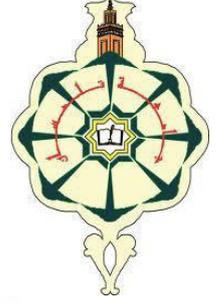
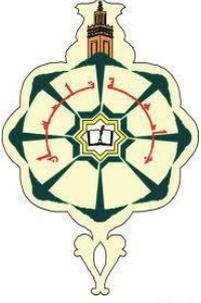


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية



تقارير بحث ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص - إدارة الموارد البشرية-

الموضوع:

# التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن عزة محمد

من إعداد الطالبين:

❖ إحسان إلهام إكرام

❖ بهلول عبد العظيم

-السنة الجامعية-

-2014 / 2013-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اللهم صلي على محمد وآل محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

وقال تعالى:

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

قول مأثور لعقاد الأصماني:

" إنِّي رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه إلا قال لو خير

هَذَا لكان أحسن، ولو زيد لكان أفضل، ولو ترك ذلك لكان أجمل "

وهذا من عظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

# التشكرات والعرفان

قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت

فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح،

فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... "

نتقدم بالشكر أولاً وقبل كل شيء للذي فطرنا ومنّ علينا بنعمه

الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي

لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما نقدم

شكرنا لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم

« محمد صلى الله عليه وسلم.

ونتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى كل

من مد لنا يد العون والمساعدة من أجل إعداد هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل **بن عزة محمد** الذي أشرف على هذا

البحث ورعاه حتى رأى النور بفضل نصائحه وتوجيهاته إلى من

آثرونا على أنفسهم وعلّمونا علم الحياة، وأظهروا لنا ما هو أجمل

من الحياة، إلى **أساتذتنا الكرام** . وإلى كل العمال القائمين على مكتبة

الملحقة الجامعية بمغنية والمكتبة المركزية بتلمسان.

# إهداء

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

إلى **الغطاء** الذي وضع من فوق ليحميني

و**السند** الذي ارتكز عليه فيقويني

إليك يا من وضعت الجنة تحت قدميك

وأنت كرممتني فجعلتني ضوءا ينعكس في مقلتيك

إليك يا أحلى ما في الوجود

**إليك والدتي**

إلى من اعتلى منصب الرجولة وقاد بشهامة موكب

حياتي فكان السند والأب حين لم يكن لي أحدا

**إليك والدي الغالي راجح**

إلى من ساندني في ليالي المظلمة وانسوا وحدتي في غابة الحياة الموحشة

إلى إخواني التي لم تدهم أمي إلى

**سامية، عبد الحكيم، إكرام**

إلى العزيزين **حمزة محمد** وأمي الثانية **حورية**

إلى الراحلتين من الدنيا البقيتان في اعماق المضغة

**جدتي يمينة وفتيحة**

إلى كل العائلة الكبيرة التي احبها وخاصة قطعتي الروح

**سيد احمد، مريم**

إلى عائلة **زار** كاملة وعائلة **بن هدي**

إلى الوافد الجديد **بلقاسم**

وإلى الكتكوتة التي انتظرها بلهف آية

إلى رموز الوفاء والإخلاص

**فاطمة** وزجها المحترم **غوئي**

**فريدة** وزوجها الفاضل **مصطفى**

وإلى صديقة العمر **سليمة**

ونسامات الروح **إسحاق، صهيب، أسماء، سلمى**

إلى رفايكي ومكملي في البحت **بهلول عبد العظيم**

وأنتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من خطو معي دربي الصعب

وساندوني في المحن وكانوا في الصداقة تمثالا مجسدا إلى

الأقرب **نفيسة، الجميلة وسام، الغالية فايضة، العزيزة فوزية**

القوية **فاطمة، البرينة حبيبة، المتميز جمال، المشاغب أمين، السند الغالي محمد، الاخ محمد بواح، الحلیم**

**محمد بوناب، الفريد أمين خياط، الأنيق وايد، المهذب عصام، البشوش عبد الرحمان، اللطيف قاسم**

إلى كل الاساتذ الكرام والزملاء **والزميلات**

وكل من ذكرهم قلبي ونسيهم لساني

**الهام**



## إهداء

إلهي وخالقي: لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

### الله جلّ جلاله.

إلى من بلّغ الرسالة..... وأدى الأمانة..... ونصح الأمة.... إلى نبيّ الرحمة ونور العالمين

### سَيِّدَنَا مُحَمَّدَ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

إلى الينوع الذي لا يمل العطاء..... إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قبلها.

### إلى أمي الحبيبة

إلى من سعى وشقا لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح..... والذي علّمني أن أرتقي سلّم الحياة بحكمة وصبر.

### إلى أبي العزيز

إلى من عشنا معا لحظة بلحظة، وسرنا معا خطوة بخطوة لأنّ ما جمع بيننا كان أجمل ما جمع بين الخلق ،

### إلى إخوتي : عبد الرحمان و عبيدة ايوب

وأخواتي : سليمة ، حنان ، بشرى

إلى زوج أختي وابن عمي : عمر

إلى أبناء أختي : سلمى كوثر، محمد طيب والكتكوت جود هيثم

إلى زميلتي ومكلمتي في البحث : إحسان الهام إكرام

إلى من سرّنا سويًا ونحن نشقّ الطريق معا نحو النجاح إلى من تكاتفنا يدا بيد زهرة تعلّمتنا

إلى محمد ورداني ، زكي معتوق

عبد العظيم

إلى كل أصدقائي

# خطة البحث

## المقدمة العامة:

### الفصل الأول: التسيير في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التسيير

المبحث الثاني: أنواع التسيير مهاراته ومبادئه

المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

### الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار الفكري والتحول الذي طرأ نحو التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثالث: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية نماذج تصميمها

ومكوناتها

### الفصل الثالث: دراسة حالة فندق حمام بونفراة والمحطة المعدنية به

المبحث الأول: تقديم الفندق والمحطة

المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في الفندق وسيروية توظيفه

الكفاءات فيه

المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في الفندق كمورد استراتيجي

## الخاتمة



## المقدمة العامة

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة التحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية فمعظم دول العالم تبنت اقتصاد السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات في مجال التجارة والاستثمار و الإنتاج و الخدمات وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو و التنمية الاقتصادية العملاقة في صياغة و تحديد النظام العالمي الجديد

ولعل أهم التغيرات التي يشهدها القرن الحادي و العشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة و الإبداع التي تمثل مركز إي عمل تطويري أذ يعتبر العنصر البشري الذي يمثل أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة قائمة على معايير علمية والتي تمكنها من تحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها المصدر الحقيقي لانجاز أي تطور أو ابتكار في أساليب العمل نظرا لهذا كله أصبحت الموارد البشرية موردا استراتيجيا يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع مختلف الفرص و التهديدات في بيئتها ولهذا السبب تطور الاهتمام بالعنصر البشري بالانتقال من تسيير المستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية وصولا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### الإشكالية:

ما هو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

### التساؤلات الفرعية:

ولدراسة هذا الموضوع نطرح مجموعة من الأسئلة:

ماهية التسيير في المؤسسة ؟

ما المقصود بالتسيير الإستراتيجية للمؤسسة ؟

ماذا نعني بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟



## الدراسات السابقة:

بما أن موضوع التسيير الاستراتيجي موضوع حديث فإن الدراسات التي تضمنته محدودة و قليلة ومن أهم الدراسات التي وجدناها في هذا المجال دراسة سملاي يحضيه اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير 2005 وقد كان السؤال الرئيسي هل يمكن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تنمية و تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة والجودة الشاملة إن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج و التوصيات ومن أهمها نذكر:

ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى و يمكن المؤسسة من تخصيص مواردها والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة ويجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية المتمثلة في مجمل الأصول و القدرات و المهارات و المعرفة مصدر ميزتها التنافسية لإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها

## الفرضيات:

انطلاقاً من تلك الإشكالية والتساؤلات الفرعية وبعد الحصول على بعض المعلومات المتحصل عليها بالموضوع من خلال مراجع نظرية استطعنا صياغة الفرضية التالية :  
من خلال الأهمية البالغة للمورد البشري داخل المؤسسة لابد على هذه الأخيرة بتخصيص تسيير استراتيجي خاص أو ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

## أهمية البحث:

إن وظيفة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وظيفة فريدة من نوعها على المستوى العالمي سواء من حيث ميكانيزمها والياتها ومن تم فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وظيفة رائدة تستحق الدراسة نظراً لأهميتها البالغة في تسيير النشاط الاقتصادي و الاجتماعي في المؤسسة والى جانب هذا كله أهمية المورد البشري بحد ذاته في المؤسسة باعتبارها أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التكيف مع المتغيرات ومن تم القدرة على تحقيق الأهداف هذا كله يحرك بداخلنا الفضول العلمي و الرغبة الملحة في الاطلاع على هذا الجانب المهم



## أهداف البحث:

إن الهدف من دراسة هذا الموضوع هو التوسيع في الأفكار من الناحية الكمية و النوعية المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تحديد و تعزيز مفاهيمه و أهميته لأي منظمة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف انشأت من اجلها كما تهدف إلى الاطلاع و التقرب أكثر من واقع هذا التسيير و غيرها من الأهداف **البعد المفاهيمي** : لان الدراسة تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية تناولنا العديد من المفاهيم كالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

**البعد الزمني**: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني و التطورات السريعة التحولات العولمية التي تواجه المؤسسات و ما يدفع بالمؤسسة إلى التخلي عن التسيير العادي و اللجوء إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

**البعد المكاني**: إن الدراسة تمس كل المؤسسات عموما سواء تجارية و صناعية أو خدماتية ما دامت تحتوي على المورد البشري و لكن للتخصيص قمنا باختيار مؤسسة فندقية المتمثلة في فندق حمام بوغرارة لإسقاط الدراسة عليه باعتبار إن نشاط الفندق يرتكز على المورد البشري

## المنهج المتبع في البحث :

من اجل معالجة حيثيات الموضوع تخلل بحثنا استخدام المنهجين التاليين :

**الاستنباطي**: من خلال الأسلوب الوصفي في بعض الأجزاء في البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع فالأسلوب الوصفي يعتبر أسلوبا أساسيا لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع

**الاستقرائي**: الذي بكامل بين ما هو واقع وبين تصور الذي يمكن أن يكون من خلال الأسلوب التحليلي لواقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة المختارة في إطار دراسة الحالة و استخلاص النتائج التي تخدم هذا البحث



## فصول هذا البحث :

لمعالجة الموضوع وفي ضوء الفرضيات الموضوعية و الهدف من البحث ارتأينا تقسيم بحثنا إلى  
ثلاث فصول :

**الفصل الأول :** التسيير في المؤسسة : يضم ثلاث مباحث:

\_ المبحث الأول: ماهية التسيير بالمؤسسة ، المبحث الثاني مبادئ و مهارات التسيير و  
عناصره ، المبحث الثالث التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

**الفصل الثاني :** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ويشتمل أيضا على ثلاث مباحث المبحث:

الأول حول ما الإطار الفكري و التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الثاني يضم  
ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الثالث حول تكوين إستراتيجية الموارد البشرية و  
دورها الاستراتيجي

**الفصل الثالث :** دراسة حالة لفندق حمام بوغراة و محطاته المعدنية





## الفصل الأول:

### التسيير في المؤسسة

### مقدمة الفصل:

إنّ دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة، وهذا في بيئة تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلاّ بكون المؤسسة تسيرَ تسييرا سليما أو انتهاز ما يسمى اليوم بالتسيير الاستراتيجي.

