّد	عملية التنفيذ
(4) الفشل	(2) حدوث مشاكل	تنفيذ ضعيف	الاستراتيجي

الشكل رقم 09 : النتائج المتوقّعة لكل استراتيجية [9] ص 199

من الشكل أعلاه ، فإنّ أيّ استراتيجية تحتمل إحدى النتائج المبيّنة أعلاه ، حسب العلاقة القائمة بين عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي ، فاحتمال نجاح الاستراتيجية (الاحتمال الأوّل) يترتّب على الإعداد الجيّد و التنفيذ الجيّد لهذه الاستراتيجية ، و ذلك معناه أنّ المؤسسة استطاعت التكيّف مع كلّ العوامل البيئية الخارجية و الداخلية، و لا يتسنى لها ذلك إلا من خلال التحليل البيئي المستمر [9] ص 100. أمّا احتمال حدوث مشاكل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الاحتمال الثاني) ، فهو محصّلة إعداد جيّد و تنفيذ استراتيجي سيئ نظراً لتركيز الإدارة العليا للمؤسسة على الجانب النظري من الاستراتيجية، ممّا يؤدّي إلى تكرار نفس الأخطاء إذا لم تنتبه الإدارة العليا لهذا الضعف في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، و تداركه في الوقت المناسب . كما قد تغامر المؤسسة (الاحتمال الثالث) إذا لم يكن لديها فريق تخطيط استراتيجي جيّد، قادر على صياغة استراتيجية قابلة للتنفيذ ، فقد يغطّي التنفيذ الاستراتيجي الجيّد ضعف هذه الاستراتيجية و لكن باحتمال ضعيف للنجاح . أمّا الاحتمال الرابع فهو نتيجة حتمية لاستراتيجية أعدّة بطريقة سيئة ، و تمّ تنفيذها بطريقة سيئة ، و هي أكثر الحالات السالفة الذكر خطورة على المؤسسة ، لذا فهي تستدعي اهتماماً واسع النطاق بكلّ من الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة .

2.1.3.1 متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

حتى تضمن الإدارة العليا تنفيذ الاستراتيجية التي أعدتها تنفيذاً جيداً ، لابد لها من تحقيق المتطلبات التالية في عملية التنفيذ الاستراتيجي :

1.2.1.3.1 إعداد القيادات الإدارية

لا تقل أهمية المشاركة التي يسهم بها مدراء الإدارات الوظيفية بالمؤسسة، في أنشطة التنفيذ الاستراتيجي عن تلك المشاركة التي أسهموا بها في أنشطة الإعداد الاستراتيجي، لأن نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي لا يتحقق إلا بتحقيق التكيف للنموذج القيادي الحالي ، مع الاستراتيجية التي تريد المؤسسة تطبيقها ، و ذلك قد يتطلب من المؤسسة إجراء تغييرات في القيادة الحالية على مختلف المستويات الإدارية ، و إيجاد الدوافع و الحوافز التي تؤثر في أداء المدراء ، وربطها بنوعية النتائج المتحصّل عليها بعد عملية تقييم الأداء ، إلى جانب تدعيم التنمية الإدارية لرفع قدرات المدراء ، و ضمان سرعة تكيفهم مع البديل الاستراتيجي، و على هذا الأساس يصبح لمدراء المؤسسة عدّة حوافز تدفعهم لتنفيذ الاستراتيجية ، و تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و فعالية [33] ص 378 .

2.2.1.3.1 تحديد الأهداف و السياسات الوظيفية

تعتبر الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، بمثابة المرشد لعملية التنفيذ الاستراتيجي ، فهي المبرر الحقيقي للأنشطة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في المؤسسة ، و تعتبر مصدراً يحث العاملين على العمل إذا تميّزت بالوضوح و سهولة التنفيذ. حيث تأخذ هذه الأهداف السنوية عدّة أشكال منها : رفع مبيعات المؤسسة ، تحقيق معدل نمو جيد في نشاط معين ، توسيع رقعة السوق ، كسب شريحة معينة من المستهلكين ، و غيرها من الأهداف التي ينبغي أن تكون متجانسة فيما بينها ، و قابلة للقياس وفق معايير محدّدة و ممكنة التحقق، تميّز بوضوح صياغتها و لها إطار زمني و مكاني يناسب من يقوم بعملية التنفيذ الاستراتيجي ، و لزيادة فعالية هذه الأهداف لابد أن يرافق عملية التنفيذ مكافآت عن حسن الأداء في سبيل تحقيق الأهداف السنوية ، و عقوبات عن الأداء السيئ الذي يعطل تحقيق هذه الأهداف. و بالإضافة لما سبق ذكره، فوجود دليل للسياسات الوظيفية التي تضم كل الإرشادات و الأساليب و الإجراءات ، و القواعد و الممارسات الإدارية ، التي يتم وضعها لكي تساند و تشجع العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فإن وجود مثل هذا الدليل في المؤسسة لكل وظيفة إدارية، سيساعد العاملين في المؤسسة على معرفة ما هو مطلوب منهم، و بالتالي سيزيد ذلك من احتمالات التنفيذ الناجح للاستراتيجية، و يقلل الوقت الذي يستغرقه المدراء في اتخاذ القرارات، و يتضح العمل الذي ينبغي أن يؤديه كل فرد فيما يعرف بتحديد المسؤوليات ، فدليل السياسات الوظيفية يوجّه سلوك العاملين بالمؤسسة في قضايا تتطلب سياسة إدارية محدّدة، نذكر من هذه القضايا [14] ص 307 :

- المركزية أو اللامركزية في أنشطة التدريب للعاملين ، حيث يعتمد ذلك على وجود المدربين اللّازمين في داخل المؤسسة .
- اعتماد الترقية من داخل المؤسسة أو اللّجوء إلى تعيين عاملين من خارج المؤسسة ، حيث يكون لكفاءة الفرد المراد ترقّيته و قدرته على ممارسة نشاطاته الجديدة دور هام في ذلك .
- اعتماد الترقية على أساس الكفاءة أو الأقدمية ، و ذلك راجع لطبيعة المهام التي يمكن أن يواجهها الفرد في تأديته لوظيفته .
- التفاوض المباشر مع النقابات العمّالية، اعتمادا على مصداقية هذه النقابات وتأثيرها في العاملين بالمؤسسة.
- السماح بالكثير من الساعات الإضافية أو ببعضها أو عدم السماح بها، حيث يعتمد ذلك على مدى الالتزامات التي تواجهها المؤسسة تجاه عملائها، فكّلما كانت التزاماتها أكثر كلّما سمحت بساعات إضافية أكثر .
- الاعتماد على مورّد واحد أو أكثر ، و ذلك يعتمد على مدى التزام المورّد بتأمين حاجات المؤسسة ، كما و نوعاً و في الوقت المناسب .
- شراء أو إيجار معدّات إنتاج جديدة، حيث لا يمكن الجزم في هذا الأمر إلاّ بعد القيام بدراسة الجدوى لكلّ منهما.
- و عليه، فإنّ عدم وجود سياسات إدارية تنظّم هذه القضايا و غيرها، قد يعرض عملية التنفيذ الاستراتيجي للفشل، و يفتح الباب أمام الاجتهادات الشخصية التي تكون مبنية على أساس الحدس و التقديرات الشخصية.

3.2.1.3.1 تخصيص الموارد اللّازمة

يقصد بتخصيص الموارد تلك الأنشطة المنسّقة ، و التي تحدّد مصادر الحصول على الموارد ، و مدى مناسبتها و كفايتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة، كما تتضمن طريقة توزيع هذه الموارد بين مختلف وظائف المؤسسة، و الشكل الذي ينبغي أن تستخدم به حتى تحقق أفضل أداء للمؤسسة ، من خلال إعداد الخطط و الموازنات المتعلقة بهذه الموارد التي تمتلكها من قبل، أو حصلت عليها المؤسسة حديثاً، فالهدف من تخصيصها هو مساعدتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية [9] ص 206 . حيث نجد من أهمّ هذه الموارد تلك الموارد المالية التي تمثّل المؤسسة بنوع من المرونة في استجابتها للتغيّرات البيئية ، كالفرض و التهديدات التي يكشف عنها التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ، فهي تعطي للمؤسسة حرية اختيار البديل الاستراتيجي ، و تؤمّن لها السيولة اللّازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل قياساً بالموارد الأخرى . كما تخصّص المؤسسة من مواردها تلك الأصول الثابتة و المتداولة لتحسين فعالية أهدافها الاستراتيجية ، بحكم مساهمتها في عمليات الإنتاج ، حيث يؤدّي التخصيص الجيّد لهذا النوع من الموارد إلى تعزيز نقاط قوّة المؤسسة ، و تدارك نقاط ضعفها دون تسجيل أيّ انحراف عن الأهداف المسطّرة ، فضلاً عن كسب إخلاص و ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة .

إلّا أنّ التخصيص الفعّال للموارد لا يضمن التطبيق الناجح للاستراتيجية، لأنّ: البرامج و الأفراد و الرقابة و الالتزام بما تمّ تحقيقه من أهداف، هي العناصر التي تعمل على رفع الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ،

لهذا فالتنفيذ الاستراتيجي الناجح ، يتطلب من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة أن تتغلب على عوائق تخصيص الموارد ، و التي نذكر منها [14] ص 307 :

- مبالغة الإدارات في حماية الموارد المخصصة لها، ممّا يؤدي في أغلب الأحيان إلى وجود موارد غير مستخدمة في إدارة معيّنة، في الوقت الذي يسجل فيه عجز في نفس الموارد بإدارة أخرى في نفس المؤسسة .
 - وجود أهداف استراتيجية غامضة يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، فقد تخصّص لهذه الأهداف موارد أقلّ ممّا تحتاج إليه ، ممّا يؤدي إلى عدم تحقّقها خاصّة إذا كانت ميزانية المؤسسة لا تتّصف بالمرونة .
 - عدم رغبة الإدارة العليا للمؤسسة في المخاطرة بتخصيص الموارد ، من أجل أهداف تحتمل الفشل .
 - كلّما كانت السياسة التنظيمية للمؤسسة تعتمد على المركزية، كلّما كان تخصيص الموارد أكثر صعوبة .
- و عليه ، يعتبر تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية ، التي تسمح بالتنفيذ الاستراتيجي الناجح ، و تساعد الإدارة الاستراتيجية على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحدّدة على ضوء الأهداف الاستراتيجية ، فأكثر شيء يعوق الإدارة الاستراتيجية ، هو أن يتمّ تخصيص الموارد بطرق لا تتماشى مع الأولويات المحدّدة في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

3.1.3.1 محددات تنفيذ استراتيجية المؤسسة

توجد عدّة عوامل أساسية يؤدي إغفالها، و عدم أخذها بعين الاعتبار قبل عملية التنفيذ الاستراتيجي من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، إلى الحدّ من نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي ، نذكر منها :

1.3.1.3.1 نوع الهيكل التنظيمي

يجب أن تعدّل المؤسسة هيكلها التنظيمي حتى يواكب الاستراتيجية التي تمّ اختيارها ، و التي سيتم تنفيذها ، فأبّ تغيير قد يحدث في استراتيجية المؤسسة يؤدي إلى تغيير مماثل في هيكلها التنظيمي ، حيث يجب أن تتناسب هذه التغيّرات مع متطلّبات كلّ مرحلة من مراحل الاستراتيجية ، بما فيها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، و يكون هذا التغيير تبادلياً لعدم كفاءة الهيكل التنظيمي القديم في تلبية متطلّبات الاستراتيجية الجديدة . فالمؤسسات التي تكون في السنوات الأولى من نشأتها ، تعتمد هيكلاً تنظيمياً وظيفياً يتميّز بالمركزية في اتخاذ القرارات ، لأنّه يناسب هذه المرحلة التي تتّصف بالإنتاج و التسويق المحدود لمنتجات المؤسسة ، أمّا عندما تضيف المؤسسة خطوط إنتاج جديدة ، وتنشأ مصادر توريد خاصّة بهذه الخطوط الإنتاجية ، فإنّ المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يتميّز باللامركزية في اتخاذ القرارات ، كالهيكّل المتعدّد الأقسام الذي يكون لكلّ خط إنتاجي فيه ، كيان مستقل بذاته و كل قسم له وظائفه المتعلّقة بالإنتاج و التسويق و إدارة الموارد البشرية و المالية ، فكلّ قسم يعمل على أساس أنّه مركز ربحية مستقل ممّا يسهل على الإدارة العليا ، مراقبة و تقييم أنشطة كلّ قسم على حدى . أمّا الهيكل التنظيمي المركب ، فيناسب المؤسسة التي تستخدم استراتيجيات مختلفة لكلّ خط إنتاجي ، فكلّ قسم فيها

يحتاج إلى هيكل تنظيمي معيّن ، يتمّ تصميمه بحيث يسمح بتطوير المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التي يعتمدها هذا القسم ، فتصبح الوظائف فيه أكثر تخصصاً و أكثر إنتاجية من غيرها ، لذا يجب أن تكون الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي متوافقين ، و إلا سينخفض الأداء الكلي للمؤسسة ، فوحدة الأعمال التي تتبّع استراتيجية التميّز كإحدى الاستراتيجيات التنافسية، تحتاج حرية أكثر من الإدارة العليا للمؤسسة حتى تحقّق أهداف هذه الاستراتيجية بنجاح ، بالمقارنة مع وحدة أعمال أخرى تتبّع استراتيجية الريادة في التكلفة ، و بالتالي فالهيكل التنظيمي يجب أن يختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمؤسسة ، و التي تؤثر بدورها على استراتيجية المؤسسة .

2.3.1.3.1 مدى توافر الموارد البشرية

إنّ عدم توفر الموارد البشرية اللازمة ، و التي تمّ رصدها في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، من شأنه أن يعيق التنفيذ الناجح للاستراتيجية [2] ص 105، لهذا فإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، بشقيها النوعي و الكمي قبل أن تبدأ عملية التنفيذ الاستراتيجي ، ثم تفاجأ الإدارة العليا بعدم الوصول إلى ما تمّ تحديده من أهداف استراتيجية ، فقد تكون الموارد البشرية كافية عددياً لتنفيذ الاستراتيجية، و لكنّ الأداء الفعلي لها يكون غير كاف لبلوغ أهداف استراتيجية معيّنة ، و التي تتطلب نوعيات معيّنة من المهارات و القدرات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية ، بشكل لا يمكن تغطيته إلا بوجود هذه الكفاءات لدى المؤسسة أثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي . لهذا فإنّ وجود نظام معلومات للموارد البشرية ، يعطي معلومات على مستوى عالي من الدقة و السرعة ، من شأنه أن يجعل المؤسسة تتغلب على هذا المشكل ، الذي يمكنه عرقلة عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.3.1.3.1 الثقافة التنظيمية للمؤسسة

من شأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة أن تؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، و ذلك حسب قوّة هذه الثقافة التنظيمية أو ضعفها ، فكأما كانت المؤسسة تتميّر بثقافة تنظيمية قويّة ، كأما كانت مقبولة أكثر من طرف مواردها البشرية ، و بذلك يمكنها توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، لأنّها تساعد العاملين في المؤسسة على توجيه طاقاتهم إلى تلك التصرفات المنتجة ، و تزيد من سرعة استجابتهم لاحتياجات العملاء ، ممّا يساعد المؤسسة على إدارة حالة عدم التأكد التي تواجهها في سوق المنافسة ، بما يمكّنها من تحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية .

لهذا فإنّ الثقافة التنظيمية ترتبط باستراتيجية المؤسسة [26] ص 108، لأنّ أيّ تعديل في إحدهما يؤدي إلى ضرورة تعديل الأخرى، فمعتقدات و قيم و تقاليد و فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة، يجب أن تكون المرشد الأوّل لعملية الإعداد الاستراتيجي ، كالمعاملة العادلة للعاملين و العملاء، و عدم الإضرار بالبيئة بتجنب أسباب التلوث البيئي . و من جهة أخرى فإنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، و التي يراعيها العاملون في تصرفاتهم سيكون لها بالغ الأثر على إنجاز الاستراتيجية ، لأنّها تتضمن قواعد العمل ، و معايير

التفاعل مع الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء ، و كيفية التعامل مع العملاء . و عليه فإن إدارة الثقافة التنظيمية للمؤسسة و استراتيجيتها ، و تحقيق التوافق و الانسجام بينهما تعتبر من المهام الأساسية للإدارة العليا ، حتى تضمن للمؤسسة أعلى مستويات النجاح في عملية التنفيذ الاستراتيجي .

2.3.1 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ الاستراتيجي

تقوم إدارة الموارد البشرية بدعم و تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي التي تضمن للمؤسسة الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات المطلوبة في خطتها الاستراتيجية ، و هي التي تضمن الرقابة على العاملين في تأدية مهامهم ، بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق كل ذلك إلا من خلال ممارساتها الإدارية ، و التي تشمل : تحليل و تصميم الوظائف ، و الاستقطاب، و إعداد هيكل الأجور و الحوافز، و التدريب ، و تقييم الأداء ، و إدارة العلاقات مع العاملين كما ستظهره الفروع التالية :

1.2.3.1 ارتباط التنفيذ الاستراتيجي الناجح بالموارد البشرية

لابدً للاستراتيجية التي تنوي المؤسسة اتباعها من موارد بشرية، خاصةً عملية التنفيذ الاستراتيجي التي تتطلب موارد بشرية محفزة ، بالدرجة التي تمكّنها من تحقيق الإنجاز الفعّال لهذه المهام التنفيذية ، في ظل المعطيات التالية :

1.1.2.3.1 تأثير المعطيات الحالية للمنافسة على طبيعة التنفيذ الاستراتيجي

إن مشاركة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة أمر لا بد منه حتى تضمن الإدارة نجاح هذه الاستراتيجية ، و هو الأمر الذي يفسر دراسة المؤسسة للتغيرات و التعقيدات التي تصيب معظم أعمالها ، قبل الشروع في الإعداد أو التنفيذ الاستراتيجي [7] ص 96 ، و عليه فالمؤسسة المعاصرة تجتد كل كوارها و أجهزتها الإدارية تحسباً لأيّ تغيير طارئ ، على عكس ما كانت عليه المؤسسات في فترة الخمسينات و الستينات من القرن العشرين ، و التي سادت فيها سياسة الاحتكار و غابت عنها سياسة المنافسة، فحالياً تواجه المؤسسات منافسة شديدة نتيجة المتطلبات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الحالي ، و ما يرافقه من عولمة و ثورة علمية و تكنولوجية كبيرة ، لهذا فإن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات المعاصرة تختلف عن تلك التي كانت في فترات سابقة، حيث تفرض الاستراتيجيات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة ، من أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف ، و نوعية المشاركة التي تسهم بها الموارد البشرية في هذه الاستراتيجيات ، فقد انتقل التركيز على التناسب بين مهارات الموارد البشرية و متطلبات الوظائف في سياسات التوظيف ، إلى التركيز على تقريب الموارد البشرية من خصائص المؤسسة ككل ، و كذلك فإن التركيز في سياسات التدريب ، قد انتقل من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل فردي ، إلى الاهتمام بتدريب فرق العمل الجماعية التي تعمل على إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

2.1.2.3.1 متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية لترشيد هيكل العمالة

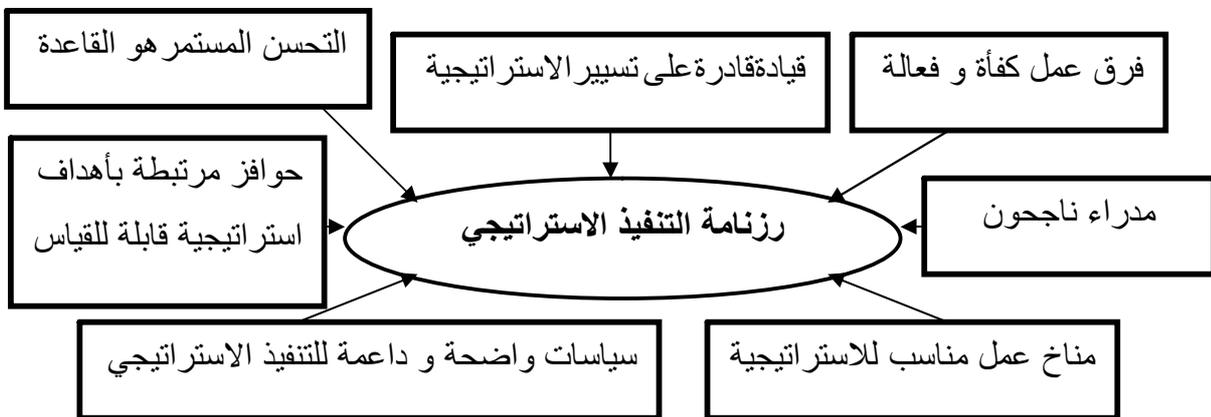
لا ينتهي الأمر بتصميم الجداول التي تبيّن احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة الاستراتيجية ، بل يتطلب الأمر متابعة هيكل العمالة بالمؤسسة من طرف إدارتها العليا بشكل مستمر ، لتحديد الآثار السلبية أو الإيجابية للظروف المحيطة بهيكل عمالة المؤسسة ، و هذا يتطلب تحليل هيكل العمالة حسب [5] ص 154 :

- نسب تطور عدد الموارد البشرية في المؤسسة .
- تطور توزيع الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي و المهارات الفنية .
- تطور توزيع الموارد البشرية على أساس التواجد الفعلي ، فقد يكون للمؤسسة عمال يعملون بشكل مؤقت نتيجة لعمليات الإعارة و الانتداب ، و العاملين الذين سيتم إحالتهم على التقاعد قريباً .
- تطور نسب ترك العمل و نسب الالتحاق بالعمل في الوظائف المختلفة بالمؤسسة .
- توزيع الموارد البشرية حسب أقدميتهما في خدمة المؤسسة بما يفيدها في إعداد برامج الترقية .
- نسبة العاملين في الإدارة و نسبة العاملين في الوظائف التنفيذية ، حيث أنّ اختلال التوازن بين النسبتين قد يؤديّ لسوء التنفيذ الاستراتيجي ، بحكم سهولة العمل في الإدارة مقارنة بالوظائف التنفيذية .

3.1.2.3.1 تأثر عملية تنفيذ الاستراتيجية بشروط العمل الإداري

يحرّك التنفيذ الاستراتيجي كلّ الموارد البشرية ، بهدف وضع القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فتنفيذ الاستراتيجية من أكثر العمليات دقّة و صعوبة لأنّ التنفيذ الاستراتيجي يتطلّب التزاماً و تضحية من طرف الموارد البشرية ، خاصّة و أنّ الموارد البشرية التي ينقصها التحفيز، لا يمكنها أن تلتزم بالتضحية من أجل إنجاز عملية التنفيذ الاستراتيجي ، التي تتطلّب مشاركة فعّالة للموارد البشرية ، لإنجاز النشاطات اليومية و السنويّة من جهة ، و متابعة هذا الإنجاز بثبات و فعالية من جهة أخرى [7] ص 89 .

و التنفيذ الاستراتيجي الجيّد هو بحدّ ذاته إنجاز إداري ، من أبرز شروطه ما يوضّحه الشكل التالي :



الشكل رقم 10 : شروط التنفيذ الاستراتيجي [7] 91

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ رزنامة التنفيذ الاستراتيجي ، و التي تظهر ما ينبغي إنجازه من مهام في الوقت الحالي و مستقبلاً ، و ما ينبغي تفويضه من سلطة حتى تضمن الإدارة سهولة التنفيذ الاستراتيجي ، تتأثر هذه الرزنامة بمدى مهارة القيادة و مرونتها في التنفيذ الاستراتيجي ، و مدى استعانتها بمهارات و قدرات الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرتها ، لأنّ ذلك يتيح للإدارة تحويل برامج و خطط المؤسسة إلى إنجازات فعلية . كما أنّ كفاءة و فعالية فرق العمل تساعد على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة ، في ضوء ما خصّص لها من موارد ، و كذلك وجود مدراء ناجحين بالمؤسسة يسهّل بلوغ هذه الأهداف ، فكلُّ مدير يشارك في إنجاز الأجزاء الاستراتيجية العائدة لوحده الإدارية ، هو في نفس الوقت يساهم في إنجاز رزنامة التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ككل .

كما أنّ توفير مناخ جيّد للعمل و وجود ثقافة تنظيمية قويّة ، من شأنه أن يدعم تنفيذ الاستراتيجية ، و يدعمها كذلك وضع سياسات واضحة للتنفيذ لا تترك مجالاً للاجتهادات الشخصية ، دون أن ننسى ضرورة ربط ما أنجز من أهداف استراتيجية بالحوافز اللاّزمة ، مع التركيز على التحسين المستمر لخطوات العمل ، بحيث يكون التحسين المستمر هو القاعدة دائماً عند التنفيذ ، و ليس استثناءً .

2.2.3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي

نقصد بالتأثير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي ، تلك الوظائف التي يكون أثرها ملموساً على الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ ، و على المهام التي تعنى بالتنفيذ الاستراتيجي ، فأياً خلل في ممارسة إحدى هذه الوظائف ، سيؤدّي إلى توجيه مسؤولية وقوعه بشكل مباشر لأحد الوظائف التالية :

1.2.2.3.1 أثر عملية تصميم الوظائف في تنفيذ مهام الاستراتيجية

يكمن الهدف من تحليل و تصميم الوظائف ، في جعل النشاطات أكثر جاذبية للموارد البشرية التي تقوم بإنجازها ، أي أنّ هذه العمليات تستهدف زيادة دافعية العاملين ، وجعلهم أكثر إنتاجية و رضى و التزاماً و ولاءً في أعمالهم اليومية ، لهذا فإنّ تحليل و تصميم الوظائف يهدف في النهاية للتوفيق بين الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف ، ممّا يؤدّي إلى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة ، و لكن بشرط أن تتمّ عملية تحليل و تصميم الوظائف وفق منهجية علمية سليمة ، بعيدة عن الاجتهادات الشخصية المبنية على الحدس [34] ص 95 . و لو رجعنا إلى طبيعة المهام التي تنفذها المؤسسة لوجدناها تتطلّب نوعين من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية [2] ص 108 ، الأولى هي تحليل الوظائف (Job Analysis) ، و التي يجمع بمقتضاها كل المعلومات بالتفصيل عن الوظائف ، أمّا الثانية فهي تصميم الوظائف (Job Design) ، و التي تتعلّق باتخاذ القرارات بشأن المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محدّدة . لهذا فإنّ الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف ، يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة ، حيث أنّ الاستراتيجية التي تريد المؤسسة اتباعها قد تتطلّب مهاماً جديدة ، أو طرق أداء

مختلفة عن تلك الموجودة حالياً، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيات الجديدة التي ترافق هذه الاستراتيجية الجديدة ، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام الموضوعية في الخطّة الاستراتيجية للمؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى أنّ طبيعة عملية التنفيذ الاستراتيجي ، من حيث كونها تتطلب تضييق أو توسيع نطاق الوظائف الموكلة لها هذه المهام ، فإنّها تخضع لطبيعة الاستراتيجية من حيث تفضيلها لمشاركة الأفراد في التنفيذ على نطاق واسع ، كما يحدث في إدارة الجودة الشاملة التي تدفع بالوظائف نحو توسيع مهامها .

2.2.2.3.1 أثر هيكل الأجور و الحوافز على التنفيذ الاستراتيجي

يرتبط هيكل الأجور و الحوافز بأداء الأفراد ارتباطاً وثيقاً ، يؤهّله لأن يكون محدداً هاماً في نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي ، فارتفاع مستوى الأجور يكون مقرونًا بارتفاع مستوى الأداء لدى الفرد . و كلما كان أجر الفرد مرتفعاً بحيث يوفر له كل سبل الحياة ، كلما رفع هذا من معنوياته و جعله ذلك أكثر ارتياحاً و ثقةً بالمستقبل ، فيعود ذلك إيجاباً على مستوى أدائه في عمله ، و كلما زاد الإنتاج من حيث الكم و النوع ترتفع معدّلات الأجور ، وهذا ما يؤكّد وجود ارتباط بين هذين العاملين و يجعلهما يسيران جنباً لجنب . لهذا أصبح من صالح المؤسسة انتهاج سياسة الأجور العادلة، التي من شأنها دعم علاقات العمل بأساس من التفاهم و الاستقرار، و من صالح الموارد البشرية أن تتجاوب مع كلّ المتطلبات الاستراتيجية في عملية التنفيذ، و التي تحتمّ عليها في بعض الأحيان اتباع أساليب عمل لم تتعودّ عليها ، لأنّ ذلك يرفع من مستوى أدائها و من ثمة زيادة أجورها و رفع مستوى معيشتها [32] ص 155 . و عليه ، فإنّ وجود مستوى مرتفع من الأجور و الحوافز في المؤسسة ، مقارنةً بالمؤسسات المنافسة يضمن الحفاظ على أفضل مواردها البشرية، رغم ما قد تتحمّله من تكلفة قد تآثر على تكلفة عنصر العمل في المدى القصير فقط، لهذا فإنّ محاولة الربط بين الأجور و الأداء تؤمّن للمؤسسة الحصول على نوعيات أنشطة و مستويات أداء جيدة ، تضمن نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.2.2.3.1 برامج التدريب و أثرها على التنفيذ الاستراتيجي

إنّ التغيّرات التي قد تحدثها الاستراتيجية المتّبعة، تتطلب إجراء تغييرات في نوعية و مهارة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، و بالتالي فإنّ امتلاك المهارات التي تتطلبها الاستراتيجية، يعتبر أحد أهم المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها [2] ص 110 . لهذا تقوم المؤسسات بالبحث عن المواهب ، و القدرات المميّزة في الأفراد و جذبهم للعمل عندها، و غالباً ما يساهم التدريب في إيجاد الحل لهذه المشكلة، من خلال التغيير الذي تحدّثه برامجه على الأفراد العاملين في تلك المؤسسات ، فجوهر عملية التدريب يكمن في تشكيل و تعديل سلوك العاملين ، و إعطائهم القدر الكافي من المعلومات و المهارات التي تساعدهم على التنفيذ الاستراتيجي الناجح ، لبلوغ الأهداف الاستراتيجية بفعالية .

كما أن التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة، التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية [35] ص 19، فبدون موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات الاستراتيجية ، لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى التنفيذ الاستراتيجي الناجح، و التدريب يساعد على تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية، و يبني الكفاءات المطلوبة للتنفيذ الاستراتيجي في إطار الروح الجماعية، و تعزيز العمل كفريق ، خاصةً و أن كلَّ العاملين في المؤسسة يحتاجون للتدريب ، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى ، لأنَّ الموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بأدائها ، و الموظف الأقدم منه يحتاج التدريب لزيادة مهارته ، و كلُّ ذلك التدريب الذي يحصل عليه الموظف الجديد و القديم يشكل للمؤسسة ، موارد بشرية قادرة على تحقيق التنفيذ الفعَّال لاستراتيجيتها .

3.2.3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية ذات التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي

نقصد بالتأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على عملية التنفيذ الاستراتيجي، تلك النشاطات التي يؤدي القيام بها بشكل ناجح، للتأثير إيجابياً على سلوك العاملين في المؤسسة، فيصبح أدائهم أكثر كفاءة و فعالية من ذي قبل، نتيجة تحسين الجانب المعنوي للعاملين من خلال إحساسهم بأهميتهم في المؤسسة ، و بذلك فإنَّ هذا التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي يكون سببه أحد الوظائف التالية :

1.3.2.3.1 أثر تقييم الأداء على تنفيذ استراتيجية المؤسسة

يتمُّ تقييم الأداء للتأكد من توافق ما أنجزه العاملون من نشاطات مع الأهداف الاستراتيجية ، و تتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة و النتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية [2] ص 110. إنَّ المعلومات التي يوفِّرها نظام تقييم الأداء ، تفيد إدارة الموارد البشرية في معرفة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة [30] ص 289 ، ممَّا يساعدها في تحديد زيادات الأجر و الحوافز ، التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مقابل أداءه الجيِّد في سبيل تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، و تفيِّد هذه المعلومات كذلك في تحديد الفرد المناسب للوظيفة المناسبة ، و كذا إمكانية نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو حتى الاستغناء عن خدماته ، إن لم يكن ذو كفاءة عالية في وظيفته الحالية . دون أن ننسى دور هذه المعلومات في تحديد فرص الفرد في الترقيّة ، كمكافأة على أدائه المتميِّز ، و في حالات أخرى يتمُّ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، حتى يتمَّ تدارك هذا القصور بإخضاع الفرد لبرامج التدريب المناسبة ، و بهذا تستطيع المؤسسة أن تضمن فعالية الفرد في تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، من خلال نشاط إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين .

2.3.2.3.1 أثر استقطاب و اختيار الموارد البشرية على التنفيذ الاستراتيجي

يعتبر الاستقطاب عملية تقوم المؤسسة من خلالها بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها ، و كلما زادت كفاءة الموارد البشرية في هذا النشاط ، زادت فرص المؤسسة في الحصول على أفضل الموارد البشرية ، و التي سيكون لها بالغ الأثر على تنفيذ استراتيجيتها فيما بعد [2] ص 108.

أما الاختيار فهو العملية التي تمكن المؤسسة من التعرف على قدرات و مهارات المترشح للوظيفة ، و توفر متطلباتها فيه حتى يتمكن من أداء مهامها بشكل جيد ، حيث يهدف هذا النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية إلى [5] 173 :

- التحقق من مدى توفر الخصائص الفردية التي تلزم لشغل الوظيفة في الفرد الذي سيتم توظيفه .
 - تهيئة أساس سليم للتدريب ، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ، و تقل تكلفته تدريجه عن ذلك الفرد غير المناسب .
 - تهيئة موارد بشرية فعّالة ، قادرة على القيام بالمهام المحددة في الخطة الاستراتيجية المؤسسة .
 - رفع درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة ، نتيجة تكييفهم مع وظائفهم ، و بالتالي إمكانية تقدّمهم في مسارهم الوظيفي .
- و عليه، فإن نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي يتوقف على نجاح إدارة الموارد البشرية في استقطاب، و اختيار الموارد البشرية التي تتوفر فيها الصفات المطلوبة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، لأن إنتاجية المؤسسة تتأثر بكل ما يؤثر في الإنتاج ، و بما أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج ، فزيادة إنتاجية الفرد تقترب بزيادة إنتاجية المؤسسة ، مع العلم أن تكلفة الموارد البشرية تمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف الإنتاج ، و أي خطأ في اختيار الموارد البشرية ، يمكن أن يترتب عنه تكاليف إضافية ، سواء بزيادة تكلفة التدريب ، أو زيادة معدل دوران العمل ، بسبب نقص التأهيل العلمي أو البدني في الفرد المكلف بتأدية الوظيفة ، و يمكن للمؤسسة أن تتدارك كل ذلك ، إذا قامت إدارة الموارد البشرية بالتركيز على أهمية الاستقطاب و الاختيار ، حيث يجب أن تشمل على نظام للتحقق من توفر القدرات البدنية و الذهنية ، و أن تتبني الفحوص الطبية على حسب طبيعة الوظيفة ، و إذا كانت الفحوص النفسية ضرورية ، فيجب أن تكون فعّالة حتى تصل نتائجها إلى تحقيق متطلبات الوظيفة ، قبل أن يقم الفرد في تنفيذ مهام ، ليست لديه القدرات البدنية و الذهنية لتنفيذها ، ممّا يعود سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

3.3.2.3.1 علاقات العمل و أثرها على التنفيذ الاستراتيجي

تؤثر علاقة الإدارة بالعاملين في المؤسسة بشكل واضح في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح ، فعدم وجود نقابات عمّالية بالمؤسسة يجعل سياسة الأجور و الحوافز التي تعدّها إدارة الموارد البشرية ، أكثر غموضاً لأنها تحدّها وفق معدّلات الأجور المدفوعة في السوق [28] ص 293، ممّا قد يسبب عدم رضى العاملين ، و هو الذي يعود سلباً على أدائهم و قدرتهم على تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، أمّا في حالة وجود نقابات عمّالية في المؤسسة، فإن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة الأجور و الحوافز ، التي تعكس رغبات و تفضيلات أغلبية العاملين في المؤسسة ، من خلال المفاوضات الجماعية التي تتم بين النقابات العمّالية و إدارة الموارد البشرية ، و التي تقرّب الطرفين للوصول إلى أهداف تخدم

المؤسسة و العمّال في نفس الوقت، و لا ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتبنّى سياسة الإقصاء أو فرض الرأي حتى تستطيع تسيير المفاوضات في الاتجاه الصحيح ، و هنا يظهر دور مديرها المفاوض في حلّ المشاكل التي توجّهها إليه النقابات العمّالية ، أو تلك الشروط المتعلقة بعقود العمل ، و التي تتطلّب منه فهم المشاكل المتعلقة بالعمل ، و فهم أساليب حل النزاعات القائمة بين الإدارة و العمّال بأقصى سرعة و بأقلّ الخسائر ، و كذلك يتطلّب منه الأمر فهم قوانين العمل التي تجنّب المؤسسة ، تلك الإجراءات القانونية الناتجة عن وصول القضايا المتعلقة بالعمالين إلى المحاكم . لهذا فإنّ دور مدير الموارد البشرية يتطلّب منه الاستماع إلى الشكاوي و التطلّبات ، و إيجاد حل لها قبل أن تتفاقم ، و تصبح سلوكيات منحرفة ، تعود سلباً على عملية التنفيذ الاستراتيجي .

3.3.1 أهمية الرقابة الاستراتيجية كمرحلة مكتملة للتنفيذ الاستراتيجي

تعتبر الرقابة الاستراتيجية إحدى أهمّ المهام الإدارية ، و التي يعتبرها بعض مفكري التسيير من مراحل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي ضرورية لمقارنة ما تمّ إنجازه من نتائج مع ما تمّ التخطيط له استراتيجياً ، و ذلك بقياس الأداء أو النتائج الفعلية المحقّقة حتى يمكن مقارنتها بما تمّ التخطيط له ، و هذا ما ستوضّحه الفروع التالية :

1.3.3.1 تحديد طبيعة الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

ينبغي تعريف الرقابة الاستراتيجية و كذا ارتباطها بالمراحل الأخرى للإدارة الاستراتيجية ، قبل أن نتعرف على مراحلها و أهمّيتها وجودها في المؤسسة ، و هذا ما ستبيّنه الفقرات التالية :

1.1.3.3.1 تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنّها عملية يراقب من خلالها المدراء أعمال المؤسسة ، بتقييم مدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية في تأدية مهامهم ، و كذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة في الوقت المناسب إذا كان يفتقر للكفاءة و الفعالية ، و الرقابة ليست مجرد مراقبة لما تمّ إنجازه في المؤسسة من أهداف استراتيجية ، و إنّما هي أيضا استمرار للجهود المبذولة في سبيل تحفيز العاملين ، و التركيز على تلك المشكلات الهامّة التي تواجهها المؤسسة الآن و في المستقبل ، و العمل على إيجاد حلول تساعد المؤسسة على الأداء الأفضل بشكل مستمر . و بالتالي ، فإنّ الأساس في عملية الرقابة الاستراتيجية ، هو إنتاج تدفق مستمر و منظم من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ، ليكشف عمّا يلي من عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة [4] ص 88 :

- الأداء الفعلي لما تمّ إنجازه من الاستراتيجية ، معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة .
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخطّطة للأداء ، و استخراج الانحرافات المسجّلة بين الإنجاز الفعلي و المخطّط ، و البحث في مسبباتها .

● وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف .

و بهذا فإنّ الرقابة على التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة ، تتمّ للتأكد من سلامة التوجّه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، و كذلك التأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية و من تنفيذ البرامج متوسطة المدى ، و متابعة العمليات و الأنشطة التفصيلية على مستوى التنفيذ المباشر .

2.1.3.3.1 أشكال الرقابة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة

تتمّ الرقابة في هذا المستوى من الاستراتيجية على الأوجه التالية [8] ص 80 :

● قد تكون الرقابة على التنفيذ الاستراتيجية، رقابة قبلية تتأكد من خلالها الإدارة من أنّ الأهداف الاستراتيجية ، و البرامج التنفيذية قد أخذت بعين الاعتبار في موازنات المؤسسة ، كما قد تكون الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية ، رقابة بعدية تقوم بها الإدارة للتأكد من أنّ النتائج المحقّقة ، قد غطت الأهداف المسطرة .

● تقوم الإدارة بالرقابة على صحّة و جودة التقديرات التي تمّ وضعها ، و هذا النوع الديناميكي من الرقابة يتأكد بشكل دوري من حدوث أيّ انحراف في التنفيذ الاستراتيجي ، و في نفس الوقت يتأكد من أنّ التفكير الاستراتيجي و التقديرات التي وضعتها المؤسسة ، مازالت جيّدة و مقبولة و تعبّر عن التوجّهات الحقيقية للمؤسسة . كما يتابع هذا النوع من الرقابة ما يجري حول المؤسسة من تطوّرات ، من خلال نظام المعلومات الذي يسهر على جمع المعلومات المفيدة في هذا المجال ، و ذلك في وجود خطط استراتيجية مرنة .

● الرقابة التي تكيف طرق التخطيط مع الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة على ضوء ثقافتها التنظيمية ، و التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أنّ طرق التقدير المختلفة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي ، ستمكّنها من الوصول إلى الإطار الاستراتيجي المختار ، و هذا من خلال الاختيار الجيد لأدوات التقدير و حسن استعمالها .

و بهذا ، فإنّ كلّ أوجه الرقابة الاستراتيجية تسهر على تنسيق الجهود المبذولة لتحقيق البديل الاستراتيجي لمؤسسة ، في نظام متكامل يتمّ التأكد من فعاليته بالرجوع إلى سياسات المؤسسة في كلّ المراحل الاستراتيجية .

3.1.3.3.1 أهميّة الرقابة الاستراتيجية لمرحلة الإعداد الاستراتيجية

لنجاح أي نظام لا بدّ له من التغذية العكسية، التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لسير عملياته ، و كذلك عند الشروع في تحديد أهداف جديدة فإنّها تعتبر ذات أهميّة كبيرة . و بنفس المنطق ، نجد أنّ التصميم الجيد لاستراتيجيات المؤسسة لا بدّ أن ينطلق من المعرفة التامة بوضعية المؤسسة في بيئة عملها ، و معرفة الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و كل الإدارات الأخرى، لأنّ دراسة المتغيّرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، يساعد على تنفيذ الاستراتيجية القائمة و تنمية بدائل استراتيجية أكثر موضوعية، و ممكنة التطبيق . لهذا تعمل الرقابة الاستراتيجية على التأكد من [4] ص 349 :

● البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة :

حيث تتأكد الإدارة من رسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية و سياساتها الرئيسية ، التي ترجمت في شكل خطط استراتيجية: طويلة و متوسطة و وظيفية، وذلك أثناء الجلسات المتعلقة بتقييم عملية التخطيط و التنفيذ على مستوى الإدارة العامة للمؤسسة، فأى تعديل لابد أن يتم إدراجه حسب مراحل التخطيط الاستراتيجية للمؤسسة .

● البناء التنظيمي العام للمؤسسة :

تُراجع الإدارة بشكل مستمر توزيع الصلاحيات ، على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة ، و ذلك بالمتابعة المستمرة للهياكل التنظيمية و مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية ، حيث يتم تعديلها و تطويرها على ضوء متطلبات التنفيذ الاستراتيجي .

● نظم الاتصالات و العلاقات الوظيفية :

تضم هذه النظم و العلاقات آليات الاتصال بين شاغلي الوظائف في المستويات التنظيمية المختلفة ، و بالتالي فقيام الإدارة بالرقابة عليها تضمن تبادل المعلومات و تنسيقها، و ترصد و تقيّم فعالية هذه النظم و الآليات في تحقيق التواصل و الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة ، إلى جانب رصد و تحليل الاختلافات و المواجهات ، التي قد تحدث بين المستويات التنظيمية المختلفة ، فهذه الإجراءات تتيح للمؤسسة إيجاد الحلول المناسبة و في الوقت المناسب، دون أن يكون ذلك عائقاً في وجه التنفيذ الجيد لاستراتيجياتها .

● نظم اتخاذ القرارات :

تقيم الإدارة من خلال رقابتها على نظم اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مدى استخدام المدراء لصلاحياتهم في مجال التنفيذ الاستراتيجي، و ترصد - إلى جانب ذلك - كل ما من شأنه أن يعوق استخدام هؤلاء المدراء لصلاحياتهم ، حسب نظم اتخاذ القرارات المعتمدة في المؤسسة ، لأنّ هذا الإجراء يكشف كلّ تجاوز أو تعسف في استخدام الصلاحيات المفوضة، من شأنه أن يعيق بأي شكل من الأشكال تنفيذ الاستراتيجية .

● الهيكل الوظيفي للمؤسسة :

إنّ نوع الوظائف و عدد شاغليها في كلّ مستوى تنظيمي بالمؤسسة ، يتمّ تحديدهما بواسطة تحليل و وصف الوظائف وفق بطاقات وصف الوظائف، لهذا يجب على الإدارة أن تراقب بيانات هذه البطاقات ، و مدى تركيزها على كفاءات الأداء و قياس نتائجه ، لأنّ هذه البطاقات قد لا تواكب المتغيرات البيئية للمؤسسة . كما يجب على الإدارة أن تعرف مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف ، في عمليات الاستقطاب و الاختيار ، و تقييم الأداء ، و تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة .

● هيكل الموارد البشرية في المؤسسة :

تحرص الإدارة على وصف هيكل الموارد البشرية للمؤسسة، من حيث نوعية و أعداد العاملين بها ، فهي تراقب توزيعهم بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة ، و توفر التخصصات المطلوبة لتنفيذ

خطتها الاستراتيجية ، لأنَّ المؤسسة تتميَّز بحركة مستمرة للموارد البشرية ، قد لا يحسب حسابها نتيجة طول فترة الخطَّة الاستراتيجية للمؤسسة .

● سير منظومة العمليات الإدارية في المؤسسة :

تلجأ إدارة المؤسسة لتقييم نظام التخطيط الاستراتيجي، بوضع معايير تقييم الأداء للأهداف التنظيمية التي تمكّن الإدارة من متابعة و تشخيص أداء المؤسسة . كما يجدر بالإدارة مراقبة أنظمة : المالية ، و المحاسبة ، و الإنتاج ، و التسويق ، و إدارة الموارد البشرية ، و بهذا تضمن تنسيق هذه الأنظمة مع الأهداف الاستراتيجية ، بما يضمن تنفيذها في أحسن الظروف .

● تحليل مخرجات المؤسسة :

تسعى المؤسسة للإنتاج بكميات و مواصفات محدّدة ، و الرقابة الاستراتيجية على هذا المستوى تقيّم مخرجات المؤسسة من حيث تكلفة إنتاجها ، و سرعة وصولها للسوق و مدى تقبله لها ، وبهذا يمكنها التحقق من حصول منتجاتها على ذلك المركز التنافسي المنشود .