وفي إطار هذا السياق نهدف من هذا الفصل إلى تحيل الإطار النظري للتسيير وأهم جوانبه مع الإشارة إلى نظام التسيير الاستراتيجي وما يمثله من أهمية بالغة للمؤسسة خاصة في المحيط المتغير المتسم بسرعة التطور وانتشار أفكار العولمة وشدّة المنافسة التي تهدّد استقرار المؤسسة وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التسيير.
- ❖ المبحث الثاني: أنواع التسيير مهاراته ومبادئه.
- ❖ المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية التسيير

#### المطلب الأول: تطور مفهوم التسيير:

لقد اقترن تطور التسيير بتطور نظريا التنظيم. وسوف سنتعرض لتطور نظريات التنظيم التي مثلتها

ثلاثة مدارس أساسية كالتالي:

#### الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية

**Urnich, Taylor, Fayol,**

إن اسم هذه المدرسة مرتبط باسم المنظرين من أمثال:

**C.Bernerd, Gulichgilbeth, Cuntt Riley, Weber**<sup>1</sup>.

ومن أهم مبادئها الكبرى نذكر:

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات، القواعد والمعايير).
- مركزية السلطة.
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل.
- الفصل بين الوظائف.
- إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل.

إن المدرسة ساهمت إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير نظريا وممارسة وذلك لاستبدالها

الحدس بالأساليب العلمية بالمقابل فقد تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى (The one best way) يعني جعل العامل كالألة.
- النظر إلى الأفراد في المؤسسة من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية الاقتصادية فقط.
- جمرد وعدم مرونة مبادئ النظرية الإدارية.

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2002، الجزائر، ص 89.

- الإفراط في التخصص وتقييم العمل وهذا بدوره يؤدي إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل.
- تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات، والسلوك الجماعي التنظيم غير الرسمي.

### الفرع الثاني: المدرسة العلاقات الإنسانية:

من أهم راد هذه النظرية نذكر: **Likent, Mac Gregor, Lwin, Mayo**, **Maslou**<sup>(1)</sup>.

وفرضية هذه النظرية هي وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد".

من أهم مبادئ هذه النظرية نذكر:

- لامركزية السلطة والمسؤولية.
- البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة.
- تعزيز العمل الجماعي.
- تحسين جو العمل الاتصال.
- تحسين الاتصال والتآزر.
- التركيز على ديناميكية المجموعات (التنظيم اللارأسمالي).
- تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية.

ولكن هي الأخرى لم تسلم من الانتقادات التي وجهت لها ونذكر من أهمها:

- إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني.
- التركيز على الحوافر المعنوية.

### الفرع الثالث: مدرسة التسيير:

من أهم راد هذه المدرسة الخاصة بالتسيير نذكر: **Wood Word, Chandler Drucher, Simon**, **March, Crosier Cyert, Ansff, Lorsh**<sup>(1)</sup> وآخرون.

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 90.

ولقد طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة (الملخصة للمدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية) بالاستفادة من جوانب النقص والضعف، والبحث عن أمثل مدرسة لتمثيل الواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة بمادئ جديدة وأخرى قديمة ممتزجة من أجل الوصول إلى نظرية ترقى للكمال.

- الطريقة النسبية والمتعددة للبنية.
- تطبيق الطريقة النظامية.
- نظرية السياق الحتمي.
- الإدارة حسب الأهداف.
- التخطيط الإستراتيجي تطوير أشكال جديدة للتنظيم.
- تطبيق الطرق "اجتماعية تقنية"، و"اجتماعية اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية.
- تخطيط التغيير.
- الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم.

وقد ساهمت عدة عوامل أخرى كذلك في تطور مفهوم التسيير ونذكر أهمها:

### الفرع الرابع: يتعلق بالدور المبالغ لعامل الإنتاج<sup>(2)</sup>

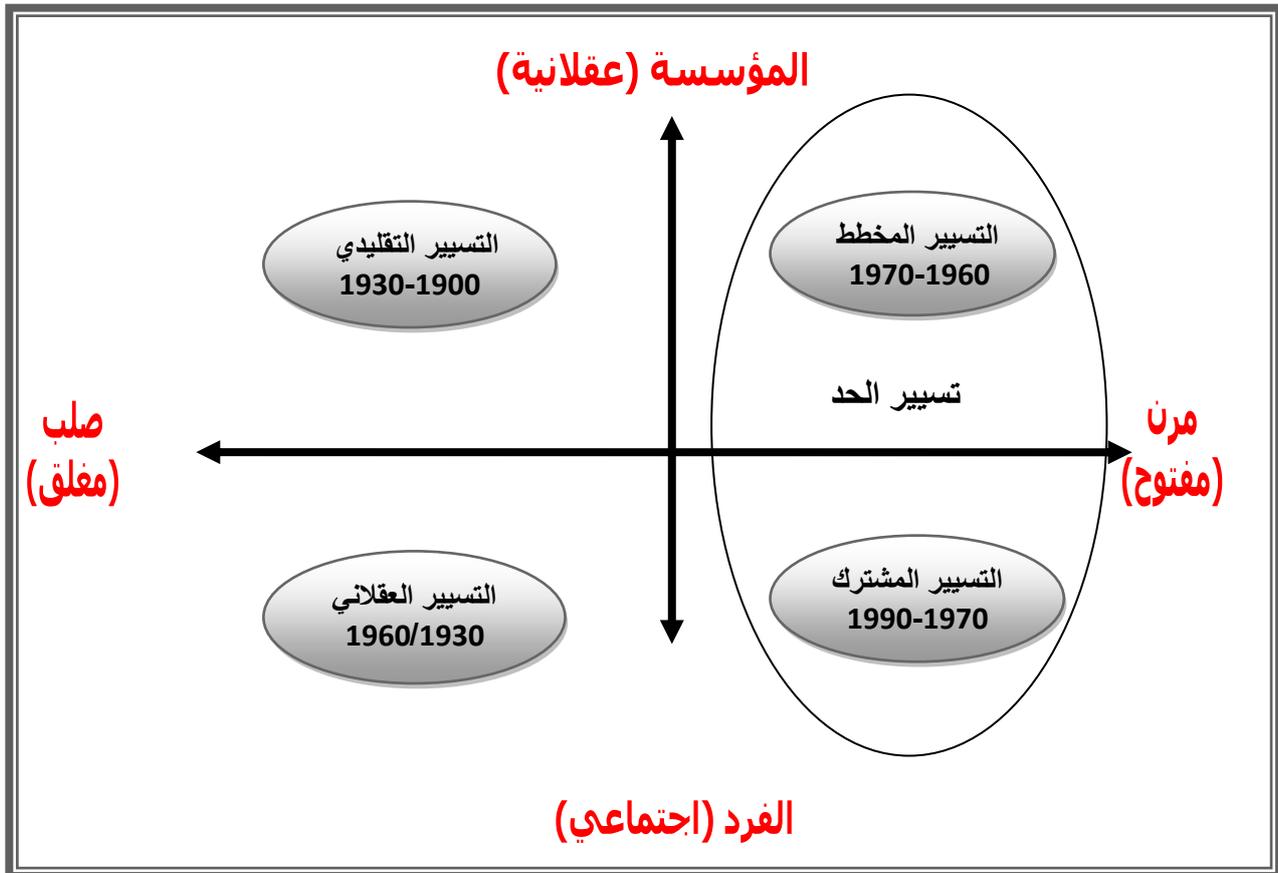
لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماما على العنصر المادي والمتمثل في الآلة واعتبرت العامل كآلة، عكس ذلك قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز الإنسان بحساسية ودوافعه وتفكيره ونشاطه، ولكن هذان العاملان لا يحققان ما تصبو إليه المؤسسة الحديثة.

وقد أورد الباحثين تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

تصنيف "Chauvet" الموضح في الشكل (1) التالي:

1- المرجع نفسه، ص 90.  
2- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 106-107.

الشكل 01: تطور التسيير



المرجع: عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 108

إن هذا الشكل مبني على محورين أساسيين:

محور الصلابة: أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح هذا المحور "الصلابة-مرونة"، يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

ومحور ثاني يظم عنصرين متضادين "المؤسسة-الفرد".

ومن خلاله يعرف "Chauvet" منظورين للمؤسسة: (1)

• المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة

إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 109-110.

- أما المنظور الثاني يمكن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

ومن خلال هذين المحورين استطاع " **Chauvet** " أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل للتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

- 1 - التسيير التقليدي: مغلق وعقلاني (المدرسة الكلاسيكية)
- 2 - التسيير العقلاني: مغلق واجتماعي مدرسة العلاقات الإنسانية
- 3 - التسيير المخطط: مفتوح وعقلاني، الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في "التكيف مع البيئة" بحيث يكمن تسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة.
- 4 - التسيير المشترك: بدأ بالظهور في السبعينيات إلى يومنا هذا. ويظم هذا المصطلح المفاهيم التالية:

❖ الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة ل: (**PASCALE. ATHOS**)

❖ التسيير من النوع الثالث (**SERIEY.1986. ARCHIER**)

❖ التسيير الإستراتيجي حسب تصنيف (**AVENIER**)

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة والقدرات الداخلية من جهة أخرى.

### الفرع الخامس: كثرة المناهج:

نرى أنّ عوامل البيئة تزداد تعقّداً، ممّا يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التسيير وأهميته:

### الفرع الأول: مفهوم التسيير

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي **تايلور Taylor** بأنه

"علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".<sup>(2)</sup>

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 106.  
2- جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص 09.

وعرّفته المدرسة القرارية ومن أبرزها **سيمون (H Simon)** فإن «التسيير والشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل».

إن المصطلح الفرنسي "Gestion" في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي "Management" فإنه «يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير»<sup>(1)</sup>.

والتسيير هو: "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها"<sup>(2)</sup>.  
كما يمكن تعريفه من منظور مبسط على أنه مجموعة من المبادئ والمعلومات التي يكتسبها الفرد باستعمال تجاربه الخاصة فتكسبه نظرة تختلف عن الآخرين.<sup>(3)</sup>

وفي الإجمال يمكن أن نقول أن التسيير هو تلك الطريقة العقلانية للتنسيق بين موارد المؤسسة المختلفة (المادية، المالية، البشرية) وفق السيرة المتمثلة في (التنظيم، التوجيه، التخطيط، الرقابة) قصد تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن التعرف أكثر على التسيير من خلال خصائصه ومميزاته التي نبرز منها ما يلي:

#### ✓ التسيير علم وفن ومهنة:

يعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل مشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها كما يعتمد على الحسابات الإلكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا<sup>(4)</sup>، ويعتبر فنا بحيث أنه قابل للإبداع والتجديد والمبادرات الشخصية.

#### ✓ التسيير المبني على الوظائف:

تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة. لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات القيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى حسب الشكل (2) المسمى بعجلة

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 103.

2- جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص 10.

3- حماد محمد زهير، "من هنا يبدأ التسيير الفعال"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2006، ص 49.

4- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، الجزائر، ص 27.

التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تظم ثلاث عناصر أساسية وبذلك سنصل إلى اثنين عشر عنصر.<sup>(1)</sup>

الشكل 02: عجلة التسيير

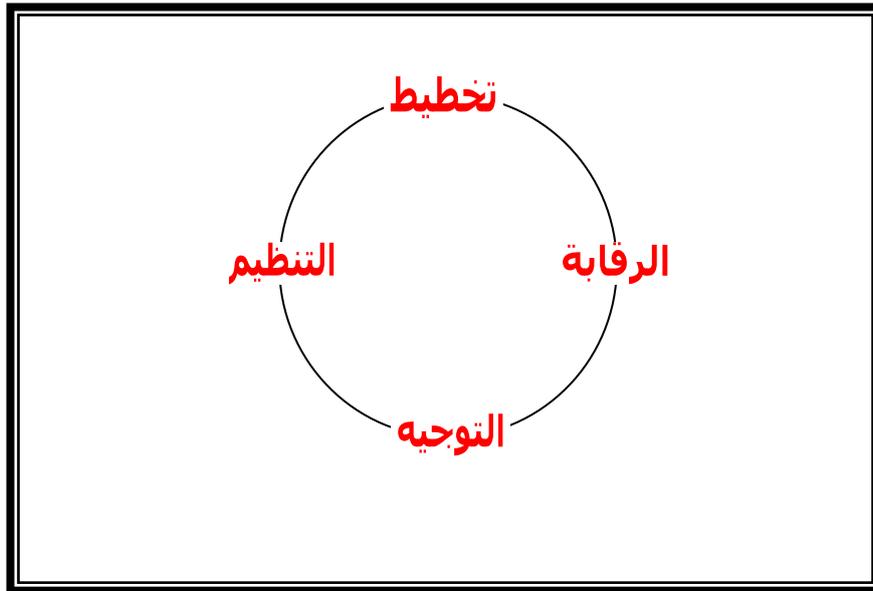


المرجع: عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 105.

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 104.

✓ يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة<sup>(1)</sup>، فالتسيير عملية دائرية مستمرة.

### الشكل 03: التسيير عملية دائرية مستمرة



المرجع: عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"،

✓ التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة  
✓ للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التسيير:

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

1- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق، ص 104.  
2- المرجع نفسه، ص 104-106.

- ✓ التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة الغموض في المحيط.
- ✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات.
- ✓ كذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ✓ التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية على المؤسسة.
- ✓ التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- ✓ التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعها في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- ✓ يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والرقابة وهي الأخير تلعب دورا مهما في حالة كبر حجم المؤسسات أو في حالة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار. (1)

### المطلب الثالث: أهداف التسيير:

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل الهدف الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو سهل الحصول على المنافع بدءا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة حيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
  - يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة والفاعلية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها «الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري مع أسرع وقت ممكن».
- وتقاس الكفاءة بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها؛ أما الفاعلية فيقصد بها «الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة».
- فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد بينما الفاعلية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفاعلية، فوجود إحدهما غير كاف، فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكلفة من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة لمؤسسة بفاعلية.<sup>(1)</sup>

**المبحث الثاني: أنواع التسيير هاراته ومبادئه:**

**المطلب الأول: أنواع التسيير والفرق بينهم:**

إن أغلب الباحثين يميزون بين نوعين من التسيير: التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي.

✓ **التسيير العملي:** يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير. إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم مبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية؛ باختصار نستطيع القول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

✓ **التسيير الاستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي الإنسان، بحث التنمية، جذب الزبائن، التنظيم... الخ.<sup>(1)</sup>

جدول رقم (1): التمييز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي:

التسيير العملي	التسيير الاستراتيجي
روتيني خاص بكل وظيفة تطبيق قصير المدى	غامض معقد بتعلق بمجموع المؤسسة (شامل) تطبيق طويل المدى

Source : Gerry JOHNSON, He-SCHOLES, Stratégique Publi-Union, Paris, 2000, P 33.

1- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 139.

اللوحة (1): مميزات القرارات

القرارات العادية	القرارات الإستراتيجية	الخصائص
محلية (تغيير حملة تنمية المبيعات)	إجمالية (مظاهر الماركة إدماج X إلى Y)	الغاية
قصيرة	طويلة	المدة
قوية	ضعيفة	المعكوسية
واحدة	كثيرة (مالية، تقنية، تسويقية)	الأبعاد
معطيات (لازم قرص سريع)	متغيرات	البيئة
محدود (قيود)	متغير	الزمن
واحدة وواضحة (تخفيض السعر بـ 1 %)	كثيرة وغامضة	الأهداف
رقيقة	مجمعة	الأعلام
قوي	ضعيف	البناء
حسابية Algorithmique	كشفية Heuristique	النماذج
متغير	عالي	المستوى
التسيير العادي (التسيير)	مقاولته (الإبداع)	الطابع

المرجع: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 140.

ويمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الإستراتيجي ( إنشاء الطاقة ) والتسيير العملي ( تشغيل

الطاقة) من خلال الشكل الموالي:



Source : Alain Charles MARTINET, Stratégie, Verbert, Paris, 1983, P 23.

والمناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة حيث أن:

- **المنطقة I:** تخص المؤسسة التي تدير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الإستراتيجي حيث طاقة الإنتاج مستعملة كليا. المردودية حسنة، التسيير التسويقي فعال، ولكن المؤسسة تعيش بعض الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات منها: نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الانحطاط، عدم تكوين الثروات البشرية وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية.
- **المنطقة II:** والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة، حيث تتميز بقدرة تطور عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير.
- **المنطقة III:** تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة التسرع في تخصيص الاستثمارات، وهذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية، حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب وعدم القدرة على الاستمرار الدائم وهي مهددة بالعجز المالي قصير المدى، وبذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الإنتاجية وتسييرها العادي.
- **المنطقة IV:** المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني وضعف قدراتها التطويرية، بسبب عدم امتلاكها للموارد. (1)

### المطلب الثاني: الممارسات التسييرية:

#### الفرع الأول: الممارسة التقنية:

وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيعصب عليه توجيه مرؤوسيه وحلّ المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

1- سلطاني محمد رشدي، "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه وأهميته وشروط تطبيقه)"، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية كلية علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، 2005، ص 11-12.

### الفرع الثاني: الممارسة الإنسانية:

تمثل القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيوياً وضرورياً لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد الدور الرسمي التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: الممارسة النظرية:

تمثل في القدرة على التخطيط، والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين متطلبات البيئة الخارجية، وان فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جداً للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

تزداد أهمية المهارة التنظيمية بالنسبة للمسير على مستوى القمّة، ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية، ومن تمّ المهارة النظرية. إن عمل المسير على مستوى القمّة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع، فبينما نجد المسير القاعدي تقنياً، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات، يصبح المسير في مستوى القمّة عمومياً، يعرف قليلاً عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية، هذا الأخير يجب أن تكون له قدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداءً من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرّك واتخاذ القرار.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: عناصر التسيير ومبادئه العامة:

الفرع الأول: عناصر التسيير: إن الوظيفة التسييرية تعتمد على عناصر مهمّة وتتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

1- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 34.

2- المرجع نفسه، ص 35.

3- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص 95.

✓ **التخطيط:** يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطط المناسبة، ويستوجب التخطيط السليم، الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة؛ أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية.

✓ **التنظيم:** يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين، وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.

✓ **إصدار الأوامر:** لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر، إنما هي عملية توجيه قيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل:

- المعرفة الواسعة بموظفيه.
- القدرة على استبعاد الأشخاص غير الأكفاء.
- القدوة الحسنة.
- عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.
- ✓ **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.
- ✓ **الرقابة:** للتثبيت من إتباع ورسم خطط وتعليمات ومبادئ.

### الفرع الثاني: المبادئ العامة للتسيير:

أورد " فايول " أربعة عشر مبدأ، ذاكراً أنه استخدمها في حياته العملية، مركزاً على أنها ذات صفة عامة، أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة والسياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب وعلى أنها ليست ثابتة أو مطلقة.<sup>(1)</sup>

- 1 - **تقسيم العمل:** ينطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أم تسييرية.
- 2 - **السلطة والمسؤولية:** إن السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.
- 3 - **الانضباط:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

- 4 - وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس المباشر.
- 5 - وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- 6 - خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون للأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- 7 - تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المنشأة.
- 8 - اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9 - التدرج التربوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، هذا مع إمكانية إقامة جسور خفية للاتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.
- 10 - النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين، وأن يكون هذا المكان مناسباً.
- 11 - الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل وبحسن نية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين.
- 12 - استقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً ومرونة، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية يعتبر ظاهرة مرضية.
- 13 - المبادرة: تحتاج المنشأة إلى القدرة على التخطيط وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة، تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم.
- 14 - روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحده الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يجتنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.

## المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

### المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وأهميته:

#### الفرع الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للمؤسسة:

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المتعددة في دراسته وتحليله، كذلك شموليته، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

● التسيير الاستراتيجي " هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها".<sup>(1)</sup>

● التسيير الاستراتيجي " هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها".<sup>(2)</sup>

● التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم....).<sup>(3)</sup>

● التسيير الاستراتيجي " هو تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها".<sup>(4)</sup>

وكخلاصة، فإن التسيير الاستراتيجي " هو مجموعة مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها".

1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.  
2- حسين حريم، "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 86.  
3- Alain Chareles Martinet, Stratégie, édition Verbert, Paris, 1983, P 23.  
4- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.

## الفرع الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي:

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والمنافع والتي من بينها:

وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وتحقيق التفاعل مع تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب تهديدات المحيط، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، بالإضافة إلى تحقيق عائد اقتصادي مُرضي للمؤسسة مع تدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:

- ✓ يساعد المؤسسات على التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- ✓ يهين وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة.
- ✓ يساهم في تحقيق الفوائد باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، ومساعدة للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير. (1)

- ✓ يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد لأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- ✓ يمكن تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية. (2)
- ✓ القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.

1- نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية (المداخل ومفاهيم والعمليات)"، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 38.  
2- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 30.

## المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وشروط تطبيقه:

### الفرع الأول: مستويات التسيير الإستراتيجي:

يعد التسيير الإستراتيجي نظاما تسييريا شمالا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي: (1)

#### 1 - التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهدافا تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- ✓ تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- ✓ تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- ✓ خلق روح التعاون بين الوحدات.

#### 2 - التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين، أو سوق معينة أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛ إن التسيير الإستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها:

- ✓ ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق؟ ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- ✓ كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

### 3-التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته.

أما التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية \* فهو يهتم بتنمية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمالة، عن طريق البرامج التدريبية أو المكافآت والتحفيز بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب؛ بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الإستراتيجي الذي يهتم بكل ما له علاقة بالعملية التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية... الخ.

### الفرع الثاني: شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية:

#### 1 - البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة<sup>(1)</sup>، ويتضح من هذا التحليل من خلال المحاولة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعددة، والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟<sup>(2)</sup>

\* راجع الفصل الثاني من هذا البحث.

1- Alain Chareles Martinet, Management stratégique (organisation et politique), dissidences, Paris, 1994, P 34.  
2- الداوي الشيخ، "نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص 73-74.

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

## 2 - البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجوداً سياسياً يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة<sup>(1)</sup>، فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم، لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.<sup>(2)</sup> ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها:

- ✓ ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ✓ ماذا يمكن أن تفعله مع أو ضدّ هذه الجماعات؟
- ✓ ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تقوم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي، وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة)؟ تقوم المؤسسة بتحليل تأثيرات السياسية الخارجية والداخلية لهذه الجماعات، وتقييم نظامها السياسي، مع التوقع بردود أفعالهم. وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضدّ هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ والتوقع بردود أفعال المعارضين.

1- مؤيد سعيد السالم، "تنظيم المنظمات"، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص 134.  
2- شوقي ناجي جواد، "إدارة الإستراتيجية"، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 23.

3 - البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.<sup>(1)</sup>

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

ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها:

- ✓ ما هو التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟
- ✓ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟
- ✓ ما هو نمط النشاط الإداري؟
- ✓ ما هي إجراءات الرقابة؟<sup>2</sup>

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

أما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات، وتحديد آفاق اتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد. أما فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة، واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، واختيار اتجاه الرقابة.

1- شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي-محمد السيد أحمد عبد المعتال، "إدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)"، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص 573-574.

2- ALAIN CHARLES MARTINET ,Management Stratégique(organisation et politique) ,op.cit,P25/26

4- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوفيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة؛ وتعبّر المعلومات عن بيانات تمّ تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها<sup>1</sup>، والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المقيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاصة بها، فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.<sup>(2)</sup>

ومع زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات أصبح يُنظر للمعلومات كمورد إستراتيجي، ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان واستمراريتها<sup>(3)</sup>، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS)\*، والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص، وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة<sup>(4)</sup>؛ وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك، وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة الموالية:

✓ ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟ وما هي المناطق من السوق التي يمكن

أن تتنافس فيها؟

✓ ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟

1- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) دار الجامعة الجديدة الإسكندرية

2003 ص 13

2- سونيا محمد البكري، "نظم معلومات الإدارة (المفاهيم الأساسية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14.

3- غنية لالوش، "دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص 114.

\* - (SIS) : Système d'Informations Stratégiques.

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

✓ ما هي الموارد المتاحة أمامها، والموارد المطلوب الحصول عليها؟ وكيف سيتم استخدام هذه

الموارد؟

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف العمل المتغيرة، هو ما يتطلب توفير نظام معلومات إستراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق التسيير الإستراتيجي:

رغم أهمية المزايا التي يحققها التسيير الإستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات التي تعيق سير تطبيقه، أهمها: (1)

✓ **زيادة معدلات التغيير:** يشهد عصرنا الحالي العديد من الابتكارات والتفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الإستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

✓ **حدة المنافسة:** أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الإستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

✓ **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر، وتحديث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة.

✓ **تغير طبيعة قوى العمل:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، إلا أن التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الإستراتيجي للمؤسسات.

✓ **عجز الموارد وندرتها:** إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقا أمام استمرار المؤسسات، وتحديات يجب عليها مواجهتها لإعداد إستراتيجياتها المستقبلية.

1- سملاي بخصينة، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص دولة، جامعة الجزائر، ص 16-17.

✓ **عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:** إن حالة عدم استقرار الأسواق صعب كثيرا من

السيطرة على مختلف المتغيرات كالعملاء والمنتجات... الخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقا للمؤسسات.

✓ **تعقيد بيئة التسيير الإستراتيجي:** تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة، إذ أصبحت تتسم

بالتعقيد والتشابك بين متغيراتها المختلفة، الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة.

✓ **زيادة دور جماعات الضغط:** فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا

منظمات المواصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الإستراتيجيين.

### خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل كلا من ماهية التسيير (بما فيه تطور مفهوم التسيير

وذكر جملة من تعاريفه وكذلك أهميته وأهدافه) مع أنواعه ومهارات هو أهم مبادئه مع الإشارة إلى التسيير الإستراتيجي الذي يعتبر نظاما متكاملا يقود المؤسسة نحو تحقيق ووضع أهدافها الإستراتيجية وتحديد رسالتها، وبالتالي تحقيق القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الضغوط التنافسية للمؤسسة.

ولقد خلصنا إلى أن التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها

وهو عملية دائرية مستمرة منتجة، مَرَّ بعدت تطورات ليصل إلى مفاهيمه الحديثة؛ وهو ذو أهمية بالغة بحيث يعتبر أساس قيام المنظمة وركيزتها لضمان نجاحها واستمرارها، يسعى إلى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة له عناصر ومبادئ وأنواع التي يعتبر التسيير الإستراتيجي أحدها وهو إن صح التعبير الوجه الحديث للتسيير والذي يتماشى أكثر في عصرنا الحالي خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعولمة، وهذا نظرا لأهميته وتقنياته الحديثة في الاضطلاع بالتسيير إلى مستويات متقدمة من النجاعة واتخاذ القرارات الفعالة التي تتحكم في مصير العاملين والمؤسسة.



الفصل الثاني:

**التسيير الاستراتيجي للموارد  
البشرية**

### مقدمة الفصل:

لقد فرضت المنافسة الشديدة على المؤسسات التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية خاصة مع التأكيد المتزايد لرواد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات على أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة، كالكفاءات والمعرفة والجودة التي تعتبر من مداخل الفعالية والنجاعة لنظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية أو ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ نتطرق إلى الإطار الفكري والتحول الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية، بعد التحول نحو التسيير الإستراتيجي لها، وكذلك دراسة كل جوانب هذا الأخير من مفاهيم وعناصر وفرضيات ونماذج، وكذلك سنتحدث عن تكوين الإستراتيجية ونماذج تصميمها داخل إدارة الموارد البشرية، كل هذا سيتم دراسته من خلال مباحثنا الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الإطار الفكري والتحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الثالث: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية نماذج تصميمها ومكوناتها.

### المبحث الأول: الإطار الفكري والتحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

#### المطلب الأول: الإطار الفكري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مراده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، الإعداد، التوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ( **GSRH** )<sup>\*</sup>، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب: <sup>(1)</sup>

❖ التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.

❖ الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقيق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه

المنافسون

❖ كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

\* Gestion Stratégique Des Ressources Humaines.

1- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42.

- ❖ إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في التسيير، هو الاهتمام والعناية بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا بناءً على الأسس التالية: (1)
- ❖ كون الورد البشري طاقة ذهبية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية.
- ❖ رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل يبحث عن المبادرة والسعي لتطوير والانجاز.
- ❖ إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة.
- ❖ يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.
- ❖ إن المنطق الأساسي لتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

**الجدول رقم (02): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات	الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار
الاهتمام بمحتوى العمل البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية الاهتمام بالحوافز المعنوية	التركيز على الجوانب المادية في العمل الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز تحسين بيئة العمل المادية
تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها تنمية العمل والأداء الجماعي	تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية تنمية العمل والأداء الفردي

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية

هي: (1)

✚ يعدّ نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة فيما بينها.

✚ تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياستها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة

الإستراتيجية.

✚ يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء

وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

✚ يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق والإنتاج

والتمويل.....الخ.

ومن هذا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي: (2)

✚ تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهارتها قياسا مع متطلبات

الأداء.

1- علي السلمي، المرجع السابق، ص 46.  
2- سملاي بحضينة، المرجع السابق، ص 88.

✚ تحديد الفجوة بين الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات.... الخ) وبين

الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.

✚ تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي

والمستقبلي.

✚ التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

✚ توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الايجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير

أدائها.

### المطلب الثاني: التحوّل نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحوّل عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأولى يترجم من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية" والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة، شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجحة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد<sup>(1)</sup>؛ بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من "تسيير الموارد البشرية" إلى "تسيير الإستراتيجي للمورد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف " **Lorino** " في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي بمختلف وظائف المؤسسة"؛ مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية... الخ.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الإستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات"، كما يركز أيضا ذلك التحول بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة (المالية، والإنتاج، والتسويق)، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر إستراتيجية المؤسسة<sup>(2)</sup>، إذ يجب على وظيفة الموارد

1- D. Petit. A.M. Bengne, Stratégie et gestion des ressources humaines, Re Française de Gestion, 2001, P 132.

2- J. Brabet Dir, Repenser la gestion de ressources humaines, Economica, Paris, 1993, P 101.

البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية خاصة وأن هذا التوقع الجديد قد لقي دعما خاصا من طرف منطري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

إن التحوّل من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعدّ تأكيدا وتعميقا للتحوّل المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي لتلك الموارد تبرّره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها:

✚ بروز وتطبيق أولا مفهوم "التسيير الإستراتيجي" وثانيا نموذج القصد الإستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

إن الفكرة الرئيسية لتسيير الموارد البشرية حسب " **Galambaud** "، تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد.

وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية، مادية وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات التسيير الإستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الإستراتيجي، وبالرغم من أن منطري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الإستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات. (1)

في هذا الإطار درس المختصّون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف " **مايكل ويلدور**، 1991 " والتأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف " **لبوترف**، 1994 " وتنمية الكفاءات من طرف " **فيتات** " **A. Guittet**، 1995 (2)، وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية الذي تحوّل نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الإستراتيجي الذي يقوم أكر على الموارد الداخلية والكفاءات.

1- سملالي بحضينة، المرجع السابق، ص 94.

2- A. Guittet, Développer les compétences par une ingénierie de la formation ESF. Coll, Formation en Sciences Humaines, Paris, 1995, P 95.

ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الإستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى لو أن المرور إلى التسيير الإستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم (الأنظمة والعمليات، الوظائف، المنتجات والتكنولوجيا... الخ) ومحيطها التنافسي (العملاء والمنافسون والموردون والممولون... الخ).

### المطلب الثالث: التحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية:

#### الفرع الأول: التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل:

لقد تحول مفهوم تصميم العمل، ليصبح بمفهوم وتسمية جديدين هما: "إعادة هندسة العمل **Jobre - ENGINEERING**"، فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية وإستراتيجية المنظمة استوجب كله من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته، لتخلق وظائف المنظمة لشاغلها عنصر الإثارة، والحماسة، والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤوليتهم، وأن توفر لشاغلها إمكانية تطوير الذات، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال، واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: التحول الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية:

بما أن هذه الوظيفة الرئيسية تشتمل على وظائف فرعية، سنأتي على شرح التحول الذي طرأ على كل منها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

### 1 - تخطيط الموارد البشرية:

ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

1- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي"، دار وائل النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 79.  
2- المرجع نفسه، ص 79-80.

## 2 - الاستقطاب والاختيار:

لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، فهذه المقولة أصبحت متقدمة، لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن فردياً بل جمعياً من خلال فرق عمل وضمن الفريق يمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة، لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق، فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في وظيفة واحدة ثابتة بل على أساس العمل في عدة وظائف، وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق، ليحل محلها نظرية التخصص الواسع وتنوع الأدوار والمهام، فلم تعد المنظمات بحاجة اليوم إلى العمالة النصف ماهرة، بل بحاجة إلى عمالة ماهرة تملك مهارات عدة وليس مهارة واحدة، بحيث تتمكن من تشغيل الأفراد في وظائف عدة وليس في وظيفة واحدة وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي؛ هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية، وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

## 3 - التدريب:

إن النظرة على التدريب على أنه نشاط وظيفي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقاط الضعف في الأداء بتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية، يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل ينتمي إليه، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكثيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين داخل المنظمة وخارجها، وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج

لتحقق الرضا للعملاء، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق، في ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحوّل من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

✚ تعليم العنصر البشري في العمل إي معرفة جديدة تظهر وتخصّ عمله.

✚ اكتساب العنصر البشري في العمل مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات

التي تحدث في أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.

✚ جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلّم والتدريب والتنمية، لأن ميادين

الأعمال تشهد حركة تغيّر مستمرة يستوجب الأمر معها تكييف مهارات الموارد البشرية معها.

✚ استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر

البشري في العمل.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: التحول الذي طرأ على وظيفة التحفيز:

يعد تغير أسلوب أداء العمل من فردي إلى جماعي على شكل فرق عمل لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا التغير، فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا؛ من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتمليك العاملين أسهما في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديد تتوافق مع التوجّه المعاصر في مجال الحفز الإنساني.

### الفرع الرابع: التحول الذي طرأ على وظيفة تقييم الأداء:

يعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي (فرق عمل) أصبح تقييم الأداء الذي كان يُعمل به في السابق والمصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادما، فقد حلّ محلّه نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي:

- التكلفة.
- الجودة.