و ممّا سبق ، فإنَّ الرقابة الاستراتيجية هي خطوة هامة في تجسيد الفكر الاستراتيجي بالمؤسسة، فهي تستهدف بناء بدائل استراتيجية تتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بما يدعم فرصها في تحقيق رسالتها .

2.3.3.1 مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية

تتضمّن عملية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة عدّة مراحل مهمّة ، يجدر بالإدارة أن تمرّ بها لتضمن كفاءة و فعالية هذه العملية الرقابية على استراتيجيتها ، و تتمثل هذه المراحل الرئيسية في :

1.2.3.3.1 مرحلة تحديد الغرض من الرقابة الاستراتيجية

تحتاج إدارة المؤسسة إلى تحديد تلك الأنشطة و العمليات و النتائج المحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجية ، و التأكّد من إمكانية إخضاعها للقياس بطريقة موضوعية ، فهذه المرحلة توقّر معلومات مفيدة للمؤسسة ، تستخدمها الإدارة للأغراض التالية [29] ص 364 :

● تقديم معلومات عن كفاءة العاملين في أداء عملهم للإدارات المسؤولة عليهم ،حتى يمكنها التدخل في الوقت المناسب لتحسين أداء العاملين ، وفق ما تطلبه الخطَّة الاستراتيجية للمؤسسة .

● تحديد الزيادات في الأجور أو المكافآت الواجب صرفها لؤلئك العاملين ذوي الأداء المتميَّز .

● تحديد إن كانت الوظائف في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة يحقّق مبدأ : " الشخص المناسب في المكان المناسب " ، و بذلك تتحدّد إمكانية نقل الفرد من وظيفة لأخرى ، أو الاستغناء عن خدماته إذا أثبت أنّه يعيق سير التنفيذ الاستراتيجي .

● التعرف على الأعمال و المهام الخاصّة التي يمكن أن تسندّها المؤسسة للفرد، في حالة احتياجها إلى القيام بها.

● تحديد إمكانية ترقية الموارد البشرية كمكافأة على الأداء المتميَّز .

● تحديد أوجه القصور في أداء الموارد البشرية ، و احتياجها إلى التطوير و التنمية من خلال البرامج التدريبية اللازمة .

2.2.3.3.1 مرحلة وضع معايير للأداء

غالباً ما ينحرف الأداء الفعلي للمؤسسة عن الخطة المحددة، سواءً من حيث : الكمية، أو التوقيت ، أو الجودة ، أو التكلفة ، أو التقنية ، و ذلك ناتج عن ضياع : الموارد ، و الوقت ، و الجهد ، و الأموال ، و عدم الاستخدام الجيد للمعلومات المتاحة للمؤسسة، ممّا يؤديّ لضياع فرص الإنتاج و الربحية، و تعطل الطاقات الإنتاجية للمؤسسة. و تنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة، بعضها معروفة لدى إدارة المؤسسة، و بعضها الآخر غير معروف لديها ، فهو يتطلب جهداً للكشف عنه و التعامل معه ، لهذا تقوم الإدارة بعملية الرقابة الاستراتيجية التي تكشف عن فجوة الأداء ، التي تحدث بين ما خطط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف ، و الشكل التالي يظهر كيفية تشكّل هذه الفجوة :



الشكل رقم 11 : كيفية نشوء فجوة الأداء في المؤسسة [4] ص 165

و ما تجدر الإشارة إليه أنّ كشف فجوة الأداء يجب أن يتمّ بشكل مبكر و مستمر ، حتى تتمكن المؤسسة من تقدير التباين بين مستوى الأداء الفعلي و مستوى الأداء المخطّط، و في سبيل ذلك تضع الإدارة معايير لتقييم الأداء، تستخدمها كركائز أساسية في عملية التقييم و الرقابة، و هي على النحو التالي [30] ص 294:

● معايير نواتج الأداء :

يركّز هذا النوع من المعايير على نواتج أداء الموارد البشرية بعد قيامها بعملية التنفيذ ، فهي معايير رقابية مباشرة تتناسب مع طبيعة النتائج الفعلية للموارد البشرية من حيث :

- الكمية :

أين تستخدم الأعداد الرقمية للتعبير عن هذه المعايير الرقابية كحجم الإنتاج المراد إنتاجه ، أو حجم المبيعات التي تريد المؤسسة تحقيقها في السوق ، و ذلك بوحدات قياس معيّنة كوزن و طول و حجم الإنتاج أو المبيعات .

- النوعية :

هي معايير تستخدم النسب المئوية في التعبير عن الرقابة النوعية لما تمّ أدائه كنسبة الإنتاج الذي فيه عيوب ، و نسبة المرودات من الإنتاج .

- الزمن :

يتمثل هذا المعيار في ذلك الجدول الزمني المتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، و الذي يجب أن تلتزم به كل وظيفة في المؤسسة، و يعبر هذا الجدول الزمني عن كل مهمة أو نشاط بفترة زمنية معينة، لا ينبغي للإدارة المسؤولة عنها تجاوزها ، و كل تجاوز تترتب عليه تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة.

- التكلفة :

تستخدم فيها الوحدات النقدية للرقابة على تكلفة الأجر، و تكلفة الإنتاج المباشرة و غير المباشرة ، و تكلفة الأنظمة المساعدة التي تهدف لإمداد الإدارات المعنية بالمعلومات التي تلزمها ، بهدف رفع كفاءة و فعالية نشاطاتها ، حيث لا ينبغي على المؤسسة تجاوز هذه التكاليف المحددة .

● معايير سلوك الأداء :

هي معايير رقابية غير مباشرة ، لأنها لا تلمس نواتج الأداء ، بل تعكس الجانب السلوكي للأداء الذي تمّ اعتماده للتوصل إلى هذا الأداء الفعلي ، و منها معدّلات شكاوي العملاء ، و معدّلات التغيب عن العمل، و معدل التقارير عن السلوك، و التعاون مع الزملاء ، و كفاءة المدراء في إدارة الاجتماعات .

● معايير الصفات الشخصية :

تلجأ الإدارة إلى هذه المعايير الشخصية ، حين يتعدّر عليها الوصول بالنوعين السابقين من المعايير لتقييم الأداء ، فهي لا تترك بذلك أي مجال يمكن أن يؤدي إلى أي انحراف ، عمّا تمّ التخطيط له من أهداف استراتيجية ، على الرغم من عدم دقة معايير الصفات الشخصية في قياس الأداء ، لأنها تركّز على صفات الفرد الذي قام بالأداء ، من حيث توفر مجموعة الصفات التي يؤدي وجودها لأن يكون أداء الفرد جيّداً، نذكر منها [29] ص363 : الذكاء، و الانتباه، و المبادرة، و اللباقة، و الاتزان الانفعالي .

ينبغي لمعايير الأداء أن تتّصف بمجموعة من الخصائص ، حتى تضمن الإدارة فعاليتها أثناء عملية الرقابة الاستراتيجية ، و هي على النحو التالي [32] ص 126 :

● خاصية الثبات (Reliability) و التي تؤدي إلى الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة ، نتيجة تكرار استخدام المعيار في كلّ مرة تريد الإدارة قياس أداء مواردها البشرية .

● خاصية المصادقية (Validity) و التي تعبر عن قدرة المعيار على أن يقيس الجانب الذي صمّم من أجله ، دون أن يدخل في قياس جانب آخر قد يكون من اختصاص معيار آخر .

● خاصية العملية (Practicality) فالمعيار يجب أن يكون سهل التطبيق ، و أن يكون مقبولاً من الإدارة و الأفراد و النقابات العمالية .

3.2.3.3.1 مرحلة القياس و المقارنة

يتمّ في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي لوظائف المؤسسة ، حسب ما تمّ تنفيذه من مهام ، و يتمّ مقارنته بمعايير الأداء التي تمّ تحديدها في المرحلة السابقة، و هذا بهدف تحديد أي انحرافات عن المعايير

الموضوعة، و التي تنتج عن التنفيذ السيئ ل استراتيجية المؤسسة، كما ينبغي توصيل المعلومات و البيانات التي تمثل مخرجات هذه المرحلة ، إلى المراكز المسؤولة عن تحليلها حتى يتسنى تحديد طبيعة هذه الانحرافات ، و من ثمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية . لهذا فإن نجاح مرحلة القياس و المقارنة في الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة ، تتوقف على استيفاء الإدارة للمتطلبات التالية [15] ص 425 :

- رفع تقارير رقابية (Control reports) بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالأداء ، للمراكز المسؤولة عن تحليل هذه المعلومات و البيانات ، وقد يتطلب الأمر من المدير الذي يرفع هذه التقارير أن يزور مواقع العمل ، للوقوف على التنفيذ الاستراتيجي في المستوى التنظيمي الذي يقع تحت مسؤوليته ، فالملاحظات الشخصية (Personal Observations) تساعد على التصحيح المباشر لأساليب التنفيذ لدى الموارد البشرية ، و تزيد من دقة المعلومات و البيانات المجمعة .
- إعطاء الأهمية الكافية للأفراد الذين لديهم خبرة في عملية الرقابة ، فهم أكثر قدرة على تقدير أهمية الانحراف عن المعايير ، نظراً لخبرتهم السابقة في تحديد الانحرافات .
- هذا ، و يجب أن يتخذ القرار بوجود الانحراف و أهميته في المستوى التنظيمي الذي يقع فيه هذا الأداء الفعلي ، لضمان سرعة تسجيل القرار بوجود الانحراف .
- إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات الهامة فقط ، فذلك يساعد على توفير الوقت و الجهد الذي تبذله الإدارة في تصحيح هذه الانحرافات ذات الأهمية المحدودة .

3.3.3.1 رفع الكفاءة و الفعالية لعملية الرقابة الاستراتيجية

حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها بنجاح ، لابداً لإدارتها من القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية بأقصى كفاءة و فعالية ، و ذلك بتركيزها على القضايا التالية :

1.3.3.3.1 اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لا تكفي الإدارة بكشف الانحرافات في عملية الرقابة الاستراتيجية ، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة ، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية :

- تحديد أسباب الانحرافات المسجلة :

يساعد ذلك على معرفة الأسباب الحقيقية للانحرافات، فقد تكون نتيجة خطأ أو تقصير في التنفيذ ، أو نتيجة تغيرات خارجية في محيط المؤسسة [36] ص 89. و تجدر الإشارة إلى أن الانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليل مسبباتها، هي تلك التغيرات غير المقبولة و التي تتجاوز الحدود المسموح بها ، تطبيقاً لمبدأ الاستثناء في الرقابة ، أي التركيز على الانحرافات غير المقبولة و التي تحتاج لتصحيح .

● اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية :

يعتمد هذا على قدرة الإدارة في توليد البدائل التصحيحية ، و من ثم اختيار أنسبها على ضوء العائد و التكلفة المتعلقة بتنفيذ هذه البدائل التصحيحية [15] ص 426 .

● التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي :

لابدً للعملية الرقابية أن تستمر، و ذلك بالتأكد من أن تنفيذ البديل التصحيحي الذي تقترحه الإدارة ، يؤدي إلى تصحيح الانحرافات المسجلة بين الأداء الفعلي و المتوقع، فأى تقصير في ذلك من جانب الإدارة قد يعرّض المؤسسة للاستمرار في نفس الانحرافات ، ممّا يعود سلباً على التنفيذ الاستراتيجي الجيد ، و يؤدي إلى ضياع الجهد و الوقت المبذول في سبيل تطوير البديل التصحيحي سداً [32] ص 137 .

2.3.3.3.1 التحسين المستمر لمعايير الأداء الرقابية

يعدّ تحسين معايير الأداء مبدأ أساسياً لرفع كفاءة و فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية ، حيث يجدر بالإدارة أن تراعي الموضوعية في استخدامها لمعايير الأداء ، و يفضل أن تستخدم معايير نواتج الأداء ، ثم معايير سلوك الأداء ، ثم معايير الصفات الشخصية و هي أقلها موضوعية ، و يفضل أن تكون المعايير واضحة و مشروحة للقائمين على استخدامها بما يضمن فهمهم الجيد لها [30] ص 310 .

كما يجب أن تتخذ الإدارة معايير مختلفة لتقييم الأداء ، و لا يجب أن تقتصر على معيار واحد لأنّ المهام تختلف طبيعتها باختلاف الوظائف التي أوكلت إليها، و تنوع المعايير يغطّي الجوانب المختلفة لأداء الفرد . و ما يزيد من فعالية معايير الأداء ، تدريب الإدارة للرؤساء المباشرين المكلفين باستخدام هذه المعايير ، فهذا الإجراء يجنبهم الوقوع في الأخطاء الشائعة للتقييم، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تدريب هؤلاء الرؤساء و إرشادهم إلى كيفية تقييم الأداء .

كما يفضل أن تكون نتائج التقييم معلنة لكلّ المرؤوسين، مع الاحتفاظ سراً بتلك المعلومات ذات الخصوصية، و التي قد تؤثر على الحالة المعنوية للمرؤوسين أو على الموقع التنافسي للمؤسسة، فالرئيس يخبر مرؤوسيه بنتائج تقييمهم من خلال مقابلات تقييم الأداء ، و التي يفضل أن تتمّ بشكل مستمر ، مع منح المرؤوسين الحق في التظلم من نتيجة التقييم ، و يجب على الإدارة مكافأة الرؤساء الذين ينجحون في عملية التقييم .

و ممّا سبق ، فإنّ إدارة المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء الأقلّ تميزاً [4] ص 177 ، و الذي لا يصل إلى المستويات المحددة في معايير الأداء المعتمدة ، كما تهتم برفع الأداء إلى مستويات أفضل باستمرار ، و ذلك من خلال تطوير أداء المؤسسة للحصول على ثقة العملاء ، ممّا يؤدي لدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، و بهذا فالإدارة بتحسينها لمعايير الأداء تستطيع تحقيق التعادل بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف ، و ترتفع بالأداء الفعلي مع كل تحسين و تطوير للأداء المستهدف ليضل التوازن قائماً دون تسجيل أيّ انحرافات تذكر .

3.3.3.3.1 العائد و التكلفة من الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة

تحتاج الرقابة الاستراتيجية إلى تكلفة تضمن تأدية أنظمتها الفرعية ، التي تؤدّي من خلالها الإدارة أهمّ مهامّها الرقابية ، و هي على النحو التالي [30] ص 312 :

- تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء التي توزّع على العاملين .
 - تكلفة برامج الإعلام الآلي الخاصّة بتخزين و تحليل البيانات الخاصّة بعملية الرقابة الاستراتيجية .
 - تكلفة الأفراد المشرفين على العملية الرقابية .
 - تكلفة إعداد و تحسين و تطوير معايير الأداء .
- و بالمقابل فإنّ العائد من وراء عملية الرقابة الاستراتيجية ، يكون عائداً غير مباشر لأنّه يظهر كتحسن في أداء المؤسسة ، فالرقابة الاستراتيجية تساعد في تحسين وظائف كالتمرير و تخطيط المسار الوظيفي ، إلى جانب الحفظ المستمر و المنتظم للتقديرات السابقة للتقييم ، ممّا يساعد على وضع معايير الأداء لكلّ مستوى وظيفي بالاعتماد على هذه المعلومات التاريخية . كما تجدر الإشارة إلى ضرورة مقارنة ما يمكن إحراره من إجراء عملية الرقابة الاستراتيجية مع تكلفة هذه العملية ، و تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا ، التي يجب عليها أن تعمل على تدنية تكاليف هذه العملية إلى أقلّ حدّ ممكن ، حتى تضمن الكفاءة و الفعالية لعمليتها الرقابية .

خلاصة الفصل 1 :

تطرق هذا الفصل لأهمّ المفاهيم الخاصّة بالاستراتيجية في إطارها العام، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في كلّ مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تساهم في التخطيط لمستقبل المؤسسة، سواء كان تخطيطاً طويل الأجل أو تخطيطاً قصير الأجل، بما يتطلّبه ذلك من تنبّؤات حول هيكل الموارد البشرية ، و ما قد يحدث عليه من تغيّرات طارئة بفعل المؤثرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و بهذا فإنّ المساهمة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، تجعله أكثر فائدة للمؤسسة من حيث :

- تزويد المؤسسة بالفكر الاستراتيجي الذي يكون و يقيّم الخطط و السياسات التي تضعها المؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية .
- المساعدة على التنبؤ ببعض القضايا الاستراتيجية كالتكلفة و العائد على الموارد البشرية ، للبدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة .
- المساعدة على توجيه و تنسيق الأنشطة الإدارية و التنفيذية في المؤسسة ، بما يحقق لها نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي .
- تأهيل الموارد البشرية وفق المتطلبات الاستراتيجية الآن و في المستقبل ، ممّا يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في تحقيق البديل الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة .
- زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة في بيئتها التنافسية ، و ذلك يسهل تبادل المعلومات داخل المؤسسة و خارجها ، و هو الأمر الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ الكثير من قراراتها الاستراتيجية .

و بعد هذا الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، يأتي دورها المكمل الذي تضمن من خلاله تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، من أجل تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية التي عملت على أن تكون سهلة التنفيذ ، لأنّ الإدارة الاستراتيجية لا تضمن نجاح المؤسسة ، إلّا أنّها تمنحها فرصة اتخاذ القرارات بفعالية ، و إجراء التصحيحات المطلوبة للتأكد من النجاح المنشود ، حيث أن أفضل خطة استراتيجية لن تكون لها أيّ قيمة إلّا إذا تمّ تنفيذها ، و السهر على مراقبة ما تمّ تنفيذه بالمساهمة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية .

الفصل 2 :

دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجية العامة

لمؤسسة POVAL\spa

تناول الفصل السابق أهم الجوانب التي تربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ، و ذلك بشكل نظري أتضح من خلاله البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، و الدور الهام الذي تؤديه في عملية التخطيط الاستراتيجي ، و الذي يضمن للمؤسسة تنمية بدائل استراتيجية أكثر موضوعية ، إلى جانب دور إدارة الموارد البشرية في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، و الذي يكون له بالغ الأثر في نجاح ما تمّ التخطيط له استراتيجياً أثناء التطبيق العملي لعملية التنفيذ الاستراتيجي .

و تكلمة لما سبق ذكره عن دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، سيتناول هذا الفصل ذلك الدور بشكله العملي (التطبيقي) من خلال إسقاط ما تمّ التطرّق له في الفصل السابق ، على الواقع الميداني للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامة لمؤسسة POVAL/SPA * من خلال ما تبادر به من مقترحات في المسائل المصيرية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة ، و ما توقّره من تأييد و دعم لما خطّط من أهداف استراتيجية أثناء عملية التنفيذ . علماً أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تعتبر أهمّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/SPA ، و أكبرها من حيث عدد العاملين و حجم المبيعات ، حيث بلغ رقم أعمالها حوالي 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005 م ، لهذا تمّ اختيار إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية لإجراء دراسة الحالة ، التي تدعم الجهود المبذولة في هذا البحث حول دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي . و عليه ، سيعطي هذا الفصل التطبيقي تشخيصاً عاماً لإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، ثم يوضّح دور هذه الإدارة في اقتراح و دعم مخطّط تصفية العاملين بالمؤسسة ، و كذا دورها في أهمّ الاستراتيجيات التي تعكف المؤسسة على تطبيقها حالياً ، أو تريد تنفيذها مستقبلاً .

1.2 تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية

قبل التطرّق إلى الدور الهام الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجية العامة لمؤسسة POVAL\spa ، لابد من التعريف بهذه المؤسسة الاقتصادية العمومية ،

* - POVAL/SPA : Pompes & Vannes Algériennes , société par action .

و التي تعتبر ذات خبرة واسعة في مجال صناعة المضخات و الصمّامات و المسابك ، و تتميز اليوم بريادتها في هذا المجال على الأقل في شمال إفريقيا، نظراً لجودة منتجاتها التي تخضع لمقاييس عالمية . لهذا ، فالمطالب التالية ستعرّف أكثر بهذه المؤسسة ، و الوحدة الإنتاجية المعنية بدراسة الحالة :

1.1.2 بطاقة تعريفية لمؤسسة POVAL\spa

تتميّز مؤسسة POVAL\spa بخبرتها العريقة التي تمتدّ لأكثر من 65 سنة في صناعة عتاد الري و المحروقات ، و تتميّز بقدرتها الإنتاجية التي تزايدت بنسبة 35 % سنوياً خلال العشرة سنوات الأخيرة ، و هي اليوم تهتمّ أكثر بسياساتها التسويقية أكثر من ذي قبل ، خاصّة و أنّ الجزائر على أبواب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ، و ما تفرضه من متطلّبات للمنافسة داخل الجزائر و خارجها . و عليه فإنّ الفروع التالية ستبيّن هذه القضايا المتعلقة بمؤسسة POVAL/spa :

1.1.1.2 لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة POVAL/spa

تعتبر مؤسسة POVAL /spa من المؤسسات العريقة في الاقتصاد الجزائري ، و هي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب ، و إنّما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها رغم الفترة الحرجة التي مرّت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين ، و هذا ما ستوضّحه الفقرات التالية :

1.1.1.1.2 التحولات الهامة من SIMIA إلى POVAL/spa

برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.200.000.000.00 دينار جزائري ، دخلت في الاقتصاد الجزائري شركة ذات أسهم لإنتاج المضخات و الصمّامات POVAL/spa ، عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري EN-PMH * سنة 1997 م ، و التي تمّ إنشائها بموجب المرسوم التشريعي رقم 07-83 المؤرّخ في 01 جانفي 1983 م ، و الذي نصّ على إعادة هيكلّة المؤسسة الوطنية للألات الميكانيكية SONACOM * ، التي تمّ إنشائها بموجب الأمر 150-67 المؤرّخ في 09 أوت 1967 م ، و التي كانت تضمّ مركب المضخات و الصمّامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازها في 16 نوفمبر 1971 م ، و تمّ تدشينه من طرف الرئيس الجزائري الراحل : " هواري بومدين " في 29 أبريل 1976 م ، فمؤسسة SONACOM كانت امتداداً لمؤسسة SIMIA * للعتاد الفلاحي ، و التي أنشأت سنة 1937 م في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر .

و تتمثّل المهمة الأساسية لمؤسسة POVAL/spa في إجراء البحوث و التنمية ، ثم إنتاج و تسويق معدّات الري بما فيها المركبات و اللواحق ، و مقرها الاجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية بالروبية

* - EN-PMH : Entreprise Nationale de Production des Matériels Hydrauliques .
 * - SONACOM : Société Nationale de Construction d'Outils Mécaniques .
 * - SIMIA : Société d'Installation du Matériels industrielles & Agricoles .

ولاية الجزائر العاصمة ، كما أنها تتكوّن من ستة (06) وحدات إنتاجية ، أربعة (04) منها بالبرواقية ولاية المدية ، و وحدتين (02) بالروبية و براقى بولاية الجزائر العاصمة .

من خلال منتجاتها المتنوّعة استجابة لمتطلبات السوق ، تعدّ مؤسسة POVAL/spa اليوم من الصنّاع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي ، ذلك أنّ مؤسسة POVAL/spa تصمّم و تنتج مضخات أفقية أحادية الخلايا، و مضخات أفقية متعدّدة الخلايا، و مضخات غاطسة، و مضخات عمودية، و مضخات معبّئة بالمياه، و محاور للماء الساخن، و مضخات خاصّة بالمحروقات، و مضخات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح . أمّا ضمن سلسلة الصمّامات التي تصنعها مؤسسة POVAL/spa نجد عدّة تشكيلات من الصمّامات المائية و البترولية ، و الحفريات ، و المحاجب الأوتوماتيكية ، و أصمّة عدم الرجوع ، و أصمّة المصفاة ، و مفاصل التمديد و التفكيك ، و صنابير و أعمدة الحرائق ، و عتاد الطرقات ، و قطع خاصّة أخرى . و تجدر الإشارة إلى أنّ منتجات مؤسسة POVAL/spa المصنّعة أساساً طبقاً لترخيص أوربي (إيطالي و ألماني) ، تغطّي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي : الفلاحة ، و الري ، و قطاع المحروقات كما ستوضّحها الفقرة التّالية .

2.1.1.1.2 القطاعات الاقتصادية الوطنية التي توجّه لها المؤسسة منتجاتها

تلبى مؤسسة POVAL/spa بتشكيلة منتجاتها المتنوّعة ، الاحتياجات الأساسية لثلاثة قطاعات هامّة في الاقتصاد الجزائري هي : الفلاحة و الري، و المحروقات، و بذلك فإنّ المضخات و الصمّامات التي تنتجها مؤسسة POVAL/spa ، تغطّي احتياجات مجالين استراتيجيين هامّين بالنسبة للاقتصاد الجزائري ألا و هما : المياه و المحروقات ، فالمياه من أهمّ الموارد التي عرفت ندرة مستمرة خلال القرن العشرين ، و تشكّل أحد أكبر مشاكل القرن الحادي و العشرين على المستوى العالمي و الجزائر ليست بمنأى عن ذلك ، لهذا تولي اهتماماً كبيراً للمياه في مخطّطها الاقتصادي ، و مؤسسة POVAL/spa تتدخل بمنتجاتها الموجّهة لقطاعي الري و الفلاحة في أنظمة توزيع المياه ، كالمضخات المائية ، و عتاد الري ، و ملحقاته كالصمّامات المائية ، و بذلك فإنّ تشكيلة المنتجات التي توجّهها المؤسسة لقطاعي الري و الفلاحة تمثّل 80 % من منتجاتها . هذا إلى جانب تغطية المؤسسة لاحتياجات قطاع المحروقات ، بنسبة محتشمة تقدر بحوالي 5 % من الاحتياجات الكلية للقطاع الذي يعتبر المصدر الأساسي للإيرادات التي تبني الجزائر عليها ميزانيتها، فمؤسسة POVAL/spa تغطي نسبة 45 % من احتياجات السوق الوطني من المضخات المائية ، و نسبة 60 % من احتياجاته من الصمّامات . كما أنّ مؤسسة POVAL/spa تعمل جاهدة لتغطية الاحتياجات الوطنية من المضخات و الصمّامات ، و تهدف لزيادة حصّتها السوقية من السوق الوطني ، حيث تبلغ نسبة توسعها الحالية من 10 إلى 15 % سنوياً .

3.1.1.1.2 الأهمية الاقتصادية لمؤسسة POVAL/spa

في ظل اعتماد الجزائر على سياسة السوق المفتوح ، و دخولها لمنظمة التجارة العالمية الذي صار وشيكا ، فهي بحاجة لكل مؤسساتها الإنتاجية التي تستطيع إعطاء الإنتاج الجزائري القدرة التنافسية اللازمة ، من أجل إكساب الاقتصاد الوطني الميزة النسبية التي يحتاجها في إنتاج منتجات تعطي هوية للاقتصاد الجزائري ، بدلا من أن يعرف اقتصاد الجزائر بأنه اقتصاد أحادي (Mono-economy) كما هو عليه الحال اليوم ، حيث يعتمد على الثروة البترولية السائرة في طريق الزوال ، و مؤسسة POVAL/spa تعتبر خير مثال للمؤسسة الجزائرية القادرة على تحقيق هذا الهدف الكلي للاقتصاد الوطني، فبكل ما استطاعت تحقيقه بعد إعادة هيكلتها الناجحة تعتبر هذه المؤسسة مثالا ينبغي أن يقتدى به، حيث استطاعت أن تحقق رقم أعمال يقدر بـ 25 مليون دولار أمريكي سنة 2002 م ، بنسبة نمو سنوية قدرت بـ 35 % في حجم المبيعات ، كما أنها تعمل على زيادة صادراتها بنسبة 20 % من رقم أعمالها للسنوات القليلة القادمة ، تحسبا للتغيرات الاقتصادية التي ستحدث على الاقتصاد الوطني ، كما أنها تعمل على تدارك النقص الحاصل في تغطية احتياجات قطاع المحروقات ، بوضع برامج لإدراج مضخات و صمامات جديدة للمحروقات .

هذا فيما يخص الجانب الاقتصادي ، أما فيما يخص الجانب الاجتماعي فالمؤسسة كانت توظف مالا يقل عن 3000 فرد في فترة السبعينات ، إلا أنها خففت العدد تدريجيا عقب التحولات التي مسّت هيكل مواردها البشرية ، حتى أصبحت اليوم توظف ما يقل عن 1400 فرد ، و رغم ذلك فهي تساهم في رفع المستوى المعيشي للأفراد العاملين فيها على الأقل، كما أنها تساهم في توفير الإمكانيات اللازمة لقطاع الفلاحة الذي بإمكانه القضاء على مشكل البطالة إذا لاقى الاهتمام اللازم ، فمنتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة تسهل العمل في القطاع الفلاحي ، الذي يعتمد كليا على الثروة المائية و خاصة الجوفية منها ، و التي تحتاج للمضخات لتستخرجها ، و عتاد الري الذي يضمن توصيلها .

2.1.1.2 القدرة الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa

عقب التحول القانوني الذي شهدته المؤسسة سنة 1997 م ، انبثقت عنه ثمانية (08) وحدات إنتاجية تتميز بالاستقلالية المالية عن الوحدات الباقية ، إلا أنه لم يبق منها اليوم سوى ستة (06) وحدات إنتاجية بعد غلق وحدتي الجلفة و الأغواط ، و هي على النحو التالي :

1.2.1.1.2 القدرة الإنتاجية لوحدات البرواقية

توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية ، التي تبعد بحوالي 120 كلم جنوب الجزائر العاصمة ، أربع وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة POVAL/spa ، تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة كما يلي :

● وحدة المضخات بالبرواقية (Pumps Unit of Berrouaghia) :

تعتبر هذه الوحدة أكبر و أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة ، بتشكيلتها الإنتاجية المكوّنة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية ، عمودية ، غاطسة ، أحادية و متعدّدة الخلايا) و المضخات البترولية ، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30.000 ألف مضخة سنويًا ، بحوالي 440.000 ساعة عمل سنويًا .

● وحدة الصمّامات بالبرواقية (Valves Unit of Berrouaghia) :

تلبّي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري و الصناعات الكيمايائية، و مصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 90.000 صمّام سنويًا بمختلف أنواعه و أحجامه، بالإضافة إلى 35.000 قطعة للاستعمالات المختلفة (الري و المحروقات) ، كما تنتج حنفيات الصمّام الخاصة بالري و المحروقات ، و العتاد الخاص بمقاومة الحرائق ، و مجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب ، و كل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر بـ 1.138.000 ساعة عمل سنويًا .

● وحدة المسبك بالبرواقية (Foundry Unit of Berrouaghia) :

تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية بـ 6.000 طن سنويًا ، تلبّي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغذية مجاري المياه المختلفة، و العتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنّها تلبّي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات و الصمّامات .

● وحدة الصيانة بالبرواقية (Maintenance Unit of Berrouaghia) :

تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنويًا ، تتخصّص في صناعة قطع الغيار و الأدوات و إعادة توشيع المحركات الكهربائية ، و تجديد تجهيزات المسابك و التجهيزات الميكانيكية و مختلف صناعات المراحل ، و بذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن ، خدمات ما بعد البيع التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها .

2.2.1.1.2 القدرة الإنتاجية لوحدة المضخات ببراقى (Pumps Unit of Baraki)

تقع هذه الوحدة الإنتاجية بمدينة براقى بالجزائر العاصمة ، و تصل قدرتها الإنتاجية إلى 3.000 مضخة سنويًا بما يعادل 71.000 ساعة عمل سنويًا ، فهي تتميز عن الوحدات الإنتاجية الأخرى بامتلاكها لآلات إنتاجية ذات تحكم رقمي ، حيث تقوم وحدة المضخات ببراقى بإنتاج مضخات عمودية متعدّدة الخلايا من أجل الآبار و الحفر ، إلى جانب إنتاج مضخات أفقية وحيدة الخلية .

2.2.1.1.2 القدرة الإنتاجية لوحدة المضخات بالرويبة (Pumps Unit of Rouiba)

تقع هذه الوحدة الإنتاجية بالمنطقة الصناعية لمدينة الرويبة في الجزائر العاصمة، و تنتج مضخات مثل التي تنتجها وحدة المضخات ببراقى و لكن بقدرات ضخ مختلفة ، حيث تصل قدرتها الإنتاجية إلى 1.500 مضخة سنويًا بما يعادل 46.000 ساعة عمل سنويًا .

3.1.1.2 دائرة التوزيع لمنتجات مؤسسة POVAL/spa

إنَّ ما تحقَّقه مؤسسة POVAL/spa من رواج لمنتجاتها داخل و خارج الوطن، يعود للمجهودات المتواصلة لتطوير منتجاتها و علاقاتها بالعملاء ، و سعيها المستمر وراء زيادة صادراتها ، و هو ما سنبينه الفقرات التالية :

1.3.1.1.2 السياسة التسويقية لمؤسسة POVAL/spa في ظل السوق المفتوح

قبل اعتماد الجزائر على سياسة السوق المفتوح ، كانت المؤسسة تتميَّز باحتكارها للسوق الوطني في مجال إنتاج المضخات و الصمَّامات ، و كان هدفها الأساسي هو الإنتاج لأنَّ الطلب على منتجاتها يفوق العرض ، و لم تهتم المؤسسة بالتوزيع إلَّا بعد دخول عدَّة مؤسسات منافسة في سوق الوطني ، إثر انفتاحه على الأسواق الخارجية ، هذه المؤسسات قامت بعرض منتجاتها من المضخات و الصمَّامات بأسعار جد تنافسية ، ممَّا تسبَّب في خسائر مالية متتالية للمؤسسة كادت أن تؤدِّي إلى غلقها و تسريح عمَّالها ، لولا تدخل الدولة التي دعمتها في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تواجه مشاكل في تسييرها ، حيث تمَّ تسريح عدد كبير من عمَّالها ، و انتهجت بعد ذلك سياسة تسويقية تولى أهميَّة كبيرة للفتوات التوزيعية ، التي تقرَّب منتجات المؤسسة من العملاء ، و استطاعت في فترة وجيزة من إعادة هيكلتها أن تمتلك شبكة توزيع تتكوَّن من 100 وكيل معتمد عبر كلِّ ولايات الوطن ، و استطاعت أن ترفع قيمة صادراتها بنسبة 20 % من رقم أعمالها الذي بلغ 25 مليون دولار أمريكي سنة 2002 م ، لأنَّها تصدَّر منتجات عالية الجودة ، و تضمن خدمات ما بعد البيع لمنتجاتها في الأسواق الأوروبية ، و المغربية ، و في الشرق الأوسط .

ففي إطار استراتيجية المؤسسة الخاصَّة بالتنمية و إعادة الهيكلة ، عكفت مؤسسة POVAL/spa على إقامة برامج لتصنيف منتجاتها ذات الإقبال الواسع لاسيما المضخات و الصمَّامات ، فالبرنامج الأوَّل يخص المضخات الغاطسة و المضخات العاملة بالرياح ، أمَّا البرنامج الثاني فيعني بالمضخات السطحية الخاصَّة بالري و تلك الموجَّهة لقطاع المحروقات ، و البرنامج الثالث فيخص الصمَّامات من أجل المحروقات و صمَّامات الري ، أمَّا البرنامج الرابع فيهتم بالمسابك ، و كلها مشاريع مكَّنت المؤسسة من تطوير منتجاتها ، و هي اليوم تهتم بالحصول على شهادات الجودة العالمية (ISO 9000) لكلِّ منتجاتها التي أصبحت تلاقى إقبالاً واسعاً داخل و خارج الوطن، و هذا ما ستوضِّحه الفقرتان التاليتان :

2.3.1.1.2 وكالات التوزيع الوطنية لمؤسسة POVAL/spa

تملك مؤسسة POVAL/spa شبكة توزيع وطنية مشكَّلة من 100 وكيل معتمد ، موزَّعين عبر كلِّ ولايات الوطن ، و ذلك بهدف تقريب منتجات المؤسسة من عملائها المحليين ، لهذا عملت المؤسسة على إيجاد موزَّعين في كلِّ المناطق الفلاحية ، التي تحتاج لهذا النوع من المنتجات الأساسية في عملية ري المحاصيل الفلاحية ، إلى جانب مشاركة المؤسسة في المعارض الوطنية التي تقام سنويًا عبر

مختلف أنحاء الوطن ، و التي تهدف للتعريف بمنتجات المؤسسة ، و بذلك فإن المؤسسة لا تدخر جهداً في سبيل تسويق منتجاتها محلياً ، حيث وصل الأمر حتى لإقامة معارض في الجامعات كالذي أقامته بالبلدية سنة 2005 م ، بمناسبة اليوم الدراسي الذي أشرفت عليه المدرسة الوطنية العليا للري الاشتراك مع جامعة سعد دحلب بالبلدية حول استغلال المياه في الجزائر .

3.3.1.1.2 وكالات التوزيع الأجنبية POVAL/spa

تعمل المؤسسة على زيادة صادراتها من المضخات و الصمامات إلى أكثر من 20 % من رقم أعمالها السنوي ، و ذلك بطلبها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9000) لمنتجاتها المختلفة ، و هي اليوم تدخل المرحلة الأولى التي هي بمثابة تحضير لعملية التطبيق الفعلي لنظام الجودة (ISO 9000) . و ما يعزّز موقفها هذا ، امتلاكها لشبكة توزيع خارجية تشمل السوق الأوروبية التي تملك فيها شريكين استراتيجيين ، الأوّل إيطالي و هي المؤسسة الإيطالية للمضخات البترولية (Petrol Valve) ، و التي تسوّق منتجات المؤسسة في جنوب أوربا ، إلى جانب إمدادها لمؤسسة POVAL/spa بالتصاميم التي يطلبها السوق الأوربي من المضخات ، أمّا الثاني فهو الشريك الألماني المتمثّل في مؤسسة (Odesse) و التي تسوّق منتجات مؤسسة POVAL/spa في شمال أوربا ، إلى جانب إمدادها بمختلف التصاميم من الصمامات التي يطلبها السوق الأوربي . كما تملك مؤسسة POVAL/spa وكيلين معتمدين إفريقيايين : في نيجيريا مؤسسة (Touthydro) ، و في السنغال مؤسسة (ASET) ، و لديها وكيل معتمد في العراق هو مؤسسة (ALWAHAF) و التي تتولى تسويق منتجات المؤسسة في الشرق الأوسط .

2.1.2 موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa

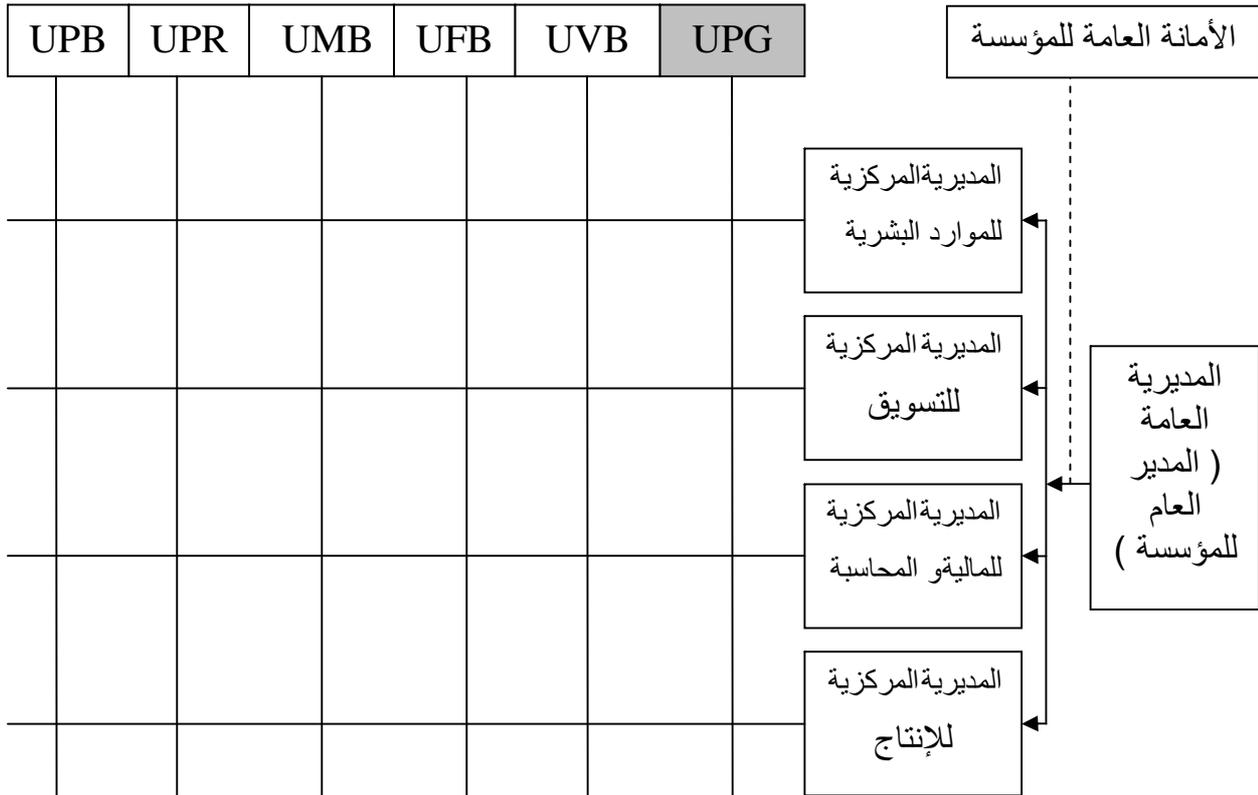
تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أهمّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فالمبيعات التي تحقّقها منتجات هذه الوحدة تمثّل 60 % من رقم الأعمال الذي تحقّقه الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة مجتمعة ، لهذا ستتم دراسة الحالة التي تدعم جهود هذا البحث في هذه الوحدة الإنتاجية ، و عليه لا بدّ من تعريفها و توضيح المستويات التنظيمية لهذه الوحدة الإنتاجية ، و هذا ما ستبيّنه الفروع التالية :

1.2.1.2 التعريف بوحدة المضخات بالبرواقية

نظراً للأهميّة الاقتصادية لهذه الوحدة الإنتاجية ، نجد أنّها تتميّز بهيكل تنظيمي متعدّد المستويات ، و لكن قبل الشروع في توضيح مستوياتها التنظيمية لا بدّ أن نوضّح مكانة وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa ، و نبين أهميّة هذه الوحدة و أهدافها ، وهو ما ستوضّحه الفقرات التّالية :

1.1.2.1.2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية الروبية بالجزائر العاصمة على ستة وحدات إنتاجية، وهي تتكوّن من أربع مديريات مركزية للموارد البشرية و التسويق و المالية و الإنتاج، تشرف كلٌ مديرية منها على المديرية الفرعية التابعة لها في كل وحدة إنتاجية ، و الشكل التالي يوضّح موقع وحدة المضخات بالبرواقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل :



UPG : Unité Pompes de Berrouaghia .

UVB : Unité Vannes de Berrouaghia .

UFB : Unité Fonderie de Berrouaghia .

UMB : Unité Maintenance de Berrouaghia .

UPR : Unité Pompes de Rouiba .

UPB : Unité Pompes de Baraki .

الشكل رقم 12 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa [37]

نلاحظ من الشكل أعلاه ، أنّ مؤسسة POVAL/spa تملك هيكلًا تنظيميًا مركبًا ، مقسمًا على أساس وحداتها الإنتاجية المنتشرة عبر ثلاثة مدن مختلفة هي: البرواقية بولاية المدية، وبراقي و الروبية بولاية الجزائر العاصمة ، حيث تمثّل كل نقطة تقاطع في الشكل رقم (12) مديرية فرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها ، في الوحدة الإنتاجية التي تقع في عمودها ، ممّا يسهّل على هذه المديرية المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود إليها في كلّ أمور الوحدة الإنتاجية التي تقع فيها ، فرغم وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية إلاّ أنّه لا يجوز له اتخاذ أي إجراء قبل الرجوع

إلى المديرية المركزية ، التي تصادق عليه أو ترفضه ، فالمؤسسة تعتمد مركزية اتخاذ القرار كما سنأتي على ذكر ذلك لاحقاً . و تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية المسماة (U P G) أهمّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فقد ظهرت بهذا الشكل إثر التحول القانوني الذي شهدته مؤسسة EN-PMH في مارس 1997 م ، ضمن سياسة التسيير الجديدة التي انتهجتها الدولة الجزائرية ، لمواجهة المنافسة التي فرضتها متطلبات فتح السوق الوطني ، و ذلك بهدف تحفيز سياسة اللامركزية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، و على الرغم من تخفيض عدد عمّال الوحدة إلى أكثر من نصف عددهم الذي أصبح آن ذاك 467 فرد سنة 1997 م ، إلا أنّها تحقّق رقم أعمال جيّد ، و تساهم حتى في تسديد تكاليف العاملين في الوحدات الإنتاجية الأخرى .

2.1.2.1.2 أهمية وحدة المضخات بالبرواقية

كان لجودة المنتجات التي تصنعها وحدة المضخات بالبرواقية ، دور كبير في اكتساح مؤسسة POVAL/spa لسوق المضخات الوطني ، و حصولها على مكانة في السوق الأوروبية و في شمال إفريقيا و حتى الشرق الأوسط ، هذا ما عزّز مكانة الوحدة في البناء الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa ، على عكس وحدة الأغواط و الجلفة اللتان أغلقتا نظراً للنتائج السلبية التي أحرزتاها ، و خير دليل على تلك النتائج الجيدة و المرتفعة باستمرار التي تحرزها وحدة المضخات بالبرواقية، و هذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 03 : تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية لوحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002
رقم أعمال الوحدة	607	617	729	1104	1160
نتيجة الاستغلال	44	89	480	87	23

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تحقّق زيادة مضطّردة في رقم أعمالها السنوي ، و على الرغم من ذلك فإنّ نتيجتها الصافية السنوية تتراجع بسبب تحمّلها لتكاليف زائدة ، منها ما يتعلّق بمصاريف العمّال في وحدات الإنتاج الأخرى ، و هذا ما يكسبها أهمية كبيرة في مساعدة الوحدات الإنتاجية في ظل المنافسة الحادّة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، و التي قد تؤدّي لغلقها و تحمّل العاملين بهذه الوحدات عواقب الإحالة على البطالة ، و هذا ما يجعل وحدة المضخات بالبرواقية تنتج بغير قدرتها الإنتاجية الحقيقية ، فهي قادرة على بلوغ نتائج أكثر تميّزاً إذا أصبحت كلّ وحدة إنتاجية في المؤسسة تتحمّل تكاليف استغلالها لوحدها .

3.1.2.1.2 أهداف وحدة المضخات بالبرواقية

تنبثق أهداف وحدة المضخات بالبرواقية من الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، و التي تساهم في التغييرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني ، و تحاول من خلالها الوحدة التكيّف مع الأوضاع الراهنة ، و نجد من تلك الأهداف المعلنة :

● العمل على رفع رقم أعمال الوحدة :

حيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة ، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات مادية و بشرية ، و يكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف ، خاصة و أنه مرتبط بحصول المدير و العاملين تحت إمرته على الحوافز المادية .

● العمل على تلبية الاحتياجات المحلية من المضخات :

تهدف الوحدة إلى تغطية السوق الوطني من المضخات لأن هذا المجال من السوق لا يزال يعاني نقصاً ، خاصة المضخات الموجهة للمحروقات .

● العمل على رفع صادراتها :

فالوحدة تهدف من تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين ، و بذلك تكون لها حصة سوقية مهمة خارج الوطن .

● مساهمة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج :

حيث أدخلت المؤسسة عدة آلات مبرمجة بواسطة الإعلام الآلي ، بغية تطوير وسائل الإنتاج و تحديثها لمساهمة المنافسة ، و التقليل من تكلفة الإنتاج .

● العمل في إطار التنمية المستدامة :

حيث شاركت المؤسسة في عدة اتفاقيات وطنية و دولية تهدف للحفاظ على البيئة ، و هي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة ، و وحدة المضخات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة ، على الرغم من تسببها بجزء ضئيل في هذا التلوث البيئي الذي تحدثه بشكل أكبر مؤسسات أخرى .

● تحسين ظروف العمل :

رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع في أرباح الوحدة ظاهرياً ، إلا أنها توفر الرعاية الصحية اللازمة للعاملين ، و تعتبرها من أولوياتها لما لذلك من أثر على السير الحسن لنشاطات الوحدة .

2.2.1.2 دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

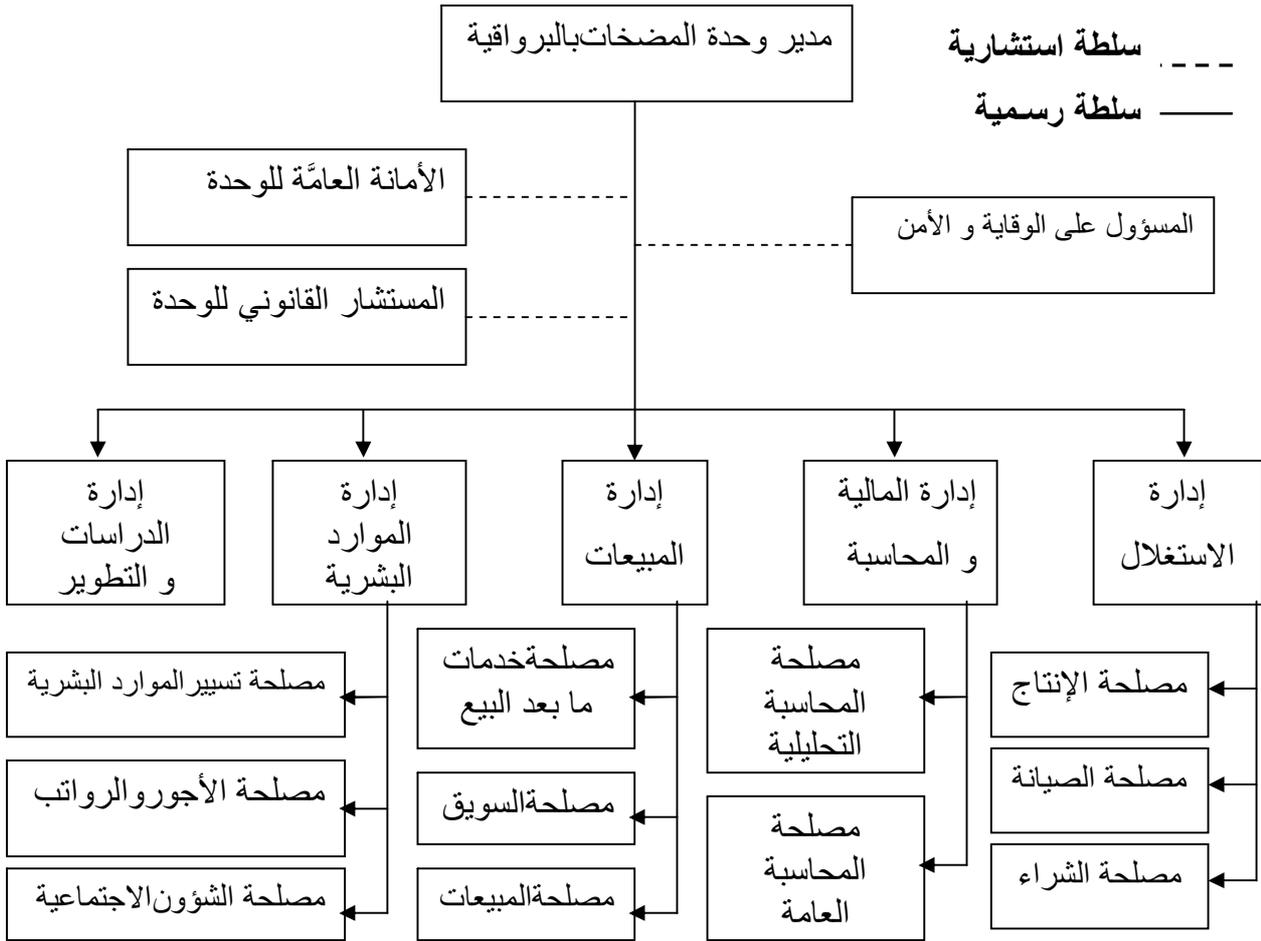
يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى تبعاً لعدة عوامل بعضها داخلي و الآخر خارجي ، و تختلف حتى داخل المؤسسة الواحدة كما هو عليه الحال في حالتنا هذه ، فكل وحدة إنتاجية من مؤسسة POVAL/spa لها هيكل تنظيمي خاص بها ، يتوافق مع طبيعة العملية الإنتاجية بالوحدة ، و الفقرات التالية ستوضح الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية :

1.2.2.1.2 شكل الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية ، و يحدد المسؤوليات المترتبة عليها وفق المستويات التنظيمية ، حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة ، فكلما

نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقل أصبح تابعاً للمستوى التنظيمي الأعلى منه، من حيث سلطة اتخاذ القرارات و تلقي الأوامر ، و الشكل التالي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية :

الشكل رقم 13 : الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية [37]



نلاحظ من الشكل أعلاه ، أن لوحدة المضخات بالبرواقية نوعين من السلطة ، الأولى استشارية تعطىها لمستشارها القانوني و المسؤول على الوقاية و الأمن بالوحدة و الأمانة العامة للوحدة ، و الثانية رسمية تمتد من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات و رؤساء المصالح ، و هذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميز بالدقة في توزيع الصلاحيات الوظيفية، و تحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك ، و هو الأمر الذي يجسده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية ، خاصةً و أنّها تتميز بأكثر عدد من حيث العاملين مقارنةً بالوحدات الإنتاجية الأخرى لمؤسسة POVAL/spa .

2.2.2.1.2 مكونات الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة ، يمكن عرضهما حسب نوع السلطة الممنوحة لكل منهما كما يلي :

● وظائف مساعدة :

تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل رقم (13)، فهي وظائف استشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة ، و هي :

- الأمانة العامة للوحدة :

تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة ، فهي تساعده في الأعمال الإدارية ، و تعتبر حلقة وصل بينه و بين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة ، و من بين مهامها :

- تنظيم اللقاءات مع مدير الوحدة ، و ترتيب كل مواعيده .
- تسجيل البريد الصادر و الوارد ، و توزيعه .
- تلقي الفاكسات و الرد على الهاتف .
- الترتيب المحكم للوثائق و الملفات الخاصة بمدير الوحدة .
- استقبال و توجيه المتعاملين مع الوحدة من عملاء و موردين .
- المستشار القانوني :

يتابع هذا المستشار جميع المنازعات القانونية الداخلية و الخارجية للوحدة ، و التي تمنحه الحق في القيام بالمهام التالية :

- السهر على التطبيق الفعلي للقانون الداخلي للوحدة .
- تمثيل الوحدة في المحاكم و المجالس القضائية .
- رفع الدعاوي القضائية للوحدة ، كالمتابعات التي تنتج عن عدم استيفاء الشيكات البنكية .
- المتابعة القانونية للمناقصات التي تطرحها أو تدخلها الوحدة .
- التسوية القانونية للمنازعات مع العاملين الذين تم تسريحهم .
- المسؤول على الوقاية و الأمن بالوحدة :

يعمل رفقة معاونيه من أعوان الأمن بالوحدة ، على ضمان الأمن داخل الوحدة ليلاً و نهاراً ، و تسجيل كل شيء يدخل أو يخرج من الوحدة يومياً ، بالإضافة لتدخله عند حدوث أي أمر من شأنه أن يشكل خطراً على العاملين بالوحدة .

● وظائف رئيسية :

ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر في الشكل رقم (13) ، و هي على النحو التالي :

- مدير وحدة المضخات بالبرواقية :

هو المسؤول المباشر عن الوحدة ، حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية :

قيادة و توجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة .

المشاركة في وضع الأهداف القصيرة و الطويلة للوحدة ، و العمل على تنفيذها .

توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالثيكات و عقود العمل .

ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة ، و حضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة .

- إدارة الاستغلال :

تضمُّ هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة ، بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تمَّ

إدراجها في برامج و خطط الإنتاج في آجالها المحددة ، و تتبثق عنها المصالح التالية :

مصلحة الإنتاج : تعمل على تسير العملية الإنتاجية في الوحدة .

مصلحة الصيانة : تهتمُّ بصيانة تجهيزات الإنتاج و تغيير كلِّ قطع الغيار الضرورية .

مصلحة الشراء : يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين ، و تلبية الاحتياجات من المواد الأولية

بالكميات و النوعيات اللازمة ، و في الوقت المناسب .

- إدارة المحاسبة و المالية :

تعتبر هذه الإدارة من أهمِّ الإدارات في الوحدة ، حيث تتابع كلَّ النشاطات التي تقوم بها الوحدة ،

وهي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما :

مصلحة المحاسبة العامة :

يتمُّ في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء و بيع و إنتاج ، في الدفاتر

المحاسبية للوحدة ، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب ، و تسيير

خزينة الوحدة ، و تشرف على عمليات الجرد في نهاية كلِّ دورة استغلال ، بالإضافة لإعداد الميزانية

الختامية للوحدة .

مصلحة المحاسبة التحليلية :

تقوم هذه المصلحة بتجميع المعلومات من كلِّ المصالح التابعة للوحدة من أجل تحميل التكاليف ،

و حساب سعر التكلفة لكلِّ المنتجات ، و الحصول على نتائج دورة الاستغلال ، و تسيير مخزونات

الوحدة من مواد أولية و منتجات ، بالإضافة إلى تحليل و تسجيل الانحرافات بين ما حَقَّق و ما كان

مسطراً من أهداف إنتاجية.

- إدارة المبيعات :

لها دور كبير في تحديد السياسة الإنتاجية للوحدة ، فهي تقوم بالدراسات و الأبحاث التسويقية التي

تحدِّد الأهداف الإنتاجية للوحدة ، و فيها يتمُّ تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة و تتفرع عنها ثلاثة

مصالح هي :

مصلحة خدمات ما بعد البيع :

تقدّم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة ، كتصليح و تغيير المضخات التي يحدث فيها عطل خلال مدّة الضمان ، حرصاً على إرضاء عملاء الوحدة ، و تقدم معلومات عن النقائص في منتجات الوحدة لإدارة الدراسات و التطوير ، لكي تستغلّها في تحسين جودة منتجات الوحدة .

مصلحة التسويق :

تهتمّ هذه المصلحة بمتابعة التطوّرات التي تحدث في مبيعات الوحدة ، و التي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة ، و تدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب ، و مقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له ، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق .

مصلحة المبيعات :

لهذه المصلحة دور هامّ في تصريف منتجات الوحدة ، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر و تتلقى الطلبات من عملاء الوحدة ، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين .

- إدارة الموارد البشرية :

تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالكميات و الكفاءات المطلوبة ، و ذلك بناءً على برنامج الإنتاج المحدّد سابقاً ، و تتكوّن من ثلاثة مصالح هي :

مصلحة تسيير الموارد البشرية :

يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف ، و الإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور و الغياب ، و كشف أيّ مشكل يتعلق بالعاملين يحدث في الوحدة و العمل على حلّه .

مصلحة الأجور :

مهمّتها الأساسية إعداد الأجور و المرتبات الخاصّة بالعاملين في الوحدة ، حسب ساعات العمل و المداومات المسجّلة لكلّ شهر ، أخذةً بعين الاعتبار المكافآت و الحوافز الممنوحة ، و حتى العقوبات التي تستوجب خصماً معيناً من الراتب الشهري للفرد .

مصلحة الشؤون الاجتماعية :

تشرف هذه المصلحة على المنشآت الاجتماعية و الثقافية و الصحيّة و الرياضية في الوحدة ، كما أنّها تحضر الملقّات الخاصّة بالضمان الاجتماعي و ملفات التقاعد ، و تتلقّى الطلبات المتعلقة بالمناسبات الخاصّة كالزواج و الوفاة ، التي يستحقّ عليها الفرد مبالغ معيّنة .

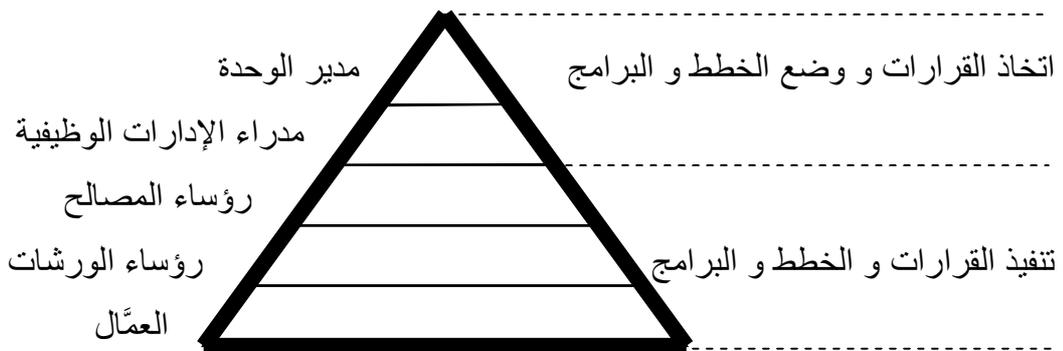
- إدارة الدراسات و التطوير :

تتمّ في هذه الإدارة كلّ الدراسات و البحوث التي تحدّد نمط الإنتاج في الوحدة ، فهي تضع المخطّطات الخاصّة بالمضخات المراد إنتاجها بكلّ تفاصيلها ، و تضع مقاييس و أبعاد القطع الخاصّة بالمضخات ، التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها . كما تشرف على كلّ أنواع

المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية ، و تعمل على إجراء التعديلات التي يطلبها العملاء ، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة .

3.2.2.1.2 مدى توافق الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية مع أهدافها

إنّ النجاح الذي تحقّقه وحدة المضخات بالبرواقية يعود للتنظيم المحكم الذي تعرفه إدارة هذه الوحدة الإنتاجية ، فإدارتها تؤهّلها لتحقيق الاستخدام الأمثل للألات ، و التجهيزات ، و المواد الأولية ، و تمكنها من تنسيق الجهود البشرية و إقامة علاقات إنسانية جيّدة داخل الوحدة، خاصّة و أنّ الوحدة تملك هيكلًا تنظيميًا يمكّنها من التسيير العقلاني لكلّ مستوياتها التنظيمية بشكل محكم، فهو وسيلة توظّف قدرات الوحدة في سبيل الوصول إلى أهدافها المسطّرة . كما أنّ الهيكل التنظيمي للوحدة يقوم على مبدأ تقسيم العمل ، فهو يوضّح تخصّص كلّ مستوى تنظيمي ، فالمسؤوليات معروفة و الصلاحيات محدّدة فيه . كما أنّه يتميّز بالمرونة و التكيّف مع الظروف الداخلية و الخارجية ، و خير دليل على ذلك تلك التغيّرات العديدة التي حدثت عليه قبل أن يصبح بالشكل الذي هو عليه اليوم . أمّا عن مراكز اتخاذ القرار في الوحدة ، فرغم تميّز مؤسسة POVAL/spa بسياستها المركزية في اتخاذ القرارات ، إلّا أنّها تسمح باتخاذ القرارات التكتيكية التي من شأنها المساعدة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و الشكل التالي يوضّح ذلك :



الشكل رقم 14 : مراكز اتخاذ القرار في وحدة المضخات بالبرواقية [37]

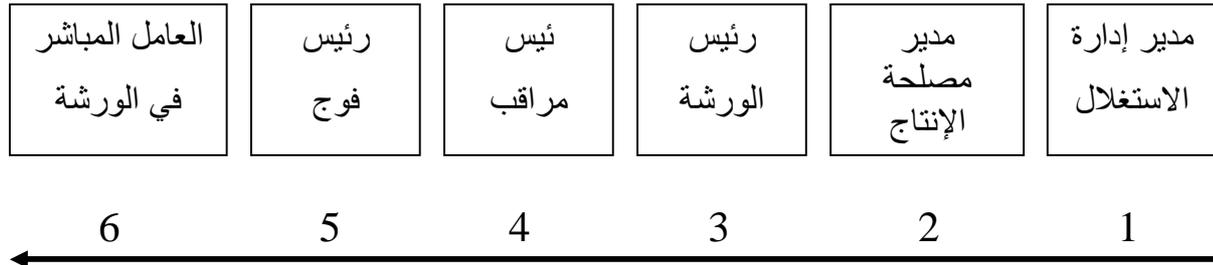
نلاحظ من الشكل رقم (14)، أنّ مدير الوحدة و مدراء الإدارات الوظيفية لهم سلطة اتخاذ القرار في الوحدة ، إلى جانب وضع الخطط و البرامج التنفيذية، بينما يقع على عاتق المستوى الثاني المتمثّل في رؤساء المصالح و الورشات ، مهمة تنفيذ هذه القرارات و البرامج بواسطة العمّال الذين يعملون تحت إمرتهم .

3.2.1.2 طبيعة نظم التسيير في وحدة المضخات بالبرواقية

إضافة لنظام مراقبة التسيير الذي تعمل على تطبيقه إدارة المحاسبة و المالية ، من خلال مصلحتي المحاسبة التحليلية و المحاسبة العامّة ، نجد أنّ للوحدة أنظمة أخرى تساهم بشكل رئيسي في إنجاز نشاطات الوحدة ، و هي :

1.3.2.1.2 نظام الإنتاج في الوحدة

تشرف إدارة الاستغلال على تسيير نظام الإنتاج في الوحدة ، و الذي يعتمد على سلسلة طويلة نسبياً في إيصال القرارات المتعلقة بالإنتاج و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :



الشكل رقم 15 : سلسلة اتخاذ قرار الإنتاج لوحدة المضخات بالبرواقية [38]

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تنفيذ قرار الإنتاج يتطلب المرور على ستة أفراد ، مما قد يتطلب وقتاً أكبر لإتمام عملية الإنتاج ، و تعتمد الوحدة على بطاقات للمخزون كل واحدة منها تحمل عدداً معيناً من المضخات التي ينبغي إنتاجها ، فالوحدة لا تقوم بالإنتاج إلا بعد بيع المضخات المنتجة سابقاً ، و هذا بهدف التقليل من المنتج المخزون و تثبيته عند مستوى معين . و تتم العملية الإنتاجية في ورشات إنتاج رئيسية و أخرى فرعية ، تحتل مساحة إجمالية تبلغ 40.000 متراً مربعاً ارتفاع 12 متراً ، و بتعداد 438 آلة إنتاجية ، و تظهر هذه الورشات كما يلي :

● الورشات الرئيسية :

تقوم هذه الورشات بالعمليات للإنتاج الأولى و الرئيسية ، و هي :

- ورشة التصنيع :

يصنع في هذه الورشة القطع الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة الحجم الخاصة بالمضخات ، باستخدام آلات مبرمجة يشرف عليها عمال متخصصون في تشغيلها ، و تكون مخرجات هذه الورشة مدخلات لورشة التركيب .

- ورشة التركيب :

تقوم هذه الورشة بعملية التركيب النهائي للقطع المكونة للمضخات، و تقوم بطلاء المضخات و اختبارها.

- ورشة التخزين :

توضع فيها المضخات المنتجة بشكل مؤقت ، أين تجرى عليها اللّمسات الأخيرة من تغليف و تصنيف ، قبل وضع العلامة التجارية و نقلها إلى مخازن الوحدة .

● الورشات الفرعية :

تقوم هذه الورشات بعمليات تكميلية على القطع المستعملة في صنع المضخات ، لتحسينها

و ضمان جودة المضخات ، و هي :

- ورشة الأبحاث :

تتعامل بشكل مباشر مع إدارة الدراسات و التطوير ، فهي ورشة صغيرة بها آلات خاصة لإنتاج القطع الجديدة و تجربتها ، قبل اتخاذ قرار الإنتاج الفعلي لهذه القطع الجديدة .

- ورشة معالجة المساحات :

تحتوي مخبر علمي مجهز يتم فيه طلاء بعض القطع الخاصة بالمضخات ، بمواد كيميائية معينة تزيد من مقاومتها و عمرها الإنتاجي .

- ورشة المعالجة الحرارية :

تحتوي هذه الورشة على أفران حرارية يتم فيها تسخين القطع في درجات حرارية عالية، وغطسها مباشرة في الزيت أو الماء أو تعريضها للهواء حسب حاجة حالة القطعة، حتى تكتسب درجة مقاومة معينة. و تجدر الإشارة إلى وجود مركز للمراقبة على الإنتاج يتوسط هذه الورشات ، يراقب جودة القطع المصنوعة قبل استعمالها في ورشة التركيب .

2.3.2.1.2 نظام تسيير الموارد البشرية في الوحدة

تشرف إدارة الموارد البشرية على تسيير عمالة الوحدة ، فهي تتلقى احتياجات الوظائف من الموارد البشرية داخل الوحدة ، و تعمل جاهدة على تلبية تلك الاحتياجات في حدود الإمكانيات البشرية و المادية للوحدة ، و هي في سبيل ذلك تقوم بالعمليات التالية :

● عملية التوظيف في الوحدة :

نظراً للاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa لتدنية التكاليف ، فهي تتبّع برنامجاً طويل الأجل لتقليص عدد العاملين ، بدأت في تطبيقه منذ أن تقرّر إعادة هيكلتها نتيجة تقليص عدد العاملين سنة 1994 م ، و عليه فإنّ وحدة المضخات بالبرواقية لا تفتح المجال للتوظيف من خارج المؤسسة ، إلا في الحالات القصوى التي تعجز معها الوحدة عن توفير الموارد البشرية في تخصصات معينة ، ففي حالة توقف أحد العاملين في الوحدة عن العمل نتيجة أحد أسباب نهاية الخدمة، تقوم الوحدة بالبحث عن بديل له من داخلها ، و في حالة عدم وجود فائض من العمّال في الوحدة تقوم إدارة الموارد البشرية للوحدة بمراسلة المديرية المركزية للموارد البشرية ، و إعلامها باحتياجاتها من الموارد البشرية غير المتوقّرة بالوحدة ، حيث تتولى المديرية المركزية للموارد البشرية عملية تحويل الفائض من الموارد البشرية الموجود في الوحدات الإنتاجية الأخرى ، إلى الوحدة الإنتاجية التي تواجه نقصاً في الموارد البشرية ، قبل أن تأذن لها بعملية التوظيف من خارج المؤسسة ، في حالة عدم وجود فائض في كلّ الوحدات الإنتاجية للمؤسسة . و تجدر الإشارة إلى أنّ شروط التوظيف تعدّها إدارة الموارد البشرية لكلّ وظيفة ، و ذلك في بطاقة توصيف الوظيفة (Fiche de poste) .

● إعداد الأجور و الحوافز للعاملين بالوحدة :

تعتمد وحدة المضخات بالبرواقية على نظام العمل بالساعات، و تحسب منحة المردودية للعاملين بها وفق النقاط التي يمنحها المدير لكل فرد، و كذلك وفق التقيط الجماعي، بالإضافة للعلاوات التي يأخذها الإطارات و التي تخضع لنسبة تحقيق الأهداف المسطرة (Barème de la prime de rendement). كما يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في الوحدة ، بإعداد الموازنة السنوية للموارد البشرية معتمداً في تقديراته على بيانات السنة الماضية ، و تكون للوحدة ميزانية أولية تسدّد بها أجور عمالها في السداسي الأول من السنة ، و ميزانية تكميلية تواجه بها أيّ نقائص قد تنتج عن الظروف غير المتوقّعة في العمل ، تعدّها الوحدة لتسير أعمالها في السداسي الثاني من نفس السنة .

● عملية التدريب في الوحدة :

يتمّ اقتطاع 01 % من كتلة الأجور السنوية في الوحدة ، كاقطاع قانوني يخصص للتدريب ، حيث توجه 50 % منه لتدريب الإطارات و العمّال المهرة 50 % لتدريب العمّال التنفيذيين . ففي حالة إدخال الوحدة للألة جديدة، تتفق مع المؤسسة المورّدة على تدريب العمّال الذين سيعملون عليها، و تكون تكاليف تدريبهم إمّا على المؤسسة المورّدة أو على حساب الوحدة، و ذلك حسب طبيعة الاتفاق المبرم بينهما . كما يقع على عاتق رؤساء الورشات تدريب العاملين الجدد، أو الذين يتمّ استخلافهم عوضاً عن العاملين الذين يتركون مواقعهم لأحد أسباب ترك العمل. و قد تلجأ الوحدة إلى معاهد التكوين المهني لإعادة تأهيل عمّالها في تخصصات معيّنة ، فمؤسسة POVAL/spa لديها اتفاقيات مع عدّة معاهد للتكوين المهني عبر الوطن تضمن لها تكوين عمّالها عند الحاجة ، و يقع على عاتق مدراء الإدارات الوظيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، في كلّ مجالات الأعمال التي تقوم بها الوحدة بواسطة الرقابة على العمّال من حيث سن التقاعد، والمشاكل التي تؤدّي إلى ترك العمل بشكل مؤقت أو نهائي و توجيهها لإدارة الموارد البشرية في الوحدة، حتى تتمكن من تلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، و بالأعداد و النوعيات المطلوبة .

● عملية تقييم الأداء في الوحدة :

يقوم المسؤول المباشر بتقييم العمّال الذين يعملون تحت إمرته ، و يتمّ ذلك في وثيقة معيّنة يكون التقيط فيها من أصل 10 نقاط، و تأخذ هذه العلامة بعين الاعتبار عند تحديد منحة المردودية لكلّ عامل، كما تمنح للعاملين بالوحدة علاوات فردية و أخرى جماعية تحدّد وفق جدول معيّن حسب ما أنجز من أهداف ، كعمّال القسم التجاري الذين تمنح لهم هذه العلاوات حسب ما حقق من رقم الأعمال المسطرة . أمّا الترقية في الوظيفة فلا تتمّ إلاّ عند وجود منصب شاغر يستوجب ذلك، حيث تراعى فيها شروط شغل المنصب الشاغر و الخبرة المهنية، و قد تتطلب تدريب الفرد حتى لا يؤثر ذلك على عملية الإنتاج ، و الوحدة لا تقوم بالترقية إلاّ بالرجوع للمديرية المركزية للموارد البشرية ، التي تنتهج سياسة متشدّدة في منح الترقيات الخاصة في المستويات التنفيذية ، و نتيجة لهذه السياسة أصبح كلّ عامل يعمل على

ثلاثة آلات بعد ما كان كلُّ عامل يعمل على آلة واحدة ، و ذلك بفعل الاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa في تدنية تكاليف الاستغلال إلى أقصى حدٍّ ممكن .

● تحسين ظروف العمل بالوحدة :

توجد في الوحدة لجنة دائمة للصحة و الأمن (C P H S)* تتكوّن من طبيب و عدّة أعضاء من الوحدة ، تتشكّل كلَّ شهر لمراقبة الحالة الصحية و الأمنية للعاملين بالوحدة ، مع وجود لجنة مركزية تقوم بزيارات ميدانية تفقدية ، حسب التقارير التي ترفعها اللّجنة الدائمة للصحة و الأمن للمديرية المركزية للموارد البشرية ، كما تتوقّر الوحدة على مركز صحي مجهز بكلّ الأجهزة اللّازمة لتأمين الخدمات الطبية المستعجلة ، يشرف عليه طبيب يعمل بمقتضى اتفاقية مع وزارة الصحة الوطنية ، و يساعده ممرّض بالإضافة لوجود سيارة إسعاف ، أمّا الخدمات الاجتماعية فيشرف عليها الفرع النقابي الذي يساعد العمّال على اقتناء أجهزة منزلية ، و مساعدتهم على حلّ مشاكلهم الناتجة عن الظروف الطارئة في حياتهم اليومية .

3.3.2.1.2 نظام التسويق في الوحدة

تولي الوحدة أهميّة كبيرةً للعملية التسويقية ، خاصّةً بعد تخلي مؤسسة POVAL/spa عن سياسة بيع ما يمكن إنتاجه ، و تبنّيها لسياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، عقب التحوّلات الاستراتيجية التي لحقت بهيكلها الداخلي خاصّةً في سياسات و إجراءات العمل ، و حتى في سلوك العاملين و المدراء ، و بهذا استطاعت المؤسسة أن تقضي و لو نسبياً على الروح الاتكالية لدى عمّالها، و اللامبالاة، و عدم الاكتراث إن كانت منتجات الوحدة ستباع أو تبقى مكدّسة في المخازن ، و كان لتطبيق سياسة ربط الحوافز بالأداء الفعلي للفرد -خاصّةً لدى العاملين في إدارة المبيعات- أثر كبير في زيادة مبيعات الوحدة من المضخات ، فالعلاوات المكملّة لأجر هؤلاء العاملين تخضع لنسبة تحقيق الأهداف بواسطة جداول خاصّة تعرف بـ :

(B P R) * ، منها ما هو فردي (Individuel) و منها ما هو للفريق العامل معاً (Collectif) .

و وحدة المضخات بالبرواقية تقوم بالبيع المباشر ، أي أنّ العميل يتّصل مباشرةً بمصلحة المبيعات لمعاينة المنتجات ثم يستلمها ، و تباع بناءً على الطلبات التي يقدمها العملاء في شكل طلبات شراء ، تعمل على تحضيرها في الأجل المحدّدة و بالكميات و النوعيات المطلوبة ، و تباع الوحدة منتجاتها عن طريق وكلاء البيع عبر مختلف أنحاء الوطن ، و هي وفق هذه الأنواع الثلاثة من قنوات التوزيع تهدف لتصريف منتجات الوحدة ، و زيادة حجم مبيعاتها داخل الوطن و خارجه رغم أنّ الإشهار لمنتجات الوحدة يضلّ ضعيفاً نسبياً ، خاصّةً ذلك الموجّه للأسواق الأجنبية على الرغم من وجود موقع إلكتروني للمؤسسة على الانترنت : (www.poval.com.dz) .

* - C P H S : Comité Permanente de l'Hygiène et la Sécurité .

* - B P R : Barème de la Prime de Rendement .

3.1.2 دراسة تحليلية لهيكل الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية

بعد التعريف بمؤسسة POVAL/spa و كذا بوحدة المضخات بالبرواقية ، و تحديد مواقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل ، لا بدّ من تحديد طبيعة الموارد البشرية العاملة بهذه الوحدة ، و التكاليف التي تستحقّها و الحوافز الممنوحة لها ، و هذا ما ستبيّنه الفروع التالية :

1.3.1.2 توزيع الموارد البشرية المكوّنة لوحدة المضخات بالبرواقية

ستوضّح الفقرات التالية تطوّر عدد العاملين بالوحدة للأربعة سنوات السابقة ، و كذا توزيع الموارد البشرية بناءً على عدّة اعتبارات ، و هو الأمر الذي نحتاجه فيما بعد عند إدراج الاستبيان الذي يدعم جهود هذه الدراسة الميدانية ، حيث يمكن على ضوء هذه التوزيعات المختلفة للعاملين بالوحدة اختيار أحسن عيّنة ، وفق المتطلبات التي يجب توفّرها في العاملين المستهدفين بهذا الاستبيان ، و لهذا ستطرّق الفقرات التالية لأهمّ التصنيفات التي تعتمدها وحدة المضخات بالبرواقية ، وهي كالتالي :

1.1.3.1.2 تطور عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تنتهج مؤسسة POVAL/spa استراتيجية تقليص العاملين، لهذا نلاحظ تناقصاً سنوياً مستمراً في عدد العاملين بها ، نظراً لتوقيفها عملية التوظيف الخارجي، و هونفس الأمر الذي نجده في وحدة المضخات بالبرواقية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من مؤسسة POVAL/spa، و الجدول التالي يوضّح ذلك :

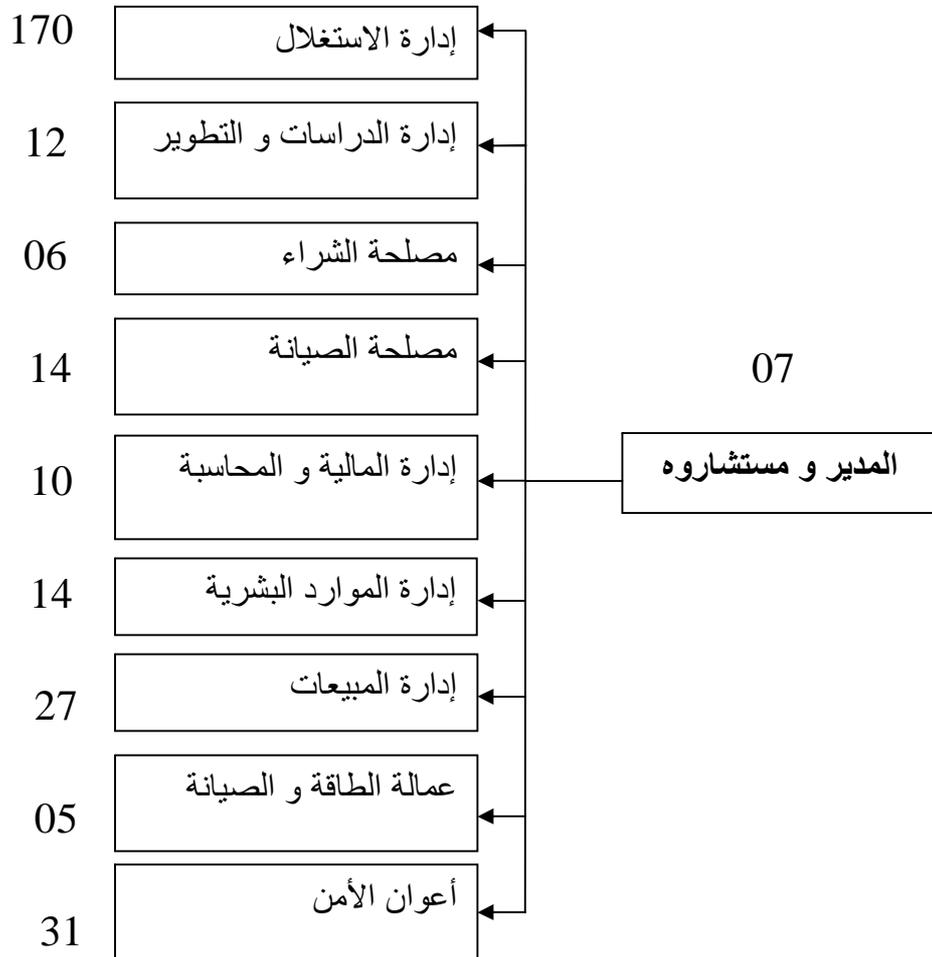
الجدول رقم 04 : تطوّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب طبيعة عملهم [37]

العاملون	السنوات			
	2006	2005	2004	2003
الإطارات (Cadres)	54	59	61	59
العَمال المهرة (Maîtrises)	54	63	61	63
العمال التنفيذيون (Exécutifs)	188	194	214	226
المجموع	296	316	336	348

نلاحظ من الجدول رقم (04) ، أنّ إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تعمل على تقليص فئة العَمال التنفيذيين (Exécutifs) ، نظراً لوجود فائض بها من هذا النوع من العاملين ، على عكس الإطارات (Cadres) و العَمال المهرة (Maîtrise) الذين يختلف عددهم من سنة لأخرى حسب احتياجاتها لهذا النوع من الموارد البشرية ، غير أنّ الملاحظ هو سير إدارة الوحدة وفق استراتيجية تقليص العاملين بشكل عام ، و عدم تعويض العاملين الذين يتركون عملهم بسبب بلوغهم سن التقاعد - في أغلب الأحيان - بأخرين جدد من خارج الوحدة ، بل تعوضهم بعاملين من داخل الوحدة أو من الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة ، فهي وفق هذه السياسة تستهدف الوصول إلى 234 فردا بالوحدة مع نهاية العام 2007 م .

2.1.3.1.2 توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية للوحدة

توظف وحدة المضخات بالبرواقية 296 فرداً، وهم يتوزعون حسب المستويات التنظيمية بالوحدة كما يلي:



إجمالي عدد العاملين = 296 فرداً

الشكل رقم 16: عدد العاملين المكوّنين لوحدة المضخات بالبرواقية في سنة 2006 م [37]

يظهر الشكل أعلاه توزيع العاملين في أهم المراكز المكوّنة للهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية، وبمأن نشاط الوحدة ذو طابع صناعي فإن أكبر عدد من العاملين يتركز في إدارة الاستغلال (170 فرداً)، التي تشرف على العملية الإنتاجية بالوحدة، وبما أن الوحدة تقوم بجزء من عملية التوزيع لمنتجاتها، فهي توظف عدداً لا بأس به في إدارة المبيعات (27 فرداً)، قصد تسهيل عملية إيصال منتجاتها للمستهلكين و الوكلاء المعتمدين، كما يظهر في الشكل رقم (16) وجود 31 عون أمن يتلقون رواتبهم على حساب الوحدة، على الرغم من تقديم خدماتهم للوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات، المسبك، الصيانة)، بالإضافة إلى (05) أفراد يمثلون عمالة الطاقة و الصيانة، و هم مسؤولون عن توفير خدماتهم التقنية في حالة انقطاع التيار الكهربائي أو وقوع أيّ مشكل في التدفئة المركزية بالوحدات الأربعة (المضخات، الصمّامات، المسبك، الصيانة)، و هذا ما يؤكّد أنّ وحدة المضخات بالبرواقية تتحمّل تكاليف إضافية، ناتجة عن عجز الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة، و التي لا تستطيع تحمّل ما عليها من تكاليف.

3.1.3.1.2 توزيع الموارد البشرية حسب اعتبارات أخرى لوحة المضخات بالبرواقية

تطرقت الفقرة السابقة، إلى توزيع الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستوياتها التنظيمية ، و لكن هناك عدّة اعتبارات أخرى يمكن أن توزع الموارد البشرية في الوحدة ، و ذلك حسب المعلومات المراد استنتاجها من إجراء هذه الأنواع المختلفة من التصنيفات للعاملين، و فيما يلي التقسيمات التي تهتم هذه الدراسة :

● توزيع العاملين حسب المستوى الإداري :

يوجد في وحدة المضخات بالبرواقية ثلاثة فئات من الموارد البشرية حسب مستواهم الإداري ،
يظهرون كما يلي :

الجدول رقم 05: عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم الإداري في سنة 2006م [37]

الإداريون	الفنيون	العَمَّال	المجموع
36	82	178	296

حيث يظهر الجدول أعلاه ، وجود عدد كبير من العَمَّال بالمقارنة مع الإداريين و الفنيين ، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية في نشاط الوحدة ، فهي تحتوي ورشات إنتاجية تتطلب مشرفين فنيين على الآلات و العمليات الإنتاجية ، دون أن ننسى الطاقم الإداري الذي يسير كلّ نشاطات الوحدة ، و الذي يساهم في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ككل .

● توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي :

تتميّز وحدة المضخات بالبرواقية بوجود مستويات تعليمية مختلفة ، فالعاملون في هذه الوحدة يتوزعون بناءً على ذلك كما يلي :

الجدول رقم 06: عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب مستواهم التعليمي في سنة 2006م [37]

المستوى الجامعي	المستوى الثانوي	المستوى الأساسي	المجموع
23	23	250	296

وفق الجدول أعلاه ، نلاحظ انخفاض المستوى التعليمي بالوحدة ، فعدد الجامعيين قليل مقارنة بعدد العَمَّال ذوي المستوى الأساسي، الذين تمّ تكوين أغلبيتهم بمراكز التكوين المهني في الاختصاصات المطلوبة.
● توزيع العاملين حسب خبرتهم المهنية بالوحدة :

يمكن تتبّع مستوى خبرة العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية للثلاثة سنوات التالية الذكر ، و ذلك بتقسيم مستويات الخبرة إلى أربع فئات كما يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم 07 : تطوُّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب خبرتهم المهنية [37]

الملاحظات	2006	2005	2004	السنوات / مستويات الخبرة
زيادة عدد العاملين	29	18	17	01 - 10 سنوات
نقصان عدد العاملين	51	70	96	11 - 20 سنوات
زيادة ثم نقصان عدد العاملين	209	224	221	21 - 30 سنوات
زيادة عدد العاملين	07	04	02	31 - 40 سنوات
تناقص إجمالي عدد العاملين	296	316	336	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ، تطوراً ضئيلاً في عدد العاملين ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات، و يعود ذلك إلى توقيف الوحدة لعملية التوظيف الخارجي، إلا في الحالات القصوى التي تضطر معها إلى توظيف عدد قليل من الأفراد الجدد، في التخصصات التي لا تتوفر في الوحدة أو في الوحدات الإنتاجية للمؤسسة . أما فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 20 سنة فهي تعرف انخفاضاً شديداً، وأغلبيتهم من العمّال التنفيذيين ، هذه الفئة التي تشكّل فائضاً لدى الوحدة ، حيث يتمّ تحويلهم إلى الوحدات الإنتاجية الأخرى التي تعرف عجزاً في هذا النوع من العاملين ، أو يتمّ إحالة من يصل سنهم إلى السن القانوني للتقاعد على التقاعد المسبق ، و ذلك بتسوية وضعيتهم تجاه صندوق الضمان الاجتماعي. أما فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 21 إلى 30 سنة فيمثلون أغلبية العاملين بالوحدة، و بحكم استراتيجية تقليص الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة POVAL/spa، فهم ما تبقى من العاملين الذين تمّ تصفيتهم ابتداءً من سنة 1994م و هم يمثلون القدرة الإنتاجية الحقيقية للوحدة بحكم خبرتهم المهنية ، لهذا لا تستطيع إدارة الوحدة التخلي عنهم بسهولة ، خاصّةً و أنّهم من ذوي التخصصات النادرة بالوحدة . أمّا فيما يخص فئة العاملين ذوي الخبرة المهنية من 31 إلى 40 سنة ، فعددهم يتزايد لأنّ إدارة الوحدة لا تستطيع التخلي عن خبرتهم الواسعة ، فهي تستفيد منهم في تدريب باقي العاملين بالوحدة خاصّةً في التخصصات النادرة .

● توزيع العاملين حسب أعمارهم :

تستعمل وحدة المضخات بالبرواقية العمر كأساس لتقسيم العاملين، و ذلك بتوزيعهم إلى الفئات العمرية التالية :

الجدول رقم 08 : عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية حسب أعمارهم لسنة 2006 م [37]

عدد العاملين	الفئة العمرية
07	أقل من 30 سنة
57	31 - 40 سنة
194	41 - 50 سنة
38	51 - 60 سنة
--	أكثر من 60 سنة
296	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أن عدد العاملين الأقل من 30 سنة قليل جداً (07 أفراد) بالمقارنة مع الفئات العمرية الأخرى، و ما يفسر ذلك هو التزام وحدة المضخات باستراتيجية تقليص عدد العاملين ، حيث لم يبقى بها إلا العمّال الذين يقتربون من سن التقاعد ، فهي بذلك تريد تقليص عدد العاملين أكثر ممّا هو عليه حيث تهدف للوصول إلى 234 فرد مع نهاية سنة 2007 م ، و هو هدف سهل المنال مع هذا المستوى العالي من العمّال كبار السن .

2.3.1.2 تكاليف الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية

بعد التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكوّنة لوحدة المضخات بالبرواقية ، و توزيعها حسب عدّة اعتبارات كشفت أهمّ الجوانب المتعلقة بنشاط هذه الوحدة الإنتاجية ، و حدّدنا من خلالها السياسات المنتهجة للتعامل مع الموارد البشرية في الوحدة ، لابدّ من التطرّق لأهمّ التكاليف التي تتحمّلها وحدة المضخات بالبرواقية ، و التي تعبّر عن المقابل الذي يحصل عليه العاملون بالوحدة ، لقاء ما يبذلونه من جهد فكري و عضلي ، و هذا ما ستوضّحه الفقرات التّالية :

1.2.3.1.2 مستويات الأجر في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثّل الأجر و الرواتب الممنوحة للعاملين حوالي 90 % من إجمالي التكاليف التي تترتّب عن الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، و الجدول التّالي يوضّح ستة فئات من الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية :

الجدول رقم 09: مستويات الأجر الصافي للدفع الذي يتقاضاه العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية

لسنة 2006 م [37]

عدد العاملين	الفئات الأجرية
15	10.000 إلى 15.000
82	16.000 إلى 20.000
154	21.000 إلى 25.000
28	26.000 إلى 30.000
12	31.000 إلى 35.000
05	36.000 إلى 40.000
296	المجموع

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، بأنّ هناك مستويات مختلفة للأجر في وحدة المضخات بالبرواقية ، فهي تحترم قانون العمل الذي يضمن الحد الأدنى من الأجر و هو 10.000 دينار الجزائري ، كما نلاحظ أنّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية (154 فردا) ، يتقاضون أجراً يتراوح بين 21.000 إلى 25.000 دينار الجزائري ، و هم عمّال تنفيذيون وصلوا إلى هذا المستوى من

الأجور بعد خدمتهم الطويلة في الوحدة ، أمّا الأجور التي تزيد عن 26.000 دينار الجزائري فتعود أساساً لإطارات الوحدة ، كما تجدر الإشارة إلى أنّ السبب المباشر لارتفاع مستويات الأجر الصافي ، هو تلك القوانين التشريعية التي رفعت من أجور العاملين ، و آخرها المرسوم الرئاسي رقم 251-06 المؤرّخ في 15 جويلية 2006 م ، و المعدّل للمرسوم التنفيذي رقم 90-406 المؤرّخ في 22 ديسمبر 1990 م المتعلق برفع التعويض التكميلي للأجر ، و الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 47 ، بتاريخ : 19 جويلية 2006 .