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 80-81.

- الوقت.
  - خدمة العملاء ومدى رضاهم.
- حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

### المبحث الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

#### المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهميته ومتطلباته:

##### الفرع الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

ارتأينا قبل الإشارة إلى مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن نعرج قليلا على مفهوم

الإستراتيجية الذي يرجع إلى الأصل اليوناني وبالضبط إلى الكلمة اليونانية **ستراتوس أقوس "Stratos-Agos"** والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه بحيث عرف عدّة تعاريف منها:

- حسب **I. ANSOFF**: "الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد".

- أما حسب **Alfred CHANDLER** فإن "الإستراتيجية تمثل أعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

كما أن المؤسسة تنهج إستراتيجيات لتحقيق أهدافها، فإن إدارة الموارد البشرية هي الأخرى تسعى إلى تحقيق غاياتها من خلال تسييرها الإستراتيجي للموارد البشرية، هذا الأخير الذي حظي بعدّة تعاريف نذكر منها:

- يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه "عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية".
- كما يعدّ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية "مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظلّ التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

وإستراتيجيتها التنافسية"، كما يعبر ذلك التسيير عن "الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها".<sup>(1)</sup>

ويرتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

ومن تلك التعاريف يتبين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

### الفرع الثاني: أهمية ومتطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب:

• أولاً: ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

• ثانياً: بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسة في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية، "لذلك يجب النظر إلى أصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للتسيير الإستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية"<sup>(2)</sup>.

وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي منها:

• انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

1- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون"، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46.  
2- زهير الصباغ وعبد العزيز بو نبعة، "التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية"، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285.

شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

تكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية،

تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية

التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة

دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة

تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم،

كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

تغير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

### المطلب الثاني: فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وعناصره:

#### الفرع الأول: فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

قبل تناولنا الفرضيات الأساسية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الإستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن العشرين، وهذا بناءً على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات:

- أولاً: حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية: لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغير التي يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

- ثانياً: ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة: أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنوع أساليب تسييرها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواءً على مستوى صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

- ثالثاً: الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية، وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية؛ وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، المسؤولية، الاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية آخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: (1)

✚ تُعدُّ المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته و/أو بين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

✚ يمكن للعنصر البشري أن يطوّر مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجّعة ومحفّزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

✚ ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

✚ يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

✚ يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم يدلّ على علاقة التصادم.

✚ إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

**الفرع الثاني: عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:**

تتمثل عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي: (1)

دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة

والتحديات المحتملة.

دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب

معالجتها

صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد إستراتيجيات الموارد

البشرية وإستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الإستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة

الواحدة والتي تنطلق من إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية الموارد البشرية.

- إن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد

البشرية معها.

إمكانية تغير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية،

أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد

إستراتيجية المؤسسة.

1- عائد سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة"، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة 1990، ص 08.

### المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

#### الفرع الأول: نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الإستراتيجي الذي أسسته مدرسة "نهاية الخمسينات".

يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة يمرّ تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كمّاً ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية حيث تأخذ حالات، هي: <sup>(1)</sup>

✓ **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية، وهي حالة نادرة، ويمكن هنا للمؤسسة اعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسة تحفيز فعالة.

✓ **حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكمّ والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب..

✓ **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالتدرة.

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدرتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الإستراتيجيات وتعديلها، ويشجع على

التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ويهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن أنظمة المحاسبة المهمة بتقييم الأصول البشرية.

إن القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الموارد البشرية تقوم على قدرة الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل المواهب المتاحة التي ترفع من العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية، كقدرات إستراتيجية ورغم صعوبة قياس هذه الطاقات في الوقت الحالي إلا أنها تبقى العامل الرئيسي المحقق للتميز ومصدر القيمة المضافة.<sup>(2)</sup>

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمحاسبة الموارد البشرية، فلقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية "بأنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات"<sup>(3)</sup>. كما نعرف على أنها عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقارير عنها في المؤسسة وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة.<sup>(4)</sup>

ومن هذه التعاريف نستنتج أن محاسبة الموارد البشرية تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية مما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية، وتدريبهم وتحفيزهم، فهي تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية التشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرئيسي والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

1- رندا اليافي الزهري، "التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 16، 2000، ص 277.  
2- سواكري مباركة، "الموارد البشرية والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ص 03.  
3- علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، "محاسبة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، 1984، ص 19.  
4- سميرة أمين علي، "المحاسبة عن رأس المال الفكري"، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003، ص 280.

### الفرع الثالث: نموذج تسيير الكفاءة:

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وسار التوظيف، والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد البشرية فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المجنودة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السببي: إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية بالمؤسسة.

إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها تعدّ عنصر أساسي لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن تمّ أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

### الفرع الرابع: نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إن تحليل مفهوم المعرفة بين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال القلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا

بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية تبين تلك الكفاءات الفردية. (1)

### الفرع الخامس: نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجيهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد. يشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات. (2)

### المبحث الثالث: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية نماذج تصميمها ومكوناتها:

#### المطلب الأول: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية:

تمر إدارة الموارد البشرية أثناء تكوين إستراتيجيتها بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات المنظمة:

تبدأ عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة، بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة؛ فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة، التي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، وكذلك لأن الرسالة هي سبب وجود المنظمة وبقائها، لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، التي تكون جميع ممارسات ونشاطات إدارات المنظمة بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط الأول والعام لجميع النشاطات والأعمال التي تتم في المنظمة، وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين، فهي تمثل اللغة المشتركة بين جميع العاملين، لذلك يتوجب على

1- سملاي بحضينة، المرجع السابق، ص 108.  
2- المرجع نفسه، ص 108.

إدارة الموارد البشرية أن تلم إماما دقيقا وعميقا بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تريد أن تصبح عليها في المستقبل. (1)

### المرحلة الثانية: دراسة وتحليل البيئة:

تتكون الدراسة والتحليل من قسمين اثنين:

- **الأول:** تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في

إمكانات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

- **الثاني:** تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي بالإمكان

استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها، وهذا الأمر يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ ما هي المتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة وإدارة الموارد البشرية؟

✓ وما هي حركة أو اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة وإدارة الموارد

البشرية؟

✓ ما هو تأثير الاتجاهات البيئية؟

✓ ما هي الإستراتيجية التي يجب تبنيتها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية؟

إن الإجابة عن التساؤلات الأربعة السابقة، تستوجب من إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات ميدانية

مستمرة لمتابعة ما يحدث في يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المنظمة ونشاطها، وجمع

المعلومات عنها وتحليلها واستخلاص النتائج، التي في ضوئها تضع إستراتيجيتها وتكيف ممارساتها

المستقبلية معها. يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في هذه المرحلة، حول معرفة المهارات

البشرية المطلوبة، من خلال استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تلافي المخاطر

المحتملة وهل بإمكانات موارد المنظمة البشرية الحالية القيام بذلك، أم أن هناك فجوة يجب العمل على

تلافيها، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ وكيف

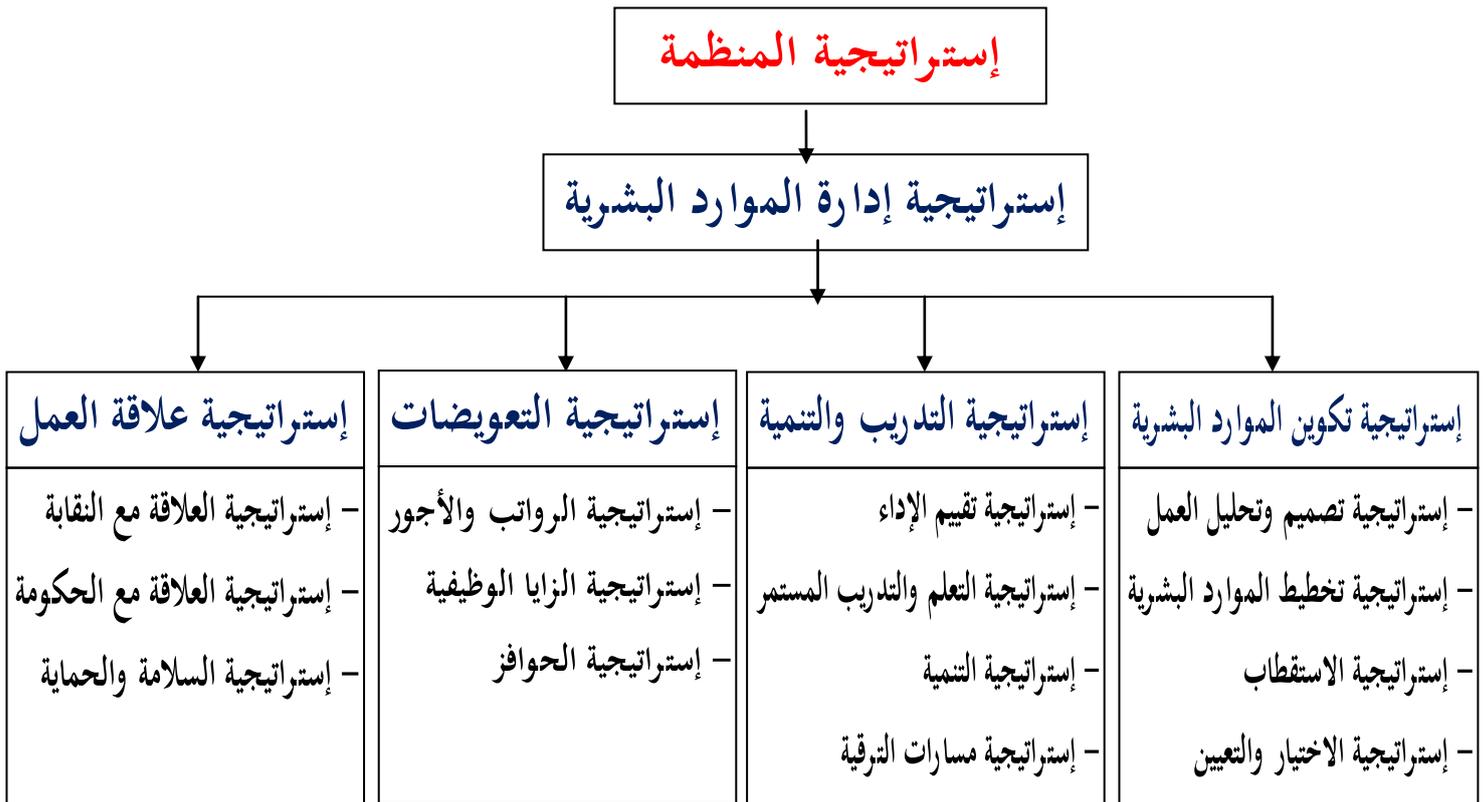
سيتم تدريبها وتحفيزها ورعايتها؟

### المرحلة الثالثة: تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

وجدنا فيما تقدم أنه في ضوء إستراتيجية المنظمة العامة، يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد

البشرية، حيث في ظل معطيات هذا الإطار، تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة استقطاب، وتدريب واختيار... الخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويساهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلا تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة، ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربعة إستراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل (5): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.



المرجع: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 86.

### المرحلة الرابعة: إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

ففيما يخص الأنظمة مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع لأنظمة التالية: نظام تقييم الأداء، النظام التأديبي، نظام الاتصالات؛ أما فيما يتعلق بالبرامج، فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج: المزايا الوظيفية، التعليم والتدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة في مكان العمل.

أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات: الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل.<sup>(1)</sup>

وما دمنا بصدد تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية بمكان الإشارة إلى نقطة هامة مفادها:

أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة، أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهذه التغييرات هي بمثابة استجابة لما يحدث في البيئتين من مستجدات، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الاستجابة للمتغيرات البيئية وخاصة الخارجية بأحد النوعين التاليين من الاستجابة: الاستجابة المسبقة: التنبؤ بالتغيير والاستعداد له قبل حدوثه، واستجابة رد الفعل: وتكون الاستجابة بعد وقوع التغيير.

### المرحلة الخامسة: تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

عندما نتحدث في تقييم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية آخر مرحلة من مراحل تكوينها، معنى ذلك أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء؛ إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 90-91.

التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية.

ومن خلال ما تقدم، يمكننا القول أن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى قدرة إستراتيجيتها ونشاطها وممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولائها والتزامها لها، وقد سمي هذا المعيار بدائرة الاندماج والالتزام التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه.

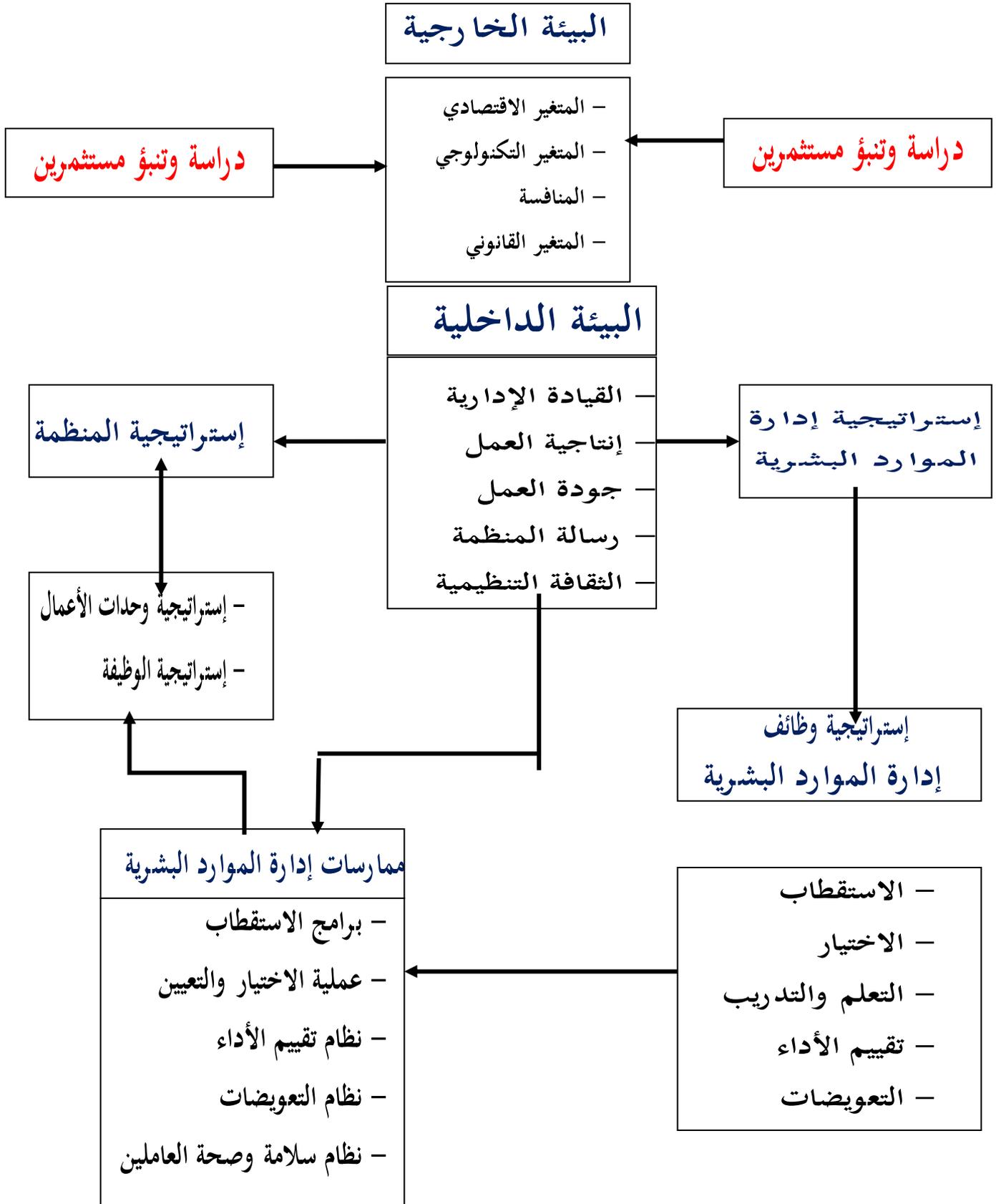
### المطلب الثاني: نماذج التفسير الإستراتيجي للموارد البشرية:

#### الفرع الأول: نموذج جامعة وورويكش (WARWICM):

ويقوم هذا النموذج بدراسة آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتأثير البيئي في تكوين كل منهما، ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية سنأتي على شرح العلاقة والأثير المتبادل بينهما من خلال شرح عملية تكوين هاتين الإستراتيجيتين؛ وقبل الشرح نقوم بعرض الشكل التالي<sup>(1)</sup>:

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 122.

الشكل (6): نموذج جامعة وارويك WARWICH



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 123.

وفيما يلي شرح مضمون النموذج:

- تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزئ من الأولى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.
- في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية لتحمله المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وفي ضوء إمكانيات المنظمة يتم ما يلي:

- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية.
- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم وإستراتيجية المنظمة.

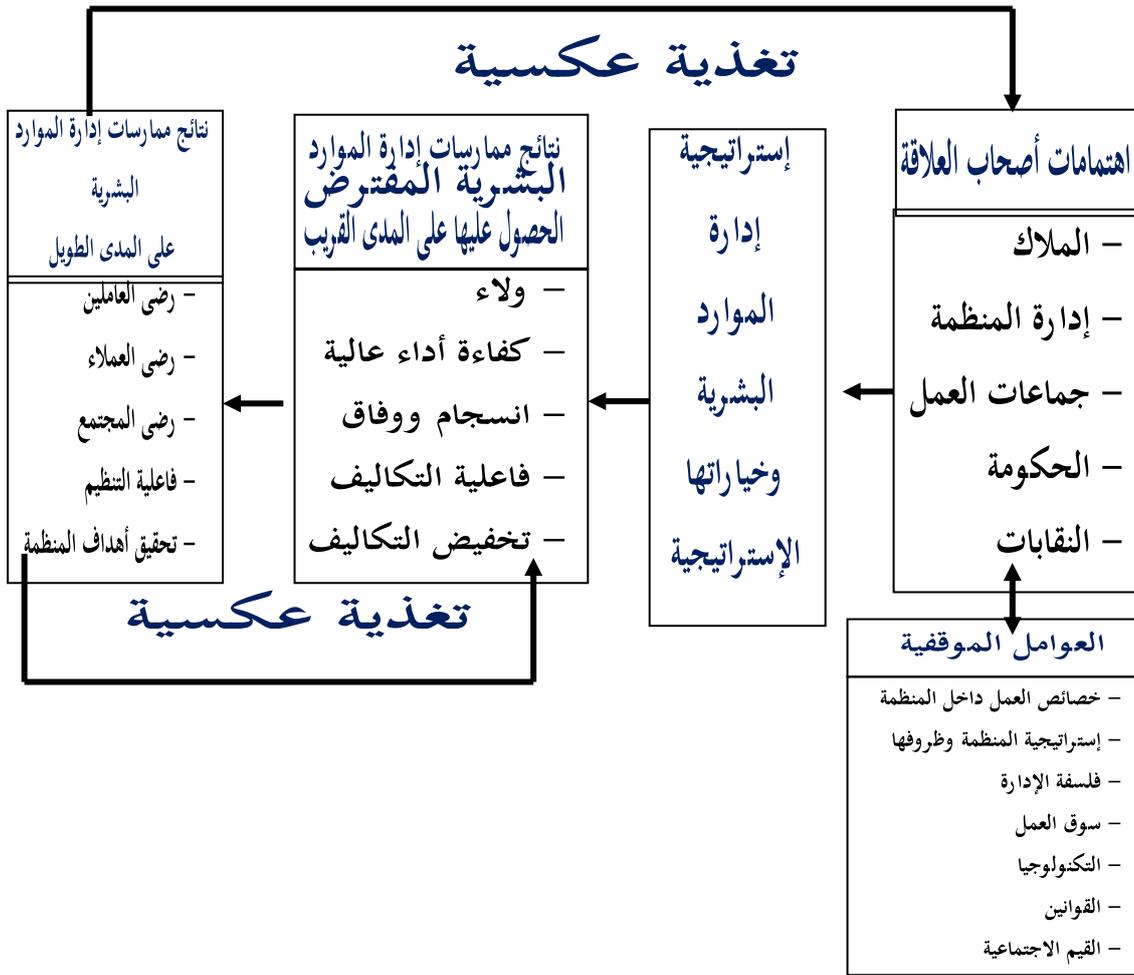
تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة.

### الفرع الثاني: نموذج جامعة هارفارد (HARVARD):

تتكون إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل

التالي:

الشكل (7): نموذج جامع هارفارد



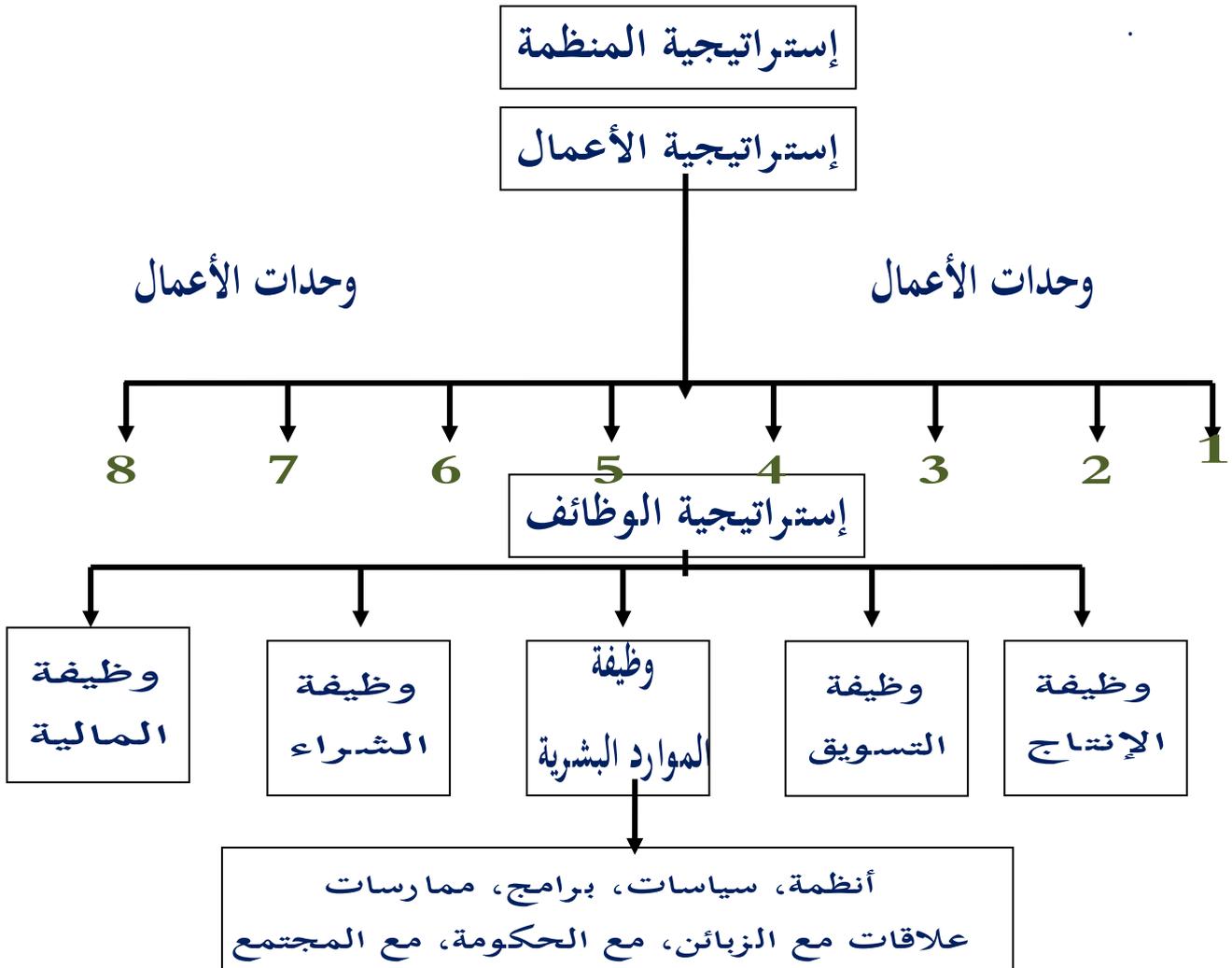
المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 124.

يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

**الفرع الثالث: نموذج التطابق الاستراتيجي:**

تشير كلمة التطابق إلى معنى التوافق والانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث تعتبر الأولى وفق هذا النموذج جزءاً لا يتجزأ من الثانية وهذا الشكل موضح: (1)

**الشكل (8): نموذج التطابق الاستراتيجي:**



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 128

يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها تحقيق التوافق والانسجام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية بشكل توضع إستراتيجية الموارد البشرية بما

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 127.

ينسجم مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها ويحقق أهدافهما، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل وتتلاءم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، فعدم التطابق سيحدث تقارباً بينها وسينعكس ذلك سلباً على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، وبالتالي يتأثر نجاح المنظمة.

### المطلب الثالث: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية واختيار الاستراتيجيات:

#### الفرع الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية:

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها بعين الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدني ما تعانيه من مساوئ وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1. الرؤية:** هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد، وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية اتجاه الحاضر والمستقبل.

**2. الرسالة:** إن وجود أي مؤسسة مرتبطة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها<sup>2</sup> أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءاً من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحياناً كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

**3. الأهداف:** من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج إلى رسالة كدليل للإدارة حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها<sup>3</sup> ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير<sup>4</sup>. وهذا ولا يوجب معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المؤسسات تنسم

1- علي سلمى مرجع سابق ص 176

2- عبد العزيز صالح بن جبثور الإدارة الإستراتيجية دار المسير للنشر والتوزيع 2004 ص 92

3- زكرياء المظك الجنوي الأداة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ص 92

4- محمد سمير أحمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة 2009 ص 32

بالاستقرار، ومن تم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك مؤسسات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد و المتلاحق ومن تم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات، ويتم وضع أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها مايلي:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارة اللازمة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية .
- صيانة الموارد البشرية .
- تحفيز الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

والأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف <sup>1</sup> بإمكانية القياس وان تكون محددة قابلة للتحقيق ومكتوبة ومقبولة ومرنة وذات أولويات واضحة وشاملة ومنسقة مع باقي الأهداف الأخرى ، ومحددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتجاهات قراراتها .

### الفرع الثاني: اختبار الإستراتيجية ودور إستراتيجية الموارد البشرية :

**أولا : الاستراتيجيات الرئيسية :** تشمل الاستراتيجيات التالية:

❖ **إستراتيجية الاستقرار :** يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة <sup>2</sup> مع البحث عن

التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغييرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، و المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبيا وتحتوي على القليل من الفرص و التهديدات <sup>3</sup>، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل هذه

الإستراتيجية أن تعطي اهتماما متزايدا لقضايا موارد البشرية و تحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب و التنمية على حالها <sup>4</sup> مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ

<sup>1</sup>محمد سمير أحمد مرجع سابق ص 44

<sup>2</sup>-عبد العزيز الصالح بن جيتور مرجع سابق الذكر ص232

<sup>3</sup>محمد سمير أحمد مرجع سابق ص46

<sup>4</sup>-عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص86

على العمالة المتميزة حتى لتركها المؤسسة إلى مؤسسات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة .

❖ **إستراتيجية النمو<sup>1</sup>**: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل

المؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تنمو إما داخليا أو خارجيا:

**1. النمو الداخلي** : ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو التطوير

فمن هذا النمو لابد أن تحظى قضايا الاختيار و التدريب و التعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية .

**2. النمو لخارجي** : قد يتحقق من خلال الاندماجات و الاستحواذ و التحالف الاستراتيجي و

يتأثر هذا النمو كثيرا بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

❖ **إستراتيجية الانكماش** : إن إستراتيجية الانكماش تتضمن تقليل التكاليف و ربما تتضمن أيضا

تقليل الأصول ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة اقل ، ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش و التخفيض المتمثل في تنمية و تطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة .

ثانيا: **الاستراتيجيات البديلة (إستراتيجية التكيف مع وحدات الأعمال)**: وهناك ثلاث استراتيجيات:

❖ **الإستراتيجية الريادية و الهجومية** : تهتم بفحص الفرص في ظل هذه الإستراتيجية تكون

إستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء و تصميم وتنفيذ برامج تعليم و تدريب مستمر و متطور للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد و متطور كذلك تقديم برامج تعويضات مالية و مزايا وظيفية لزيادة مستوى الدافعية للعمل .

❖ **الإستراتيجية الدفاعية** : هي نقيضة الإستراتيجية الهجومية فهي تهتم بشكل أساسي

بالاستقرار و الثبات ، وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون موارد البشرية. فسنجد عمليات الاستقطاب قليلة جدا و ستبقى برامج التدريب و التنمية على حالها و زيادة التحفيز من اجل دفع العاملين للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة .

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد السالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر قطر الطبعة الأولى 2005ص168

❖ **الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة):** في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال

مستقر، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في شيء ما، وتقع هذه الإستراتيجية الدفاعية في الوسط بين الإستراتيجية الهجومية و الإستراتيجية الدفاعية وفي هذا الوضع تكون إستراتيجية الموارد البشرية تعتمد على الاستقطاب والمحافظة على العمالة ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات، كما توفر سياسة حوافز معينة.

### خلاصة الفصل الثاني

ختاماً لهذا الفصل الذي عالجتنا من خلاله إشكالية التسيير الإستراتيجي للموارد خلصنا إلى ما يلي:

أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية ويعرف على أنه عملية اتخاذ القرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها، ونظراً لأهميته البالغة قطعت المؤسسات شوطاً مهماً في التحول من التسيير العادي للموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي لها ونفس التحول طرأ على إدارة هذا المورد الهام؛ إن تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلاً لتحقيق الأداء التنافسي المتميز بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من المورد البشري مصدراً أساسياً للميزة التنافسية أولهما نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ونموذج محاسبة الموارد البشرية وثانيهما يتمثل في ثلاث نماذج هي: نموذج تسيير الكفاءات، نموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة.

وأخيراً كانت فكرة تكوين الإستراتيجية التي تمر بخمسة مراحل هامة، كل مرحلة لها مميزاتها ومتطلباتها مع ذكر نماذج تصميمها، والإشارة إلى مكونات إستراتيجية الموارد البشرية أساسيات المبحث الثالث والأخير من الفصل الثاني.

## الفصل الثالث

دراسة حالة فندق حمام بوغرارة  
والمحطة المعدنية به

### مقدمة الفصل:

تعد السياحة ظاهرة اجتماعية ونمطا من السلوك الفردي والجماعي وهي جزء من متطلبات الحضارة وكأداة لقياس التحولات والتغيرات البيئية ونظرا لاهتمام واعتماد هذا القطاع بالعنصر البشري بصفة أكبر وخاصة في الجانب الفندقى قمنا بتسليط الضوء على فندق حمام بوغرارة في الجانب التطبيقي لدراسة ما مدى تطابقه مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري اي ما مدى اهتمامه برفع كفاءة مواردها بهدف تحقيق تسيير استراتيجي يحقق الغايات على المدى الطويل ومن هنا قمنا بتقسيم فصلنا الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم الفندق والمحطة. 

المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في الفندق وسيرورة توظيف الكفاءات فيه. 

المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في الفندق كموارد إستراتيجي. 

**المبحث الأول: تقديم الفندق والمحطة:**

**المطلب الأول: التعريف بالمحطة والفندق:**

**الفرع الأول: التعريف بالمحطة:**

**أولاً: نبذة تاريخية:**

لقد كان حمام بوغرارة قبلة للقوافل منذ القدم والسر في ذلك ماؤها الحار بطبيعته وبعد ذلك جاءت حبة العهد الروماني بحيث قام الرومانيون ببناء صهريج في المنطقة بلغة مساحته 600 م<sup>2</sup> أما عمقه فكان يقدر بـ 2.5 م، متران ونصف وقاموا بعد ذلك بإيصال ساقية حجرية من المنبع حتى المصب بحيث كان يجمع الماء في الصهريج ويستعمل للاستحمام وقد أطلقوا عليه اسم حوض بنت السلطان وهو موجود بالقرب من البلدية الحديثة.

ثم جاء بعده العهد العثماني بحيث أطلقوا عليه اسم سيدي بوغرارة نسبة إلى الرجل العظيم صاحب الأخلاق الفاضلة والإيمان القوي وصلاح الرأي "بوغرارة"؛ وأصبح بعد ذلك اسمه حمام بوغرارة وعند مجيء المستعمر الفرنسي خلال فترة الاحتلال.

تم إنشاء الحمام سنة 1889 ولائحة تابعة للجماعات المحلية وذلك في إطار التنمية المحلية آنذاك .

وفي مرحلة الاستقلال قام الرئيس هواري بومدين رئيس المجلس الثوري ورئيس مجلس الوزراء بتدشين مركز الشفاء حمام بوغرارة بولاية تلمسان دائرة مغنية بلدية حمام بوغرارة في جمادى الثانية 1394<sup>هـ</sup> الموافق لـ 4 يوليو 1974 .

وفي سنة 2000م وبعد تقسيم الدولة إلى ثلاث مجتمعات كبرى: شرق، غرب، وسط تم ضم حمام بوغرارة الغرب في إطار **SGP Société de gestion participation** كما تبقى الرقابة قائمة من طرف الدولة، وفي سنة 2003 أصبح الحمام يسمى المحطة المعدنية حمام بوغرارة فرعا تابعا إلى مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان **E.G. T.T** في إطار عقد اكتساب قامت **E.G. T.T** بترميم الفرع بداية بالمطاعم إلى غرف الإيواء إلى الحمامات حيث أخذت الترميمات شكل التحديد بتغيير الخزف على الجدران والأرضية بالإضافة إلى تغيير المحطة وتطوير الوظائف ومن تلك الفترة إلى الوقت الراهن لازالت المؤسسة تسعى إلى تطوير مرافقها والرفع من مستواها.