2.2.3.1.2 تطوّر مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

على الرغم من الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين سنوياً ، إلا أنّ مصاريف العاملين في ارتفاع مستمر بالمقارنة مع رقم الأعمال الذي تحقّقه الوحدة سنوياً ، و هذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 10: تطوّر مصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	مصاريف العاملين	رقم أعمال الوحدة	النسبة المئوية	عدد العاملين
2002	122.912.627.47	1.160.082.000.00	10.59 %	368
2003	119.119.542.10	729.353.000.00	16.33 %	348
2004	121.720.901.29	611.613.000.00	19.90 %	336
2005	129.434.616.86	562.877.000.00	22.99 %	316
2006	144.876.808.07	539.384.000.00	26.86 %	296

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية يتناقص سنوياً بحوالي 20 فرداً ، و رغم ذلك نلاحظ أنّ النسبة المئوية التي تمثّل مصاريف العاملين إلى رقم أعمال الوحدة ، تتزايد سنوياً بشكل مستمر منذ سنة 2002 م (10.59 %) حتى سنة 2006 م (26.86 %) و هو ما يدعو للقول بأنّ تناقص عدد العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى تناقص مصاريفهم ، فهناك متغيران رئيسيان لم تأخذهما الوحدة بعين الاعتبار هما :

● الزيادة المؤقتة في رقم أعمال الوحدة :

خاصةً في السنتين 2001 م و 2002 م ، بسبب الدعم الفلاحي الذي تقدمت به الدولة الجزائرية لصالح الفلاحين ، و الذي يحتم عليهم شراء عتاد الري الفلاحي من مؤسسة POVAL/spa تحت إشراف البنك الوطني للتنمية الريفية ، و مع انتهاء هذا الدعم الفلاحي الذي قدمته الدولة الجزائرية ، تراجع رقم أعمال وحدة المضخات ابتداءً من سنة 2003 م حتى سنة 2006 م بشكل مستمر ، ممّا جعل النسبة المئوية لمصاريف العاملين إلى رقم أعمال الوحدة تتزايد سنوياً .

● الزيادة المستمرة في مصاريف العاملين :

إنَّ خروج حوالي 20 فرد سنوياً من الوحدة بسبب إحالتهم على التقاعد المبكر و الذهاب الإرادي ، يتطلب دفع مبالغ للصندوق الوطني للتقاعد و أخرى تدفع للأفراد لتسوية وضعيتهم ، و هو ما يجعل مصاريف العاملين تزداد سنوياً رغم تراجع عددهم ، بالإضافة إلى الزيادات التي عرفتها الأجور في السنوات الخمسة الأخيرة ، و آخرها الزيادة في التعويض التكميلي للأجر ، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 251-06 المؤرَّخ في 15 جويلية 2006 م ، و المتعلق برفع التعويض التكميلي للأجر الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 47 ، بتاريخ : 19 جويلية 2006 ، فكلُّ هذه المبالغ التي تضاف سنوياً لمصاريف العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، جعلتها تتزايد سنوياً نسبة إلى رقم أعمال الوحدة رغم الانخفاض السنوي في عدد العاملين .

3.2.3.1.2 تطوُّر تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثِّل تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية ، نسبة 1 % من المصاريف السنوية للعاملين بعد إخضاعها لضريبة الدفع الجزافي (V. F) * ، و يتمُّ حساب هذا المبلغ سنوياً كاقطاع قانوني إجباري ، و الجدول التالي يظهر ذلك :

الجدول رقم 11: تطوُّر تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	التكاليف الفعلية للتدريب	المصاريف السنوية للعاملين
2002	1.286.148.23	122.912.627.47
2003	400.875.85	199.119.542.10
2004	469.466.48	121.720.901.29
2005	584.314.11	129.434.616.86
2006	1.134.320.00	144.876.808.07

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنَّ تكاليف التدريب في وحدة المضخات بالبرواقية ترتبط بالمصاريف السنوية للعاملين بها ، لذا فإنَّ التطوُّر الذي شهدته هذه المصاريف ، أدَّى إلى زيادة المبلغ المخصَّص للتدريب في الخمس سنوات الأخيرة ، بناءً على ما ينص عليه القانون .
و تجدر الإشارة إلى أنَّ تكاليف التدريب في الوحدة تقسَّم إلى 50 % لتدريب الإطارات و العمَّال المهرة ، و 50 % منها لتدريب التنفيذيين .

3.3.1.2 أهم الحوافز الممنوحة للعاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تمثل الحوافز الممنوحة للعاملين في وحدة المضخات بالبرواقية، نسبة تتراوح بين 08 إلى 09 % من إجمالي مصاريف العاملين بالوحدة ، و هي تتمثل أساساً في منحة المردودية الفردية و الجماعية ، و العلاوات الممنوحة للإطارات ، كما سيظهر في الفقرات التالية :

1.3.3.1.2 تطوّر منحة المردودية الفردية (Prime de Rendement Individuelle)

تتعلق هذه المنحة بالمجهود العضلي و الذهني الذي يبذله كل فرد يعمل في وحدة المضخات بالبرواقية، حيث تمثل المقابل الذي يستحقه الفرد لقاء ما أسهم به في تحقيق الأهداف المسطرة للوحدة ، و ما حققه ممّا طلب منه إنجازها من مهام ، فالمسؤول المباشر على الفرد هو الذي يقيم و يمنح نقطة من صفر إلى عشرة نقاط، تحسب على ضوءها إدارة الموارد البشرية بالوحدة المبلغ الذي يستحقه الفرد بناءً على جداول معدة خصيصاً لهذا الغرض، و الجدول التالي يوضّح تطوّر هذه المنحة في الخمس سنوات الأخيرة :

الجدول رقم 12: تطوّر منحة المردودية الفردية في وحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	منحة المردودية الفردية	مصاريف العاملين	النسبة المئوية
2002	3.317.406.88	122.912.627.47	% 2.69
2003	3.222.913.26	119.119.542.10	% 2.70
2004	3.405.965.40	121.720.901.29	% 2.79
2005	3.606.445.56	129.434.616.86	% 2.78
2006	3.200.590.57	144.876.808.07	% 2.20

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه ، بقسمة المبلغ السنوي لمنحة المردودية الفردية على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين، و التي شهدت استقراراً نسبياً في سنتي 2002 م و 2003 م ، مع حدوث زيادة طفيفة في السنتين الموالتين (2004 م و 2005 م) ، ممّا يدلّ على أنّ فعالية الأفراد في ارتفاع مستمر، نتيجة تحقيقهم للأهداف المسطرة، و التي يبلغونها بالإنجاز الجيد للمهامّ التي يكفون بأدائها . غير أنّ سنة 2006م شهدت انخفاضاً طفيفاً في هذه النسبة ، ممّا يدلّ على تراجع كفاءة العاملين الفردية في أداء مهامهم ممّا أثر على فعاليتهم في بلوغ الأهداف المسطرة .

2.3.3.1.2 تطوّر منحة المردودية الجماعية (Prime de Rendement collective)

بالإضافة لمنحة المردودية الفردية ، يحصل العاملون في وحدة المضخات بالبرواقية على منحة المردودية الجماعية ، التي يستحقها الفريق العامل على تحقيق نفس الأهداف المسطرة ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر هذه المنحة في الخمس سنوات الأخيرة :

الجدول رقم 13 : تطوُّر منحة المردودية الجماعية في وحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	منحة المردودية الجماعية	مصاريف العاملين	النسبة المئوية
2002	6.576.003.70	122.912.627.47	% 5.35
2003	4.650.136.20	119.119.542.10	% 3.90
2004	5.254.517.36	121.720.901.29	% 4.31
2005	6.536.163.19	129.434.616.86	% 5.05
2006	6.520.235.43	144.876.808.07	% 4.50

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمَّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه ، بقسمة المبلغ السنوي لمنحة المردودية الجماعية على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين، و التي توضَّح حدوث انخفاض شديد في هذه المنحة سنة 2003 م ، نتيجة حدوث انحرافات عن الأهداف المسطرة لبعض فرق العمل ، ممَّا انجرَّ عنه انخفاض في منحة المردودية الجماعية التي ترتبط بمدى إنجاز الأهداف المسطرة، غير أنَّها بعد ذلك عرفت ارتفاعاً محسوساً في السنتين الموالتين (2004 م و 2005 م) ، بسبب ارتفاع فعالية فرق العمل في إنجاز ما سطر لها من أهداف ، على الرغم من ذلك الانخفاض الطفيف الذي سجَّل في سنة 2006 م ، و الذي يعبَّر عن وجود بعض الانحرافات عن الأهداف المسطرة لفرق العمل .

3.3.3.1.2 تطوُّر العلاوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية

يختصُّ بهذه العلاوة مدير الوحدة و مدراء الإدارات الوظيفية المختلفة ، و كلُّ إطار يعمل في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هي تعبَّر عن بلوغ هؤلاء الأفراد المستويات المطلوبة في تسيير الوحدة ، و تحقيقهم مستويات معيَّنة من الفعالية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي بالوحدة ، و الجدول التَّالي يوضِّح تطوُّر هذه العلاوة الممنوحة لإطارات الوحدة :

الجدول رقم 14 : تطوُّر العلاوة الممنوحة لإطارات وحدة المضخات بالبرواقية [37]

السنوات	العلاوة الممنوحة لإطارات الوحدة	مصاريف العاملين	النسبة المئوية
2002	1.884.396.97	122.912.627.47	% 1.53
2003	1.731.266.75	119.119.542.10	% 1.45
2004	1.837.771.46	121.720.901.29	% 1.51
2005	2.041.094.54	129.434.616.86	% 1.57
2006	1.977.378.18	144.876.808.07	% 1.36

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

تمَّ حساب النسبة المئوية في الجدول أعلاه، بقسمة المبلغ السنوي للعلاوة الممنوحة لإطارات الوحدة على المبلغ السنوي لمصاريف العاملين ، حيث تعرف هذه العلاوة وفقاً لنسبتها إلى مصاريف العاملين استقراراً ملحوظاً خلال الأربع سنوات الأخيرة (2002 م ، 2003 م ، 2004 م ، 2005 م) ،

غير أن سنة 2006 م عرفت انخفاضاً محسوساً في هذه العلاوة ، بسبب الانحرافات التي شهدتها الوحدة في تحقيق أهدافها المسطرة خاصة تلك المتعلقة برقم الأعمال ، حيث سجّل رقم الأعمال الفعلي انحرافاً بحوالي 21 % عن رقم الأعمال المسطر لسنة 2006 م ، ممّا أنقص من فعالية مدراء الوحدة في تحقيق أهدافها ، و هو الأمر الذي عاد سلباً على العلاوة الممنوحة لهم و أدّى لانخفاضها .

2.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مخطط تصفية العاملين بمؤسسة POVAL\spa

كان لإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية رفقة باقي الإدارات في الوحدات الإنتاجية الأخرى ، دور أساسي في ظهور مؤسسة POVAL/spa بالشكل الجيد الذي هي عليه اليوم ، فهذه الإدارات واكبت التحوّلات الجوهرية التي مسّت هيكل المؤسسة منذ كانت تسمى EN - PMH إلى أن أصبحت POVAL/spa ، عقب الإجراءات القانونية و التنظيمية التي نتجت عن إعادة الهيكلة العضوية و المالية لمؤسسة EN - PMH خلال فترة التسعينات من القرن العشرين ، فلولا تدخل هذه الإدارات ممثلة في الشرفاء و ذوي الولاء من العاملين بالمؤسسة ، بمساعدة أجهزة الدولة المختصة آن ذاك (وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة) ، لما كان لهذه المؤسسة وجود على أرض الواقع اليوم ، و الفروع التالية توضّح ذلك :

1.2.2 الأسباب الحقيقية لإعادة هيكلة مؤسسة POVAL/spa

نظراً للخسائر التي كانت تحقّقها مؤسسة EN - PMH في بداية التسعينات من القرن العشرين ، بسبب الوضعية المالية المزرية التي آلت إليها المؤسسة من جرّاء سوء التسيير ، أدرجت المؤسسة ضمن قائمة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي سيتمّ تصفيتها و غلقها نهائياً ، و لكن إثر الإضراب المفتوح الذي قامت به النقابات العمالية لهذه المؤسسة ، و مع وجود بوادر لإعادة النهوض بالمؤسسة في حدود ما تملكه من إمكانيات مادية و بشرية، اقتنعت الوزارة الوصية آن ذاك (وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة) بالإبقاء على هذه المؤسسة ، لكن بشرط تقليص عدد عمّالها وفق مخطّط نشاطات المؤسسة، و إخضاعها لإعادة الهيكلة العضوية حالياً ، و لإعادة الهيكلة المالية في السنوات القليلة القادمة ، و هو ما ستظهره الفقرات التالية :

1.1.2.2 الوضعية العامّة لمؤسسة EN-PMH في سنة 1993 م

شهدت مؤسسة EN-PMH ظروفاً اقتصادية و اجتماعية قاسية ، في بداية التسعينات من القرن العشرين ، و التي كادت أن تؤدّي إلى غلقها نهائياً ، ممّا استدعى من الدولة اتخاذ قرارات هامّة غيرت على إثرها الاستراتيجية العامّة لمؤسسة EN-PMH و سياسات العمل بها ، لهذا ستبيّن الفقرات التالية الوضعية العامّة لمؤسسة EN-PMH بعد صدور قرار غلقها :

1.1.1.2.2 إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH

صدر قرار غلق مؤسسة EN-PMH في جانفي 1993 م، ثم عقبه إضراب مفتوح نظّمته النقابات العمالية في المؤسسة آن ذاك ، أسفر عن تراجع الدولة في قرار غلق المؤسسة بعد عدّة مفاوضات مع ممثلين من النقابات العمالية و المدراء الفرعيين للمؤسسة ، و عوض أن يفقد كلّ العاملين بالمؤسسة مناصب عملهم تقرّر تسريح عدد منهم ، و تمّ استقبال طلبات العاملين الراغبين في ترك المؤسسة مقابل مبالغ مالية يتمّ تحديدها وفق القانون ، إلا أنّ المديرية العامة للمؤسسة رفضت تلك الطلبات لأنّ 80 % منها كانت لأفراد من فئة المسيرين و العاملين في الإدارة ، و هذا تجنباً للأثار السلبية التي قد تنجم عن خروج هذا العدد الكبير من المسيرين ، فهي تستهدف العمّال التنفيذيين ، و هو الأمر الذي جعلها تكلف إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية بالإشراف على تحديد العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و ذلك بإجراء عملية تقييم الأداء لكلّ فرد في المؤسسة قبل إدراج اسمه في لائحة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم .

2.1.1.2.2 تقسيم مؤسسة EN-PMH إلى وحدات إنتاجية

كانت مؤسسة EN-PMH مقسّمة إلى مركبين إنتاجيين رئيسيين مركب الرويبة و مركب البرواقية ، لكن مع اتخاذ الإجراءات التي تنص على إعادة الهيكلة العضوية لهذه المؤسسة، تم تقسيم كلّ مركب إلى وحدات إنتاجية تحت إشراف مكتب الدراسات الأمريكي (ERNET YOUNG) ، و ذلك بموجب القرارين 107 و 106 الصادرين بتاريخ 20 ديسمبر 1993م، حيث نتج عن ذلك الوحدات الإنتاجية التالية:

- وحدة المسبك و الصمّامات بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .
- وحدة المصالح الصناعية بالبرواقية .
- وحدة الوسائل العامة بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالرويبة .
- وحدة المضخات ببراقية .
- وحدة المضخات بالجلفة .
- وحدة المضخات بالأغواط .

تمثّل هذه الوحدات أهمّ نواتج قرار تقسيم مؤسسة EN-PMH ، فلكلّ واحدة منها ميزانية مستقلّة و مدير فرعي يقوم بتسيير وحدته ، تحت إشراف المديرية العامة للمؤسسة التي فوّضت إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية بأن تقوم بتحديد قائمة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و كلفتها بالعمل على تسوية وضعيتهم و تقييم المبالغ الواجبة الدفع مقابل تسريحهم، مع ضرورة عمل مخطّط لنشاطات كلّ وحدة يوضّح أهدافها ، و إمكانياتها، و كذا التقديرات التي تتوقّع تحقيقها في حجم المبيعات، و تكاليف الإنتاج ،

و الدعم المالي اللازم من الدولة لتحقيق ذلك على المدى القصير و الطويل الأجل . و تجدر الإشارة إلى أنه في سبتمبر 1996م استأنفت الدولة إعادة الهيكلة المالية لمؤسسة EN-PMH ، حيث فتحت جزءاً من رأس مالها للاكتتاب نتج عنه صدور عدد من الأسهم لصالح مساهمين خواص ، تحوّلت على إثره مؤسسة EN-PMH قانونياً إلى مؤسسة المساهمة POVAL/spa ، و تمّ غلق وحدتي الجلفة و الأغواط على إثر ذلك ، نظراً للخسائر التي عرفتھا رغم الإصلاحات السابقة، و تمّ تقسيم وحدة المسبك و الصمّامات بالبرواقية ، و توزيع وحدتي المصالح الصناعية و الوسائل العامّة على باقي الوحدات ، و ظهرت مؤسسة POVAL/spa بوحداتها الإنتاجية التالية :

- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة المسبك بالبرواقية .
- وحدة الصمّامات بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالروبية .
- وحدة المضخات ببراقية .

3.1.1.2.2 ضرورة تقليص عدد العاملين في كلّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH

عقب إعادة الهيكلة العضوية التي نتجت عن استراتيجية تقليص العاملين بالمؤسسة في نهاية سنة 1993 م ، تمّ تحديد برنامج لتقليص عدد العاملين في كلّ وحدة إنتاجية بالمؤسسة ، و الذي يكون ضمن مخطّط النشاطات الذي حدّدته إدارة كلّ وحدة إنتاجية، فهي ملتزمة بتحقيقه على اعتبار أنّ إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH جاء نتيجة لهذه الالتزامات ، التي تعهّدت المؤسسة بتحقيقها كما جاءت في مخطّط نشاطاتها ، و بالفعل تمّ تحديد قائمة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم حسب كلّ وحدة إنتاجية مع نهاية سنة 1995 م ، و تمّ اتخاذ كلّ الإجراءات القانونية و التنظيمية لخروج أكثر من نصف عدد العمّال بالشكل الذي لا يؤثّر على نشاط المؤسسة ، بمساعدة الدعم المالي الذي قدّمته الدولة لتسوية الوضعية المالية للمؤسسة تجاه العمّال الذين سيتمّ تسريحهم ، و بهذا أصبح إجمالي عدد العاملين في مؤسسة EN-PMH مع نهاية سنة 1996 م يعادل 1.400 فرداً ، بعد ما كان عددهم 3.200 فرداً في نهاية سنة 1992 م .

2.1.2.2 وضعية العملية الإنتاجية في المؤسسة EN-PMH

بالإضافة لما سبق ذكره ، جاءت إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH استجابةً لمتطلّبات الوضعية الإنتاجية للمؤسسة ، و التي كانت تشكو من ضعف التسيير في النظام الإنتاجي للمؤسسة ، و الذي تميّز بضعف كفاءته و ارتفاع تكاليفه، رغم محاولات تحسين كفاءته التي لم تكن بالفعالية الكافية، ممّا حثّم على الدولة التدخل بالطريقة التي توفّر الشروط الملائمة لتحسين النظام الإنتاجي في

مؤسسة EN-PMH ، و النقاط التالية ستعرض أهم الأسباب التي جعلت الانتقال إلى إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH ضرورة ملحة :

1.2.1.2.2 التوسع و التركيز في النشاطات الصناعية لمؤسسة EN-PMH

تميزت التكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة في مؤسسة EN-PMH قبل إعادة هيكلتها في نهاية سنة 1993 م بالتكامل و الضخامة ، حيث تقوم مؤسسة EN-PMH بإنتاج أغلب العناصر المكوّنة لمنتجاتها النهائية ، و مدخلات كل وحدة إنتاجية تعتمد على مخرجات الوحدات الأخرى ، و أدى هذا إلى تميز المؤسسة بتركيز عملياتها الإنتاجية ، فهي تتكوّن من مركبين إنتاجيين كلٌّ منها يحتوي على خمس وحدات إنتاجية على الأقل ، و بالتالي فإنّ أيّ خلل في إحدى الوحدات الإنتاجية في أحد المركبين يعود سلباً على العملية الإنتاجية للمؤسسة ككل . و تجدر الإشارة إلى أنّ التركيز و التكامل في العملية الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH ليس هو المشكل الرئيسي ، و إنّما ضعف الهياكل الإنتاجية و نقص فعالية التسيير فيها ، أدت إلى ضعف في استغلال القدرات الإنتاجية للمؤسسة بشكل واسع ، و لعلّ لجوء المؤسسة إلى المساعدة الأجنبية في مجال التحكم بتكنولوجيات الإنتاج ، يدلّ على وجود مشكل في تسيير العملية الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH .

2.2.1.2.2 غياب التخصص في نشاطات مؤسسة EN-PMH

قامت مؤسسة EN-PMH بمجموعة من النشاطات الصناعية المتعلقة بإنتاج عتاد الري الموجّه لقطاع الفلاحة بشكل رئيسي ، حيث تنتشر وحداتها الإنتاجية عبر التراب الوطني (الجزائر العاصمة ، المدية ، الجلفة ، الأغواط) بهدف تقريب منتجات المؤسسة من المستهلك ، لكنّ تعدّد الاختصاصات في هذه الوحدات الإنتاجية ، و اكتسابها لتكنولوجيات تمكّنها من إنتاج قطع غيار ليس لها علاقة بالعملية الإنتاجية الرئيسية في المؤسسة، جعلها تخرج أحياناً عن طبيعتها الإنتاجية لتحقيق نتيجة من ورائه، تسمح لها بتعويض عجزها المترتب عن الهدف الرئيسي لوجودها ، و هذا ما جعل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH لا تخضع لاستراتيجية واضحة رغم وجود المراقبة ، فالوحدات الإنتاجية تنتج كلّ ما يدخل تحت الفرع الإنتاجي الذي تعمل فيه، و مؤسسة EN-PMH مجبرة على إنتاج منتجات تحملها خسائر، لأنّ إدارة المؤسسة لا تملك سلطة إصدار قرار الإنتاج أو تحديد سعر منتجاتها، بسبب سياسة الأسعار الإدارية التي يفرضها الاقتصاد الموجّه، وهو الأمر الذي نفى عنها الطابع التجاري في عملياتها الإنتاجية.

3.2.1.2.2 ضعف كفاءة الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN-PMH

كان الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN-PMH يتميّز بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، و عدم سماحه للموارد البشرية بالمبادرة ، فالوحدات الإنتاجية مرتبطة بشكل كبير بالمديرية العامّة للمؤسسة ، و تفقد للاستقلالية التي تمكّنها من أداء دورها الفعّال، فمجلس إدارة المؤسسة يغلب عليه الطابع السياسي

في التسيير، و القرارات الداخلية في المؤسسة تتميز بعدم الاستقلالية، لهذا وقعت إدارة الوحدات الإنتاجية بين ضغط المديرية العامة للمؤسسة ، و بين ضغط العمّال الذين يواجهون برفض مطالبهم في كثير من الأحيان ، هذه المطالب التي تتعلّق برفع أجورهم نظراً للمستوى المعيشي المتدني في تلك الفترة ، ممّا وُجد لدى العاملين بمؤسسة EN-PMH عدم الرضى ، الذي يتسبّب في توقيفهم عن العمل بالإضرابات المتكرّرة ، و في حالة عدم الاستجابة لمطالبهم في كلّ مرة يعود ذلك سلباً على إنتاجيتهم ، و بالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل . كما أنّ فشل الإدارة في كلّ الوحدات الإنتاجية لمؤسسة EN-PMH ، في حلّ المشكلات الاجتماعية للعاملين جعلهم لا يبالون بمستوى أدائهم ، و أنشأ فيهم روح الاتكالية ، و عدم تقديم المستوى المطلوب منهم في تأدية النشاطات المكفون بها .

3.1.2.2 وضعية الموارد البشرية العاملة في مؤسسة EN-PMH

استمدّت مؤسسة EN-PMH تعاملها مع الموارد البشرية من التوجّه المركزي للتسيير الإداري الأحادي الجانب ، الذي كان يهيمن على الحياة الاقتصادية في الجزائر ، و الذي همّش دور الموارد البشرية و أعطى الأولوية للجوانب الكميّة و التقنية في المؤسسة ، فهذا الإهمال في تحسين أداء العاملين جعل دور إدارة الموارد البشرية يتراجع بالمقارنة مع الإدارات الأخرى في المؤسسة ، و هو ما انعكس سلباً على حالة الموارد البشرية في مؤسسة EN-PMH ، ممّا دعى إلى تدخل الدولة قصد إعادة هيكلة هذه المؤسسة ، و ذلك للأسباب التالية :

1.3.1.2.2 ضعف نظام التوجيه للموارد البشرية مؤسسة EN-PMH

يعتبر النقص في فعالية الاتصال داخل مؤسسة EN-PMH، محدداً أساسياً لعملية التوجيه في هذه المؤسسة ، فالصراع بين السلطة المركزية للمديرية العامة و الإدارات الفرعية في الوحدات الإنتاجية ، جعل وصول المعلومات يكون متأخراً في كثير من الأحيان ، ممّا أفقدها فعاليتها في مواكبة المستجدات الطارئة داخل و خارج المؤسسة، و هو كذلك ما جعل متخذ القرار داخل المؤسسة لا يخضع إلى استراتيجية أو سياسة محدّدة ، فهذه القرارات لا تأخذ القدرة الحقيقية للموارد البشرية بعين الاعتبار، ممّا جعل عملية التنفيذ الاستراتيجي تتحرف بقدر كبير عن الأهداف التي سطّرت في عملية التخطيط الاستراتيجي .

2.3.1.2.2 ضعف تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة EN-PMH

لم تكن سياسة التدريب في مؤسسة EN-PMH تركز على الجانب العلمي و النفسي للعاملين ، بقدر ما ركّزت على الجانب التقني و الفني المتعلّق بطرق أداء المهامّ الموكلة للعاملين ، ممّا جعلهم لا يستوعبون الهدف الحقيقي من وراء التغيّرات الجوهرية التي تحدث في طرق الإنتاج ، و هو الأمر الذي عاد سلباً على فعالية عملية تدريب العاملين في كلّ مرّة يتمّ فيها تأهيل العاملين بالمؤسسة ، و لعلّ تدني المستوى العلمي للعاملين بمؤسسة EN-PMH كان له دور كبير في ذلك ، إلى جانب تركيز

المؤسسة على التدريب في مكان العمل بواسطة العمّال الأكثر خبرة ، مبتعدين بذلك عن الجانب النظري المكملّ و الداعم للجانب التطبيقي من عملية التدريب في المؤسسة ، و هو الأمر الذي انعكس سلباً على عملية التنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة EN-PMH بمرور الوقت ، حتى وصل الأمر إلى اقتناع الدولة بضرورة تقليص عدد العاملين بمؤسسة EN-PMH ، نظراً لضعف أداء مواردها البشرية في تحقيق أهدافها ، فتكاليفهم أصبحت تشكّل عائقاً يهدّد وجود المؤسسة ، خاصّة بعد توفّف الدولة عن تغطية العجز السنوي في ميزانية المؤسسة .

3.3.1.2.2 اهتمام مؤسسة EN-PMH بالنشاطات الاجتماعية داخلها

أدّى التوجّه الاشتراكي السائد في الاقتصاد الجزائري قبل أكتوبر 1988م ، إلى تركيز مؤسسة EN-PMH على تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين ، حيث توقّر وجبات مجّانية و المخيمات الصيفية لأولاد العاملين بها ، بالإضافة للأجور و الامتيازات العائلية المرتفعة ، ممّا أدّى إلى ارتفاع تكاليف العاملين بالمؤسسة التي كانت تفوق 50 % من رقم أعمال المؤسسة ، و هو ما جعل النتيجة التي تحقّقها المؤسسة سلبية في كلّ مرّة، خاصّة مع انخفاض مردودية الفرد، و انعدام التوازن بين تكاليفه، و العمل الحقيقي الذي يقدّمه ، و هذه الوضعية كانت ناتجة عن التحديد المركزي للأجور و الحوافز الممنوحة ، فالمؤسسة ليست لها حرية تحديد ذلك ، غير أنّ هذه الوضعية لم تدم طويلاً خاصّة مع انتهاج الدولة لسياسة استقلالية التسيير في المؤسسات العمومية ، حيث تقرّر بعد ذلك تقليص عدد العاملين بالمؤسسة عوض تسريحهم جميعاً و غلقها نهائياً ، ممّا استوجب إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في 20 ديسمبر 1993م على إثر هذا الضعف في تسييرها .

2.2.2 مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في إعداد مخطّط لنشاطات الوحدة

بعد أن تقرّر إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993م، أصبحت كلّ وحدة إنتاجية منبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH ، مطالبة بإعداد مخطّط لنشاطات الوحدة، و هو ما قامت به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، حيث انتهت من هذا المخطّط في 18 مارس 1995 م ، معتمدهً في ذلك على معطيات السنوات السابقة و الإمكانيات الحالية للمؤسسة ، و على ضوء ما ينتظرها من منافسة فرضتها عليها سياسة السوق المفتوح للاقتصاد الجزائري ، تمّ تحديد الأهداف الاستراتيجية و أهداف الاستغلال لوحدة المضخات بالبرواقية ، مع وضع مخطّط لأهمّ النشاطات التي تحقّق هذه الأهداف ، و الفروع التّالية ستنترّق هذا المخطّط بشكل أوضح :

1.2.2.2 تحديد الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

يؤدّي بلوغ هذه الأهداف إلى دعم الموقع التنافسي للمؤسسة في أسواقها الاستراتيجية التقليدية (الفلاحة ، الري ، المحروقات) ، فالمؤسسة انتقلت من سياسة إنتاج ما يمكن إنتاجه ، إلى سياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، و في سبيل ذلك حدّدت الأهداف الاستراتيجية التّالية :

1.1.2.2.2 تقليص عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

تهدف استراتيجية تقليص عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، إلى تدنيّة مصاريف العاملين و بالتالي تدنيّة تكاليف الإنتاج ، ممّا يجعل الوحدة تحقّق التوازن المالي الذي يمكّنها من الاستمرار في سوق المنافسة ، لهذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تسيير عملية تقليص عدد العاملين في الوحدة ، و في نفس الوقت تطبيق النصوص القانونية السارية المفعول ابتداءً من سنة 1995 م ، و المتعلقة بتسوية الملقّات التّالية :

- التقاعد عند السن القانوني ستون (60) سنة (Retraite) .
- التقاعد المبكر (Pré - retraite) بناءً على المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 ماي 1994م المتعلّق بإحداث التقاعد المسبق ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994م.
- الذهاب الإداري (Départ Volontaire) .
- البطالة التقنية (Chômage technique) بناءً على المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 م ، المتعلّق بإحداث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
- إلغاء منح المردودية (Suppression des primes de rendement) .
- تخفيض ساعات العمل (Réduction des horaires de travail) .

2.1.2.2.2 تحديث السياسة المالية و التجارية لوحدة المضخات بالبرواقية

تهدف السياسة المالية الجديدة لوحدة المضخات بالبرواقية إلى التحكّم في خزينة الوحدة ، و ترصيد الحسابات التي تربطها بالوحدات الإنتاجية الأخرى، مع السيطرة أكثر على التكاليف بكلّ أنواعها، و ذلك من أجل تحقيق التوازن المالي في وحدة المضخات بالبرواقية، بعد الاختلالات المالية التي شهدتها من قبل. كما تهدف السياسة التجارية الجديدة لوحدة المضخات بالبرواقية، إلى تطوير العلاقات التي تربطها بوكلاء التوزيع داخل و خارج الوطن ، بالإضافة إلى عمل على تصريف مخزونها بوضع أسعار أكثر تنافسية، مع إعطاء الأولوية للمعلومات التي تقدّمها إدارة المبيعات ، و أخذها بعين الاعتبار في العملية الإنتاجية. كما تفتح هذه السياسة التجارية الجديدة لوحدة المضخات بالبرواقية، عملية بحثٍ واسعة عن شركاء يمكن أن يكون لهم دور فعّال في تطوير منتجات الوحدة، أو تطوير تقنات توزيع منتجاتها داخل و خارج الوطن.

3.1.2.2.2 تفعيل السياسة الصناعية لوحدة المضخات بالبرواقية

تهدف السياسة الصناعية الجديدة لوحدة المضخات بالبرواقية إلى تعزيز الهيكل الصناعي للوحدة ، من خلال التركيز على التنظيم الداخلي للعملية الإنتاجية ، حيث تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و ذلك بتحديث البطاقات التقنية للمنتجات ، و احترام الوقت المعياري للتصنيع ، و بيع الآلات غير المستعملة

و تحديثها إن أمكن ذلك ، و العمل على جعل برامج الإنتاج أكثر مرونة لضمان الاستجابة السريعة تجاه الطلب ، كما تجدر الإشارة إلى أن السياسة الصناعية الجديدة تفتح المجال أمام الشركاء الأجانب فيما يخص مخططات الإنتاج التي تمكّن الوحدة من تطوير منتجاتها .

2.2.2.2 تحديد أهداف الاستغلال لوحدة المضخات بالبرواقية

إنّ بلوغ أهداف الاستغلال التي وضعتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، تمكّنها من إنعاش الوضعية المالية للوحدة قبل تدخل الدولة ، حيث يصبح تدخل الدولة بمثابة مساعدة لإكمال ما بدأت الوحدة بتحقيقه فعلاً من أهداف ، على المستوى الطويل و القصير الأجل في المجالات التالية :

1.2.2.2.2 الأهداف المتعلقة برقم أعمال وحدة المضخات بالبرواقية

تتوقع إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ارتفاعاً محسوساً في حجم مبيعاتها ، نتيجة الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية التي قامت بها داخل الوحدة ، لهذا وضعت تقديراتها لرقم الأعمال الذي تتوقعه للسنوات الخمسة القادمة وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 15 : تطوّر رقم الأعمال السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	رقم الأعمال السنوي	الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي	التغير في الرقم القياسي البسيط
1994 (الفعلي)	486	100	00
1995	771	158.64	58.64
1996	1060	218.11	118.11
1997	1260	259.26	159.26
1998	1650	339.51	239.51
1999	2010	413.58	313.58

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي وفق العلاقة التالية :

$$I_{ca} (t_1 \setminus t_0) = \frac{Ca_1}{Ca_0} \times 100$$

حيث :

$I_{ca} (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0)

و هي سنة 1994 م .

Ca_1 : رقم الأعمال للسنة (t_1) .

Ca_0 : رقم الأعمال لسنة الأساس (t_0) ، و يساوي 486 مليون دينار جزائري .

أمّا التغير في الرقم القياسي البسيط لكلّ سنة فيتمّ حسابه وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي ، و هي كما يلي :

● حالة الثبات :

إذا كان : $I ca (t_1 \setminus t_0) = 100$ % فإن : $\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0$

و هي تعبر عن استقرار في قيمة رقم الأعمال السنوي المقدر مقارنة بقيمة رقم أعمال بسنة الأساس (Ca_0).

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I ca (t_1 \setminus t_0) > 100$ % فإن : $-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = 100 - I ca (t_1 \setminus t_0)$

تعبر هذه الحالة عن انخفاض قيمة رقم الأعمال السنوي المقدر بما قيمته : $-\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ ، عن رقم أعمال بسنة الأساس (Ca_0).

● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I ca (t_1 \setminus t_0) < 100$ % فإن : $+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0) = I ca (t_1 \setminus t_0) - 100$

تعبر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة رقم الأعمال السنوي المقدر بما قيمته : $+\Delta I ca (t_1 \setminus t_0)$ ، عن رقم أعمال بسنة الأساس (Ca_0).

و الملاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال في سنة 1994 م جاء معدوماً ، لأن هذه السنة هي سنة الأساس ، أما السنوات الخمس الباقية فقد سجلت ارتفاعاً في رقم الأعمال المقدر ، حيث توقعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن يزيد رقم أعمالها في سنة 1999 م بما قيمته 313.58 % عن سنة 1994 م ، أي بحوالي 1524 مليون دينار جزائري ، و ذلك راجع للارتفاع المستمر و المتوقع في حجم مبيعاتها السنوية ، بعد الإصلاحات الداخلية التي شهدتها الوحدة .

2.2.2.2.2 الأهداف المتعلقة بحجم الإنتاج في وحدة المضخات بالبرواقية

نتيجة للتوقعات المتعلقة بارتفاع حجم المبيعات السنوية لوحدة المضخات بالبرواقية، فإن إدارة هذه الوحدة تتوقع بالمقابل ارتفاعاً سنوياً في قيمة المنتجات التي ستصنعها على مدى الخمس سنوات التالية :

الجدول رقم 16 : تطور قيمة الإنتاج السنوي المتوقع تحقيقه في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	قيمة الإنتاج السنوي	الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي	التغير في الرقم القياسي البسيط
1994 (الفعلي)	376	100	00
1995	748	198.93	98.93
1996	1062	282.44	182.44
1997	1296	344.68	244.68
1998	1650	438.83	338.83
1999	2000	531.91	431.91

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي وفق العلاقة التالية :

$$I p (t_1 \setminus t_0) = \frac{P_1}{P_0} \times 100$$

حيث :

$I p (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0)

و هي سنة 1994 م .

P_1 : قيمة الإنتاج للسنة (t_1) .

P_0 : قيمة الإنتاج لسنة الأساس (t_0) ، و يساوي 376 مليون دينار جزائري .

أما التغيّر في الرقم القياسي البسيط لكلّ سنة فيتّم حسابه وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج السنوي ، و هي كما يلي :

● حالة الثبات :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) = 100$ % فإنّ : $\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0$

و هي تعبر عن استقرار في قيمة الإنتاج السنوي المقدر مقارنة بقيمة القيمة الإنتاج لسنة الأساس (P_0) .

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) > 100$ % فإنّ : $-\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = 100 - I p (t_1 \setminus t_0)$

تعبر هذه الحالة عن انخفاض قيمة الإنتاج السنوي المقدر بما قيمته : $-\Delta I p (t_1 \setminus t_0)$ ، عن قيمة الإنتاج لسنة الأساس (P_0) .

● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I p (t_1 \setminus t_0) < 100$ % فإنّ : $+\Delta I p (t_1 \setminus t_0) = I p (t_1 \setminus t_0) - 100$

تعبر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة الإنتاج السنوي المقدر بما قيمته : $+\Delta I p (t_1 \setminus t_0)$ ، عن قيمة الإنتاج لسنة الأساس (P_0) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ، أنّ التغيّر في الرقم القياسي البسيط لقيمة الإنتاج في سنة 1994م جاء معدوماً ، لأنّ هذه السنة هي سنة الأساس ، أمّا السنوات الخمس الباقية فقد سجّلت ارتفاعاً في قيمة الإنتاج المقدر ، حيث توقّعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن تزيد قيمة الإنتاج سنة 1999 م بما قيمته 431.91 % عن سنة 1994 م ، أي بحوالي 1624 مليون دينار جزائري . و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه التوقّعات حول قيمة الإنتاج السنوي المقدر ، جاءت متوافقة مع التوقّعات التي أجرتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، حول رقم الأعمال السنوي المقدر لنفس الفترة الممتدّة من سنة 1995 م إلى سنة 1999 م ، حيث توقّعت أن يزيد رقم أعمالها السنوي بنسبة 313.58 % سنة 1999 م ، و أن تزيد قيمة الإنتاج السنوي بنسبة 431.91 % سنة 1999 م مقارنة بسنة 1994 م ، و هذه

التقديرات بنتها إدارة الموارد البشرية على أساس المستوى الذي تخطط المؤسسة الوصول إليه ، إثر الإصلاحات الهيكلية و التنظيمية بعد سنة 1994 م ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 17: المستوى الإنتاجي المطلوب من وحدة المضخات بالبرواقية الوصول إليه في آفاق سنة 1999 م [37]

القدرة الإنتاجية المتفق عليها	880.000 ساعة عمل سنوياً
القدرة الإنتاجية الحقيقية	470.000 ساعة عمل سنوياً

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ القدرة الإنتاجية الحقيقية (Capacités réelles) لوحدة المضخات بالبرواقية تمثل نسبة 53.4 % من القدرة الإنتاجية المتفق عليها (Capacités contractuelles) ، و التي يجدر بالوحدة بلوغها بموجب الإجراءات المتعلقة بإعادة الهيكلة ، التي خضعت لها المؤسسة ابتداءً من سنة 1994 م ، فهي تسعى لزيادة قدرتها الحقيقية بـ 410.000 ساعة عمل سنوياً ، أي أنّها تسجّل انحرافاً سنوياً يقدر بـ 46.6 % عن القدرة الإنتاجية المتفق عليها .

3.2.2.2 الأهداف المتعلقة بعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

إنّ تدنية عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية هدف استراتيجي هام ، تعمل إدارة الموارد البشرية للوحدة على تحقيقه ابتداءً من سنة 1995 م ، وفق برنامج محدد مبني على أساس القرارات و الإجراءات المتخذة بعد إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993 م ، حيث تمّ إدراج التقديرات المتعلقة بعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية كما يلي :

الجدول رقم 18 : تطوّر عدد العاملين المتوقع في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	عدد العاملين	التغير السنوي في عدد العاملين
1994 (الفعلي)	702	00
1995	642	60
1996	638	04
1997	627	11
1998	620	07
1999	602	18

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، تتوقّع تناقصاً غير منتظم في عدد العاملين ، لأنّها تعتمد على عدد العاملين الذين يرغبون في ترك العمل إرادياً ، و هو متغيّر يصعب التحكّم فيه في ظل القوانين الجديدة التي تحكم ذلك ، وكذا صعوبة التنبؤ بسلوك العاملين في الوحدة ، و تدخل النقابات العمالية الذي يعرقل هذه العملية في كثير من الأحيان ، و لكن هذه

الإدارة تهدف لإخراج 100 فرد من إجمالي عدد العاملين مع نهاية سنة 1999 م . كما خطّطت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية لتنفيذ استراتيجية تقليص عدد العاملين ابتداءً من 1995 م ، و رصدت لذلك التكاليف التالية لسنة 1995 م :

الجدول رقم 19 : التكاليف المتوقعة للعاملين الذين سيتركون العمل في وحدة المضخات بالبرواقية سنة 1995 م [37]

البيان	عدد العاملين (Effectifs)	الغلاف المالي المخصّص (Enveloppe financière)
التقاعد (Retraite)	04	00
التقاعد المبكر (Retraite anti.)	46	09.5
الذهاب الإرادي (Départ volontaire)	10	02
التدريب (Formation)	25	02.5
المجموع	85	14

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية رصدت مبلغ 14 مليون دينار جزائري ، لتسوية وضعية 60 فرداً سيتركون العمل في الوحدة لأحد أسباب ترك العمل المذكورة في الجدول أعلاه (التقاعد ، التقاعد المبكر ، الذهاب الإداري) ، كما تخطّط لتدريب 25 فرداً من الوحدة ليتولوا مهامّ العاملين الذين سيتركون العمل سنة 1995 م .

3.2.2.2 وضع مخطّط لنشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

قامت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بإعداد مخطّط لنشاطات هذه الوحدة (Plan d'actions) ، حيث يظهر هذا المخطّط مختلف النشاطات الرئيسية في وحدة المضخات بالبرواقية ، و التي من شأنها أن تخدم الأهداف الاستراتيجية التي سطرّت ، فهو يحدّد الجهة المسؤولة عن كلّ نشاط و كذا الآجال المحدّدة لتنفيذه، و يظهر هذا المخطّط كما هو مبين في الملحق رقم (01) ، و الفقرات التالية تشرح المجالات المختلفة التي جاء لينظّمها هذا المخطّط :

1.3.2.2.2 المجال التجاري و المالي في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

فيما يخصّ الجانب التجاري و المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، فقد صنّف مخطّط النشاطات أهمّ النشاطات التي تتعلّق بهذين المجالين كما يلي :

المهلة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
		<ul style="list-style-type: none"> ● المجال التجاري :
قيد المتابعة	المديرية المركزية للتسويق + إدارة المبيعات	- تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة بحجم المبيعات السنوية بأخذ معطيات سوق المنافسة بعين الاعتبار .
جوان 1995	//	- تدعيم التنظيم التجاري في الوحدة .
مارس 1995	//	- تحديث ملف أسعار بيع المنتجات .
//	//	- تحديد أسلوب التعاون مع مختلف موزعي المضخات الأجنبي (Hedro-équipement, G.Dimma, Del) ، و الوكلاء المعتمدين المحليين .
جوان 1995	إدارة المبيعات	- تطوير مصلحة خدمات ما بعد البيع وجعلها على أهبة الاستعداد .
قيد المتابعة	//	- إنشاء نظام لضمان المنتجات بهدف تحسين صورة العلامة التجارية لمؤسسة EN-PMH .
جوان 1995	المديرية المركزية للتسويق	- تطوير القدرة التنافسية التجارية لمنتجات الوحدة .
1996/1995	المديرية المركزية للتسويق + إدارة الدراسات و التطوير	- البحث عن شركاء بإمكانهم : + إدخال قيمة مضافة على المضخات الغاطسة . + تطوير المحرك الخاص بمضخات التطهير .
1996/1995	المديرية المركزية للتسويق + إدارة المبيعات	- تسوية وضعية العقود المبرمة مع وكلاء التوزيع المحليين بهدف تغطية السوق الوطني .
		<ul style="list-style-type: none"> ● المجال المالي :
مارس 1995	المديرية المركزية	- تحديث الملف المتعلق بأسعار بيع المنتجات .
جوان 1995	للمالية المحاسبة + إدارة	- تفعيل ملف تحصيل الديون .
مارس 1995	المالية	- استخدام الأوراق التجارية للتصدي لكل المشاكل المتعلقة بالتسديد .
1996/1995	و المحاسبة	- تذكير المسيرين بروح الترشيح في كل المستويات بالاعتماد على التحليل المالي .
1996/1995		- التحكم في تسيير الخزينة .

من الجدول رقم (20) ، تظهر النشاطات الأساسية لوحدة المضخات فيما يلي :

● في المجال التجاري :

تعبّر النشاطات المحددة في المجال التجاري عن تلك النشاطات التي يجب أن تنفذها إدارة المبيعات في وحدة المضخات بالبرواقية، و ذلك تحت إشراف المديرية المركزية للتسويق بهدف تحقيق الأهداف

الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية في المجال التجاري ، و هذه النشاطات تتمثل أساساً في :

- تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة بحجم المبيعات السنوية، ممّا يؤدي إلى تحسين مصداقية التقديرات المتعلقة برقم الأعمال السنوي لوحدة المضخات بالبرواقية ، الأمر الذي يجنبها الانحرافات التي تحدث عند ما تكون الأهداف المنجزة أقلّ من الأهداف المسطرة ، ممّا يعود سلباً على فعالية الوحدة في تحقيق أهدافها ، و هذا النشاط قيد التنفيذ و المتابعة من طرف إدارة المبيعات و المديرية المركزية للتسويق .
- تدعيم التنظيم التجاري في الوحدة خاصّة الأفراد الذين يقومون بعملية البيع ، نظراً لأهميّة السلوك الذي يقومون به في عملية البيع ، فالمديرية المركزية للتسويق تطالب إدارة المبيعات بتحقيق ذلك في أجل لا يتعدّى شهر جوان من سنة 1995 م .
- تحديث ملف أسعار بيع المنتجات بناءً على مقتضيات سوق المنافسة نظراً لإلغاء نظام التسعير الإداري ، و ذلك قبل شهر مارس 1995 م تحت إشراف المديرية المركزية للتسويق ، التي تقوم بتزويد إدارة المبيعات بأهمّ المعلومات بعد دراسة معطيات سوق المنافسة .
- تحديد أسلوب التعاون مع مختلف موزعي المضخات الأجانب، الذين يصبحون بمثابة حلفاء استراتيجيين في الأسواق الأجنبية ، و خاصّة في السوق الأوروبي . و كذا عقد اتفاقيات مع موزعين محليين يكونون بمثابة وكلاء معتمدين، يضمنون وصول منتجات الوحدة للمستهلك عبر مختلف أنحاء الوطن ، فالمؤسسة تهدف لتطوير قنوات منتجاتها قبل شهر مارس من سنة 1995 م .
- تطوير مصلحة خدمات ما بعد البيع ، و جعلها على أهبة الاستعداد قبل شهر جوان من سنة 1995 م ، لأنّ إرضاء المستهلك من أولويات إدارة المبيعات في وحدة المضخات بالبرواقية .
- عمل إدارة المبيعات على إنشاء نظام لضمان منتجات الوحدة ، حتى تتمكّن من تحسين صورة العلامة التجارية لمؤسسة EN-PMH ، لما لذلك من أثر على زيادة المبيعات في المدى القصير و المتوسط .
- تطوير القدرة التنافسية التجارية لمنتجات الوحدة، و ذلك باتباع سياسة الإشهار بمختلف أنواعه، و توفير دليل لمنتجات الوحدة عند الطلب ، و هي من مسؤوليات المديرية المركزية للتسويق بشكل رئيسي .
- البحث عن شركاء بإمكانهم إدخال قيمة مضافة على المضخات التي تنتجها الوحدة ، بحيث تستطيع مواجهة المنافسة التي تفرضها متطلبات السوق الحر على منتجات الوحدة ، و ذلك بتعاون المديرية المركزية للتسويق مع إدارة الدراسات و التطوير ، التي تقيّم مدى مساهمة الشريك المحتمل في تطوير منتجات الوحدة ، و هذا قبل انتهاء سنة 1995 م .
- كما يقع على عاتق المديرية المركزية للتسويق تسوية وضعية العقود المبرمة مع وكلاء التوزيع المحليين، حيث يتمّ تقديم تخفيضات تصل إلى 10 % من سعر البيع، و تشرف إدارة المبيعات على تنفيذ ذلك خلال دورتي الاستغلال لسنة 1995 م و سنة 1996 م .

● في المجال المالي :

تقع مسؤولية تنفيذ هذه النشاطات على عاتق إدارة المالية و المحاسبة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تحت إشراف المديرية المركزية للمالية و المحاسبة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سطرتهما وحدة المضخات بالبرواقية في المجال المالي ، وهذه النشاطات تتمثل أساساً في :

- تحديث الملف المتعلق بأسعار بيع المنتجات ، حسب المعطيات التي تأتيها من إدارة المبيعات قبل شهر مارس من سنة 1995 م ، و الذي سبقه تنسيق مشترك بين المديرية المركزية للتسويق ، و المديرية المركزية للمالية و المحاسبة ، فيما يتعلق بتحديث أسعار المنتجات و جعلها أكثر منافسة .

- تفعيل ملف تحصيل الديون و ذلك قبل شهر جوان 1995 م ، فإدارة المالية و المحاسبة مطالبة لوحدة المضخات بالبرواقية بتحديد الديون القابلة للتحويل ، و العمل على تحصيلها في أقرب وقت ، و اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة ضدَّ العملاء الذين يتجاوزون الأجل المحددة للتسديد ، و ذلك بالتنسيق مع المديرية المركزية للمالية و المحاسبة .

- استخدام الأوراق التجارية للتصدي لكل المشاكل المتعلقة بالتسديد أثناء تعامل الوحدة مع الموردين ، حتى تؤمن المواد الأولية اللازمة للإنتاج و التي قد تعطل تنفيذ الطلبات ، أو في التعامل مع العملاء حتى تضمن ولاءهم لها دائماً ، لأنها تأخذ حالة عدم توفير السيولة لدى العميل بعين الاعتبار ، و بذلك لا يتأثر رقم الأعمال الذي تحققه الوحدة سنوياً، و هذا تحت إشراف المديرية المركزية للمالية و المحاسبة التي تؤكد على البدء في استخدام الأوراق التجارية قبل شهر مارس 1995 م .

- تتولى إدارة المالية و المحاسبة متابعة المسيرين في تطبيقهم لروح الترشيد ، التي تتضمن الاستعمال العقلاني و الأمثل لكل الأموال التي تملكها وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التحليل المالي في المؤسسة ككل .

- كما تهدف وحدة المضخات بالبرواقية إلى التحكم في تسيير خزينتها في المدى القصير ، بمحاولة الوصول إلى الخزينة الصفرية ، و رغم صعوبة إدراك ذلك فإدارة المالية و المحاسبة لوحدة المضخات بالبرواقية مطالبة بتمويل العجز و توظيف فائض الخزينة .

2.3.2.2.2 المجال الصناعي في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

يصنّف مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية ، أهمّ النشاطات المتعلقة بالمجال الصناعي ، و التي تكون إدارة الإنتاج مسؤولة على تنفيذها بشكل رئيسي فيما يلي :

الجدول رقم 21 : المجال الصناعي في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية [37]

المهنة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
1996/1995	إدارة الإنتاج + إدارة الموارد البشرية	● المجال الصناعي : - تلقين الخصائص المتعلقة بتسيير عملية الإنتاج بمساعدة تقنيات الإعلام الآلي .
1996/1995	إدارة الإنتاج	- اختزال دورات التموين .
//	//	- إدخال مفهوم المرونة على برامج الإنتاج ، من أجل استجابة أحسن لحاجات إدارة المبيعات .
1996/1995	إدارة الإنتاج + إدارة المالية و المحاسبة	- سرعة حساب الاستثمارات المتنازل عنها في حظيرة الآلات غير المستعملة .
ديسمبر 1995	//	- تحديث البطاقات التقنية للمنتجات .

من الجدول أعلاه، تظهر النشاطات الأساسية لوحدة المضخات بالبرواقية في المجال الصناعي كما يلي:

- يعتبر تلقين الخصائص المتعلقة بتسيير عملية الإنتاج بمساعدة تقنيات الإعلام الآلي ، من مهام إدارة الإنتاج و إدارة الموارد البشرية خلال السنتين 1995 م و 1996 م كأقصى أجل، نظراً للتحديثات التي أجريت على الجهاز الإنتاجي في وحدة المضخات بالبرواقية ، فإدارة الإنتاج تحدّد احتياجاتها التدريبية ، أمّا إدارة الموارد البشرية فتقوم بإدراج البرامج التدريبية اللازمة لهؤلاء الأفراد .
- يجب أن تعمل إدارة الإنتاج في المدى القصير (1995 م / 1996 م) على اختزال دورة التموين ، بحيث لا تتطّلب وقتاً قد يؤثّر في مواعيد تسليم الطلبيات ، دون أن يعود ذلك سلباً على كمية و نوعية المواد الأولية ، منذ إرسال الطلبيات للمورّد و استلامها منه ، حتى تسليمها إلى مصلحة التخزين .
- يعتبر مفهوم المرونة في برامج الإنتاج من أهمّ النشاطات التي تؤدّي لتكامل إدارة الإنتاج مع إدارة المبيعات ، فكلّما التزمت إدارة الإنتاج بتلبية الطلبيات التي تحتاجها إدارة المبيعات في الوقت المحدّد ، كلما تمكّنت الوحدة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بحجم الإنتاج و رقم الأعمال .
- تؤدّي سرعة حساب الاستثمارات المتنازل عنها إلى توفير إيرادات استثنائية في المدى القصير (1995م / 1996م) ، تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية في أمسّ الحاجة إليها في هذه الفترة ، حتى تتمكّن من تحقيق الإصلاحات الداخلية بغضّ النظر عن تدخل الدولة .
- تحديث البطاقات التقنية للمنتجات و ذلك مواكبة للتغيّرات التي أحدثت على السياسة الصناعية و المالية لوحدة المضخات بالبرواقية ، فالوحدة تعمل على تدنية تكلفة وحدة العمل لكلّ منتجاتها ، و هذا بتعاون إدارة الإنتاج مع إدارة المالية و المحاسبة قبل شهر ديسمبر 1995 م .

2.3.2.2.2 المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

يتضمن مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية نشاطات تتعلق بالمجال التنظيمي و الموارد البشرية ، و تتمثل أساساً فيما يلي :

الجدول رقم 22: المجال التنظيمي و الموارد البشرية في مخطط النشاطات لوحدة المضخات بالبرواقية [37]

المهلة	المسؤولية	النشاطات (Actions)
ماي 1995	المديرية المركزية للموارد البشرية + إدارة الموارد البشرية	● المجال التنظيمي و الموارد البشرية : - توقيف العمل بالهيكل التنظيمي النمطي . - تسيير عملية النقل في عدد العاملين
ماي 1995	//	بتطبيق النصوص القانونية السارية المفعول .
جوان 1995	إدارة الموارد البشرية	- تسجيل الأفراد الذين يحتاجون لإعادة التأهيل و الذين سيتم تثبيتهم في أماكن عملهم .
أكتوبر 1995	//	- إعادة توزيع العاملين .

من الجدول أعلاه ، تظهر النشاطات المتعلقة بالمجال التنظيمي و الموارد البشرية ، و التي تتولى إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مسؤولية تنفيذها ، تحت إشراف المديرية المركزية للموارد البشرية ، و هذه النشاطات الرئيسية تظهر كما يلي :

- توقيف العمل بالهيكل التنظيمي النمطي قبل شهر جوان 1995 م ، و الذي يتميز بعدم قابليته للتغيير ، مما يصعب عملية اتخاذ القرار في الكثير من الأحيان، و إحلال هيكل التنظيمي أكثر مرونة يتمشى مع متطلبات استراتيجية النقل في عدد العاملين، التي نتج عنها إعادة هيكلة المؤسسة في نهاية سنة 1993 م .
- تسيير عملية تقليص عدد العاملين بتطبيق النصوص السارية المفعول فيما يخص: التقاعد ، و القاعد المبكر، و البطالة التقنية ، و الذهاب الإداري للعاملين ، و تخفيض ساعات العمل ، و كلها ملقأت على إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية المباشرة في تسويتها قبل شهر ماي 1995 م ، استجابة للإجراءات و القرارات الناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH .
- تسجيل الأفراد الذين يحتاجون لإعادة التأهيل و الذين سيتم تثبيتهم في أماكن عملهم ، و ذلك بتعاون إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مع باقي إدارات الوحدة ، حتى لا تؤثر عملية النقل في عدد العاملين ، و ما ينجر عنها من نقص في خبرات العاملين على أداء العاملين الباقين في خدمة الوحدة ، و ينبغي مباشرة هذا النشاط في أجل لا يتعدى شهر جوان 1995 م .
- إعادة توزيع العاملين و ذلك بتكوين لجنة لتحويل العاملين تحت إشراف إدارة الموارد البشرية ، تراعي في ذلك قدرة الفرد على أداء مهامه الجديدة، و ينبغي المباشرة في تنفيذ هذا النشاط قبل شهر أكتوبر 1995 م.

3.2.2 متابعة إدارة الموارد البشرية لتنفيذ مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية

بعد مبادرة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بإعداد مخطّط نشاطات الوحدة، و الذي يهدف إلى تكييف التنظيم الداخلي للوحدة مع الوضع الجديد الذي يتطلّب خروج عدد من العاملين ، فإدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية مطالبة بتسوية وضعية العاملين الذين سيتمّ تسريحهم، و ذلك وفق الإجراءات القانونية التي تنظّم خروج هؤلاء العاملين ، و مطالبة بتنفيذ مقاييس الكبح التي تدعم دور الدولة في عملية التطهير المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، و الفروع التّالية توضّح ذلك :

1.3.2.2 العمل على تسوية وضعية العاملين الذين سيتمّ تسريحهم

يعتبر العمل على تسوية وضعية العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، أهمّ نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، بعد إعادة الهيكلة العضوية لمؤسسة EN-PMH في نهاية سنة 1993 م ، فالنجاح في تقليص عدد العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية هو هدف استراتيجي جدّدت له إدارة الموارد البشرية كلّ إمكانياتها ، بالإضافة للدعم الذي حصلت عليه الوحدة من طرف الدولة الجزائرية في هذا المجال ، و الفقرات التّالية ستوضّح ذلك :

1.1.3.2.2 العاملون المستهدفون بعملية التصفية

تستهدف عملية التقليل في عدد العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية ، ألئك الأفراد الذين يمكن إحالتهم على التقاعد بأشكاله المختلفة، فيما يعرف بتطبيق الإجراءات القانونية، بالإضافة إلى ألئك الأفراد الذين يتمّ إدراج أسمائهم في قوائم العاملين الذين سيتمّ تسريحهم بعد عملية الانتقال ، و ألئك الذين يرغبون في الذهاب الإرادي من الوحدة ، فيما يعرف بتطبيق الإجراءات التنظيمية ، و التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات البرواقية ، و هي على النحو التّالي :

● تطبيق الإجراءات القانونية :

بناءً على النصوص القانونية المتعلقة بالإحالة على التقاعد للعاملين الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد و استوفوا شروطه ، و كذلك العاملين الذين يمكن تسجيلهم في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، فإنّ إدارة الموارد البشرية تبدأ بتحديد هذا النوع من العاملين ، باحترام النصوص القانونية المتعلقة بـ :

- منحة التقاعد المباشرة (La pension de retraite directe) :

يستحق هذه المنحة كلّ عامل يستوفي شروط السن و فترة النشاط ، التي ينصّ عليها القانون رقم 83-12 المؤرّخ في 02 جويلية 1983 م المتعلّق بالتقاعد ، المعدّل و المتممّ بالأمر رقم 96-18 المؤرّخ في 06 جويلية 1996 م ، و الأمر رقم 97-13 المؤرّخ في 31 ماي 1997 م ، حيث تختلف هذه الشروط حسب تعلقها بـ :

الإحالة على التقاعد عند سن الستين (60) سنة (Retraite à 60 ans) :

حيث يشترط بلوغ الفرد سن 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء العاملات ، مع توفر 15 سنة نشاط على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لـ 07 سنوات و نصف ، حتى يستطيع الاستفادة من منحة التقاعد [40] المادة 03 .

الإحالة على التقاعد المسبق (Retraite anticipée) :

تطبق هذه الإجراءات القانونية على العاملين الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لسبب اقتصادي ، في إطار إمّا تقليص عدد العاملين أو التوقف القانوني لعمل المؤسسة المستخدمة ، حيث يشترط بلوغ الفرد سن 50 سنة للرجال و 45 سنة للنساء العاملات، مع جمعه لعدد من سنوات العمل يعادل 20 سنة على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو المماثلة لها و القابلة للاعتماد في التقاعد ، و أن يكون قد دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 10 سنوات على الأقل بصفة كاملة ، و منها الثلاثة سنوات السابقة لنهاية علاقة العمل [41] المواد 01 ، 02 ، 07 .

التقاعد من دون شروط السن (Retraite sans conditions d'age) :

أحدثت شروط جديدة في مجال السن ، و مدة النشاط المهني بخصوص الاستفادة من منحة التقاعد سنة 1997 م ، لحماية العاملين المسرحين بسبب الظروف الاقتصادية ، و الذين لا يستطيعون الاستفادة من منحة التقاعد ، حيث أصبح بإمكانهم الاستفادة بناءً على طلبهم من منحة التقاعد الكامل (Pension de retraite complète) ، مع التمتع الفوري بهذه المنحة دون شرط السن ، إذا كان الفرد قد أتمَّ مدة عمل فعلي تعادل 32 سنة على الأقل في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي [42] المادتين 02 ، 03 .

كما يمكن أن يستفيد الفرد من منحة التقاعد النسبي (retraite proportionnelle) ، ابتداءً من سن 50 سنة إذا كان قد أدى مدة عمل فعلي تعادل 20 سنة في وحدة المضخات بالبرواقية أو خارجها ، نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي ، مع تقليص سن العمل و مدته بخمسة (05) سنوات بالنسبة للنساء العاملات .

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة :

تمَّ إحداث نظام التأمين على البطالة لفائدة العاملين الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ، إمّا في إطار التقليص من عدد العاملين أو إنهاء نشاط المؤسسة المستخدمة ، حيث يجب أن يتوفر في الفرد المستفيد من أداءات التأمين على البطالة ، أن يكون منخرطاً في الضمان الاجتماعي لمدة إجمالية لا تقلُّ عن 03 سنوات ، و أن يكون مثبتاً لدى وحدة المضخات بالبرواقية قبل التسريح لسبب اقتصادي ، و أن يكون منخرطاً قد سدَّ اشتراكاته بانتظام في نظام التأمين على البطالة منذ 06 أشهر على الأقل قبل إنهاء علاقة العمل [43] المواد 01 ، 02 ، 06 .

● تطبيق الإجراءات التنظيمية :

يتطلب تطبيق هذه الإجراءات القيام بعملية تقييم الأداء لكل العاملين في وحدة المضخات بالبروقية ، حيث يكون لإدارة الموارد البشرية و المشرفين المباشرين على العاملين، دور كبير في إنجاح هذه العملية ، فكل فرد يعمل في وحدة المضخات بالبروقية يتم تقييمه من طرف المشرف المباشر عليه ، بواسطة بطاقات الانتقاء الفردية (Fiche individuelle de sélection) التي تظهر في الملحق رقم (02) ، حيث تحتوي هذه البطاقة على معايير الانتقاء التي يؤدي تطبيقها إلى حصول الفرد على نقطة من أصل 100 نقطة ، فبطاقة الانتقاء الفردية تحتوي على أهم المعلومات الخاصة بالفرد، وهي : الاسم و اللقب ، السن ، الحالة العائلية ، عدد الأولاد ، الوضعية تجاه الخدمة الوطنية ، التصنيف في سلم الأجور ، الوظيفة الحالية . كما تحتوي هذه البطاقة على أول صنف من معايير الانتقاء و المتعلقة بالخبرة المهنية ، و التي يحصل من خلالها الفرد على 50 نقطة ، و هي موزعة كما يلي : كل سنة خبرة داخل المؤسسة تحسب بمعامل 0.6 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصلة عن 15 نقطة ، و كل شهر خبرة داخل الوحدة يحسب بمعامل 0.05 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصلة عن 15 نقطة ، و كل سنة خبرة في الوظيفة تحسب بمعامل 0.8 بحيث لا يزيد عدد النقاط المحصلة عن 20 نقطة .

أما الصنف الثاني من معايير الانتقاء فيتعلق بمستوى التأهيل المهني لدى الفرد، و ذلك في حدود 50 نقطة ، فالتكوين العام للفرد ينقط على 15 نقطة بأخذ المستوى التعليمي المتحصل عليه بعين الاعتبار، و التكوين المتخصص ينقط على 25 نقطة بأخذ نوع التكوين المتحصل عليه بعين الاعتبار . بالإضافة لوجود 10 نقاط تخص التقييم مع الوظيفة ، يكون للمستوى الوظيفي أهمية كبيرة في وضع النقطة ، فهذا القسم الأخير من معايير الانتقاء يحتوي على خانة تصنف العاملين إلى : تنفيذيين و إداريين و مهرة ، فالتنفيذيون تراعى عند تقييم أداءهم كمية العمل و نوعيته ، وفق ملاحظة المشرف على العمل الذي قد يمنح ملاحظة مقبول (01 نقطة) ، أو متوسط (03 نقاط) أو جيد (04 نقاط) أو جيد جداً (05 نقاط) ، أما الإداريين و المهرة فيكون لاحترام التنظيم ، و روح المبادرة ، و درجة تحقيق الأهداف نقطة في حدود 04 نقاط ، أما روح القيادة و القدرة على التأطير و تكوين معاونين ، فيحصل من خلالها الفرد على نقطة في حدود 06 نقاط . وهكذا يحصل كل فرد تم تقييمه على نقطة نهائية في حدود 100 نقطة ، و في حالة التعادل في النقاط بين فردين أو أكثر يتم اللجوء إلى معايير الانتقاء المكملّة ، و التي تظهر في الملحق رقم (03) ، حيث تأخذ أولاً التقارير التأديبية بعين الاعتبار في حساب المجموع الذي يتم طرحه من المجموع المحصل بمعايير الانتقاء ، فكل عقوبة من الدرجة الأولى تحسب بـ (- 01 نقطة) وكل عقوبة من الدرجة الثانية تحسب بـ (- 02 نقطة) ، ثم تأخذ الحالة العائلية للفرد بعين الاعتبار في حساب المجموع الذي يتم إضافته للمجموع المحصل بمعايير الانتقاء، بحيث يأخذ الفرد العازب أو المطّوق (+ 03 نقاط) بينما يحصل الفرد المتزوج على (+ 05 نقاط) ، و تضاف (+ 01 نقطة) عن كل طفل يقع تحت كفالة الفرد. و بعد عملية التقييم و الانتقاء الفردي للعاملين في وحدة المضخات بالبروقية ،

يتمُّ ترتيبهم حسب النقاط التي يتحصلون عليها من جرّاء تطبيق معايير الانتقاء و معايير الانتقاء المكتملة ، و بذلك يمكن تحديد الأفراد الذين سيتمُّ تسريحهم حسب حاجة الوحدة لذلك، حيث يكون عليهم ملء بطاقة الذهاب الإرادي (Fiche de vœu de départ volontaire) ، كما يظهر في الملحق رقم (04) ، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات الذهاب التي يتقدّم بها العاملون الراغبون في مغادرة الوحدة ، مقابل حصولهم على مبالغ مالية كتعويض عن السنوات التي عملوها في وحدة المضخات بالبرواقية ، بما يعادل شهراً و نصف من متوسط الأجر الشهري لآخر سنة عمل فيها الفرد بالوحدة عن كلّ سنة من خبرته ، و يشرط ألا يزيد التعويض عن 15 سنة خبرة ، كما يظهر في الملحق رقم (04) .

2.1.3.2.2 تحديد قائمة العاملين الذين سيتمُّ تسريحهم

تمَّ تحديد قائمة العاملين الذين سيتمُّ تسريحهم بعد تطبيق الإجراءات القانونية ، و الإجراءات التنظيمية التي سبق ذكرها في الفقرة السابقة ، و الجدول التالي يوضّح عدد العاملين الذين تمَّ تسوية وضعيتهم ليتركوا العمل في وحدة المضخات بالبرواقية :

الجدول رقم 23 : عدد العاملين الذين تمَّ تسريحهم من وحدة المضخات بالبرواقية منذ سنة 1994 م حتى سنة 1996 م [37]

البيان	عدد العاملين المسرحين	النسبة المئوية
التقاعد	00	00
التقاعد المسبق	19	6.3 %
الصندوق الوطني للتأمين على البطالة	02	0.7 %
الذهاب الإرادي	282	93 %
المجموع	303	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أنّه لا يوجد عاملون قد بلغوا سن التقاعد القانوني (60 سنة) ، لهذا لم تسجّل إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية خروج عاملين بعد إحالتهم على التقاعد عند 60 سنة، بينما سجّلت إدارة الموارد البشرية خروج 19 فرد من العاملين في الوحدة ، أي بما يعادل 6.3 % من إجمالي العاملين الذين تمَّ تسريحهم ، بعد إحالتهم على التقاعد المسبق الذي يعطيهم الحق في الاستفادة من منحة التقاعد بصفة مسبقة، خلال فترة قد تصل إلى عشرة (10) سنوات قبل السن القانونية للإحالة على التقاعد [41] المادة 01. أمّا عن الصندوق الوطني على البطالة فقد تمَّ تسجيل فردين (02) عاملين في هذا الصندوق، أي بما يعادل 0.7 % من إجمالي العاملين الذين تمَّ تسريحهم و هي نسبة ضئيلة جداً ، فهذين العاملين الدائمين لم يبلغا السن القانونية للتقاعد، و لا تتوفر فيهما الشروط الضرورية للحصول على حق التقاعد المسبق، فتكفّلت الوحدة بدفع مساهمة هذين الفردين في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، بما يعرف بتحويل الحقوق حتى يمكنهما الاستفادة من أداءات نظام التأمين على

البطالة [43] المادتين 04 ، 08. و يشكل الذهاب الإرادي أكبر نسبة (93 %) من إجمالي عدد العاملين المسرحين حتى سنة 1996 م ، فقد قُدِّر عددهم بـ 282 فرد من العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية، قَدِّموا طلبات الذهاب الإرادي مقابل مبالغ مالية تعوِّض السنوات التي خدموا فيها لصالح وحدة المضخات بالبرواقية .

3.1.3.2.2 تحديد التكلفة الناتجة عن تسريح العاملين

نتج عن تسريح العاملين من وحدة المضخات بالبرواقية، تكلفة دفعتها الوحدة لتسوية وضعية هؤلاء العاملين، مقابل إنهاء عقود العمل التي تربط هؤلاء العاملين بالوحدة، و تظهر هذه التكلفة في الجدول التالي :

الجدول رقم 24 : تكلفة العاملين المسرحين من وحدة المضخات بالبرواقية منذ سنة 1994 م إلى

سنة 1996 م [37]

البيان	تكلفة تسريح العاملين	النسبة المئوية
التقاعد	00	00
التقاعد المسبق	3.004.255.09	5.44 %
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	227.434.95	0.14 %
الذهاب الإرادي	51.998.379.45	94.15 %
المجموع	55.230.069.49	100 %

وحدة القياس : الدينار الجزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنَّ التقاعد المسبق كلف وحدة المضخات بالبرواقية ، مبلغاً يقدر بـ 3.004.255.09 دينار جزائري ، و هو يمثل نسبة 5.44 % من التكلفة الإجمالية لتسريح العاملين ، حيث استوجب إحالة هؤلاء العاملين على التقاعد المسبق [41] المادتين 08 ، 09 ، أن تدفع الوحدة مساهمة جزافية قبلية لتحويل الحق ، و تحسب على أساس عدد سنوات التسبيق في الحدود الآتية :

● 13 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يقلُّ عن 05 سنوات .

● 16 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يساوي 05 سنوات .

● 19 شهراً من أجر الفرد إذا كان عدد سنوات التسبيق يساوي 08 سنوات أو يفوقها .

كما أنَّ هذه المساهمة الجزافية قبلية لتحويل الحق تحسب على أساس الأجر الشهري المتوسط ، الذي تقاضاه الفرد خلال الأشهر الإثني عشر (12) السابقة لإحالته على التقاعد المسبق . أمَّا الفردان (02) العاملان الذين تمَّ تسجيلهما في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ، فقد كُفِّا الوحدة مبلغ 227.434.95 دينار جزائري ، و الذي يمثل نسبة 0.41 % من التكلفة الإجمالية لتسريح العاملين و هي نسبة ضئيلة نسبياً ، حيث تمَّ حساب مساهمة تحويل الحق بنسبة 80 % من أجر شهر عن كلِّ

سنة أقدمية ضمن حدّ إجمالي قدره اثني عشر (12) شهراً ، و يستعمل معدّل الأجر الشهري الخام الذي تقاضاه الفرد طوال اثني عشر شهراً التي تسبق تسريحه ، و هي مستحقّة عن كلّ فترة أقدمية تفوق ثلاثة (03) سنوات [43] المادتين 09 ، 10. كما سجّلت أعلى نسبة نتيجة الذهاب الإرادي للعاملين بـ 94.15 % من إجمالي تكلفة تسريح العاملين، حيث تمّ حساب المبالغ التي تتمُّ بها تسوية وضعيّة العاملين الذين قدموا طلبات الذهاب الإرادي ، بتعويض الفرد عن كلّ سنة من خبرته بما قيمته شهر و نصف من متوسّط أجره للإثني عشر (12) شهراً السابقة لتسريحه ، وذلك في حدود 15 سنة من خبرة الفرد على الأكثر . و يمكن توضيح ذلك بالعلاقة التّالية :

قيمة التعويض = عدد سنوات الخبرة أقل من 15 سنة $\times (1.5) \times$ متوسّط الأجر 12 شهراً الأخيرة

2.3.2.2 تدخل الدولة لإكمال مخطّط تصفية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

شرعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تطبيق مقاييس تدعى بمقاييس الكبح (Mesures d'endiguements) ، و التي مكّنتها من إصلاح الوضع الداخلي للوحدة قبل شروع الدولة الجزائرية في تطبيق مقاييس التطهير المالي سنة 1995 م ، و بذلك جاء تدخل الدولة كتكملة للجهود المبذولة سابقاً ، و التي كان ينقصها الدعم المالي خاصّة فيما يتعلّق بتسوية وضعيّة العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و الفقرات التّالية تبيّن ذلك :

1.2.3.2.2 التطهير المالي الداخلي لوحدة المضخات بالبرواقية بواسطة مقاييس الكبح

إنّ مخطّط النهوض بوحدة المضخات بالبرواقية والذي جاء بعد إلغاء قرار غلق مؤسسة EN-PMH ، لا يمكنه تحقيق التوازن المالي للوحدة ، إلّا بتطبيق مقاييس جذرية (Mesures drastiques) تمس مختلف مجالات التسيير في وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تمّ تحديد مجموعة من النشاطات لا بدّ من القيام بها في المدى القصير، و التي شرعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تنفيذها مع بداية سنة 1995 م ، فيما يعرف بمقاييس الكبح (Mesures d'endiguements) ، التي تسمح لإدارة الوحدة بالتطهير المالي الداخلي قبل التطهير المالي للدولة ، حتى تثبت عن وجود إمكانيات حقيقية للاستمرار في سوق المنافسة ، و لكن مع قليل من المساعدة المالية من طرف الدولة الجزائرية . و الجدول التّالي يوضّح أهمّ مقاييس الكبح التي طبّقتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في الأجل القصير :

الجدول رقم 25 : مقاييس الكبح المطبقة في وحدة المضخات البرواقية سنة 1995 م [37]

مقاييس الكبح في الأجل القصير	
● الجانب الاجتماعي :	
النسبة المئوية	الربح المحقق
	08
	02
	03
13	5.5 %
حصيلة الجانب الاجتماعي :	
● الجانب الإنتاجي :	
النسبة المئوية	الربح المحقق
	10
	02
12	5 %
حصيلة الجانب الإنتاجي :	
● الجانب التجاري :	
النسبة المئوية	الربح المحقق
	50
	50
	110
210	89.5 %
حصيلة الجانب التجاري :	
الحصيلة الكلية :	
	235
	100 %

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

من الجدول رقم (25)، نلاحظ أنّ تطبيق مقاييس الكبح مكّن وحدة المضخات بالبرواقية من ربح 235 مليون دينار جزائري، و ذلك باتباع سياسة ترشيد النفقات و تعظيم الإيرادات في الأجل القصير ، حيث أنّ أكبر ربح حققته وحدة المضخات من تطبيق مقاييس الكبح في الجانب التجاري يمثل نسبة 89.5 % ، ممّا يدلّ على سوء التسيير الذي كانت تعاني منه الوحدة لفترة طويلة ، و هو الأمر الذي أوجد استثمارات معطّلة ، و ديون غير محصّلة ، و أسعار غير معبّرة عن القيمة الحقيقية لمنتجات الوحدة . دون أن نهمل الربح المحقق من تطبيق مقاييس الكبح في الجانب الاجتماعي (5.5 %) ، و الذي يتطلّب تدخل الدولة خاصّة في تسوية وضعية العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و مقاييس الكبح في الجانب الإنتاجي (5 %) .

2.2.3.2.2 تطوّر حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية بعد دعم الدولة لها

وفقاً للتقديرات التي وضعتها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية، والتي تتعلّق برقم الأعمال السنوي ، و عدد العاملين الذين سيتمّ تسريحهم ، و كذا الدعم المالي الذي ستقدّمه الدولة الجزائرية آن ذاك ، استطاعت إدارة الوحدة رصد التطوُّرات التي ستحدث على حسابات النتائج في وحدة المضخات

بالبروافية ، وهي تظهر في الملحق رقم (05) المتعلق بتطور حسابات النتائج خلال الفترة من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م ، و الذي يظهر فيه أنّ حساب الهامش الإجمالي (حساب 80) لوحدة المضخات بالبروافية عرف استقراراً ملحوظاً على المدى الطويل ، لأنّ الوحدة تقوم باستيراد بعض المضخات الخاصة التي لا تستطيع تصنيعها محلياً ، أمّا عن أثر التغيّرات التي حدثت على الجانب الاجتماعي و الإنتاجي، فتظهر أكثر من خلال التطور المستمر في حساب القيمة المضافة (حساب 81) ، و هذا ما يظهر عند حساب الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة :

$$I va (t_1 \setminus t_0) = \frac{Va_1}{Va_0} \times 100$$

حيث :

$I va (t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة للسنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0)

و هي سنة 1994 م .

Va_1 : القيمة المضافة للسنة (t_1) .

Va_0 : القيمة المضافة لسنة الأساس و تساوي 141 مليون دينار جزائري .

$\Delta I va (t_1 \setminus t_0)$: التغير في الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة .

الجدول رقم 26 : تطور الرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة في وحدة المضخات بالبروافية [39]

السنوات	1994 (الفعلي)	1995	1996	1997	1998	1999
$I va (t_1 \setminus t_0)$	100	201.41	204.96	217.73	258.15	306.38
$\Delta I va (t_1 \setminus t_0)$	00	101.41	104.96	117.73	158.15	206.38

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، و المتعلقة بالرقم القياسي البسيط للقيمة المضافة ، يتبيّن أنّ القيمة المضافة تطوّرت بـ 206.38 % عن سنة الأساس (1994 م) ، و ذلك راجع للزيادة المتوقعة في حجم الإنتاج المباع خلال الخمس سنوات التي تلت سنة 1994 م . و أمّا عن نتيجة الاستغلال (حساب 83) فهي تتزايد بشكل مستمر ، حيث تصبح النتيجة إيجابية ابتداءً من سنة 1995 م ، بعد ما كانت سلبية سنة 1994 م ، و هو الأمر الذي يدلّ على نجاعة مقاييس الكبح المطبّقة داخلياً ، و نجاعة التطهير المالي الذي قامت به الدولة لدعمها مخطّط تصفية العاملين في وحدة المضخات بالبروافية .

3.2.3.2.2 تطور النسب الداخلية للتكاليف في وحدة المضخات بالبروافية بعد دعم الدولة لها

انطلاقاً من المعطيات المتعلقة بالتكاليف المباشرة للإنتاج، الواردة في الملحق رقم (05) المتعلق بتطور حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبروافية ، و هي : المواد و اللّوازم المستهلكة (حساب 61) ، مصاريف العاملين (حساب 63) ، الضرائب و الرسوم (حساب 64) ، المصاريف

المالية (حساب 65) ، حصص الاهتلاكات و المخصّصات (حساب 68) ، و كُلهَا حسابات تعبّر عن دورة الاستغلال بذاتها، بحيث لا يظهر تأثير تكاليف الدورات السابقة بما يحقّق مبدأ استقلالية الدورات ، و عليه يمكن استخراج نسب كلّ هذه التكاليف المباشرة مقارنة برقم الأعمال السنوي كما يلي :

الجدول رقم 27: تطوّر التكاليف الداخلية لوحدة المضخات بالبرواقية بالنسبة إلى رقم أعمالها السنوي [37]

1999	1998	1997	1996	1995	1994 (الفعلي)	النسبة المئوية
92	94	99	99	112	119	● إجمالي التكاليف المباشرة $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
79	78	78	75	76	61	● مواد و لوازم مستهلكة $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
04	05	07	08	11	16	● مصاريف العاملين $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
02	02	02	02	02	02	● ضرائب و رسوم $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
04	05	05	06	09	19	● مصاريف مالية $\times 100$ رقم الأعمال السنوي
02	03	05	07	11	20	● الاهتلاكات و المخصّصات $\times 100$ رقم الأعمال السنوي

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنّ نسبة إجمالي التكاليف المباشرة إلى رقم الأعمال السنوي لوحدة المضخات بالبرواقية ، عرفت انخفاضاً محسوساً بعد إجراءات إعادة الهيكلة و الدعم المالي للدولة سنة 1994م ، و ذلك راجع أساساً إلى ارتفاع رقم الأعمال السنوي بشكل مستمر ، حتى سنة 1996 م أين أصبح يغطّي التكاليف المباشرة للإنتاج (99 %) ، و هو في ارتفاع مستمر بما يضمن تحقيق النتيجة الإيجابية المرجوة . أمّا عن تكلفة المواد و اللوازم المستهلكة فنسبتها في ارتفاع مستمر، و ذلك راجع إلى ارتفاع تكلفة استيرادها من الخارج ، لهذا على الوحدة أن تبحث عن البدائل المناسبة ، و التي لا تكلفها كلّ تلك المصاريف عند زيادة حجم الإنتاج (مصاريف الشحن ، و النقل ، و الحقوق الجمركية) .

فسياسة الدعم التي كانت تطبّقها الدولة في شراء المواد الأولية من الخارج ، قد ألغيت بانتهاج الدولة الجزائرية سياسة السوق المفتوح . كما نلاحظ انخفاضاً مستمراً في نسبة مصاريف العاملين بوحدة المضخات بالبرواقية ، نظراً لتراجع عدد العاملين بالوحدة من 702 فرد سنة 1994 م إلى 602 فرد سنة 1999 م ، كما كان مخطّطاً له في مخطّط نشاطات الوحدة. مع تسجيل استقرار واضح في نسبة الضرائب و الرسوم المستحقّة على الوحدة (02 %) ، و ذلك راجع للوضعية المالية المتأزّمة التي

عانت منها الوحدة قبل سنة 1994 م ، و عدم تحقيقها لأرباح معتبرة تستحق أن تقتطع منها الضريبة ، ما عدا ضريبة الدفع الجزافي التي تقتطع من المبلغ الإجمالي الخام للأجور ، أمّا عن المصاريف المالية فنسبتها في تراجع ملحوظ ، نتيجة تقليل الوحدة من الاعتماد على الديون قصيرة الأجل التي تتميز بفوائدها المرتفعة ، بسبب تحسّن وضعيتها المالية . كما تسجّل نسبة حصص الاهتلاكات والمخصّصات انخفاضاً مستمراً بسبب تنازل الوحدة عن الاستثمارات غير المستعملة .

3.3.2.2 تقييم مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تنفيذ مخطّط نشاطاتها

عملت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية على إنجاز مخطّط نشاطاتها، و ذلك باتباع الخطط و إجراءات العمل في أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي لكلّ ما تمّ التخطيط له من أهداف استراتيجية، فتقليص عدد العاملين في الوحدة يضمن لها تدنية التكاليف المباشرة للإنتاج ، و رفع رقم الأعمال يضمن لها زيادة الإيرادات السنوية ، فتكون محصّلة ذلك زيادة في نتيجة الاستغلال لكلّ دورة استغلال ، لهذا ستكشف الفقرات التالية مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي جاءت في مخطّط الوحدة المتعلقة بالتنظيم و الموارد البشرية ، و المجال التجاري ، و المجال المالي ، و بذلك يمكن الحكم على مدى نجاح إدارة الوحدة في عملية التنفيذ الاستراتيجي لمخطّط نشاطاتها، الذي استمرت إدارة الوحدة في تنفيذه من سنة 1995 م إلى نهاية سنة 1997 م ، أين تمّ التحوّل القانوني لمؤسسة EN-PMH بعد فتح رأس مالها لتصبح بعد ذلك المؤسسة تعرف بـ : POVAL /spa ، ممّا أدّى إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للوحدة بما يتوافق مع هذه التغيّرات الجديدة .

1.3.3.2.2 مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين

اتّبعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية استراتيجية تقليص عدد العاملين ، و وضعت لذلك أهدافاً سنوية منذ سنة 1994 م إلى غاية سنة 1999 م ، و الجدول التالي يوضّح تطوّر عدد العاملين خلال هذه الفترة :

الجدول رقم 28 : التطوّر الفعلي لعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقرّراً

في مخطّط نشاطاتها [39]

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
العدد الفعلي للعاملين	770	702	642	642	467	457	448
التغيّر في العدد الفعلي للعاملين	--	68	60	00	175	10	09
العدد المتوقّع للعاملين	770	702	642	638	627	620	602
التغيّر في العدد المتوقّع للعاملين	--	68	60	04	11	07	18

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية عملت طيلة

خمس (05) سنوات (1995 م - 1999 م) ، على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتقليص عدد العاملين في الوحدة ، و قد نجحت في ذلك إلى حدٍ كبير رغم وجود بعض الانحرافات عمّا كان مخطّطاً له من سنة 1996 م إلى سنة 1999 م ، و ذلك راجع لطبيعة العنصر الذي تتعامل معه هذه الإدارة و هو السلوك البشري الذي يصعب التنبأ به ، و مع ذلك فقد استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تسوية وضعية 303 فرد من العاملين الذين تركوا العمل بالوحدة ، بينما العدد الذي كان مخطّطاً له هو 143 فرد مع حلول سنة 1997 م .

2.3.3.2.2 مدى نجاح إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق رقم الأعمال

عملت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري ، و التي ينعكس أثرها على رقم الأعمال السنوي الذي تحقّقه الوحدة ، و هذا ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 29 : التطور الفعلي لرقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية مقارنة بما كان مقرّراً في مخطّط نشاطاتها [39]

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999
رقم الأعمال الفعلي	486	492	510	595	607	617
التغيّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال الفعلي	00	1.23	4.94	22.43	24.90	26.95
رقم الأعمال المتوقع	486	771	1060	1260	1650	210
التغيّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال المتوقع	00	58.64	118.1	159.2	239.5	313.5
			1	6	1	8
نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي المتوقع	%100	%64	%48	%47	%87	%95

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أنّ إدارة وحدة المضخات بالبرواقية قد فشلت في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمجال التجاري للوحدة ، فنسبة تحقّق رقم الأعمال السنوي المتوقع في انخفاض مستمر حتى سنة 1997 م ، على الرغم من ارتفاعها قليلاً في السنتين 1998 م و 1999 م على التوالي ، و لكن بالنظر إلى التغيّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال الفعلي ، فقد استطاعت إدارة وحدة المضخات بالبرواقية أن ترفع رقم أعمالها مقارنة بسنة 1994 م بنسبة 26.95 % ، أي بما يعادل 131 مليون دينار جزائري سنة 1999 م ، و هو الأمر الذي يثبت نجاعة الإصلاحات التي أحدثت على السياسة التجارية لوحدة المضخات بالبرواقية ، فهذا هو التطور الحقيقي لرقم الأعمال السنوي الذي يمكن تحقيقه ، على الرغم من أنّها كانت تتوقّع وفق مخطّط نشاطات وحدة المضخات

بالبروافية ، أن يزيد في نفس السنة بنسبة 313.58 % حسب التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال المتوقع ، أي بما قيمته 1524 مليون دينار جزائري ، و هذا الفشل في تحقيق الأهداف التي سطرّت في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبروافية ، يرجع مبدئياً إلى عدم مرونة هذه التوقّعات ، و كذا التغيّرات التي شهدتها المؤسسة سنة 1997 م ، و التي أفرزت الشكل القانوني الجديد للمؤسسة بعد فتح رأس مالها ، ممّا أدى إلى ظهور مؤسسة POVAL/spa .

3.3.3.2.2 مدى نجاح إدارة وحدة المضخات بالبروافية في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة

انعكس التنفيذ الاستراتيجي للأهداف المتعلقة بالموارد البشرية ، و تلك المتعلقة بالمجال التجاري لوحدة المضخات بالبروافية ، على نتيجة الاستغلال السنوية المحقّقة طيلة الفترة من سنة 1995 م إلى غاية سنة 1999 م ، إلى جانب الجهود التي بذلتها إدارة المالية و المحاسبة في تحقيق الأهداف المالية المسطرّة في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبروافية ، وهو ما يوضّحه الجدول التّالي :

الجدول رقم 30 : التطور الفعلي لنتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبروافية مقارنة بما

كان مقرراً في مخطّط نشاطاتها [39]

السنوات	1994	1995	1996	1997	1998	1999
نتيجة الاستغلال الفعلية	- 146	- 55	- 12	- 10	44	89
التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال الفعلية	00	- 62.33	- 91.78	- 93.15	- 130.14	- 160.96
نتيجة الاستغلال المتوقعة	- 146	12	22	40	81	144
التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال المتوقعة	00	- 108.22	- 115.07	- 127.40	- 155.48	- 198.63
نسبة تحقق نتيجة الاستغلال السنوي المتوقع	%100	%-458	%-54.5	%-25	%54	%61.8

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

ننوه إلى أنّ الإشارة السالبة التي يحملها التغير في الرقم القياسي البسيط المحسوب في الجدول أعلاه ، تعود للإشارة السالبة التي تحملها نتيجة الاستغلال لسنة الأساس (1994 م) ، و المقدرة بـ (- 146) مليون ملين دينار جزائري .

وفقاً لنسبة تحقق نتيجة الاستغلال السنوية المتوقعة للفترة الممتدة من سنة سنة 1995 م إلى سنة 1999 م ، فقد فشلت إدارة وحدة المضخات بالبروافية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي ، لأنّ هذه النسبة تعبّر عن وجود انحراف سنوي كبير عمّا كان مسطّراً في مخطّط نشاطات الوحدة ، و هو ما يؤكّد عدم مرونة هذه التوقّعات السنوية لنتيجة الاستغلال ، بالإضافة لعدم أخذها المتغيّرات الداخلية و الخارجية للوحدة بعين الاعتبار في حين وقوعها ، و على الرغم من ذلك فإنّ التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال الفعلية لسنة 1999 م ، يعبّر عن وجود زيادة بنسبة

160.96 % عن نتيجة الاستغلال لسنة الأساس 1994 م ، أي بما يعادل 235 مليون دينار جزائري ، ممّا يؤكّد نجاعة الإصلاحات المالية التي بدأ تنفيذها منذ سنة 1995 م ، على الرغم من أنّ إدارة وحدة المضخات بالبرواقية كانت تتوقّع زيادة في نتيجة الاستغلال لسنة 1999 م تقدر بـ 198.63 % ، حسب الرقم القياسي لنتيجة الاستغلال المتوقّعة ، أي بما يعادل 290 مليون دينار جزائري ، و ذلك يعادل انحرافاً يقدر بـ 55 مليون دينار جزائري عمّا كان مسطّراً في مخطّط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو الأمر الذي يدلّ على وجود أهداف استراتيجية يتطلّب تحقيقها إمكانيات أكبر من تلك التي تحتوى عليها الوحدة في تلك الفترة ، لهذا فإنّ الرقابة المستمرة على ما تمّ تسطيره من أهداف ، و جعلها مواكبة للتغيّرات الجارية في تلك الفترة ، كان سيجنّب الوحدة هذه الانحرافات الكبيرة .

3.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجيات الحالية

POVAL/spa مؤسسة

بعد التطرّق للدور الهام الذي قامت به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، خلال فترة التحوّل الحرجة التي مرّ بها مؤسسة POVAL/spa ، بعد إعادة هيكلتها في فترة التسعينات من القرن العشرين ، و ما صاحبها من دعم لاستراتيجية تقليص عدد العاملين في المؤسسة حتى يومنا هذا ، لا بدّ بعد ذلك من التطرّق لهذا الدور الهام الذي مازالت تؤدّي إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، لإنجاح عملية إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و هو ما ستوضّحه المطالب التالية :

1.3.2 دراسة ميدانية حول مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

في سبيل الحصول على معلومات حول مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa عامّة ، و إعداد و تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية بشكل خاص ، فإنّ المنهجية العلمية تقتضي استعمال وسائل لجمع البيانات الضرورية ، و تتمثل هذه الوسائل أساساً في إجراء المقابلات و القيام بالملاحظات ، و تحرير الاستبيانات، و قد تمّ إدراج استبيان في هذا البحث تحقيقاً لهذا الغرض، و الفروع التالية ستوضّح مختلف مراحل إعداده ، و نوعية البيانات المتحصّل عليها ، و كذا دراسة تحليلية لبيانات هذا الاستبيان :

1.1.3.2 إدراج استبيان يوضّح مساهمة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في

التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي

قبل توزيع الاستبيان على العيّنة المستهدفة بالدراسة ، و التي ستمثّل الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا بدّ من تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة ، حتى يمكن اختيار

عينة منه يجرى عليها الاستبيان ، و تستطيع تمثيل هذا المجتمع الإحصائي أحسن تمثيل ، بالإضافة إلى مراعات المراحل المختلفة لإعداد الاستبيان ، فبتطبيق هذه الخطوات يمكن الحصول على بيانات ذات مصداقية ، تفيد في دعم الجهود المبذولة في هذا البحث . و الفقرات التالية توضح ذلك :

1.1.1.3.2 تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة

المجتمع الإحصائي هو كلُّ العناصر (الأفراد) التي تجمعها خاصية واحدة على الأقل، و التي تكون محلَّ الدراسة الإحصائية. و في هذا البحث يمثل المجتمع الإحصائي ، كلَّ الأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لوحدة المصناعات بالبروافية، و على اعتبار أنَّ التخطيط يحتاج إلى مستوى دراسي متخصص، و تأهيل فني عالي بحكم علاقته بتحديد مصير المؤسسة في المستقبل، فهذا الشرط لا يتوقَّر إلا في المستويات الإدارية العليا و الوسطى ، و عليه فإنَّ المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة يتكوَّن من فئة الإداريين و الفنيين المتواجدين في وحدة المصناعات بالبروافية ، كما يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم 31: الأفراد المكوّنون للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في وحدة المصناعات بالبروافية [39]

النسبة المئوية	المجتمع الإحصائي	
30 %	36	الإداريون
70 %	82	الفنيون
100 %	118	المجموع

من الجدول أعلاه ، نلاحظ أنَّ الأفراد المكوّنين للمجتمع الإحصائي المعني بالدراسة في هذا البحث يبلغ عددهم 118 فرداً ، يمثل الإداريون نسبة 30 % ، بينما يمثل الفنيون نسبة 70 % من هذا المجتمع الإحصائي ، و ذلك راجع للطبيعة الصناعية للمؤسسة فهي تحتوي عدداً من الفنيين يفوق عدد الإداريين ، كما يظهر الجدول التالي نسبة هذا المجتمع الإحصائي مقارنةً بإجمالي عدد العاملين في وحدة المصناعات بالبروافية :

الجدول رقم 32 : نسبة المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة

المصناعات بالبروافية [39]

النسبة المئوية	العدد	
40 %	118	المجتمع الإحصائي
60 %	178	العمال التنفيذيون
100 %	296	إجمالي عدد العاملين

من الجدول أعلاه، يظهر أنَّ الدراسة استتنت فئة العمَّال التنفيذيين، الذين تبلغ نسبتهم إلى إجمالي عدد العاملين في وحدة المصناعات بالبروافية نسبة 60 % ، و ذلك راجع لانخفاض مستواهم الدراسي

و تأهيلهم الفني، اللذين يمكّنهم من المساهمة في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي ، و عليه فإنّ المجتمع الإحصائي المعني بهذه الدراسة يمثل نسبة 40 %، من إجمالي عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية .

2.1.1.3.2 اختيار العينة التي سيجري عليها الاستبيان

تعتبر العينة المستهدفة بالاستبيان مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، و هي تختلف حسب طبيعة المجتمع الإحصائي، حيث نجد أنّ العينة العشوائية البسيطة تستعمل في حالة المجتمع المتجانس ، و العينة العشوائية الطبقية تستعمل في حالة المجتمع غير المتجانس (كما في حالتنا هذه) ، و العينة العشوائية المنتظمة تستعمل في مجتمع منظم في مجموعات متساوية، و العينة العشوائية متعدّدة المراحل تستعمل في المجتمع الذي يتكوّن من نظام متفرّع . و باعتبار المجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة مجتمع غير متجانس، لوجود فئتين مختلفتين (الإداريون ، الفنيون) من حيث المستوى الإداري، و التأهيل العلمي و العملي ، فأنسب عينة تمثّل هذا المجتمع الإحصائي بأكبر مصداقية عند إجراء الاستبيان ، هي تلك العينة العشوائية الطبقية المكوّنة من 50 فرداً يتم اختيارهم حسب النسبة التآلية :

$$\frac{n_1}{N_1} = \frac{n_2}{N_2} = \frac{n_1 + n_2}{N_1 + N_2} = \text{نسبة السحب من كل طبقة}$$

حيث :

n : عدد الأفراد المسحوبين من كل طبقة (فئة) .

N : عدد أفراد الطبقة (الفئة) .

المجتمع الإحصائي : $N_1 + N_2 = 118$ فرداً .

العينة المراد سحبها : $n_1 + n_2 = 50$ فرداً .

و الجدول التالي يوضّح العينة المختارة :

الجدول رقم 33 : كيفية حساب العينة العشوائية الطبقية [39]

النسبة المئوية	العدد في العينة	كيفية الحساب	
30 %	15 فرداً	$\frac{50}{118} \times 36$	الإداريون
70 %	35 فرداً	$\frac{50}{118} \times 82$	الفنيون
100 %	50 فرداً		عدد الأفراد في العينة العشوائية الطبقية

من الجدول أعلاه، ينبغي اختيار 50 فرداً من المجتمع الإحصائي (118 فرداً)، يكون 15 فرداً منهم إداريون ، و 35 فرداً منهم فنيون ، ليمثّلوا عينة عشوائية طبقية يجرى عليها الاستبيان الذي سيتمّ إعداده وفق المراحل التي توضحها الفقرة التآلية :

3.1.1.3.2 إعداد الاستبيان الموجّه للعينة المقصودة بالدراسة

بعد تحديد المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة، وكذا العينة التي سيجرى عليها الاستبيان ، لابد أن نعرف بأنّ الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معيّن ، يتمّ وضعها في استمارة ترسل للأفراد المعنيين بالبريد أو تسلّم لهم باليد ، تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها [44] ص 210 . وأنواعه تتمثل أساساً في : الاستبيانات المغلقة التي تكون الإجابة على أسئلتها محدّدة مسبقاً ، و الاستبيانات المفتوحة التي يستطيع فيها المجيب إبداء رأيه ، و الاستبيانات المغلقة-المفتوحة كما في حالتنا هذه، والتي تستعمل فيها الإجابات المحدّدة و الواسعة نظراً لتعدد المعلومات موضوع البحث. وقد تمّ إعداد الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06)، وفق المراحل التالية [45] ص 279:

● تحديد الاحتياجات من البيانات :

تمثّل طبيعة البيانات الواجب تجميعها أهمّ عنصر في هذه المرحلة ، و هي تتعلّق أساساً بمدى مساهمة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي، حيث تجمع هذه البيانات من فئتي الإداريين و الفنيين، بطرح أسئلة عن رغبة كلّ فرد منهم في المشاركة باقتراحاته ، سواء عن عمله أو عن أمور يرغب في تغييرها ، و طرح أسئلة عن مدى المشاركة الفعلية للفرد في التخطيط لعمله و لوحده .

● نوع قائمة الأسئلة و طريقة إدارتها :

يتمّ في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات ، حيث يكون ذلك بواسطة قائمة من الأسئلة بالإضافة للمقابلة الشخصية ، فهيكّل قائمة الأسئلة يجب أن يراعى فيه ما يلي :

- اعتماد أسئلة موجّهة (المغلقة) فيما يخصّ البيانات الشخصية، و بعض الأسئلة التي تحتمل أكثر من إجابة.
- اعتماد أسئلة غير موجّهة (المفتوحة) للحصول على الاقتراحات ، و الآراء ، و كذا تقييم بعض الأمور المتعلقة بالعمل في الوحدة .

● تحديد محتوى السؤال الواحد :

من الضروري التحقق من أنّ كلّ سؤال في قائمة الأسئلة سيؤدّي للحصول على بيانات تهمّ الدراسة ، و يجب تفادي تكرار الأسئلة التي تدور حول نفس البيانات ، و التأكد من الحاجة لاستخدام أكثر من سؤال للحصول على البيانات الكافية حول أمر ما ، و هل أن السؤال يحتاج لمعرفة معيّنة حتى يمكن الإجابة عليه ؟ ، مع مراعاة درجة استجابة الفرد للسؤال بتفادي الأسئلة الحساسة ، أو تلك التي تتطلب مقدرة معيّنة على التعبير ، و ضرورة التزام السؤال بمحور الأسئلة الذي يقع فيه .

● تحديد شكل الاستجابة المتوقّعة لكلّ سؤال :

يمكن من خلال هذه المرحلة تحديد نوعين من الاستجابة :

- في الأسئلة المفتوحة :

ستكون الإجابة على ضوء الإدراك الشخصي للسؤال ، و لكن المهم هل أن هذه الاستجابة إيجابية أم سلبية للسؤال ؟ ، أي هل يريد الفرد التدخل في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي أم لا ؟ ، و بذلك يمكن معرفة أسلوب تفكير و تعبير الفرد المستقصى منه .

- في الأسئلة المغلقة :

ستكون الإجابة أكثر دقة ، لأن الإجابة محدّدة و موحّدة ، و هذه الأسئلة هي التي تمكّن من تطبيق أساليب التحليل الإحصائي ، نظراً لإمكانية تفريغ بياناتها ، و تحويلها إلى معطيات عددية بسهولة .

● صياغة الأسئلة التي ستطرح :

هذه المرحلة حسّاسة و هامّة للغاية ، لأنّ سوء صياغة السؤال تؤدّي إلى رفض الفرد الإجابة عليه ، أو الحصول على إجابة خاطئة ، لهذا يجب استخدام كلمات بسيطة و واضحة تتلاءم مع المستوى الثقافي للفرد العادي ، و تجنب الأسئلة الإيحائية التي تقود لإجابة معيّنة ، و يجب السؤال عن أمور محدّدة و تجنب التعميم ، و تجنب الأسئلة المركّبة و التركيز على فكرة واحدة لكلّ سؤال ، و أن لا تكون الأسئلة طويلة بحيث تتطلّب وقتاً و جهداً للإجابة عليها .

● التسلسل الملائم للأسئلة التي ستطرح :

حيث يفضل البدء بالأسئلة البسيطة و المثيرة للاهتمام، فهذا يعتبر مدخلاً يشجع الفرد على الاسترسال في الإجابة ، مع مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة كالسؤال عن مدى المشاركة في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي قبل السؤال المقترحات و الآراء ، و يجب ترقيم الأسئلة حتى يمكن توجيه الفرد ضمن قائمة الأسئلة ، و وضع الأسئلة المتعلقة بالبيانات الأساسية في بداية قائمة الأسئلة ، أمّا الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية فتكون في نهاية القائمة حتى يشعر الفرد بطمأنينة أكثر ، بالإضافة إلى تأخير كلّ سؤال صعب في قائمة الأسئلة حتى نضمن قيام الفرد بالإجابة على أكبر جزء من أسئلة القائمة .

● تحديد المظاهر المادّية لإخراج قائمة الأسئلة :

نظراً لتأثير المظهر العام لقائمة الأسئلة على معدّل الاستجابة، و الدقة في الحصول على البيانات، يجب:

- ذكر اسم الجهة المسؤولة على الدراسة (الباحث ، الجامعة ، الوحدة الإنتاجية) .

- إدراج خطاب مرافق لقائمة الأسئلة يقنع و يطمئن الفرد المستقصى منه ، و كذلك المسؤولين في وحدة المضخات بالبرواقية .

- ترقيم الأسئلة لتسهيل الانتقال بينها ، و كذا تفريغ ، و تحليل بياناتها .

- تحرّي عدم الإكثار من الصفحات ، و ترقيمتها (ثلاثة صفحات على الأكثر) .

- ضرورة التنظيم الداخلي لكلّ صفحة ، و ترك مسافات كافية للإجابة على الأسئلة المفتوحة .

● إعادة فحص و تصحيح قائمة الأسئلة بمراجعة المراحل من 01 إلى 07 :

تعكس هذه المرحلة حرص الباحث ، و اهتمامه بتصميم قائمة الأسئلة ، تمهيداً لإخراجها في صورتها النهائية ، و هذه المرحلة تفيد الباحث في :

- التغلب على الأخطاء اللغوية ، و أخطاء التحيز إن وجدت .
 - تزيد من مصداقية قائمة الأسئلة خاصة إذا عرضها على أشخاص متخصصين في هذا المجال من الدراسة.
 - اختيار قائمة الأسئلة التي ستطرح :
- يجب اختيار قائمة الأسئلة في ظروف مشابهة لتلك التي سيتم جمع البيانات فيها ، و يكون ذلك على عينة أقل من تلك التي يتم استقصائها . و في هذا البحث تم اختبار الاستبيان في عينة مكونة من خمسة (05) أفراد ، اثنين (02) من فئة الإداريين ، و ثلاثة (03) من فئة الفنيين ، حيث طلب منهم ألا يتزددوا في إبداء ملاحظاتهم ، و تعليقاتهم عن الأسئلة من حيث :

- الوقت المستغرق في استيفاء بيانات القائمة .
 - سهولة فهم السؤال و القدرة على التعبير عن الإجابة .
 - الأخطاء الطبيعية .
 - احتمال رفض الإجابة على سؤال معين .
- و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأسئلة التي وضعت في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، تم إرجاعها في النسخ الخمسة التي سلمت لأفراد عينة اختبار الاستبيان فقط، و الجدول التالي يوضح نتائج هذه العينة المصغرة :

الجدول رقم 34 : نتائج اختبار الاستبيان في العينة المصغرة [39]

الإجابة		السؤال
وقت قصير	وقت طويل	1- الوقت المستغرق لاستيفاء بيانات القائمة
05	00	
أسئلة غير مفهومة	أسئلة مفهومة	2- سهولة فهم السؤال
00	05	
غير موجودة	موجودة	3- الأخطاء المطبعية
05	00	

من الجدول أعلاه ، يظهر أن كل الأسئلة التي طرحت على عينة اختبار الاستبيان كانت إيجابية ، فلا وجود لأخطاء مطبعية ، و تمت الإجابة على كل الأسئلة دون استثناء ، و الوقت المستغرق لاستيفاء كل الأسئلة كان ملائماً ، مما جعل بالإمكان طباعة الاستبيان لتعميمه على الأفراد المستهدفين بجمع البيانات ، كما سنرى في الفقرات التالية :

2.1.3.2 تفريغ معطيات الاستبيان في شكل بيانات أولية

بعد جمع الاستبيانات التي وزعت على العينة العشوائية الطبقة المكوّنة من 50 فرداً ، من المجتمع الإحصائي المستهدف في وحدة المضخات بالبرواقية ، تمّت قراءة هذه الاستبيانات و تفريغها في الجداول التالية حسب المحاور الثلاثة (03) التي تكوّن الاستبيان :

1.2.1.3.2 البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية

لوحة المضخات بالبرواقية

تمثّل هذه القائمة من الأسئلة أوّل محور في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، حيث يبلغ عدد أسئلتها الثمانية (08) ، جاءت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 35 : النتائج العددية للمحور الأوّل من الاستبيان [39]

الإجابة		السؤال
لا	نعم	1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ؟
19	31	
لا	نعم	2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ؟
08	42	
لا	نعم	3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ؟
راضي	غير راضي	
10	10	
30	10	
بشكل رسمي	بشكل غير رسمي	4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات ؟
03	07	
التخطيط	التنفيذ	5- في أيّ مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنّك تشارك ؟
05	40	
05	40	
لا	نعم	6- هل يحقّ لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تقوية الفرص المتاحة لوحدتك؟
46	04	
لا	نعم	7- هل تعتقد أنّ مركزية اتخاذ القرار في وحدتك سياسة ناجحة ؟
20	30	
المركزية	اللامركزية	8- ماذا تفضل كسياسة لاتخاذ القرارات في وحدتك ؟
15	35	

من النتائج العددية للمحور الأوّل من الاستبيان و التي تظهر في الجدول أعلاه ، أنّ كلّ أسئلة هذا المحور قد تمّ الإجابة عليها ممّا يدلّ على أنّ الأسئلة المطروحة كانت سهلة الفهم ، و نظراً لكون هذه الأسئلة مغلقة فالإجابة عليها تكون بـ : " نعم " أو " لا " ، " راضي " أو " غير راضي " ، " بشكل رسمي " أو " بشكل غير رسمي " ، " التخطيط " أو " التنفيذ " أو " الرقابة " ، " المركزية " أو " اللامركزية " ، فإنّ ذلك قد سهّل عملية تفريغ البيانات في شكل عددي ، ممّا يهون عملية تحويلها إلى نسب مئوية لتحليلها في الفرع التالي من هذا البحث .

2.2.1.3.2 البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية

لوحة المضخات بالبرواقية

هذه القائمة من الأسئلة تمثل المحور الثاني في الاستبيان الذي يظهر في الملحق رقم (06) ، حيث يبلغ عدد أسئلتها الإحدى عشر (11) ، جاءت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 36 : النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان [39]

الإجابة		السؤال	
لا	نعم	1- هل تحس بالرضى على عملك ؟	
24	26		
لا	نعم	2- هل تواجه مشاكل في عملك ؟	
	تنظيمية	فنية	مع الزملاء
25	17	02	06
لا	نعم	3- هل تفضل منصباً آخر على منصبك الحالي في وحدتك ؟	
48	02		
لا	نعم	4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤدّيها التطوير و الابتكار في عملك ؟	
25	25		
مشارك	أرتو قرطي	5- ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟	
04	46	00	
مشارك	أرتو قرطي	6- ما هو النمط القيادي الذي تفضل العمل تحت إشرافه ؟	
27	10	13	
لا	نعم	7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحدتك ؟	
31	19	(عملية الإعداد الاستراتيجي)	
لا	نعم	8- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقعك ؟	
23	27	(عملية التنفيذ الاستراتيجي)	
لا	نعم	9- هل تعتقد أنّ للمؤسسة فرصاً تنافسية معيّنة تضيّعها ؟	
20	30		
لا يوجد	يوجد سبب	10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص ؟	
00	30		
لا	نعم	11- هل لديك اقتراحات أخرى حول عمل وحدتك ؟	
47	03		

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثاني من الاستبيان و التي تظهر في الجدول أعلاه ، أنّ كلّ الأسئلة التي طرحت في هذا المحور قد تمّت الإجابة عليها ، ممّا يدل على سهولة فهمها من طرف الأفراد المشاركين في الاستبيان ، و ما سهّل عملية تفريغ هذه البيانات في شكل عددي ، كون أسئلة الاستبيان من النوع المغلق على الرغم من وجود مساحات مفتوحة لإبداء الرأي ، و إثراء الإجابة الأمر الذي سيساعد في تحليل هذه البيانات في الفقرات التالفة من هذا البحث .

3.2.1.3.2 البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان المطروح في

وحدة المضخات بالبرواقية

جاءت هذه القائمة من الأسئلة في المحور الثالث و الأخير من الاستبيان الذي يظهر في الملحق

رقم (06) ، و هي خمسة (05) أسئلة كانت الإجابة عليها كما يلي :

الجدول رقم 37 : النتائج العددية للمحور الثالث من الاستبيان [39]

الإجابة					السؤال
أقل من 30 سنة	[40 ، 31]	[50 ، 41]	[60 ، 51]	أكثر من 60 سنة	1- ما هو سنك ؟
03	12	29	06	00	
جامعي	ثانوي	أساسي			2- ما هو مستواك التعليمي ؟
21	17	12			
أقل من 10 سنوات	[20 ، 11]	[30 ، 21]	[40 ، 31]	3- كم تبلغ أقدامك داخل المؤسسة ؟	
09	10	27	04		
لا توجد	واحدة	اثنان أو أكثر			4- ما هي الجهات التي اشتغلت بها سابقاً ؟
43	07	00			
إداري	فني	عامل			5- ما نوع عملك الحالي ؟
15	35	00			

نلاحظ من النتائج العددية للمحور الثالث و الأخير من الاستبيان، و التي تظهر في الجدول أعلاه، أنّ كلّ أفراد العيّنة المشاركين في الاستبيان ، قد أدلوا ببياناتهم الشخصية وفق الأسئلة التي تمّ طرحها ، و التي كانت مستوحاة من الفقرات التي تمّ إدراجها في الفرع الأوّل (توزيع الموارد البشرية المكوّنة لوحدة المضخات بالبرواقية) ، من المطلب الثالث (دراسة تحليلية لهيكل الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية) ، من المبحث الأوّل (تشخيص عام لإدارة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية) من هذا الفصل (دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم الاستراتيجية العامّة لمؤسسة POVAL/spa) ، خاصّة الفئات العمرية للسن ، و المستويات التعليمية ، و فئات الخبرة المهنية ، و المستويات الإدارية .

و الفرع التّالي سيحلّل هذه النتائج العددية لبيانات الاستبيان ، حسب محاوره الثلاثة .

3.1.3.2 دراسة تحليلية لبيانات الاستبيان

انطلاقاً من النتائج العددية لأسئلة كلّ محور من الاستبيان الذي تمّ إدراجه في الفرع السابق

من هذا المبحث ، يمكن تحليل هذه البيانات و تحويلها إلى نسب مئوية كما يلي :

1.3.1.3.2 تحليل البيانات المتعلقة بمدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات

الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

من النتائج العددية للجدول رقم (35) و المأخوذة من المحور الأول من الاستبيان ، هذا المحور الذي يتعلّق بمدى مشاركة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية في قراراتها الاستراتيجية ، يمكن حساب النسب المئوية التالية :

الجدول رقم 38 : نسب الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان [39]

السؤال		نسبة الإجابة	
1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa؟		لا	نعم
		% 38	% 62
2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية؟		لا	نعم
		% 16	% 84
3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ؟		لا	نعم
		راضي	غير راضي
		%20	% 60
4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات ؟		بشكل رسمي	بشكل غير رسمي
		% 70	% 30
5- في أيّ مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنك تشارك ؟		التخطيط	التنفيذ
		% 10	%80
6- هل يحقّ لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة لوحدتك ؟		لا	نعم
		% 92	% 08
7- هل تعتقد أنّ مركزية اتخاذ القرار في وحدتك سياسة ناجحة ؟		لا	نعم
		% 40	% 60
8- ماذا تفضل كسياسة لاتخاذ القرارات في وحدتك ؟		المركزية	اللامركزية
		% 70	% 30

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

● أظهرت الإجابة على السؤال الأول أنّ نسبة 38 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، ويرجع ذلك أساساً إلى نقص الاتصال بين الإدارة المركزية للمؤسسة و إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، ناهيك عن نقص الدورات الإعلامية و المركزية في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف ، و التي تقضي على روح المبادرة لدى الفرد ، و حرصه على تنفيذ ما شارك في تحديده ، فالمهم لدى الفرد في هذه الحالة تنفيذ الأهداف دون الاكتراث لمستوى الأداء الذي يجعل الأهداف تتحقّق بأعلى كفاءة و فعالية . كما أنّ وجود نسبة 62 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية على دراية بالأهداف الاستراتيجية بمؤسسة POVAL/spa ، لا يؤهلها لتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تطمح المؤسسة لتطبيقه مع بداية سنة 2008 م .

● أظهرت الإجابة على السؤال الثاني أن نسبة 16 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، ليسوا على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدتهم الإنتاجية ، و على الرغم من انخفاضها مقارنة بمدى معرفة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و ذلك يرجع لقرب إدارة الوحدة من مواردها البشرية، إلا أن هذا الأمر يؤكد نقص كفاءة الاتصال داخل وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو ما جعل جزءاً من فئة الإداريين، و الفنيين لا يشاركون في إعداد الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، على الرغم من وجود نسبة 84 % من الموارد البشرية للوحدة على دراية بأهدافها الاستراتيجية .

● من الإجابة على السؤال الثالث يظهر أن نسبة 80 % من الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا تشارك في صنع قراراتها الاستراتيجية ، و ذلك راجع إلى سياستها المركزية في اتخاذ القرارات ، فنسبة 60 % منهم غير راضين عن ذلك مما يجعل احتمال النجاح في تنفيذ هذه القرارات يكون ضعيفاً ، و هو كذلك ما يؤكد إهمال إدارة وحدة المضخات بالبرواقية لاقتراحات ، و آراء تجنبها الانحراف عن تحقيق الأهداف المسطرة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي .

● ترتبط الإجابة على السؤال الرابع بالأفراد الذين أجابوا بـ : "نعم" في السؤال الثالث و نسبتهم 20 % ، فنسبة 70 % منهم تستشيرهم إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في أمور اتخاذ قراراتها بشكل رسمي ، أي أن هذه الاستشارة هي جزء من وظيفتهم ، و نسبة 30 % منهم تستشيرهم إدارة وحدة المضخات بالبرواقية في أمور اتخاذ قراراتها بشكل غير رسمي، أي أن هذه الاستشارة ليست من واجباتهم الوظيفية، و لكن بحكم قربهم من الإدارة ، أو لعملهم فيها فهم يساهمون بأرائهم و لو بشكل غير مباشر ، و تجدر الإشارة إلى أن كل هؤلاء الأفراد الذين تستشيرهم الإدارة هم من فئة الإداريين .

● تعتقد نسبة 80 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أنها تشارك في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية ، ويرجع ذلك للسياسة المركزية المهيمنة في مؤسسة POVAL/spa ، فالقرارات الاستراتيجية يتم تحديدها في المديرية المركزية للمؤسسة ، و لا يكون على الموارد البشرية العاملة في الوحدات الإنتاجية سوى تنفيذها ، حيث لا يحق لها إجراء أي تعديل أو تغيير إلا بعد الرجوع للمديرية المركزية ، و وجود نسبة 10 % من الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تعتقد أنها تساهم في التخطيط الاستراتيجي ، و نسبة 10 % تعتقد أنها تساهم في الرقابة الاستراتيجية ، يرجع أساساً لفئة الإداريين الذين يساهمون في إعداد المعلومات التي تبني عليها الأهداف ، و القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، مع وجود عدد من الفنيين الذين يشرفون على مراقبة و تقييم سير العمل في الوحدة ، فهي جزء من وظيفتهم .

● لا يحق للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تبني استراتيجيات طارئة، لأن الإجابة على السؤال السادس أظهرت أن نسبة 92 % منهم لا يحق لهم تبني استراتيجيات طارئة ، لعدم تفويت الفرص المتاحة أمام وحدة المضخات بالبرواقية ، على الرغم من وجود نسبة 08 % يحق لهم تبنيها في مجال التدريب و الاتصال و التسيير ، و عندما يتعلق الأمر بجودة المعلومات ، و التحكم في التكلفة.

مماً يدل على عدم مرونة الخطط ، و البرامج الموضوعه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحده .

- من خلال الإجابة على السؤال السابع، تعتقد نسبة 60 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن مركزية اتخاذ القرار في الوحده سياسة ناجحة ، فهي تؤمن لإدارة الوحده المعرفة الجيدة بكل ما يحدث داخها ، و هذه الموارد البشرية و تثق تماماً في كفاءة متخذي القرار بالوحده و نجاعتهم في ذلك ، كما أن منهجية اتخاذ القرار تسلم ككشف الانحرافات المعبرة عن وضعية الوحده ، و كذا عن تطابق بين ما سطر من أهداف و ما حقق منها ، لمعرفة مدى الفعالية و الكفاءة في التنفيذ . بينما تعتقد نسبة 40 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن مركزية اتخاذ القرارات في الوحده ليست سياسة ناجحة، لأنهم لا يتقون في كفاءة متخذي القرار بالوحده ، فلديهم رغبة المساهمة في القرارات المتخذة ، و هم من فئة الإداريين العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية .

- أظهرت الإجابة على السؤال الثامن، أن نسبة 70 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تفضل السياسة المركزية لاتخاذ القرارات في الوحده ، ممأ يدل على عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية الناتجة عن المشاركة في اتخاذها ، و أغلبهم من فئة الفنيين ، بحجة أن مهمتهم في الوحده هي تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات العليا ، و أن هذه السياسة المركزية توفر الضوابط التي تنظم الأفراد ، و توفر التقنيات التي تساعدهم على بلوغ الأهداف، و تتيح للمسير مراقبة عملية التنفيذ و التدقيق في إجراءات العمل ، لأن الأهداف مشتركة . أما نسبة 30 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، فتفضل العمل في ظل سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات ، و أغلبهم من فئة الإداريين الذين يرغبون في مشاركة الإدارة المركزية للمؤسسة ، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل وحدتهم الإنتاجية ، وفق رؤيتهم الشخصية التي تتعارض في كثير من الأحيان مع الرؤية المستقبلية للإدارة المركزية للمؤسسة ، لذا فهم يرغبون في استقلالية أكثر لوحده المضخات بالبرواقية ، خاصة في أمور اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان ، يظهر أن الإدارة المركزية لمؤسسة POVAL/spa ، لا تأخذ بعين الاعتبار رأي أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو على الأقل من يمثلونهم (فئة الفنيين و الإداريين) ، عند إعدادها للأهداف الاستراتيجية لهذه الوحده الإنتاجية .

2.3.1.3.2 تحليل البيانات المتعلقة برغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات

الاستراتيجية لوحده المضخات بالبرواقية

من النتائج العددية للجدول رقم (36) و المأخوذة من المحور الثاني للاستبيان، هذا المحور الذي يتعلّق برغبة الموارد البشرية لوحده المضخات بالبرواقية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية ، يمكن حساب النسب المئوية التالية :

الجدول رقم 39 : نسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان [39]

السؤال		نسبة الإجابة		
1- هل تحس بالرضى على عملك ؟	لا	نعم		
	% 48	% 52		
2- هل تواجه مشاكل في عملك ؟	لا	نعم		
	% 50	تنظيمية % 34	فنية % 04	مع الزملاء % 12
3- هل تفضل منصباً آخر على منصبك الحالي في وحدتك ؟	لا	نعم		
	% 96	% 04		
4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤدّيها التطوير و الابتكار في عملك ؟	لا	نعم		
	% 50	% 50		
5- ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟	مشارك	أرتوقراطي	ديمقراطي	
	% 08	% 92	% 00	
6- ما هو النمط القيادي الذي تفضل العمل تحت إشرافه ؟	مشارك	أرتوقراطي	ديمقراطي	
	% 54	% 20	% 26	
7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحدتك ؟ (عملية الإعداد الاستراتيجي)	لا	نعم		
	% 62	% 38		
8- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقعك ؟ (عملية التنفيذ الاستراتيجي)	لا	نعم		
	% 46	% 54		
9- هل تعتقد أنّ للمؤسسة فرصاً تنافسية معيّنة تضيّعها ؟	لا	نعم		
	% 40	% 60		
10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص ؟	لا يوجد	يوجد سبب		
	% 00	% 60		
11- هل لديك اقتراحات أخرى حول عمل وحدتك ؟	لا	نعم		
	% 94	% 06		

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

● أظهرت الإجابة على السؤال الأوّل ، أنّ نسبة 52 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تحس بالرضى الوظيفي في عملها ، هذا الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه بكلّ الوسائل المادية و المعنويّة . بينما توجد نسبة 48 % منها لا تحس بالرضى الوظيفي ، لعدّة أسباب تمركزت أساساً في شعور الفرد بعدم وجود جدّية في العمل داخل الوحدة ، و عدم وجود استراتيجيات واضحة ممّا جعل المستقبل غير واضح في أذهان هؤلاء الأفراد ، مع إحساسهم بأنّ المحيط الداخلي و الخارجي لوحدة المضخات بالبرواقية لا يساعد على العمل ، نظراً لوجود مشاكل في العمل و خارجه (اجتماعية) .

● حسب الإجابة على السؤال الثاني ، فإنّ نسبة 50 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تعاني من مشاكل في أثناء أداء عملها ، حيث تعاني نسبة 34 % منها مشاكل تنظيمية تتعلّق بالتعامل مع إدارة الوحدة ، أمّا نسبة 4 % منها فتتعلّق مشاكلها بأمور فنيّة خاصّة تلك التعطلات

المفاجئة في الآلات و وسائل الإنتاج ، و هي نادرة الحدوث ، أما 12 % من المشاكل فتقع بين العاملين نظراً لسوء التفاهم ، أو نقص التنسيق بين الإدارات الوظيفية ، و المصالح ، و حتى فرق العمل أحياناً .

● من الإجابة على السؤال الثالث ، يظهر أن نسبة 96 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا يفضلون العمل في مناصب أخرى داخل الوحدة ، رغم وجود نسبة 48 % منها لا تحس بالرضى الوظيفي في العمل، مما يدل على أن المشكل ليس في الوظائف و إنما هو في نظام التسيير في الوحدة ، لأن نسبة 34 % من المشاكل التي تصادف العاملين هي ذات طبيعة تنظيمية .
أما نسبة 04 % من الذين يريدون مناصب أخرى ، فهم يرغبون في الحصول على مسؤولية أكثر تتيح لهم تفجير طاقاتهم ، و إبداعاتهم في ميادين تخصصهم .

● أظهر الإجابة عن السؤال الرابع ، أن نسبة 50% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، تتيح لها وظائفها فرصة التطوير و الابتكار في العمل ، بحيث ساهم بعض الأفراد في إدخال طرق جديدة في تسيير المخزونات لم تكن موجودة في الوحدة ، و كذلك أسهم بعضهم الآخر في مجال تخفيض التكاليف ، و استطاع أفراد آخرون من فئة الفنيين ابتكار برامج للتسيير بواسطة الإعلام الآلي في مختلف نشاطات الوحدة . و يوجد 50 % من الموارد البشرية العاملة في الوحدة لا تتيح لها وظائفها فرصة التطوير و الابتكار في العمل، لهذا يشعر 48 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، بعدم الرضى عن عملهم .

● كما أظهرت الإجابة على السؤال الخامس، أن 92% من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية تعمل تحت إشراف نمط قيادي أرتوقراطي، أي أن اتخاذ القرار يكون من طرف الإدارة العليا فقط، و لا ينبغي للموارد البشرية إبداء رأيها فهي تنفذ ما طلب منها فقط. و رغم ذلك فهناك 08 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تعمل تحت إشراف نمط قيادي مشارك ، و هم أئلك الأفراد الذين تكوّنت بينهم و بين المشرف المباشر على عملهم علاقات إنسانية وطيدة ، جعلته يستشيرهم في القرارات التكتيكية خاصةً .

أما عن النمط القيادي الديمقراطي ، فليس له وجود في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو رجوع الإدارة إلى الموارد البشرية في كل قراراتها المتخذة ، لأن مصداقية القرار لا تتم إلا بعد حصوله على أكبر تصويت ، أي أن أغلبية الموارد البشرية يجب أن توافق عليه . و منه يمكن القول أن النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية ، هو النمط القيادي الأرتوقراطي .

● أظهرت الإجابة على السؤال السادس ، أن نسبة 54 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، تفضل العمل تحت إشراف النمط القيادي المشارك ، و أن نسبة 26 % تفضل العمل تحت إشراف النمط القيادي الديمقراطي ، أي أن أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، لا يفضلون العمل تحت إشراف النمط الأرتوقراطي ، على الرغم من وجود نسبة 20 % تفضل العمل

في هذا النمط القيادي ، و هم أفراد يحبون احتكار السلطة ، و لا يؤمنون بقدرات الموارد البشرية العاملة تحت إشرافهم ، أو أنهم أفراد لا يحبون تحمل المسؤولية التي قد تزيد من مهامهم .

● أتاح السؤال السابع المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية الإعداد الاستراتيجي في الوحدة ، لكن نسبة 62 % منها لم يكن لديها اقتراحات حول ذلك ، و هذا بحكم عدم تخصصها في هذا المجال الذي يتطلب مستوى عالي من التأهيل العلمي و الفني ، و كان أغلبها من فئة الفنيين . أما نسبة 38 % من الموارد البشرية فقد كانت لها اقتراحات ، تعلقت أساساً بتطوير نوعية ، و جودة منتجات الوحدة وفق المعايير الدولية ، إلى جانب الحرص على التطوير الدائم للمنتجات مواكبة لمتطلبات السوق المفتوح ، فهم يدركون تماماً صعوبة التحدي الذي تخوضه وحدة المضخات بالبرواقية خاصة ، و مؤسسة POVAL/spa عامة ، من جراء المنافسة الشديدة في مجال المضخات وطنياً و دولياً .

● كما أتاح السؤال الثامن المجال للموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، أن تدلي باقتراحاتها حول عملية التنفيذ الاستراتيجي في الوحدة ، و على عكس السؤال السابق ، فإن نسبة 54 % من الموارد البشرية لديها اقتراحات حول سير العمل في الوحدة، حيث تمحورت الاقتراحات حول التقليل من شيوع المسؤوليات في الوحدة ، لأن كل شخص هو مسؤول وحده عن عواقب عمله ، بالإضافة إلى تعميم الإعلام الآلي في جميع الميادين و جعله وسيلة فعالة في اتخاذ القرارات . كما جاءت بعض الاقتراحات تحث على دعم الجهود المتعلقة بالتنظيم الداخلي في لوحدة، لزيادة ثقة الموارد البشرية في الإدارة التي تشرف على تسييرهم . أما نسبة 46 % من الموارد البشرية فلم تكن لها اقتراحات حول سير العمل في وحدة المضخات بالبرواقية .

● بناءً على الإجابة على السؤال التاسع ، تعتقد نسبة 60% من الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن مؤسسة POVAL/spa تضيّع فرصاً تنافسية ، خاصة في مجال الشراكة مع الأجانب ، حيث حثت الاقتراحات على تفعيل البحث عن شركاء جدد لتسويق المنتجات في الخارج ، و تطويرها وفق المعايير العالمية . بينما يعتقد البعض الآخر ، أن مؤسسة POVAL/spa تضيّع فرصاً تنافسية بسبب المنافسة بين وحداتها الإنتاجية (خاصة في مجال المضخات) ، لهذا يجب منح الاستقلالية التامة لكل وحدة إنتاجية ، و تركها تعمل في جو المنافسة التامة ، أين تحصل كل وحدة إنتاجية على فرصتها الحقيقية ، بدون أن تشكّل إحداهما عبئاً على الأخرى في مجال الإنتاج أو التسويق .

● ارتبطت الإجابة على السؤال العاشر بنسبة 60 % من الموارد البشرية التي أجابت بـ : "نعم" في السؤال التاسع ، حيث أجابت كل الموارد البشرية (60%) ، بوجود سبب لضياع هذه الفرص التنافسية من مؤسسة POVAL/spa، و تعلقت أسباب ضياع الفرص التنافسية بالمحيط الداخلي لوحدة المضخات بالبرواقية، الذي يجعل الفرد ينشغل بأمور تافهة (على حد قولهم)، عوض الاهتمام برفع مستوى أداءه، و حرصه على جلب العملاء ، و حسن التعامل معهم ، و كذلك لارتباط الوحدات الإنتاجية ببعضها ،

خاصة تلك المساعدات التي تشكّل عبءاً على وحدة المضخات بالبرواقية ، في الوقت الذي لا تنتهج فيه الوحدات العاجزة أي سياسة راشدة في كافة المجالات ، بل وقد تشكّل منافساً يضيّع عليها فرصة إبرام صفقات بيع رغم مساعدتها لها ، و هذا ما يؤكّد سوء التسيير الذي لا زالت تعاني منه مؤسسة POVAL/spa ، و عدم إتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية العاملة في الوحدات الإنتاجية للتدخل في التسيير ، و إثبات جدارتها في ذلك ، بالإضافة إلى عدم مواكبة التطور العالمي في مجال إنتاج المضخات .

● لم يكن لدى نسبة 94 % من الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، اقتراحات أخرى حول عمل الوحدة و التي استفسر عنها السؤال الحادي عشر ، رغم أنّ هذا السؤال فتح المجال أمام الموارد البشرية ، لإبداء رغبتهم في اقتراح أمور يمكن أن تغفل عنها الأسئلة السابقة ، و مع ذلك فقد جاءت اقتراحات الموارد البشرية الباقية (06 %) ، تركز على إعطاء الحرية أكثر في مجال التسيير لمسؤولي وحدة المضخات بالبرواقية ، و دعم جهود الشراكة مع الأجانب ، و العمل على دعم التكيّف الاستراتيجي للوحدة بزيادة المرونة في الأهداف ، و البرامج ، و الخطط الاستراتيجية ، و العمل على رفع روح العقلنة في كلّ المجالات لدى الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، و وضع استراتيجية مركزية في مجال التأهيل ، بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحديث وسائل العمل ، و خاصة بالإعلام الآلي . و هناك من يقترح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلّ نشاطات الوحدة ، و هو ما يتمّ التفكير فيه حالياً بأكثر جدية .

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان ، يظهر أنّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية هو النمط القيادي الأرتوقراطي ، على الرغم من أنّ أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية ، يفضلون العمل في ظل المشاركة و الديمقراطية في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي جعل أغلبية العاملين لا يشعرون بالرضى الوظيفي في العمل ، كما أنّ أغليبتهم يرغبون بالمساهمة في جانب التنفيذ الاستراتيجي ، مع وجود عدد لا يستهان به يريد المساهمة في التخطيط الاستراتيجي ، و هم يعتقدون بأنّ المؤسسة تضيّع فرصاً تنافسية ، كان بالإمكان تداركها لولا سوء التسيير ، و احتكار سلطة اتخاذ القرار في الوحدة و المؤسسة .

3.3.1.3.2 تحليل البيانات الشخصية للموارد البشرية المشاركة في الاستبيان

من النتائج العددية للجدول رقم (37) و المأخوذة من المحور الثالث للاستبيان ، هذا المحور الذي يتعلّق بالبيانات الشخصية للموارد البشرية التي تكوّن العيّنة العشوائية الطبقيّة، و التي شاركت في الإجابة على أسئلة الاستبيان المدرج عن دراسة حالة وحدة المضخات بالبرواقية، يمكن حساب النسب المئوية التالية :

الجدول رقم 40 : نسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان [39]

الإجابة				السؤال
أقل من 30 سنة	[40 ، 31]	[50 ، 41]	[60 ، 51]	1- ما هو سنك ؟
%06	% 24	% 58	% 12	
جامعي	ثانوي	أساسي		2- ما هو مستواك التعليمي ؟
% 42	% 34	% 24		
أقل من 10 سنوات	[20 ، 11]	[30 ، 21]	[40 ، 31]	3- كم تبلغ أقدمتك داخل المؤسسة ؟
% 18	% 20	% 54	% 08	
لا توجد	واحدة	اثنتان أو أكثر		4- ما هي الجهات التي اشتغلت بها سابقاً ؟
% 86	% 14	% 00		
إداري	فني	عامل		5- ما نوع عملك الحالي ؟
% 30	% 70	% 00		

يمكن التعليق على البيانات التي يحملها الجدول أعلاه حسب ترتيب الأسئلة كما يلي :

● أظهرت الإجابة على السؤال الأول، أنّ الموارد البشرية التي تكون العيّنة العشوائية الطبقية ، قد أخذت حسب الفئات العمرية التي تحتوي عليها وحدة المضخات بالبرواقية ، و عدد الأفراد في كلّ فئة عمرية في العيّنة ، تتوافق مع عدد الأفراد في كلّ فئة عمرية من الجدول رقم (08) ، و المتعلق بتصنيف العاملين حسب أعمارهم .

● أمّا عن المستوى التعليمي فقد أظهرت الإجابة على السؤال الثاني ، أنّ العيّنة العشوائية الطبقية تكونت من أفراد أكثرهم جامعيون بنسبة 42 % ، و ثانويين بنسبة 34 % ، و أساسيين بنسبة 24 % ، ممّا يدل على أنّ العيّنة العشوائية الطبقية قد راعت المستوى التعليمي للموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، حسب ما جاء في الجدول رقم (06) .

● أمّا عن الأقدمية فقد أظهرت الإجابة على السؤال الثالث ، أنّ العيّنة العشوائية الطبقية قد أخذت بعين الاعتبار مستويات الخبرة المذكورة في الجدول رقم (07) ، ممّا يسمح بأخذ مساهمات الأفراد ، و اقتراحاتهم حسب مستويات الخبرة في المؤسسة ، و ذلك ما يجعل معطيات الاستبيان أكثر مصداقية .

● تعتبر أغلبية الموارد البشرية الموجودة ضمن العيّنة العشوائية الطبقية (86 %) حسب الإجابة على السؤال الرابع ، من ذوي الأقدمية في مؤسسة POVAL/spa ، بينما توجد نسبة 14 % من الموارد البشرية في العيّنة العشوائية الطبقية لديهم خبرة سابقة خارج مؤسسة POVAL/spa ، ممّا يجعلهم أكثر قدرة على كشف النقائص ، و إبداء الرأي ، و المساهمة بالاقتراحات .

● أظهرت الإجابة على السؤال الخامس، أنّ نسبة 70 % من الموارد البشرية في العيّنة العشوائية الطبقية ، هي من فئة الفنيين، بينما نسبة 30% منها هي من فئة الإداريين، و هي نفس النسب التي اعتمدت في تحديد

العينة العشوائية التطبيقية في الجدول رقم (31)، و هو ما يدل على أن الاستبيان قد وصل إلى العينة المستهدفة بالدراسة .

و عليه ، من خلال الدراسة التحليلية لنسب الإجابة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، يظهر أن الموارد البشرية المستهدفة بالاستبيان هي التي أجابت عن أسئلته ، فالأجوبة تتطابق مع المواصفات المطلوبة في العينة العشوائية التطبيقية ، لهذا يمكن تعميم البيانات المتحصّل عليها بواسطة هذا الاستبيان ، على كلّ المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة في هذا المذكرة .

2.3.2 دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم مؤسسة POVAL/spa

للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000

تتعامل مؤسسة POVAL/spa حالياً مع ظروف بيئية سريعة التغيّر ، و هذا ما جعل إدارة المؤسسة تفكر في تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية ، و المحافظة على موقعها التنافسي ، و تطويره محلياً و دولياً ، و لعلّ من أهمّ مصادر الميزة التنافسية التي تحتاجها مؤسسة POVAL/spa، هي تقديم منتجات ذات جودة إلى زبائنها، و هذا ما يُلزم المؤسسة بتبني مداخل إدارية يكون محورها الجودة ، فالمؤسسة تفكّر في التغيير الجذري لمختلف العمليات المرتبطة بالجودة ، حيث يتمّ إعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تكون مبنية على أساليب حديثة كإعادة الهندسة الإدارية (Re-engineering) ، أو إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) . و قد بدأت مؤسسة POVAL/spa في تبني استراتيجية للتغيير ، بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية ، و لأنّ وحدة المضخات بالبرواقية واحدة منها ، فهي تساهم في هذا التغيير التنظيمي ذي البعد الاستراتيجي على النحو التالي :

1.2.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرف المفهوم الحديث للجودة تطوّرات عديدة منذ أن كان يعني جودة المنتج النهائي في بداية القرن العشرين ، حتى أصبحت الجودة اليوم (القرن الواحد و العشرين) نظاماً إدارياً متكاملًا يمس كلّ نشاطات المؤسسة ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و هو المدخل الذي اختارته مؤسسة POVAL/spa لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود، لذا ستوضّح الفقرات التالية مفهوم هذا المدخل الإداري :

1.1.2.3.2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إنّ تطوّر مفهوم الجودة لم يأتي دفعة واحدة ، بل كان نتيجة لإضافات علمية كثيرة في المستويين النظري و التطبيقي، فقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كآخر مرحلة من التطوّر التاريخي لمفهوم الجودة ، و الذي يمكن عرضه في المراحل التالية [46] ص 21 :

● مرحلة فحص الجودة (Quality Inspection Stage) :

استطاعت الإدارة في هذه المرحلة استخدام نظام فحص الجودة ، لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها ، فهذا النظام لا يمنع وقوع الأخطاء .

● مرحلة السيطرة على النوعية (Quality Control Stage) :

تمَّ تحديد مقاييس للجودة يجب أن تتطابق معها منتجات المؤسسة ، فالإدارة تعتمد على الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة التي يرفضها هذا النظام لضبط جودة المنتجات .

● مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance Stage) :

ففي هذه المرحلة تكتفي إدارة المؤسسة بالمراقبة على جودة منتجاتها ، بل انتقلت من جودة المنتج إلى جودة النظام ، و ذلك بمنع وقوع الأخطاء قبل حدوثها فيما يعرف بتخطيط الجودة ، حيث ظهر نظام إدارة الجودة I.S.O 9000 .

● مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

هي نظام شامل لقيادة و تشغيل المؤسسة، يعتمد على مشاركة كل العاملين و الزبائن و الموردين ، بهدف التحسين المستمر للمنتج عن طريق تحقيق جودة كلِّ وظائف المؤسسة ، إذن فمفهوم إدارة الجودة الشاملة أوسع من مفهوم الجودة ، التي ترمي إلى تحسين الصفات الداخلية و الخارجية للمنتج ، كما أنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف عن شهادات (I.S.O) ، فالأولى تعتبر رقابة داخلية على المنتج ، بينما الثانية هي عبارة عن رقابة خارجية على المنتج، و هي بمثابة أداة تسويقية للمبيعات في الأسواق العالمية .

2.1.2.3.2 الأسس التي تتبناها مؤسسة POVAL/spa لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكزت إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس التي تتفاعل مع بعضها بعضاً، من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة، فعدم استقرار أحد هذه الأسس سيؤثر في استقرار الأسس الأخرى، بما يعود سلباً على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa، وهذه الأسس هي :

● التركيز على المستهلك الداخلي و الخارجي للمؤسسة :

حيث يختلف مفهوم المستهلك في نظام إدارة الجودة الشاملة عن مفهومه في نظام التسويق ، فالمستهلك في مدخل إدارة الجودة الشاملة يشمل الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسة POVAL/spa ، لذا يجب تلبية حاجاتها بالجودة نفسها التي تلبية بها المؤسسة حاجات المستهلك الخارجي .

و عليه فإنَّ تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة ، يتطلب إعداد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالتدريب المستمر ، من أجل تحقيق متطلبات المعايير التي تهدف لضمان جودة منتجات مؤسسة POVAL/spa ، فإقتناع الموارد البشرية بأساليب إدارة الجودة الشاملة ، يُقلل مشاكل مقاومة التغيير لأنَّ الموارد البشرية لمؤسسة POVAL/spa تستطيع استيعاب ثقافة المؤسسة .

● التركيز على العمليات بقدر التركيز على النتائج :

إنَّ جودة المنتج النهائي الذي تنتجه كلُّ وحدة إنتاجية من مؤسسة POVAL/spa ، ما هو إلاَّ مؤشر عن جودة العمليات التي تقوم بها هذه الوحدات الإنتاجية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، فالمنتج هو ناتج عن تضافر عدَّة عمليات ، لذا يجب أن يتمَّ التركيز عليها من طرف إدارة المؤسسة ، مثلما تركِّز على النتائج المحقَّقة . و عليه فإنَّ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عمليات متكاملة و مستمرة ، و ليست برنامجاً نمطياً يطبَّق على كلِّ المؤسسات .

● الوقاية من الأخطاء و الانحرافات قبل وقوعها :

تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على التقليل من وقوع الأخطاء ، و الانحرافات التي تؤدِّي إلى مشاكل في جودة منتجاتها ، هذا الأمر الذي يجنبها تلك التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة و تصحيحها .

● التحسين المستمر في مختلف المستويات داخل المؤسسة :

فالهدف من تبني مؤسسة POVAL/spa لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو العمل على التحسين المستمر لمستويات الجودة في منتجاتها، و مستويات الاستثمار في الموارد البشرية، و مستويات التنظيم.

● زيادة فعالية القرارات المتخذة :

حيث تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على أن تبني قراراتها على أسس حقيقية ، فمتخذ القرار يجب أن لا يعتمد على الخبرة و الحدس فقط ، لأنَّ صحَّة القرار المتخذ لا تكون إلاَّ بالأجواء إلى الحقائق الفعلية ، و هو ما يتطلَّب إرساء نظام معلومات كفاء ، حتى تضمن إدارة المؤسسة توفير المعلومات المطلوبة بالدقَّة ، و السرعة التي تضمن فعالية القرارات في المؤسسة ، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل للجودة في جميع مستويات نشاط الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، تضمُّ أعضاء من وظائف مختلفة ، القصد منها هو إشراك كلِّ جهود الموارد البشرية لضمان فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة .

● إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

إنَّ نظام المعلومات أحد الأسس المهمَّة التي يتطلَّبها التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa ، حيث تكون الموارد البشرية العاملة في المؤسسة هي المصدر الأساسي للمعلومة ، لأنَّها أكثر قدرة على إدراك الحقائق بحكم قربها من الواقع الفعلي لنشاطات المؤسسة ، و بذلك تستطيع الإدارة متابعة ما خطَّ من أهداف أثناء عملية تنفيذها ، و تدارك الانحرافات بواسطة التغذية العكسية (Feed Back) ، التي تضمن استمرارية الرقابة .

و تجدر الإشارة إلى أنَّ الأسس السابقة الذكر ، لا تضمن التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa بمختلف وحداتها الإنتاجية ، إذا لم تكن الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة التحسين ، و التطوير الشامل و المستمر ، نظراً لما لها من تأثير مباشر في دعم الجهود المبذولة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

3.1.2.3.2 مشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

يعتبر العملاء أهم عنصر في إدارة الجودة الشاملة ، فالعامل المباشر معهم يتيح لإدارة المؤسسة إمكانية الحصول على المعلومات المرتدة منهم ، فالعمل يدافع دائماً على نوعية المنتجات التي توجّهها له مؤسسة POVAL/spa ، لكنّ هذا الأمر يجعل العاملين القدامى و المعتادين على التعامل مع الإحصائيات و الأرقام ، يأخذون موقفاً سلبياً تجاه هذا الأساس لإدارة الجودة الشاملة ، و من جهة أخرى فعدم اقتناع إدارات الوحدات الإنتاجية المختلفة بهذا التغيير التنظيمي ، يجعلها لا تتقبل الآراء التي يقترحها العملاء و العاملون في هذه الوحدات الإنتاجية ، ممّا يجعل مؤسسة POVAL/spa أمام مصدر آخر من مصادر مقاومة التغيير ، و الذي ينبع من اعتقاد إدارات وحداتها الإنتاجية بأنّ عملية صنع القرار تتطلب الاستقلالية ، و كلما زاد دور العاملين في صنع القرار قلّ دور الإدارة . لهذا ، تقوم مؤسسة POVAL/spa حالياً بتدريب المدراء التقليديين على هذا النظام ، ببرمجة الدورات التدريبية المتواصلة التي تقنع المدراء بإدخال التغييرات المرتقبة كل في مستواه ، فالمؤسسة تخشى من أن ترى كل وحدة إنتاجية نفسها مستقلة عن الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و لا يمكنها الاستفادة من خبرات و أعمال الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و هو الأمر الذي يتنافى مع هدف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa ، و تجنباً لأيّ مقاومة قد تعرقل عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة POVAL/spa بواسطة إدارة الجودة الشاملة ، تركّز إدارة المؤسسة على تبرير الحاجة إلى التغيير التنظيمي ، و تحديد الإنجاز المقبول ، وكيفية الوصول إليه ، بالإضافة إلى العمل بمبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات ، لزيادة التزام العاملين بالنتائج ، نتيجة شعورهم بالمسؤولية عمّا تمّ اتخاذ القرار بشأنه كما تعتمد إدارة المؤسسة في سبيل التقليل من مقاومة التغيير ، إقناع العاملين في المؤسسة بضرورة التغيير ، قبل اللجوء للمراسيم ، و الأوامر التي تلزم العاملين ، و المدراء بتنفيذ التغيير .

2.2.3.2 التعريف بأنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000

تسعى مؤسسة POVAL/spa للحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكل منتجاتها ، فهي تعتبر من وسائل الرقابة الخارجية على جودة منتجاتها ، و التي تبدأ بالرقابة عليها داخلياً لتكتمل بهذه الرقابة الخارجية ، تحقيقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، حيث يمكن استخدام هذه الشهادات في الدعاية للتأثير على العملاء ، و يمكن استخدامها كأداة لتسويق منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية التي تفضّل هذا النوع من الشهادات ، فرغم أنّها ليست إلزامية إلاّ السوق المفتوح يتطلب هذه المواصفات التي أصبح لا مفرّاً منها ، خاصّة مع انتشارها في العالم بسرعة ، فهي بمثابة دليل عالمي على فعالية نظام تسيير المؤسسة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة . و الفقرات التالية ستوضّح مواصفات أنظمة الجودة I.S.O 9000 ، و مبادئها ، و كذا المزايا التي تكتسبها مؤسسة POVAL/spa من حصولها عليها :

1.2.2.3.2 مواصفات أنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000

تمنح هذه الشهادات المنظمة الدولية للتقييس (I.S.O) * ، و هي تجمع أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي ، و التي حظيت بالإجماع ، فمواصفات أنظمة الجودة I.S.O 9000 هي مجموعة مواصفات تعطي إرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة، و تسمى نظاماً لتعلقها بالنظام الداخلي للمؤسسة ، و هي تكتسي طابعاً عاماً ، فيمكن استخدامها من طرف أي مؤسسة مهما كان حجمها (كبير ، متوسط ، صغير)، أو أنواعها (صناعية، تجارية، خدمية) . كما أنّ سلسلة مواصفات I.S.O 9000 لا تلغي المواصفات التقنية التي تطبقها مؤسسة POVAL/spa على منتجاتها ، بل تضبطها من حيث الأداء ، و المقاسات، و السلامة، فهذه السلسلة من المواصفات هي القواعد الأساسية التي تحكم أنظمة الجودة، و هي تتكوّن من أربع مواصفات نوجزها فيما يلي [46]ص 63:

● شهادة I.S.O 9000 :

هي مواصفات لإدارة الجودة و التأكيد عليها بمجموعة من التوجيهات الأساسية، التي تشرح المحتوى الحقيقي لسلسلة I.S.O 9000، و مميزات أنظمة الجودة، و كذا أنسب الكيفيات لوضعها موضع التنفيذ .

● شهادة I.S.O 9001 :

تصف هذه الشهادة المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة ، الذي يمكّن المؤسسة من إثبات قدرتها على توفير منتجات تلبي حاجات عملائها من خلال إنتاج ، و تركيب ، و تصميم المنتجات ، و تقديم الخدمات ، و هو ما تقوم به مؤسسة POVAL/spa ، لهذا تستهدف الحصول على هذه الشهادة .

● شهادة I.S.O 9002 :

تطبّق هذه المواصفات على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة السابق ذكرها في شهادة I.S.O 9001 ، ما عدا نشاط التصميم .

● شهادة I.S.O 9003 :

تطبّق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفنيش و الاختبارات النهائية.

● شهادة I.S.O 9004 :

تقدم إرشادات حول أداء نظام إدارة الجودة، فهي عنصر أساسي في عملية إعداد نظام إدارة الجودة يستجيب للظروف الخاصة بكل مؤسسة، حيث تأخذ منها المؤسسة ما يصلح لنظام إدارة جودتها الداخلي.

ثانياً : متطلبات الحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000

تسعى مؤسسة POVAL/spa إلى تأسيس نظام لإدارة الجودة الشاملة، وفق مواصفات شهادة الجودة I.S.O 9000 ، بحيث تضمن جودة منتجاتها ، بالإضافة إلى رفع رضى الزبائن بتحقيقها للمتطلبات التالية :

● وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة :

حيث تعمل إدارة مؤسسة POVAL/spa على تحديد العمليات اللأزمة لنظام إدارة الجودة الشاملة ، في كلّ وحداتها الإنتاجية التي تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية واحدةً منها ، حتى تتمكن من توثيق نظام إدارة الجودة في دليل للجودة، ثم تعمل على توفير الموارد و المعلومات الضرورية لتطبيق ، و متابعة هذه العمليات ، و هو الأمر الذي تعكف عليه مؤسسة POVAL/spa حالياً ، فقد تمّ تشكيل لجان لمتابعة التحوّلات الإدارية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية .

● تحديد مسؤولية الإدارة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة :

تسعى الإدارة العليا لمؤسسة POVA/spa إلى إقناع إدارات وحداتها الإنتاجية ، بقبول المسؤولية عن الجودة لتحقيقها ، و ضبطها ، و تحسينها بشكل مستمر ، فبدون قبول إدارات الوحدات الإنتاجية لهذه المسؤولية ، لا يمكن لمؤسسة POVAL/spa أن تحقّق التغيير التنظيمي المنشود ، لهذا جعلت مؤسسة POVAL/spa المسؤولية المباشرة لمتابعة نظام إدارة الجودة الشاملة ، على عاتق إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية، بما فيها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي يكون عليها بموجب تلك المسؤولية القيام بالمهام التالية :

- تحسيس العاملين في الوحدة الإنتاجية بأهمية تلبية متطلبات العملاء .
- صياغة سياسة للجودة ، و مراجعتها بانتظام .
- التحقّق من فهم سياسة الجودة داخل الوحدة الإنتاجية .
- التأكد من وجود أهداف للجودة في كلّ المستويات الإدارية ، و الوظائف داخل الوحدة الإنتاجية .
- العمل على توفير الموارد الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة الإنتاجية .
- التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة ، و تطبيقه ، و الحفاظ عليه ، مع رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا للمؤسسة بخصوص أداء هذا النظام لإدارة الجودة الشاملة .
- اللجوء إلى التدريب لسدّ الاحتياجات من الموارد البشرية ، و الاحتفاظ بسجلات لذلك .
- تنمية الوعي لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالدور الذي يؤدونه ، و الكيفية التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة .

● التحكّم في عملية تنفيذ المنتجات :

حيث تعمل إدارة كلّ وحدة إنتاجية في مؤسسة POVAL/spa ، على تخطيط و تطوير العمليات الضرورية لتنفيذ منتجاتها، أخذاً بعين الاعتبار المتطلّبات الخاصة لنظام إدارة الجودة الشاملة، كالمواصفات التي يطلبها العميل في المنتج بما فيها طريقة التسليم ، و الخدمات التي تأتي بعده، و إعداد خطط تفصيلية لكلّ الأنشطة المتعلقة بعملية الإنتاج ، و تحديد المسؤوليات ، و الصلاحيات تجاه تنفيذ هذه الأنشطة ، بالإضافة إلى تقييم الموردين ، و انتقاء الأكثر قدرة على تموين عملية الإنتاج في الوحدة الإنتاجية .

● تحقيق فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة :

حيث يتم تطبيق عمليات المتابعة ، و القياس ، و التحسين من طرف إدارة كل وحدة إنتاجية في مؤسسة POVAL/spa على منتجاتها ، للتأكد من أن المنتجات مطابقة لمواصفات الجودة ، و بشكل مستمر . و بذلك تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية ، نتيجة لهذا التدقيق الداخلي بصفة دورية ، مما يمكنها من تحسين فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدة الإنتاجية .

كما يمكن تحديد المراحل التي ستتبعها مؤسسة POVAL/spa في سبيل الحصول على شهادة I.S.O 9000 ، فيما يلي :

● مرحلة التخطيط :

بدأت هذه المرحلة باقتناع الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، بضرورة إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في كل وحداتها الإنتاجية ، يكون مطابقاً لمواصفات شهادة I.S.O 9000 ، حيث يتم تحديد المواصفات المناسبة لطبيعة نشاط كل وحدة إنتاجية ، و تعيين إدارة الموارد البشرية كمسؤولة عن قيادة عملية التأهيل ، للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 لكل منتجات الوحدة الإنتاجية .

● مرحلة التطابق :

لم تصل مؤسسة POVAL/spa إلى هذه المرحلة ، و المراحل التي ستليها بعد ، و لكنها تنوي تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة القائم في المؤسسة ، مع تدقيق ما تم توثيقه في دليل الجودة لكل وحدة إنتاجية للتعرف على انحرافات الأداء ، و تصحيحها ، أو تجنبها إن أمكن ذلك في الوقت المناسب ، إلى جانب تحديد نقاط ضعف نظام إدارة الجودة الشاملة و العمل على معالجتها، و تحديد نقاط قوته و العمل على تعزيزها ، و البدء الفعلي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تتفق مع مواصفات إدارة الجودة الشاملة I.S.O 9000.

● مرحلة التسجيل للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 :

يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة في كل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، مع استكمال شروط التسجيل من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، و وضع جدول زمني لعملية المراجعة التي سيقوم بها الفريق التابع لجهة التسجيل في شهادة الجودة I.S.O 9000 .

● مرحلة المتابعة :

بعد حصول منتجات مؤسسة POVAL/spa وفق وحداتها الإنتاجية على شهادة الجودة I.S.O 9000 الملائمة ، تتم مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة في كل الوحدات الإنتاجية على فترات دورية ، عادة ما تكون كل ستة (06) أشهر للتأكد من فعالية من فعالية تطبيق أنظمة الجودة I.S.O 9000 في مؤسسة POVAL/spa ، كما أنه بعد ثلاثة (03) سنوات من منح الشهادات ، يتم إجراء تقييم شامل لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .

3.2.2.3.2 مزاي الحصول على شهادات I.S.O 9000 بالنسبة لمؤسسة POVAL/spa

بحصول مؤسسة POVAL/spa على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكل منتجاتها ، التي تختلف باختلاف وحداتها الإنتاجية ، تحصل مؤسسة POVAL/spa على فرص تسويقية جديدة ، تزيد من حصتها السوقية خاصة عند دخولها الأسواق العالمية ، فمنتجات المؤسسة تنتج وفق مواصفات إدارة الجودة I.S.O 9000 ، و هو الأمر الذي ينعكس على وكلاء التوزيع المحليين و الخارجيين للمؤسسة ، فتوزيعهم لمنتجات بمواصفات عالمية يزيد من ثقتهم بأن كل ما يشترونه من المؤسسة سيباع ، و تزداد ثقة العملاء بمنتجات المؤسسة مما يزيد في رضاهم عنها، لأن شكوى هم تقل بفعل تطبيق هذا النظام . كما أن تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة يحفزهم على التعاون فيما بينهم، و ما يزيد درجة رضاهم في عملهم مساهمتهم في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها .

3.2.3.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

بعد أن توفّر مؤسسة POVAL/spa كل متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة ، و بعد اتباع إدارات وحداتها الإنتاجية للأسس الضرورية لإنشاء هذا النظام، تبدأ المؤسسة في عملية التدقيق الداخلي للجودة على مستوى كل وحدة إنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية ، فهذه الخطوة ضرورية قبل تقديم إدارة مؤسسة POVAL/spa طلباً لمنظمة التقييس الدولية (I.S.O) * ، للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 لكل منتجاتها ، فبناءً على هذا الطلب ترسل منظمة التقييس الدولية (I.S.O) ، فريق تدقيق دولي لتقييم التطبيق الفعلي لكل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa ، فإذا كانت نتائج التقييم متوافقة مع متطلبات شهادة الجودة I.S.O 9000 ، ستمنح للمؤسسة شهادة بذلك سارية المفعول لمدة ثلاثة (03) سنوات ، يتم خلالها التحقّق من استمرار عمل النظام بشكل دوري كل ستة (06) أشهر . و الفقرات التالية ستوضّح مراحل التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa :

1.3.2.3.2 المرحلة الفعلية في تطبيق مؤسسة POVAL/spa لمدخل إدارة الجودة الشاملة

دخلت مؤسسة POVAL/spa سنة 2006 م مرحلة التحضير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل وحداتها الإنتاجية ، حيث التزمت إدارتها العليا بتطبيق أسس، و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و قامت بتعيين لجنة للتوجيه، تشرف على الجهود المبذولة في كل إدارة من إدارات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، و ذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة المباشرة ، عن تسيير هذا التغيير التنظيمي في كل وحدة إنتاجية، خاصة فيما يتعلّق بتقبّل، و فهم التغيير من طرف الموارد البشرية العاملة في هذه الوحدات الإنتاجية، و تحقيقاً لذلك وضعت مؤسسة POVAL/spa برنامجاً شاملاً لكل وحداتها الإنتاجية ،

لتطوير قياداتها و تدريبها ، فهي التي ستحدّد فيما بعد المناطق التي هي بحاجة للتغيير . و عليه ، فإنّ مؤسسة POVAL/spa في هذه المرحلة بدأت في التحديد الواضح للمشاكل الماديّة و البشرية ، ووضع حلول فورية و ذات فعالية ، للتمكّن من توفير الظروف الضرورية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

2.3.2.3.2 المراحل اللاحقة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة POVAL/spa

بعد انتهاء مؤسسة POVAL/spa من المرحلة التحضيرية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ستشرع في تنفيذ المراحل التّالية :

● مرحلة تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة :

تشرع مؤسسة POVAL/spa في هذه المرحلة بعد إعدادها دليل الجودة في كلّ وحدة إنتاجية ، و توثيقها لكلّ إجراءات العمل ، و توفيرها للاحتياجات الماديّة و البشرية لتنفيذ هذا النظام ، حيث يمكن تشكيل فرق العمل التي تعمل على جمع المعلومات ، و إعطاء الاقتراحات ، و الحلول الممكنة للمشاكل المحتملة فيما يتعلّق بجودة المنتجات .

● مرحلة التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة الشاملة :

بعد البدء الفعلي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، لا بدّ من التقييم المستمر لكفاءة و فعالية هذا النظام ، و ذلك بتعيين مدقّقين داخليين في كلّ وحدة إنتاجية يتمّ تدريبهم في دورات تدريبية ، خاصّة على اكتشاف الأخطاء و النقائص في الجودة ، و العمل على تصحيحها ، بالإضافة إلى المتابعة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، و التي تهدف إلى التأكّد من إدراك الموارد البشرية لأهميّة الجودة الشاملة في كلّ الوحدات الإنتاجية ، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنمية الوعي بضرورة تحقيق الجودة المستمرة لمنتجات الوحدة الإنتاجية ، كما تعمل على معرفة ما ينتظره العملاء من المؤسسة ، و ذلك لتحديد نقاط الضعف لتداركها ، و تحديد نقاط القوّة لتعزيزها .

● مرحلة التسجيل للحصول على شهادة الجودة I.S.O 9000 :

تأتي هذه المرحلة بعد تأكّد مؤسسة POVAL/spa ، من فعالية وحداتها الإنتاجية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك بعد القيام بالتقييم الذاتي بواسطة التدقيق الداخلي في المرحلة السابقة ، فإذا جاءت نتائج مرضية تقوم المؤسسة بتقديم طلب لمنظمة التقييس الدولية (I.S.O) ، حيث يكون عليها ترتيب التحضيرات اللازمة للتدقيق الخارجي الذي ستخضع له وحداتها الإنتاجية .

3.3.2.3.2 تقييم دور إدارة الموارد البشرية لوحدة المصنّات بالبرواقية في المرحلة الحالية

تعمل إدارة الموارد البشرية لوحدة المصنّات بالبرواقية، على غرار نظيراتها في الوحدات الإنتاجية الأخرى لمؤسسة POVAL/spa ، منذ شروع الإدارة العليا للمؤسسة في المرحلة التحضيرية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، على تحقيق التغيير التنظيمي و تهيئة الظروف المناسبة ، و ذلك باتخاذ

الإجراءات و التدابير الضرورية ، و القيام بالممارسات العملية التي تضمن نشر ، و تعميم ثقافة الجودة بين الموارد البشرية العاملة في مختلف المستويات الإدارية لوحدة المضخات بالبرواقية، حيث تعمل على إعداد البرامج التدريبية للأفراد الذين ينقصهم التأهيل، و عقد المحاضرات و الندوات لإظهار التزام الإدارة العليا للمؤسسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ، و إقناع الموارد البشرية بأن تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة في وحدة المضخات بالبرواقية، هو الضمان لتميز المؤسسة ككل، و نجاحها في ظل الظروف الحالية لسوق المنافسة المحلية و الدولية، و عليه فإنّ النجاح في تحقيق الكفاءة و الفعالية لهذا النظام الجديد ، هو مهمّة كلّ العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية بدون استثناء ، لهذا فإنّ العمل الجماعي هو الميزة المهيمنة في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة . كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بموجب هذه المسؤولية ، تصميم نظام معلومات لقياس و تطوير مستوى الخدمات التي تقدّم للعملاء، و العمل على تغيير الأدوار التقليدية التي اعتادها الأفراد في الإدارة الوسطى ، و المشرفين المباشرين على العمل ، حيث يجب أن ينتهجوا طرقاً جديدة في توجيه مرؤوسيهـم ، فعوض العمل كمراقبين و معطين للأوامر يجب أن يكونوا منسّقين و قادة ، يساعدون مرؤوسيهـم في تنفيذ مهامهم . و أكبر تحدي تواجهه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، هو تغيير نظرة الموارد البشرية التي تعتقد بأنّ إدارة المؤسسة تهتم بالإنتاج فقط ، و بأنّ أعمالهم الحالية هي في غاية الجودة، حيث يجب أن يشعروا بجدوى هذا التغيير التنظيمي، خاصّة في تلبية حاجاتهم، و التقليل من النشاطات البيروقراطية التي طالما عانوا منها ، بحيث يصبح همّهم الأوّل و الأخير هو تقديم أفضل ما عندهم باستمرار .

3.3.2 تقييم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية في دعم

الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa

يمكن تقييم مساهمة إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في دعم الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa منذ سنة 2000 م إلى غاية سنة 2006 م ، و ذلك بدراسة أهم المعطيات عمّا أنجزته وحدة المضخات بالبرواقية خلال هذه الفترة ، خاصّة في تحقيق الاستراتيجيات المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي ، و الجانب الاجتماعي ، و الجانب المالي ، حيث ستركز هذه المعطيات على عملية التنفيذ الاستراتيجي في وحدة المضخات بالبرواقية ، باعتبارها مؤشّرات عمّا تمّ إنجازه من أهداف استراتيجية، فبمقارنة ما حقّقه بقية الإدارات الوظيفية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كلّ وحدة في اختصاصها ، يمكن الحكم على نجاعة هذه الإدارة في تأدية هذا الدور الاستراتيجي في مؤسسة POVAL/spa ، و الفروع التّالية توضّح ذلك :

1.3.3.2 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي

تعتبر مؤسسة POVAL/spa بوحداتها الإنتاجية المختلفة ، مؤسسة صناعية و تجارية ، لهذا فإنّ بقاءها في سوق المنافسة المحلية و الدولية ، يعتمد على مدى نجاحها في تحقيق استراتيجيتها في

الجانب التجاري و الصناعي ، و بما أن وحدة المضخات بالبرواقية جزء لا يتجزأ من مؤسسة POVAL/spa ، فإن نجاحها في تحقيق هذه الاستراتيجية سيكون له بالغ الأثر على نجاح المؤسسة ككل ، و هو ما ستبينه الفقرات التالية :

1.1.3.3.2 ارتباط الجانب الصناعي في مؤسسة POVAL/spa بجانبها التجاري

أصبح الجانب الصناعي في وحدة المضخات بالبرواقية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجانبها التجاري، نظراً لتطبيق المؤسسة سياسة إنتاج ما يمكن بيعه ، التي انتهجتها المؤسسة في سنة 1999 م عقب تحولها القانوني من EN-PMH إلى POVAL/spa سنة 1997 م ، حيث أصبحت وحدة المضخات بالبرواقية تباع كل ما تنتجه ، فإدارة الإنتاج لا تعمل إلا في حال وجود طلب من إدارة المبيعات . و عليه ، يمكن دراسة مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق استراتيجيتها المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي ، من خلال المعطيات التاريخية عن رقم أعمالها السنوي في الفترة ما بين سنة 2000 م و إلى سنة 2006 م ، و هو ما ستوضحه الفقرة التالية .

2.1.3.3.2 نسبة إنجاز وحدة المضخات بالبرواقية لرقم أعمالها السنوي المخطّط

حققت وحدة المضخات بالبرواقية مبيعات كبيرة في الفترة ما بين سنة 2000 م و 2002 م ، غير أن مبيعاتها بدأت في التراجع ابتداءً من سنة 2003 م حتى سنة 2006 م ، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 41: التطور السنوي لنسبة إنجاز رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
رقم الأعمال السنوي المنجز	539	563	611	729	1160	1104	729
التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز	26.06-	22.77-	16.19-	00	59.12	51.44	00
رقم الأعمال السنوي المخطّط	680	670	970	945	980	800	675
نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي	%79.3	%84	%63	%77.1	%118	%138	%108

وحدة القياس : ملين دينار جزائري .

تمّ حساب التغير في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز، بعد حساب الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز وفق العلاقة التالية :

$$Ica(t_1 \setminus t_0) = \frac{Ca_1}{Ca_0} \times 100$$

حيث :

$Ica(t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0) و هي سنة 2000 م .

Ca_1 : رقم الأعمال للسنة (t_1) .

Ca_0 : رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) ، و يساوي 729 مليون دينار جزائري .
و عليه ، يحسب التغيّر في الرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز ، وفق الحالات التالية
للرقم القياسي البسيط لرقم الأعمال السنوي المنجز ، كما يلي :

● حالة الثبات :

إذا كان : $I ca (t_1 \ t_0) = 100$ % فإنّ : $\Delta I ca (t_1 \ t_0) = 100 - 100 = 0$

و هي تعبر عن استقرار في قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز في السنة (t_1) مقارنة بسنة الأساس (t_0) .

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I ca (t_1 \ t_0) > 100$ % فإنّ : $-\Delta I ca (t_1 \ t_0) = 100 - I ca (t_1 \ t_0)$

تعبر هذه الحالة عن انخفاض قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز بما قيمته : $-\Delta I ca (t_1 \ t_0)$ ،
عن رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) .

● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I ca (t_1 \ t_0) < 100$ % فإنّ : $+\Delta I ca (t_1 \ t_0) = I ca (t_1 \ t_0) - 100$

تعبر هذه الحالة عن ارتفاع قيمة رقم الأعمال السنوي المنجز بما قيمته : $+\Delta I ca (t_1 \ t_0)$ ، عن
رقم الأعمال السنوي المنجز في سنة الأساس (t_0) .

و الملاحظ من خلال الجدول رقم (41) ، أنّ رقم الأعمال السنوي المنجز تزايد من سنة 2000 م
إلى سنة 2002 م بنسبة 59.12 % ، أي بقيمة 431 مليون دينار جزائري ، حيث استطاعت
وحدة المضخات بالبرواقية أن تفوق في تحقيقها لرقم الأعمال السنوي المخطّط بنسبة 100 % ، خلال
هذه السنوات الثلاثة (سنة 2000 م ، 2001 م ، 2002 م) ، و ذلك راجع للدعم الفلاحي الذي
قدّمته الدولة الجزائرية للفلاحين ، و الذي يحتمّ عليهم شراء عتاد الري من مؤسسة POVAL/spa
بوحداتها الإنتاجية المختلفة . و لكن ما لبث أن عاد رقم الأعمال السنوي المنجز للانخفاض ابتداءً من
سنة 2003 م ، بسبب انتهاء ذلك الدعم الذي قدّمته الدولة الجزائرية للفلاحين ، فعاد رقم الأعمال
المنجز إلى الاستقرار سنة 2003 م ، و هو ما يؤكّده التغيّر في الرقم القياسي لرقم الأعمال السنوي
المنجز في سنة 2003 م و الذي قدر بـ 00 % ، و لكن ابتداءً من سنة 2004 م بدأ رقم الأعمال
السنوي المنجز في الانخفاض أكثر حتى سنة 2006 م ، حيث انخفض عن سنة 2000 م بنسبة
- 26.06 % ، أي بقيمة 190 مليون دينار جزائري ، و ذلك راجع لانحصار الحصة السوقية لوحدة
المضخات بالبرواقية إلى حوالي 550 مليون دينار جزائري من المبيعات السنوية ، و هو ما يفسّر
ترجع نسبة تحقّق رقم الأعمال السنوي إلى ما دون 100% ، فالإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa
تضع أهدافاً تفوق الحصة الحقيقية لوحدة المضخات بالبرواقية من السوق .

3.1.3.3.2 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق رقم أعمالها السنوي المخطّط

بيّنت الفقرة السابقة وجود تباين كبير بين رقم الأعمال السنوي المخطّط ، و رقم الأعمال السنوي المنجز في وحدة المضخات بالبرواقية، فنسبة تحقق رقم الأعمال السنوي المخطّط من سنة 2000 م إلى سنة 2002 م على رغم تجاوزها نسبة 100 % ، إلا أنها تعبر عن وجود انحراف - و لو أنه إيجابي - بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف في الجانب التجاري و الصناعي لوحدة المضخات بالبرواقية . أمّا نسبة تحقق رقم الأعمال السنوي من سنة 2003 م إلى سنة 2006 م فقد انخفضت عن نسبة 100 % ، ممّا يدل على وجود انحرافات سلبية عما خطّط له في الجانب التجاري و الصناعي لوحدة المضخات بالبرواقية ، لهذا يجب حساب معامل الارتباط بين ما خطّط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية خلال الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2006 م ، بواسطة معامل الارتباط لـ (Person) ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 42 : حساب معامل الارتباط بين رقم الأعمال السنوي المخطّط و رقم الأعمال السنوي

المنجز في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	X	Y	X ²	Y ²	X Y
2000	675	729	455625	531441	492075
2001	800	1104	640000	1218816	883200
2002	980	1160	960400	1345600	1136800
2003	945	729	893025	531441	688905
2004	970	611	940900	373321	592670
2005	670	563	448900	316969	377210
2006	680	539	462400	290521	366520
المجموع	5720	5435	4801250	4608109	4537380

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

فباعتبار :

X : رقم الأعمال السنوي المخطّط .

Y : رقم الأعمال السنوي المنجز .

n : عدد السنوات و يساوي سبعة (07) .

r (X, Y) : معامل الارتباط لـ (Person) .

يمكن حساب درجة الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية ، بالعلاقة التالية :

$$r(X,Y) = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

و بعد التطبيق العددي نجد أن :

$$r(X,Y) = 2.78 (10)^{-7} \simeq 0$$

و منه فإن معامل الارتباط بين ما تم التخطيط له ، و ما أنجز من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية يساوي الصفر (0) ، مما يدل على تباعد تام بين ما خطط له و ما تم إنجازه من رقم الأعمال السنوي في وحدة المضخات بالبرواقية ، و هو ما يؤكّد فشل إدارة الوحدة في تحقيق رقم الأعمال السنوي المطلوب منها منذ سنة 2003 م . و تجدر الإشارة إلى أن هذا الفشل في تحقيق الأهداف التجارية و الصناعية المسطرة ، يرجع أساساً إلى كون هذه الأهداف تفوق الحصّة السوقية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي تقدّر بحوالي 550 مليون دينار جزائري .

2.3.3.2 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي

بعد توقّف الدولة الجزائرية عن دعم العجز في ميزانية مؤسسة POVAL/spa ، تمّ إعادة هيكلتها سنة 1993 م ثم تلى ذلك تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم سنة 1997 م ، و كل ذلك لتمكينها من التغلب على وضعيتها المالية السيئة التي أدت إلى تسريح أكثر من نصف مواردها البشرية . و الفقرات التالية ستبيّن مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية ، في تحقيق الاستراتيجية المالية التي تنتجها مؤسسة POVAL/spa منذ سنة 2003 م إلى غاية سنة 2006 م :

1.2.3.3.2 الوضعية المالية لوحدة المضخات بالبرواقية حالياً

تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أحسن الوحدات الإنتاجية لمؤسسة POVAL/spa و أهمّها ، حيث يمثل رقم أعمالها حوالي 60 % من إجمالي رقم أعمال الذي تحقّقه المؤسسة سنوياً . كما أنّ وحدة المضخات تسدّد رواتب (31) عون أمن يقدّمون خدماتهم للوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، و تسدّد رواتب (05) أفراد يمثلون عمالة الطاقة و الصيانة ، يقدّمون خدماتهم التقنية في حالة انقطاع التيار الكهربائي ، أو وقوع أيّ مشكل في التدفئة المركزية في وحدة المضخات بالبرواقية ، أو في الوحدات الإنتاجية الأخرى (الصمّامات ، المسبك ، الصيانة) ، لهذا فإنّ وحدة المضخات بالبرواقية تتحمّل تكاليف إضافية، ناتجة عن الوحدات الإنتاجية الأخرى التي لا تستطيع تحمل مصاريف مستخدميها . و رغم هذا ، فوحدة المضخات بالبرواقية تعمل على ترشيد تكاليفها ، و التقليل منها إلى أدنى حدّ ممكن في جميع نشاطاتها ، و حتى في النشاطات التي تكون مشتركة مع الوحدات الإنتاجية الأخرى ، و كمثل على ذلك ، فقد فكّرت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية بالتنسيق مع الوحدات الإنتاجية الأخرى المتواجدة في نفس المدينة (البرواقية) ، في أن يأتي إليها موظّف من المديرية المركزية للموارد البشرية ، لأخذ المعلومات المتعلقة بالأجور ، أو أيّ معلومات

أخرى بشكل دوري ، عوض أن ترسل كل وحدة إنتاجية ممثلاً عنها يكلفها : مصاريف المهمة ، وأجرة سائق لإيصاله ، و تكاليف وقود السيارة ، و هكذا استطاعت تدنية هذه التكاليف الدورية الناتجة عن نقل المعلومات إلى المديرية المركزية بالروبية ، إلى الربع (انخفضت بنسبة 75 % عما كانت عليه) .

2.2.3.3.2 نسبة إنجاز وحدة المضخات بالبرواقية لنتيجة الاستغلال السنوية المخططة

عرفت نتيجة الاستغلال السنوية التي تحققتها وحدة المضخات بالبرواقية انخفاضاً كبيراً في الفترة بين سنة 2000 م و سنة 2002 م ، و سجّلت الوحدة سنة 2003 م نتيجة سلبية ، ثم أخذت هذه النتيجة في التذبذب حتى سنة 2006 م ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 43 : التطور السنوي لنسبة إنجاز نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة	-162	25	116	-154	23	87	480
التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال المنجزة	-133.75	-94.76	-75.83	-132.08	-95.21	-81.88	00
نتيجة الاستغلال السنوية المخططة	105	135	449	440	400	430	436
نسبة تحقق نتيجة الاستغلال السنوية	%154-	% 19	% 26	%35-	% 06	% 20	%110

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

تمّ حساب التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، بعد حساب الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة وفق العلاقة التالية :

$$I Re (t_1 \setminus t_0) = \frac{Re_1}{Re_0} \times 100$$

حيث :

$I Re(t_1 \setminus t_0)$: الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة

الأساس (t_0) و هي سنة 2000 م .

Re_1 : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) .

Re_0 : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) ، و تساوي 480 مليون دينار جزائري .

و عليه ، يحسب التغير في الرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، وفق الحالات التالية للرقم القياسي البسيط لنتيجة الاستغلال السنوية المنجزة ، كما يلي :

● حالة الثبات :

$$\Delta I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 - 100 = 0 \quad : \text{إذا كان } I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 \% \text{ فإن } :$$

وهي تعبر عن وجود استقرار في نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في السنة (t_1) ، مقارنة بسنة الأساس (t_0) .

● حالة الانخفاض :

إذا كان : $I Re(t_1 \setminus t_0) > 100$ % فإن : $I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 - \Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$
 تعبر هذه الحالة عن انخفاض نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة بقيمة : $I Re(t_1 \setminus t_0) - \Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$ ، عن
 نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) .

● حالة الارتفاع :

إذا كان : $I Re(t_1 \setminus t_0) < 100$ % فإن : $I Re(t_1 \setminus t_0) = 100 + \Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$
 تعبر هذه الحالة عن ارتفاع نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة بقيمة : $I Re(t_1 \setminus t_0) + \Delta I Re(t_1 \setminus t_0)$ ، عن نتيجة
 الاستغلال السنوية المنجزة في سنة الأساس (t_0) .

و الملاحظ من الجدول رقم (43) ، أن نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة تناقصت من سنة 2000 م إلى سنة 2003 م بنسبة - 132.08 % ، أي بقيمة 634 مليون دينار جزائري ، و ذلك راجع للديون التي لا زالت وحدة المضخات بالبرواقية تسددها و تسدّد الفوائد المترتبة عنها ، حيث سجّل في سنة 2006 م انخفاض في نتيجة الاستغلال بنسبة -133.75 % عن نتيجة الاستغلال التي حققتها سنة 2000 م ، أي بقيمة 642 مليون دينار جزائري . كما أنّ وحدة المضخات بالبرواقية استطاعت أن تحقّق نتيجة الاستغلال المطلوبة منها مرّة واحدة، و ذلك سنة 2000 م بنسبة إنجاز قدرت بـ 110 % ، و بعد ذلك لم تستطع تحقيق هذه النتيجة طيلة ستة (06) سنوات ، أي من سنة 2001 م إلى غاية سنة 2006 م ، و هو الأمر الذي يدل على أنّ الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، تضع أهدافاً تفوق قدرة وحدة المضخات بالبرواقية ، فيما يخص نتيجة الاستغلال السنوية .

3.2.3.3.2 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تحقيق نتيجة استغلالها السنوية المخطّطة

بيّنت الفقرة السابقة وجود تباين كبير بين نتيجة الاستغلال السنوية المخطّطة ، و نتيجة الاستغلال المنجزة في وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث لم تستطع إدارة وحدة المضخات بالبرواقية تجاوز نسبة 100 % في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية إلّا سنة 2000 م ، ممّا يدل على وجود انحراف بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من أهداف في الجانب المالي لوحدة المضخات بالبرواقية ، لهذا يجب حساب معامل الارتباط بين ما خطّط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية ، خلال الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2006 م ، بواسطة معامل الارتباط لـ (Person) ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 44 : حساب معامل الارتباط بين نتيجة الاستغلال السنوية المخططة و نتيجة الاستغلال

السنوية المنجزة في وحدة المضخات بالبرواقية [39]

السنوات	X	Y	X ²	Y ²	X Y
2000	436	480	190096	230400	209280
2001	430	87	184900	7569	37410
2002	400	23	160000	529	9200
2003	440	-154	193600	23716	-67760
2004	449	116	201601	13456	52084
2005	135	25	18225	625	3375
2006	105	-162	11025	26244	-17010
المجموع	2395	415	959447	302539	226579

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

فباعتبار :

X : نتيجة الاستغلال السنوية المخططة .

Y : نتيجة الاستغلال السنوية المنجزة .

n : عدد السنوات و يساوي سبعة (07) .

r (X,Y) : معامل الارتباط لـ (Person) .

يمكن حساب درجة الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية ، بالعلاقة التالية :

$$r (X,Y) = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

و بعد التطبيق العددي نجد أنّ :

$$r (X,Y) = 3.11 (10)^{-7} \simeq 0$$

و منه فإنّ معامل الارتباط بين ما تمّ التخطيط له ، و ما أنجز من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية يساوي الصفر (0) ، ممّا يدل على تباعد تام بين ما تمّ التخطيط له ، و ما تمّ إنجازه من نتيجة الاستغلال السنوية في وحدة المضخات بالبرواقية، طيلة الفترة الممتدة من سنة 2000 م إلى سنة 2006 م ، و هو ما يؤكّد فشل إدارة الوحدة في تحقيق نتيجة الاستغلال السنوية التي طلبت منها منذ سنة 2001 م . و تجدر الإشارة إلى أنّ هذا الفشل في تحقيق الأهداف المالية المسطرة ، يرجع أساساً إلى وجود ديون قديمة بقيت على ذمّة وحدة المضخات بالبرواقية ، حتى بعد التحوّل القانوني الذي عرفته مؤسسة POVAL/spa ، كانت ناجمة عن سوء التسيير الذي شهدته مؤسسة EN-PMH ، و الذي كاد يؤدّي إلى غلقها نهائياً سنة 1992 م ، لولا سياسة إعادة الهيكلة العضوية و المالية التي شهدتها المؤسسة سنة 1993 م و سنة 1997 م على التوالي ، فأقسط هذه الديون و فوائدها ، هي

المسؤولة المباشرة عن النتائج السلبية التي تحققت وحدة المضخات بالبرواقية . و الملاحظ أن الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa لا تأخذ هذه الديون بعين الاعتبار ، و هي تضع أهدافاً مالية سنوية لا تتوافق مع القدرة المالية الحقيقية لوحدة المضخات بالبرواقية ، ممّا نتج عنه وجود انحرافات كبيرة بين ما تمّ التخطيط له ، و ما يتمّ إنجازه على مستوى هذه الأهداف المالية .

3.3.3.2 مدى النجاح في تحقيق الاستراتيجية المتعلقة بالجانب الاجتماعي

عملت وحدة المضخات بالبرواقية على التقليل في عدد العاملين فيها منذ سنة 1993 م ، حيث نتج عن ذلك تراجع في عدد العاملين إلى أزيد من 60 % سنة 2006 م ، فوحدة المضخات بالبرواقية لا يزال لديها فائض في الموارد البشرية ، و خاصةً في فئة العمّال التنفيذيين ، و هو الأمر الذي يتناقض مع سياسة ترشيد التكاليف التي تتبّعها مؤسسة POVAL/spa . و الفقرات التالية ستوضّح الجهود التي تبذلها إدارة وحدة المضخات بالبرواقية ، في سبيل تحقيق الأهداف المتعلقة بالجانب الاجتماعي :

1.3.3.3.2 استمرار مؤسسة POVAL/spa في انتهاج استراتيجية التقليل في عدد العاملين

استمرت وحدة المضخات بالبرواقية في تقليل عدد العاملين منذ سنة 1993 م ، فبعدما كان لكلّ عامل تنفيذي آلة يشتغل عليها ، أصبح اليوم العامل التنفيذي يعمل على ثلاثة (03) آلات ، و بكفاءة أعلى من ذي قبل ، و وحدة المضخات بالبرواقية تسعى إلى تقليل عدد العاملين إلى نسبة 70 % ، عمّا كانوا عليه سنة 1993 م ، أي مع نهاية سنة 2007 م سيكون عدد العاملين 234 فرداً ، و هي تتبّع سياسة متشدّدة في التوظيف ، حيث لا تلجأ للتوظيف من خارج مؤسسة POVAL/spa إلا في حالة وجود عجز في الموارد البشرية ، لدى كلّ الوحدات الإنتاجية للمؤسسة ، و كلّ تعيين أو نقل وظيفي لا بد أن يكون بموافقة المديرية المركزية للموارد البشرية ، التي تنسق مع كلّ إدارات الموارد البشرية للوحدات الإنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية لتحديد الفائض من الموارد البشرية ، و العمل على تصريفه ، و تحديد العجز في الموارد البشرية ، و العمل على تغطيته . كما تجدر الإشارة إلى أنّ لإدارة الموارد البشرية في وحدة المضخات بالبرواقية ، كلّ الصلاحيات في تحديد الأفراد الذين سيتمّ تسريحهم سنوياً ، بحكم قربها من الموارد البشرية العاملة في الوحدة ، لهذا فهي تضع برنامجاً سنوياً للموارد البشرية التي ستغادر الوحدة ، بسبب بلوغها السن القانوني للتقاعد أو الإحالة على التقاعد المسبق بشكل أساسي ، و يتمّ من خلاله إعادة توزيع العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية سنوياً ، حتى لا تقع الوحدة في عجز من حيث الموارد البشرية .

2.3.3.3.2 نسبة التقليل السنوي لعدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية

عرف عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية تراجعاً سنوياً كبيراً ، في الفترة ما بين سنة 2000 م إلى غاية سنة 2006 م ، و هو ما يوضّحه الجدول التالي :

الجدول رقم 45: تطوُّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية من سنة 2000م إلى سنة 2007م [37]

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد العاملين	402	382	368	348	336	316	296	234
التغير في عددالعاملين	46	20	14	20	12	20	20	62

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ عدد العاملين في انخفاض مستمر منذ سنة 2000 م، حيث استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، أن تخفّض من عدد العاملين في الوحدة بنسبة 26.4 % سنة 2006 م، و هي تعمل على جعلهم أقلّ بنسبة 41.8 % سنة 2007 م عمّا كانوا عليه سنة 2000 م.

2.3.3.3.2 مدى نجاح وحدة المضخات بالبرواقية في تقليص عدد العاملين

من خلال المعطيات المذكورة في الجدول رقم (45)، المتعلّق بتطوُّر عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية في الفترة ما بين سنة 2000 م و سنة 2007 م ، فقد استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية تقليص عدد العاملين بـ 214 فرداً ، أي بمعدّل سنوي يقدر بحوالي 27 فرداً يترك الوحدة سنوياً ، و هو عدد يتوافق مع الأهداف التي سطرّتها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa في الجانب الاجتماعي لوحدة المضخات بالبرواقية . و عليه ، يمكن القول بأنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، استطاعت النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب الاجتماعي ، مقارنة بالإدارات التي يقع عليها مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري و الصناعي، و الجانب المالي (إدارة الإنتاج ، إدارة المبيعات ، إدارة المالية و المحاسبة) .

خلاصة الفصل 2 :

تكسب مؤسسة POVAL/spa أهميتها في الاقتصاد الوطني (الجزائري) ، من ارتباط نشاطها بموردين استراتيجيين هما : المياه و المحروقات ، و التحدي الذي ستواجهه المؤسسة في السنوات القليلة القادمة بفعل انفتاح السوق الجزائري على الأسواق العالمية (الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة) ، جعل مؤسسة POVAL/spa تفكر ملياً ، في تفعيل الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في كل وحداتها الإنتاجية ، بما فيها إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، حيث أعطت المؤسسة لهذه الإدارة مسؤوليات أكثر من ذي قبل ، جعلتها تأثر بفعالية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، ففي بداية التسعينات من القرن العشرين و ما رافقها من مشاكل في تسيير المؤسسة (EN-PMH سابقاً) ، استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، أن تساهم في الإعداد و التنفيذ الناجح لمخطط نشاطات وحدة المضخات بالبرواقية ، الذي كان السبب المباشر في إقناع الدولة الجزائرية ممثلة في وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة آنذاك ، بعد غلق المؤسسة و إعطاءها فرصة جديدة لإثبات وجودها . و حالياً لا تزال إدارة الموارد البشرية تساهم في الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، فهي توفر الدعم للتغيير التنظيمي الجديد المتعلق بإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة ، من أجل الحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكل منتجات وحدة المضخات بالبرواقية ، و قد أثبتت إدارة الموارد البشرية نجاحها في تنفيذ استراتيجية التقليل في عدد العاملين التي انتهجتها مؤسسة POVAL/spa ، مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي فشلت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي طلبت منها .

خاتمة

تطرقت هذه المذكرة إلى دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية ، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية ، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة ، لتنمية البدائل الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق ، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي ، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي ، و جعله هدفاً لهم عوض أن يكون مصدراً للتوتر و عدم الرضى الوظيفي . و عليه ، فإن نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، يعتمد على نظرة إدارتها العليا إلى إدارة الموارد البشرية ، و مدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذو اتجاه واحد ، فإن دورها سينحصر في عملية التنفيذ الاستراتيجي دون التخطيط الاستراتيجي ، و هو الأمر الذي سيعرض استراتيجية المؤسسة للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها ، لأنها تُقضي متغيراً هاماً هو الموارد البشرية ، متجاهلةً بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الاستراتيجية ، التي لم تراعي المتطلبات المادية و المعنوية للموارد البشرية . و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذو اتجاهين ، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، بحيث تصبح البدائل الاستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية ، و هو ما يجعل الموارد البشرية تتبني الأهداف الاستراتيجية المسطرة أثناء عملية التنفيذ ، مما يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف . و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً ، فإن دورها يكون أكثر فعالية ، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر ، في عمليتي الإعداد و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الاستراتيجية ، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة . و هو الأمر الذي تؤكد هذه المذكرة ، فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa ، أن إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي ، قد أدى إلى تحقيق الفعالية للأهداف الاستراتيجية التي تسطرها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، في الماضي و حاضراً ، خاصةً تلك الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية .

1. نتائج اختبار الفرضيات

أما عن صحة الفرضيات التي حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة ، و التي تمّ اختبارها في فصولها الثلاثة ، فقد تمّ التوصلُ بشأنها إلى ما يلي :

● تُعتبر الفرضية الأولى أنّ إدارة الموارد البشرية ، لا تساهم إلاّ في التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، بحكم إشرافها على الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطط ، و البرامج الموضوعّة بعد عملية التخطيط الاستراتيجي ، الذي لا تُسهم فيه . و هو ما تمّ اختباره في الفصل 1 ، حيث فنّد هذا الفصل صحة الفرضية الثانية، و أثبت أنّ إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تساهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، كما تساهم في التنفيذ الاستراتيجي ، أي أنّ الفرضية الثانية خاطئة في حكمها المطلق ، بعدم مساهمة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، رغم وجود بعض المؤسسات تغيب هذا الدور الهام الذي يمكن أن تؤدّيه إدارة الموارد البشرية .

● تُعتبر الفرضية الثانية أنّ إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، تستطيع أن تؤدّي دورها كاملاً في إنجاح الاستراتيجيات الحالية لمؤسسة POVAL/spa ، و من بينها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما استطاعت أن تؤدّيه سابقاً في تحقيق استراتيجية التقليل في عدد العاملين . و هو ما تمّ اختباره في الفصل 2 ، الذي يؤكّد صحة الفرضية الثالثة .

2. نتائج الدراسة

أما عن النتائج التي تمّ التوصلُ إليها في هذه المذكرة ، بعد التحقق من صحة الفرضيات التي أعطت إجابات مسبقة عن الإشكالية المطروحة ، فهي تتعلّق بكلّ من الجانب النظري و التطبيقي ، حيث يمكن تقسيمها على هذا الأساس ، إلى ما يلي :

● النتائج النظرية :

تمّ استنتاج هذه النتائج من الفصل 1 لهذه المذكرة ، حيث تمثّل النتائج التالية أهمّ النتائج النظرية التي توصلت إليها المذكرة ، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة ، و هي كالتالي :

- لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة روتينية تنتمي إلى الجهاز التنفيذي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب من خلالها المؤسسة ، للمتغيّرات البيئية المؤثرة على مواردها البشرية ، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامّة للمؤسسة ، في تكامل و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا .

- تتبني هذه المذكرة تسمية : إدارة الموارد البشرية ، و التي تختلف عن التسميات : إدارة المستخدمين ، إدارة العلاقات الصناعية ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة شؤون الموظفين ، إدارة الأفراد ، حسب

التطور التاريخي لنظرة المؤسسة إلى العاملين فيها ، من مجرد أيدي عاملة إلى كونهم رأس مال فكري ، فعقول الموارد البشرية قادرة على التطوير ، و الابتكار ، و الإسهام في رفع أداء المؤسسة ، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين تتميز بـ :

- + البعد الاستراتيجي الذي جعلها شريكة في التخطيط ، و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة .
 - + البعد الأخلاقي في التعامل مع الموارد البشرية باعتبارها من أهمّ موارد المؤسسة .
 - + الحرص على الجودة الشاملة للأداء البشري في كلّ نشاطات المؤسسة .
 - + الاستثمار في رأس المال البشري لا يقلُّ أهميَّة عن الاستثمار في الأصول الماديَّة للمؤسسة .
 - + العمل على توحيد التوجُّهات بين الإدارة و الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة مجموعة من الأنشطة غير المطبَّقة في الإدارات الوظيفية الأخرى ، و التي تساهم من خلالها في إنجاز أهداف المؤسسة ، لهذا تضع لنفسها أهدافاً تنبثق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

+ الأهداف التنظيمية :

توضع هذه الأهداف لتنسيق وظائف إدارة الموارد البشرية مع بقية إدارات المؤسسة ، كتقديم الاستشارة و الدعم الخاصين بمجال الموارد البشرية في كلّ نشاطات هذه الإدارات ، و إقناع الموارد البشرية بضرورة التغيير التنظيمي ، و العمل على تقليل مقاومتهم له ، و على تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة ، الذي يجعلها في مركز قوَّة ضدَّ الضغوط الداخلية و الخارجية .

+ الأهداف الاجتماعية :

يعتبر تحقيق هذه الأهداف من أولويات إدارة الموارد البشرية ، فالمؤسسة تريد أن تشتغل مواردها البشرية في ظروف عمل حسنة ، و طبقاً لتشريعات العمل السارية المفعول ، بما يضمن للمؤسسة الاستمرارية و النمو ، و يضمن للموارد البشرية العاملة فيها ، إشباع رغباتها الماديَّة و المعنويَّة ، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على إقامة علاقات جيِّدة مع العاملين في المؤسسة ، بحيث لا تصبح النقابات العمالية هي السبيل الوحيد أمام العاملين لحلِّ مشاكلهم ، و انشغالاتهم .

+ الأهداف الاستراتيجية :

تأخذ هذه الأهداف الاستراتيجية طبيعتها ، من مساهمة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسة ، فهي تقوم بإعداد أهداف استراتيجية تتوافق مع الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار متطلبات التشخيص الجيِّد لوضعية الموارد البشرية ، فهي تحدّد نقاط القوَّة و الضعف ، و تكشف الفرص و التهديدات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، قبل أن تشرع في تحديد أهدافها الاستراتيجية ، التي تعتبر أهدافاً فرعية للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة (استراتيجيات النمو ، استراتيجيات الاستقرار ، استراتيجيات الانكماش) .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمهام لا تعود عليها بالفائدة كإدارة قائمة بذاتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بقدر ما تعود بالفائدة على باقي الإدارات الوظيفية ، فكثرة المهام و تعدد التقنيات في هذه الإدارات ، يجعل من الصعب على مدرائها التوفيق بين أداء مهامهم ، و مراعاة شؤون الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم ، لهذا أصبح من الضروري وجود إدارة تختص في شؤون الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، و هي: إدارة الموارد البشرية.

- يعتبر كلُّ مدير في المؤسسة مسؤولاً عن الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته ، لأنها هي التي تنفذ له أعماله ، و لكن عليه الرجوع إلى إدارة الموارد البشرية لاختيار ، و تعيين ، و تدريب ، و تحفيز ، و تقييم الموارد البشرية ، و كلُّها نشاطات تستلزم مساهمة المدير الذي يعتبر المسؤول على موارد البشرية ، بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات الإدارات الوظيفية في المؤسسة من الموارد البشرية ، بالأعداد و التخصصات المناسبة لكلِّ إدارة و في الوقت المناسب ، فأبغى تقصير من إدارة الموارد البشرية في تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة ، من شأنه أن يعرقل سير أعمال هذه الإدارات ، و هو ما يؤكّد وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية ، و بقية الإدارات الوظيفية في المؤسسة .

- تأثرت وظيفة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المؤسسة ، بالأفكار التي كانت تسود خلال كلِّ مرحلة من مراحل تطوّر فكر التسيير ، حيث يعتبر F. Taylor (1856 م – 1915 م) أوّل من أظهرها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، من خلال دراسته حول الزمن و الحركة في التصميم الملائم للوظائف ، و التي نتج عنها الفصل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسية ، تحرص من خلالها على التوفيق بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المؤسسة ، و القدرات الحقيقية التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة فيها ، و هي :

+ وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي تنطوي على تحديد الاحتياجات ، و تحديد المتاح من الموارد البشرية ، حتى تستطيع المؤسسة التعامل مع الفائض ، و تغطية العجز في الموارد البشرية .

+ وظيفة استقطاب الموارد البشرية التي تتم بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، فهي تمكن المؤسسة من استقطاب الموارد البشرية ، و اختيار أفضلها لملء الوظائف الشاغرة ، أو المقررة ضمن خطة العمل الجديدة .

+ وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية التي تعتبر جزءاً من عملية التنمية الشاملة و المستمرة للموارد البشرية ، فهي ذات أهمية بالغة بالنسبة لوظيفتي التدريب ، و التحفيز .

+ وظيفة تدريب الموارد البشرية التي تهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات ، التي تزيد في أدائهم ، ممّا يؤدّي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية ، و تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت .

+ وظيفة تحفيز الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مواردها البشرية ، فهي توظف الحوافز المادية و المعنوية ، في سبيل الحصول على الأداء المتميز من طرف الموارد البشرية ، أو لمكافأتها عليه .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المساعدة ، تحرص من خلالها على إشباع رغبات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، و تعزيز ثقتهم فيها ، نظراً لالتزامهم بأداء وظائفهم في المؤسسة، و هي:

+ وظيفة صيانة الموارد البشرية التي تتخذ من خلالها المؤسسة ، كلّ الإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية الموارد البشرية ، من المخاطر الناجمة عن العمل الذي تزاوله في مكان عملها ، و التي قد تؤدي لإصابتهم بأمراض ، أو حوادث تُحمّل المؤسسة تكاليف باهظة .

+ وظيفة تنظيم علاقات العمل التي تحاول من خلالها المؤسسة الموازنة بين حقوقها ، و التزاماتها تجاه الموارد البشرية العاملة فيها .

+ وظيفة تقديم الخدمات للموارد البشرية ، كالخدمات الصحية ، و الاجتماعية ، و الثقافية ، التي تعتبر مقابل عضوية هذه الموارد البشرية في المؤسسة ، و جزاءً على ولائها لها ، فهذه الخدمات تشعرهم بالأمان و الرضى الوظيفي .

- ترتبط الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التي تتمتع بالريادة في مجال نشاطها ، فالمؤسسة تتبنى مفهوم الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تخصيص مواردها ، بالطريقة التي تمكّنها من اكتساب الميزة التنافسية في مجال نشاطها ، و باعتبار الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة ، تستطيع هذه الأخيرة التركيز عليها في سبيل تحقيق النمو و التوسع و الاستمرارية ، و ذلك بإشراك إدارة الموارد البشرية في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة .

- تختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، باختلاف وجهة نظرها إلى الميادين التي سيثم التركيز عليها في مجال نشاطها ، فهي تركز مواردها المادية و البشرية على الأعمال التي تخدم مستقبل المؤسسة ، و تقلل الموارد الموجهة إلى الأعمال التي يحتمل أن تتوقف المؤسسة عن مزاولتها .

- يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، على أداء الموارد البشرية التي أصبحت تمثل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنى استراتيجية للريادة في التكلفة، توجه كل جهودها إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، و تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، و تجنب المخاطرة ، و اتباع سياسة متشددة في التعيين من خارج المؤسسة ، و تركز على التدريب الداخلي . أمّا إدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنى استراتيجية المتميز ، فتركز جهودها على تحقيق الجودة في أداء الموارد البشرية ، و على تحقيق الأهداف طويلة الأجل ، و تتحمل المخاطرة في سبيل تطوير منتجات المؤسسة ، كما تركز على استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة . أمّا إدارة الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسة تتبنى

استراتيجية التركيز ، فتعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية بواسطة التدريب المستمر ، لأنها تمكن المؤسسة من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة .

- يؤثر غياب المعلومات عن الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تأثيراً سلبياً ، وخاصة أثناء المرحلة التي تصاغ فيها البدائل الاستراتيجية ، لهذا لا بدّ من وجود نظام معلومات للموارد البشرية في المؤسسة ، يعمل على تزويد إدارة المؤسسة بكلّ ما تحتاجه من معلومات عن الموارد البشرية ، في الوقت المناسب ، وبالذقة المطلوبة .

- إنّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، يؤثر على بينتها الثقافية ، و التنظيمية ، و يجعلها أكثر مرونة ، و أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و يساعد الموارد البشرية على الابتكار . و عليه ، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيّف ، و الاستجابة لمتطلبات الاستراتيجية المنتهجة في المؤسسة ، و إنّما تشارك أيضاً في إعداد هذه الاستراتيجية ، فهي تساهم في الفحص البيئي ، و تأمين الدعم اللازم لقرارات إعادة تخصيص موارد المؤسسة ، و التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، بالأعداد ، و النوعيات المناسبة ، فذلك يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المخططة بأعلى كفاءة و فعالية ، لأنّ التحديد السيئ لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، يؤدي إلى وجود موارد بشرية غير مناسبة في الوظائف ، ممّا يزيد التوتر في أماكن العمل ، و يرفع تكلفة الموارد البشرية .

- تعكس عملية التنفيذ الاستراتيجي مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المؤسسة ، و أهدافها الرئيسية ، و قدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية ، فلو لا قصد المؤسسة تنفيذ الخطط ، و السياسات ، و البرامج الموضوعية ، لما قامت بعملية التخطيط الاستراتيجي ، لهذا فإنّ النجاح في عملية التنفيذ الاستراتيجي ، يعبر عن قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معيّنة ، و هذا التنفيذ الاستراتيجي الناجح يتطلب إعداد القيادات الإدارية في المؤسسة ، و تحديد الأهداف و السياسات الوظيفية ، و تخصيص الموارد الماديّة و البشرية اللازمة .

- يحتاج التنفيذ الاستراتيجي الناجح ، إلى وجود موارد بشرية محفزة في المؤسسة ، لأنّ تنفيذ الاستراتيجية من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية صعوبة و دقة ، فهو يتطلب التزاماً و تضحية من طرف الموارد البشرية ، لا يتوقّران إلا في الموارد البشرية المحفزة ، و القادرة على المشاركة بفعالية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و هو الأمر الذي تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقه من خلال وظائفها ذات الأثر المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي (تصميم الوظائف ، تحديد الأجور و الحوافز ، التدريب) ، و وظائفها ذات التأثير غير المباشر على عملية التنفيذ الاستراتيجي (تقييم الأداء ، استقطاب و اختيار الموارد البشرية، علاقات العمل).

- تعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية مرحلة مكتملة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث يتم من خلالها مقارنة ما تم إنجازه من نتائج مع ما تم التخطيط له ، و يجب أن تكون الرقابة الاستراتيجية بشكل مستمر ، ففي مرحلة الإعداد الاستراتيجية يعتمد التصميم الجيد لاستراتيجيات المؤسسة ، على المعرفة التامة بالوضع الحالية للمؤسسة ، و خاصةً وضعية مواردها البشرية في ظل متغيراتها البيئية الداخلية و الخارجية ، و هو ما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفيره . أمّا في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي فتتأكد الرقابة الاستراتيجية من نجاح إدارة المؤسسة في تطبيقها للبدل الاستراتيجي المختار ، بدون وجود انحرافات عن الأهداف الاستراتيجية الموضوعية ، و هو ما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقه بممارسة وظائفها المختلفة .

● النتائج التطبيقية :

تم استنتاج هذه النتائج من الفصل 2 لهذه المذكرة ، حيث تمثل النتائج التالية أهم النتائج التطبيقية التي توصلت إليها المذكرة ، خلال إجابتها عن الإشكالية المطروحة ، و هي كالتالي :

- تعتبر مؤسسة POVAL/spa من أعرق المؤسسات العمومية في الاقتصاد الوطني ، و هي تستمد أهميتها الاقتصادية من خبرتها الطويلة في مجال صناعة المضخات و الصمامات و المسابك ، الموجهة إلى قطاعات : الفلاحة ، و المحروقات ، و الطرقات . و عليه ، فإن مؤسسة POVAL/spa تعمل على تغطية احتياجات مجالين استراتيجيين هامين في الاقتصاد الوطني ، هما : المياه ، و المحروقات .

- تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية أهم وحدة إنتاجية تملكها مؤسسة POVAL/spa ، حيث تساهم في تحقيق حوالي 60 % من رقم الأعمال السنوي للمؤسسة ، فمنتجاتها لها دور كبير في حصول مؤسسة POVAL/spa على مكانتها الحالية في السوق الأوروبية، و في شمال إفريقيا، و حتى الشرق الأوسط ، و هو ما يعزّز مكانة وحدة المضخات بالبرواقية في البناء الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa .

- يشهد عدد العاملين في وحدة المضخات بالبرواقية تناقصاً سنوياً مستمراً ، بفعل استراتيجية التقليل في عدد العاملين التي تطبقها مؤسسة POVAL/spa ، و التي نتج عنها تخفيض في عدد العاملين بالمؤسسة إلى أكثر من 60 % ، خلال العشرة سنوات التي تلت إعادة هيكلتها سنة 1993 م .

- جاءت إعادة الهيكلة التي خضعت لها مؤسسة EN-PMH ابتداءً من سنة 1993 م ، كبديل عن غلق المؤسسة و نتيجة للتقليل في عدد العاملين بالمؤسسة آنذاك، حيث قسّمت إلى تسعة (09) وحدات إنتاجية ، لم يبق منها اليوم إلا ستة (06) وحدات ، عقب التحول القانوني الذي شهدته المؤسسة سنة 1997 م . و عليه ، فإن إعادة الهيكلة كانت نتيجة حتمية لسوء التسيير الذي أغرق المؤسسة في الديون ، و همّش الدور الحقيقي للموارد البشرية ، و أعطى الأولوية للجوانب المادية في المؤسسة .

- رغم التهميش الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، إلا أن إعادة هيكلة مؤسسة EN-PMH جعلت إدارة الموارد البشرية في كلّ وحدة إنتاجية مسؤولة عن إعداد مخطّط لنشاطات الوحدة ، بما فيها إدارة

الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و التي انتهت من إعداد هذا المخطّط في : 18 مارس 1995 م ، حدّدت فيه الأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كالعامل على تقليص عدد العاملين ، و تحديث السياسة المالية و التجارية ، و تفعيل السياسة الصناعية ، و حدّدت فيه كذلك أهداف الاستغلال لوحدة المضخات بالبرواقية ، كرفع رقم الأعمال السنوي ، و رفع حجم الإنتاج السنوي ، و التقليص السنوي في عدد العاملين ، و كلُّ ذلك ضمن مخطّطٍ لنشاطات الوحدة ، يعبّر عن الدور الاستراتيجي الذي أدّته إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

- لم تكثف إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية ، بالإشراف على إعداد مخطّط نشاطات الوحدة، بل عملت على تنفيذه، و ذلك بتسوية وضعية العاملين الذين سيتمُّ تسريحهم، و اتخذت إجراءات بذلك قبل تدخُّل الدولة للمساعدة في تسوية وضعية هؤلاء العاملين . و قد نجحت إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتقليص عدد العاملين ، و التي كانت مطالبة بتحقيقها في مخطّط نشاطات الوحدة، مقارنة مع باقي الإدارات الوظيفية التي فشلت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب المالي و التجاري و الصناعي ، طيلة الفترة الممتدّة من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م .

- أظهرت الدراسة التحليلية لمعطيات الاستبيان أنّ وحدة المضخات بالبرواقية ، تعاني من نقص كفاءة الاتصال بين الإدارة و الموارد البشرية ، ممّا أدّى إلى وجود نسبة 38 % من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL/spa ، و وجود نسبة 16 % من الموارد البشرية ليست على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية ، كما أنّ نسبة 60 % من الموارد البشرية لا تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية للوحدة ، بينما توجد نسبة 80 % من الموارد البشرية تشارك في التنفيذ الاستراتيجي لهذه القرارات الاستراتيجية الحالية لوحدة المضخات بالبرواقية . و عليه ، فإنّ هذه المعطيات تأكّد أنّ النمط القيادي السائد في وحدة المضخات بالبرواقية ، هو النمط القيادي الأرتوقراطي ، على الرغم من أنّ أغلبية الموارد البشرية يفضّلون العمل في ظل المشاركة ، و الديمقراطية في اتخاذ القرارات ، و هو ما يجعل إدارة الموارد البشرية لا تؤدّي دورها كاملاً مع استمرار الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، في احتكار سلطة اتخاذ القرار .

- تسعى مؤسسة POVAL/spa إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، بغية الحصول على شهادات الجودة I.S.O 9000 لكلّ المنتجات التي تُصنّعها وحداتها الإنتاجية ، بما فيها وحدة المضخات بالبرواقية ، حيث تكف حالياً على تأسيس نظام لإدارة الجودة الشاملة وفق مواصفات شهادات الجودة I.S.O 9000 ، فإدارة الموارد البشرية تعتبر المسؤولة المباشرة عن تسيير هذا التغيير التنظيمي ، بالإشراف على الجهود المبذولة ، و تحقيق التنسيق بين الإدارات الوظيفية للوحدة ، خاصّة في هذه المرحلة التي تتطلّب فهم التغيير من طرف الموارد البشرية العاملة في وحدة المضخات بالبرواقية ،

للتقليل من مقاومة هذا التغيير التنظيمي الضروري ، في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها وحدة المصنعات بالبرواقية .

- استطاعت إدارة الموارد البشرية لوحدة المصنعات بالبرواقية ، أن تنجح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالجانب الاجتماعي ، مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى التي يقع عليها مسؤولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالجانب التجاري ، و الصناعي ، و المالي في وحدة المصنعات بالبرواقية ، و هو الأمر الذي يثبت نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المصنعات بالبرواقية ، في التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي لمؤسسة POVAL/spa .

3. الاقتراحات و التوصيات

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بموضوع هذه المذكرة، و التي تمّ استنتاجها بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات المتعلقة بالدراسة التي أجريت في وحدة المصنعات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL/spa، حيث تتمثل هذه الاقتراحات و التوصيات فيما يلي :

● ضرورة إرساء نظام اتصال فعّال بين الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa ، و إدارات الوحدات الإنتاجية المختلفة يضمن تبادل المعلومات ، و إيصال مقترحات و انشغالات الموارد البشرية العاملة في كلّ الوحدات الإنتاجية ، بما فيها وحدة المصنعات بالبرواقية ، خاصّة مع تبني المؤسسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كلّ وحداتها الإنتاجية .

● ضرورة تغيير نظام التسيير الحالي في وحدة المصنعات بالبرواقية خاصّة، و في مؤسسة POVAL/spa عامّة ، و الذي يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات ، و الأرتوقراطية في القيادة ، الأمر الذي انعكس سلباً على عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، بحيث أصبحت الأهداف الاستراتيجية لا تعبّر عن الواقع الحقيقي لوحدة المصنعات بالبرواقية ، و أصبحت عملية التنفيذ الاستراتيجي تسجل انحرافات غير مقبولة عمّا تمّ التخطيط له استراتيجياً، في كلّ جوانب نشاط وحدة المصنعات بالبرواقية .

● يجب إعطاء الحرية لإدارة الموارد البشرية لوحدة المصنعات بالبرواقية ، في مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية ، التي يجب أن تعبّر عن آراء و انشغالات الموارد البشرية العاملة في الوحدة ، حتى تتمكّن من التعامل مع المتغيّرات البيئية سريعة التغيّر ، بإعداد الاستراتيجيات الطارئة الملائمة ، و تغيير الأهداف التكتيكية وفق ذلك في الوقت المناسب ، بما يحقّق المرونة لأهدافها الاستراتيجية .

● تغيير الآليات الحالية في إعداد التقديرات، نظراً لإثبات فشلها في توقّع النتائج المستقبلية لنشاط وحدة المصنعات بالبرواقية، و استبدالها بطرق تعبّر عن الواقع الميداني الذي تعيشه الوحدة في ظل المنافسة الحالية.

● التحسيس بالدور الذي يمكن أن تؤديه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لوحدة المصنعات بالبرواقية، و ذلك بتبني مدخل أخلاقي قائم على احترام آراء و انشغالات الموارد البشرية ، و تشجيع كلّ مبادرة من شأنها تعزيز القدرة التنافسية لوحدة المصنعات بالبرواقية .

● العمل على توعية المدراء في كلّ المستويات الإدارية لوحدة المضخات بالبرواقية ، و كلّ مستويات الإدارة العليا لمؤسسة POVAL/spa، بالأهمية التي يكتسبها الاستثمار في رأس المال البشري ، و من ثمّ العمل على تنمية القدرات البدنية و الذهنية للموارد العاملة في المؤسسة ، فهي الخيار الاستراتيجي الذي يمكنه أن يحقق الفرق في المنافسة المرتقبة ، بعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .

4. آفاق الدراسة

و في الأخير ، بعد التوصل إلى أهمّ النتائج ، و اقتراح أهمّ التوصيات حول الموضوع الذي قامت بدراسته هذه المذكرة ، تقتضي المنهجية العلمية أن تفتح كلّ دراسة أكاديمية ، باباً للبحث العلمي المستمر ، و حرصاً على ذلك ، يمكن طرح السؤال التالي الذي قد يكون إشكالية لبحوث أخرى ، تكشف دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة : ما هي المجالات الأخرى التي يمكن أن تساهم فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، غير تخطيط و تنفيذ الاستراتيجية ، و التي يمكن أن تضمن للمؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية ، و رفع مستوى أدائها ؟ .

الملاحق
الملحق رقم : (01)
Plan d'actions
(Unité pompes de Berrouaghia)

Actions	Responsabilité	Délais
<u>Domaine commercial :</u>		
- Fiabiliser les prévisions en se collant aux information sur le marché et aux décideurs .	Direction + Dpt commercial	De suite
- Réorganiser et renforcer l'organisation commerciale .	//	06/1995
- Prise en charge de tous les dossier au niveau de la division .	//	03/1995
- Actualiser le dossier prix de ventes produits .	//	//
- Définir le mode de collaboration avec des différents distributeurs de pompes , tels que :	//	//
Hydro-équipement,G. Dimma , DEL , Agents agréés .		
- Développer le service après vente en mettant à la disposition .	Dpt. Commercia	06/1995
- Instaurer le système de garantie des produits dont le but de produire un effet d'image de marque de P M H .	//	De suite
- Développer les compétences commerciales .	Direction	06/1995
- Recherche accrue du partenariat , par exemple :	Direction + Dpt	1995/1996
Pompes immergée (Impliquer création de la valeur ajoutée) ,	Ingénierie	
Pompes d'assainissement (Intégration du moteur) .		
- Prise en charge des agréments des agents dont le but de couvrir le marché national :	Direction + Dpt commercial	//
a) Marché grand public (Petite moto-pompe , pompes immergées 2 et 4) .	Direction + Dpt Ingénierie	//
b) Marché de l'hydraulique (pompes immergées compléter la gamme 10 et 12) .	//	//
c) Marché du bâtiment (La série N VA doit êtres normalisées pour êtres proposée au secteur de l'industrie) .	//	//
d) Marché de l'énergie et de l'industrie (Un effort de normalisation est à réaliser sur les produits avec la participation de partenaire dans le domaine) .	//	//
e) Marché de l'environnement assainissement (Notre créneau sur ce marché reste timide , il y a lieu de l'investir du fait que l'opportunité est offerte à P M H par son savoir faire reste à identifier le partenaire) .	//	//
<u>Domaine industriel :</u>		
- Initier les structures à l'application de la gestion de production assistée par ordinateur (G. P. A. O) .	Dpt commercial + Dpt Ingénierie	//
- Réduire les cycles d'approvisionnement .	Dpt Ingénierie	//
- Introduire la notion de flexibilité des programmes pour mieux répondre au besoin du commercial .	Direction	//
- Opérer rapidement au désinvestissement du parc machine non utilisé .	Dpt Ingénierie	//
- Actualiser des cartes technologiques des produits .	Dpt Finances	12/1995
<u>Domaine finances :</u>		
- Actualiser le dossier prix des produit .	Dire+Dpt Finan	03/1995
- Activer le dossier recouvrement des créance .	//	06/1995
- Mettre en application les effets de commerce pour se prémunir contre tous les risques de paiements .	//	03/1995
- Rappeler au gestionnaire l'esprit de rationalisation à tous les niveaux sur la base d'analyses financières .	//	1995/1996
- Maîtriser la gestion de la trésorerie .	//	//
<u>Domaine Organisation et Ressources humaines :</u>		
- Arrêter l'organigramme normatif .	Dire+Dpt Person	05/1995
- Gérer la dégressivité des effectifs en appliquant les textes et lois en vigueur .	//	//
- Inscrire le personnel à la formation de mise à niveau et/ou de standardisation des métiers .	Dpt Personnel	06/1995
- Créer le redéploiement par la reconversion du personnel vers le S. A. V. compte tenu de l'importance de cette structure .	//	10/1995

(03) : الملحق رقم

Suite :				
Nom & prénom :.....			Fonction :.....	
Les critères complémentaire ne sont utilisée que pour départager des candidats en cas d'égalité de points .				
3	Critères complémentaires de sélection			
N A T U R E	1	Etape : sanctions disciplinaires a/c : du 1. 1. 94.		
		1° degré : (-1 pt)	2° degré : (-2 pt)	Cumu 1
		-	-	
		-	-	
		-	-	
Total :			A déduire (-)	
			Résultat final 1	
A B	2	Etape : Situation sociale (précisez)		Nombre
		Célibataire, veuf ou divorcé (+3 pt)	Marié (+5 pt)	
		(+1 pt) par personne à charge selon la législation de sec. Sociale.		
	Indiquez le nombre :			
			A ajouter (+)	
			Résultat final 2	

(04) : الملحق رقم

EN-PMH Unité :.....	Fiche individuelle de vœu de départ volontaire	
1. Cadre réservé a l'agent		
<u>Identification :</u> Nom :.....Prénom :..... Date de naissance :.....Date d'entrée :..... Fonction :..... Direction :.....DPT/Service :.....CLT : Cat.....SECT..... Situation familiale : (M)..... (C)..... (V)..... (D).....Nombre d'enfants.....		
<u>Engagement de l'intéressé :</u> Je soussigné Mr.....déclare avoir pris connaissance des dispositions de la note d'application N° 274/106 400/96 du 27/07/1996 et souscrit librement et de mon plein gré au départ volontaire . L'acceptation de ma présente demande par la direction de l'unité entraînera automatiquement la résiliation de la relation de travail qui me lie a l'entreprise EN-PMH . La résiliation devant m'être notifiées par décision administrative . <div style="text-align: right;"> <u>Signature de l'intéressé</u> le:..... </div>		
2. Cadre réservé a la direction		
Avis motive du responsable du lieu de travail	Avis motive du responsable des ressources humaines	
.....	
Décision de la direction de l'unité.....		
N. a / La résiliation de la relation de travail est subordonnée à l'attribution d'une indemnité de départ volontaire à raison de : - un mois et demi (01et 1/2) de salaire par année travaillée au sein de l'entreprise dans la limite de quinze (15) année après épuisement du droit au congé annuel rémunéré .		

الملحق رقم : (05)

تطور حسابات النتائج في وحدة المضخات بالبرواقية خلال الفترة

من سنة 1994 م إلى سنة 1999 م .

1999		1998		1997		1996		1995		1994		البيان	رقم الحساب
دا	م	دا	م	دا	م	دا	م	دا	م	دائن	مدين		
8		8		8		7		4		4		مبيعات بضاعة	70
	2		2		2		5		2		2	بضاعة مستهلكة	60
	2		2		2		2		2		2	الهامش الإجمالي	80
2		2		2		2		2		2		الهامش الإجمالي	80
2010		1650		1260		1060		771		486		إنتاج مباع	71
				30		20		95			56	إنتاج مخزون	72
												إنتاج المؤسسة لذاتها	73
20		20		15		10		9		4		أداء الخدمات	74
										3		تحويل تكاليف الإنتاج	75
	1590		1300		995		800		591		297	مواد و لوازم مستهلكة	61
	10		8		5		3		2		1	خدمات	62
	432		364		307		289		284		141	القيمة المضافة	81
432		364		307		289		284		141		القيمة المضافة	81
												إيرادات متنوعة	77
												تحويل تكاليف الاستغلال	78
	95		95		92		90		90		81	مصاريف العاملين	63
	40		30		25		22		19		11	ضرائب و رسوم	64
	95		90		75		71		71		95	مصاريف مالية	65
	8		8		5		5		2			مصاريف متنوعة	66
	50		60		70		80		90		100	الاهتلاكات، المخصصات	68
	144		81		40		22		12		146	نتيجة الاستغلال	83
إيجابية		إيجابية		إيجابية		إيجابية		إيجابية		سلبية		النتيجة المتوقعة	

وحدة القياس : مليون دينار جزائري .

الملحق رقم : (06)

مؤسسة ذات أسهم POVAL\spa
وحدة المضخات بالبرواقية
إدارة الموارد البشرية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

صحيفة الاستبيان (Questionnaire)

تحية طيبة مباركة و بعد :

في الوقت الذي أثنى فيه جهودكم المخلصة في خدمة المؤسسة ... أمل منكم تعبئة هذا الاستبيان ، و ذلك من أجل معرفة مواطن القوة و الضعف في وحدة المضخات ، و محاولة الاستفادة منه لتحسين كفاءة و فعالية استراتيجيات المؤسسة ككل ، و لغرض الحصول على البيانات و معلومات تتعلق بموضوع الدراسة و هو : " دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة " ، و الذي يعد أحد متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .
علماً أنّ :

- المعلومات التي ستدلي بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
- جودة النتائج التي سيصل إليها الباحث سوف تعتمد بالدرجة الأولى على حرصك على الإدلاء بالمعلومات المطلوبة.

- الرجاء عدم التردد في ذكر أي تعليقات حول الاستبيان ، خاصة ما يلي :
- * الوقت المستغرق لاستيفاء بيانات القائمة : وقت طويل وقت قصير .
- * سهولة فهم السؤال : أسئلة مفهومة وجود سؤال مبهم .
- * الأخطاء المطبعية : موجودة غير موجودة .

المحور الأول : مدى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية لوحدة المضخات بالبرواقية

1- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسة POVAL\spa ؟

نعم (اذكرها :)

لا (لماذا لا تعرفها :)

2- هل أنت على دراية بالأهداف الاستراتيجية لوحدة المضخات ؟

نعم (اذكرها :)

لا (لماذا لا تعرفها :)

3- هل تستشيرك الإدارة في أمور اتخاذ قراراتها الاستراتيجية (طويلة الأجل) ؟

نعم (اذكر بعضها :)

لا (هل أنت راض عن ذلك : نعم لا) .

4- كيف تكون طبيعة الاستشارة في أمور اتخاذ القرارات ؟

بشكل رسمي (كتابياً ، الاستشارة جزء من وظيفتك) .

بشكل غير رسمي (شفهيًا ، الاستشارة ليست من واجباتك الوظيفية) .

5- في أي مرحلة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتقد أنك تشارك ؟

التخطيط التنفيذ الرقابة و التقييم .

6- هل يحق لك تبني استراتيجيات طارئة لعدم تفويت الفرص المتاحة لوحدتك ؟

نعم (اذكرها :)

لا (لماذا:)

7- هل تعتقد أن مركزية اتخاذ القرار بوحدتك سياسة ناجحة ؟

نعم (لماذا :)

لا (لماذا:)

8- ماذا تفضل كسياسة لاتخاذ القرارات بوحدتك ؟

مركزية اتخاذ القرارات (لماذا :)

لامركزية اتخاذ القرارات (لماذا:)

المحور الثاني : رغبة الموارد البشرية في المساهمة في القرارات الاستراتيجية لوحدة المصناعات بالبرواقية

1- هل تحس بالرضى على عملك ؟

نعم لا (لماذا:)

2- هل تواجه مشاكل في عملك ؟

نعم { ما طبيعتها ؟ : تنظيمية (إدارية) فنية مع الزملاء } لا .

3- هل تفضل منصباً آخر على منصبك الحالي في وحدتك ؟

نعم (ما هو هذا المنصب :) لا .

4- هل تتيح لك الوظيفة التي تؤديها التطوير و الابتكار في عملك ؟

نعم (اذكر ما أسهمت به :)

لا (لماذا:)

5- ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟

أرتوقراطي (اتخاذ القرار من الإدارة فقط) ديمقراطي (اتخاذ القرار بالتصويت) .

مشارك (اتخاذ القرار يكون بالإجماع) .

6- ما هو النمط القيادي الذي تفضل العمل فيه ؟

أرتوقراطي ديمقراطي مشارك .

- 7- هل لديك اقتراحات حول الأهداف الاستراتيجية لوحدتك (إعداد التخطيط الاستراتيجي) ؟
 نعم (اذكرها :) لا .
- 8- هل لديك اقتراحات حول سير العمل في موقع عملك (عملية التنفيذ الاستراتيجي) ؟
 نعم (اذكرها :) لا .
- 9- هل تعتقد أن للمؤسسة فرصاً تنافسية معينة تضيعها ؟
 نعم (اذكرها :) لا .
- 10- إلى ماذا يرجع في رأيك سبب ضياع هذه الفرص ؟
 يوجد سبب (اذكره :) .
 لا يوجد سبب .
- 11- هل لديك أي اقتراحات أخرى حول عمل وحدتك ؟
 نعم (اذكرها :) لا .

المحور الثالث : بياناتك الشخصية

- 1- ما هو سنك ؟
 أقل من 30 سنة 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة 51 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة .
- 2- ما هو المستواك التعليمي ؟
 جامعي ثانوي أساسي .
- 3- كم تبلغ أقدميتك داخل المؤسسة ؟
 أقل من 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة .
- 4- ما هي الجهات التي اشتغلت فيها سابقاً ؟
 لا توجد واحدة اثنتان أو أكثر .
- 5- ما هو نوع عملك الحالي ؟
 إداري (قيادي) فني (إشرافي) عامل (تنفيذي) .

أقدم إليكم بجزيل الشكر و العرفان لتعاونكم في الإجابة على الأسئلة .
 وفق الله الجميع ... و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

/ عبد القادر شلالي جامعة سعد دحلب بالبليدة .

قائمة المراجع

1. محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي " ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
2. جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2003 م .
3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1998 م.
4. علي السلمي ، التخطيط و المتابعة ، مكتب غريب ، القاهرة-مصر ، سنة 1978 م .
5. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية " منظور القرن الحادي و العشرين " ، دار الكتب ، القاهرة-مصر ، سنة 2000 م .
6. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية " الأصول و الأسس العلمية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2000 م .
7. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت-لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 2002 م .
8. ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون-الجزائر ، سنة 2001 م .
9. فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
10. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1999 م .
11. Armand dayen ، Manuel de gestion , Tome I ، édition Ellipses ، Paris-France ، 1999 .
12. Jean Piere Helfer et d'autres ، Management: stratégie et organisation ، édition Vuibert ، paris-France ، 1998 .
13. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
14. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 م.

15. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم و نماذج تطبيقية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 2002 م .
16. عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 2001 م .
17. محي الدين الأزهري ، إدارة النشاط التسويقي "مدخل سلوكي" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، الجزء الثاني ، الطبعة الأولى ، سنة 1988 م .
18. ابراهيم عبيدات محمد ، تطور المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2000 م .
19. عمرو خير الدين ، التسويق ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة-مصر ، سنة 1998 م .
20. محمد فريد الحصن ، التسويق " المفاهيم و الاستراتيجيات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 1998 م .
21. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، سنة 1998 م .
22. Jean Barreau et Jaqueline Delahaye , Gestion financiere , Dunord , paris-France , 1995 .
23. هوام جمعة ، تقنيات المحاسبة المعقدة وفقاً للدلائل المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون-الجزائر ، الجزء الثاني ، سنة 2000 م .
24. سمير محمد عبد العزيز ، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات " أسس إجراء حالات " ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة-مصر ، سنة 1998 م .
25. راوية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2002 م .
26. مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية " مدخل الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2004 م .
27. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة " أسس و مفاهيم " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى ، سنة 1999 م .
28. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 م .
29. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2002 م .
30. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية-مصر ، الطبعة الخامسة ، سنة 1998 م .

31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، 2001 م .
32. كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع " مجد " ، بيروت-لبنان ، الطبعة الأولى ، سنة 1997 م .
33. عايدة سيد الخطيب ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، سنة 1985 م .
34. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 م .
35. Serge Berzucchetti et Jean François Claude , Evaluation de la formation et performance de l'entreprise , Edition liaisons , Paris-Fance , 1995 .
36. علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2003 م .
37. إدارة الموارد البشرية لوحة المضخات بالبرواقية .
38. مصلحة الإنتاج لوحة المضخات بالبرواقية .
39. إدارة الموارد البشرية لوحة المضخات بالبرواقية بتصرف .
40. الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996 م المعدل و المتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 م المتعلق بالتقاعد، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 42، بتاريخ: 07 جويلية 1996 .
41. المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 ماي 1994 م المتعلق بإحداث التقاعد المسبق ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 .
42. الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 م المعدل و المتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 م والمتعلق بالتقاعد، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 38، بتاريخ: 04 جوان 1997م.
43. من المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 م ، المتعلق بإحداث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ، الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 34 ، بتاريخ : 01 جوان 1994 م .
44. فوزي عبد الله المكش ، البحث العلمي : المناهج و الإجراءات ، مطبعة العين الحديثة ، العين-الإمارات العربية المتحدة ، سنة 1986 م .
45. ثابت عبد الرحمان إدريس ، بحوث التسويق : أساليب القياس و التحليل و اختيار الفروض ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر ، سنة 2003 م .
46. عمر وصفي عقلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر " ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2001 م .