**ثانياً: تقديم المحطة:**

- ✓ المؤسسة الأم: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان **E.G. T.T**.
- ✓ اسم الفرع المحطة المعدنية: حمام بوغرارة.
- ✓ المقر الاجتماعي: المحطة المعدنية حمام بوغرارة بلدية بوغرارة ولاية تلمسان.
- ✓ رقم الهاتف: 043 - 30 - 11-77

- ✓ الشكل القانوني: تعتبر المحطة حمام بوغرارة فرعا من مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان.
  - ✓ طبيعة المحطة: مؤسسة خدمية تعرض خدمات: الإيواء، الإطعام، الحمامات.
  - ✓ مساحة المحطة: تتربع المحطة على مساحة تقارب: 63.332 م<sup>2</sup> حيث يعادل الجزء المغطى منها (مبني) 9774 م<sup>2</sup> والجزء الأخضر 53558 م<sup>2</sup>.
  - ✓ الموقع الجغرافي: تقع في الحدود الغربية للبلاد على حافة واد تافنة بجوار مدينة مغنية 50 كم من ولاية تلمسان، هي محطة تنال استحباب الزوار والراغبين في المعالجة الفيزيائية بالمياه الطبيعية.
- ومناخها الطبيعي المناسب والخضرة يمنحها الصدارة في ضمان الراحة والاسترخاء اللياقة البدنية للزبائن بالإضافة إلى مياهها الكبريتية والكربونية الغازية التي تصل درجاتها إلى 45° مئوية.
- عدد العمال: 81 عاملا: 22 دائمون و59 مؤقتون.

### الفرع الثاني: وحدة الفندق:

#### أولا: التعريف بالفندق:

- فندق حمام بوغرارة من أشهر الفنادق بالغرب الجزائري واكتسب شهرته من قدمه وموقعه الجغرافي الذي يحتله، سمي بفندق حمام بوغرارة نسبة إلى الرجل الصالح "بوغرارة".
- تم تدشينه في 4 يوليو 1974 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين في شكل مؤسسة عمومية استشفائية .
- ✓ المؤسسة الأم: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان E.G. T.T.
  - ✓ اسم الوحدة: فندق حمام بوغرارة
  - ✓ المقر الاجتماعي: المحطة الحارة لحمام بوغرارة PP 30 صندوق البريد 13300 مغنية تلمسان.
  - ✓ رقم الهاتف: 043 - 30 - 11-77
  - ✓ الشكل القانوني: يعتبر فندق حمام بوغرارة وحدة تابعة إلى مؤسسة التسيير السياحي لتلمسان
  - ✓ طبيعة الوحدة: مؤسسة خدمية تعرض خدمات، الإيواء، الإطعام المشروبات وخدمات التسلية والترفيه.
  - ✓ مساحة الوحدة: تتربع الوحدة على مساحة تقارب 9774 م<sup>2</sup> مبني والجزء الأخضر 53558 م<sup>2</sup>.
  - ✓ الموقع الجغرافي: تقع وحدة حمام بوغرارة بولاية تلمسان على حافة واد تافنة بجوار مدينة مغنية.
  - ✓ عدد العمال: 81 عامل، منهم 11 إطارات و8 رؤساء عمال و62 عامل تنفيذي:
    - منهم 14 نساء، 09 دائمين و05 مؤقتين
    - 67 رجال، 50 دائمين و17 مؤقتين.

#### ثانيا: خصائص فندق حمام بوغرارة:

### الخصائص العامة:

- ✓ عدد المباني: مبنى واحد بـ 04 أجنحة (فروع).
  - ✓ عدد الطوابق: ثلاث طوابق إضافة إلى الطابق السفلي.
- الطابق الأول يضم:

- التدفئة المركزية.
- الجهاز المركزي للغاز.
- برج المياه.
- مختلف نقاط البيع.
- مخزن المشروبات.
- مكاتب الإدارة.

- ✓ أما الطوابق الثلاثة الأخرى فتضم الغرفة المخصصة للإيواء والتي يصل عددها إلى 26 غرفة.
- ✓ الوجهات: الواجهة الرئيسية مقابلة لمدينة مغنية أما الواجهات الثلاث الأخرى فتعتبر أجزاء مشجرة.

### المناطق الخاصة:

- ✓ الطابق السفلي " يضم قاعة الأرشيف والمخازن.
- ✓ الطابق الأول يضم:

- التدفئة المركزية
- جهاز المركزي للغاز
- برج المياه
- مختلف نقاط البيع
- مخزن المشروبات
- مكاتب الإدارة

- ✓ أما الطوابق الأخرى فهي مخصصة لإيواء ويصل عدد الغرف بها 20 غرفة بالإضافة إلى:

- 14 بنقالو
- 16 شقة جديدة
- مطعم يحتوي على 100 مائدة لكل مصلحة
- مقهى
- ملعب تنس

### المطلب الثاني: تنظيم المحطة ومراحل تقديم الخدمات بالفندق:

### الفرع الأول: تنظيم المحطة ومزاياها:

أولاً: تنظيم المحطة:

تمارس الوحدة المعدنية لحمام بوغرارة نشاطا خدميا والمتمثل في خدمات الإيواء، الإطعام والحمامات التي تقدمها المحطة لزيائنها المختلفين والذين يصل عددهم إلى 322000 زائر سنويا، أغلبهم محليين إلا في العطل (فترات السياحة) فهي تستقبل الزبائن الأجانب وبمعدل كبير.

تشتمل المحطة المعدنية على ست وحدات رئيسية ألا وهي الإدارة، الوسائل العامة، المحاسبة، والمالية، الاستغلال، التقنية، الأمن والمشتريات، تنحدر تحت كل وحدة مجموعة من الأقسام، وبالتالي سوف نتعرض إلى الاستغلال بشكل مفصل والباقي نقوم بعرفه في الهيكل التنظيمي للمحطة.

أقسام وحدة الاستغلال:

✓ الإقامة: (الإيواء) يضم قسم الإيواء.

- جناح عائلي مجهز.

- أستوديو مجهز.

✓ الإطعام:

تحتوي المحطة مطعما بسعة..... وجبة في اليوم الواحد (الغداء والعشاء)

✓ الحمامات

تحتوي غرفة الاستحمام الفردي المقسمة إلى جناحين أحدهما للرجال والآخر للنساء، قاعة للاستحمام

الجماعي بالنسبة للنساء واثنان للرجال بسعة إجمالية... حمام يوميا.

✓ قاعة الشاي.

ثانيا: مزايا المحطة المعدنية:

المصدر المعدني:

أثبتت الدراسات الكيميائية تم إجرائها بأن المياه المعدنية لحمام بوغرارة مشتقة من ينوع حار مياهه كبريتية يبلغ متوسط درجتها 45°، بتدفق يصل 7 لترات في الثانية بتواجد للكور وأملاح الصوديوم بمقدار 1 غ في اللتر الواحد.

أثبتت تحاليل مياه المحطة احتوائها على العناصر التالية في اللتر الواحد:

- الكلور أكسيد الكاربون: 0.029 غ.

- ثاني أكسيد الكبريت: 0.236 غ.

- المغنيزيوم: 0.060 غ.

- الكبريت: 0.247 غ.

- الصودا: 0.558 غ

✓ المؤشرات العلاجية لمياه المحطة:

وفقا للتقارير المقدمة حول فوائد مياه المحطة فإنه يوصي باستعمالها لمعالجة:

- الأمراض الروماتيزمية (الروماتيزم والتهاب المفاصل).
- الاضطرابات العصبية (عرق النسا).
- الأمراض الجلدية (الصدفية، الإكزيما، الحكة).
- الاضطرابات الوريدية (القرحة).
- اضطرابات الجهاز التنفسي.
- اضطراب الجهاز الهضمي (المعدة، أعراض القولون العصبي).
- أمراض الجهاز البولي.

### الفرع الثاني: مراحل تقديم الخدمات بالفندق:

يعمل الفندق وفقا لنظام سنوي تقسم فيه المواسم على الشكل التالي: موسم عالي النشاط، موسم منخفض النشاط، موسم صيفي، رمضان، حيث بحسب التقديرات التي تضعها المؤسسة فإن كل من الموسم منخفض النشاط. وشهر رمضان تحقق فيه المؤسسة نتائج سالبة تسعى لتعويض خسارتها بالموسم الصيفي من خلال:

تقديم خدمات إضافية في إحياء حفلات والرفع من الأسعار في غالب الأحيان الخاصة بالخدمات الأخرى مادام الطلب (عدد الزبائن) مرتفعا في هذه الفترة.

أما فيما يخص مراحل تقديم الخدمة للزبون فترتب بالشكل التالي:

- التوجه نحو مصلحة الاستقبال والتي تعتبر عادة مركز تقديم المعلومات التي يبحث عنها الزبون ومركز الدفع بعد اقتناء الخدمات التي يرغبها الزبون.
- الإقامة والتي تعتبر الخدمة الرئيسية والتي تليها باقي الخدمات الأخرى: الإطعام، المشروبات، التسلية، بحيث تعتبر الأولى ضرورية بعد الإقامة أما المتبقية فتبقى بحسب رغبة الزبون بالرغم من أن خدمات الإيواء تمثل النشاط الرئيسي للفندق إلا أن عوائدها تبقى منخفضة مقارنة بالمشروبات و الإطعام والتي تمثل 70% من عوائد الفندق ومصدر الربح فيه.

### المطلب الثالث: الوضعية التنافسية للمحطة والفندق:

#### الفرع الأول: الوضعية التنافسية للمحطة:

أولاً: المشاريع الاستثمارية التي يسعى الفرع لتحقيقها:

تملك المحطة المعدنية حمام بوغرارة سمعة ومكانة السوق صنعتها خلال مدة حياتها من الصعب على أي منافس محاكاتها أو تقليدها إلا أن هذا لا يمنع من محاولة دخول منافسين جدد نفس السوق لشق مكانة فيه حتى ولو كان أقل مقارنة بالمحطة ويتمثل منافس المحطة في فندق حمام ربّي الذي ينتمي إلى نفس المؤسسة الأم، والذي ينافس المحطة في خدمات الإيواء التي يعرفها من خلال ما يتميز به من قدرات أعلى ومن استيعاب عدد من الزبائن أكبر من المحطة؛ ولذلك تسعى المحطة نحو توسيع إمكانياتها للإيواء بحيث تطمح نحو بناء عمران جديد. لا تعاني المحطة من منافسة عالية ذلك لأن جل إيراداتها تمثلها خدمات الحمامات والتي تغطي التراجع من الإيواء.

#### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية لدى المحطة:

تعتمد المحطة على مواردها الطبيعية والمالية بالدرجة الأولى كمصدر لتعزيز تنافسيتها، بحيث تتمثل مواردها الطبيعية في المصدر المعدني لمياه الحمامات والتي تعتبر علاجية للعديد من الأمراض بالإضافة إلى الجناح الطبي الذي تم إنشائه، أما عن الموارد المالية فتعتبر إحدى نقاط القوة لدى المحطة لما تتاح لها من إمكانيات استثمار متعددة لأن المحطة في الأغلب ناجحة (تحقق أرباحاً) بشكل مستمر تموّل نفسها ذاتياً معدلات القروض معدومة بالإضافة إلى انعدام الأجور غير المدفوعة أما عن نقاط الضعف لدى المحطة فتتجلى في الإمكانيات البشرية والتي تسمى نحو تنميتها بشكل مستمر من خلال برامج التكوين المنظمة لأجل عمال الصحة والتي تكون في أغلب الأحيان في الخارج، أما بالنسبة للعمال الإداريين أو في الوحدات الأخرى فتكون إما ب (تلمسان، بومرداس، الأوراسي).  
قسّم إيرادات المحطة حسب الخدمات التي تعرفها على النحو التالي:

الشكل (10): يوضح توزيع الزبائن حسب الخدمات المقدمة.



المصدر: من إعداد الطلبة، بناء على الوثائق المقدمة من المحطة.

نلاحظ من خلال القطاعات حسب الشكل بأن معظم إيرادات المحطة تمثلها خدمات الحمامات والتي تصل نسبتها إلى 60% في حالة الزواج وعادة ما تتحقق هذه النسبة في فصل الشتاء ومن الممكن أن ترتفع إلى غاية 67% تليها خدمات الإيواء والتي تصل نسبتها إلى 20% أما بالنسبة للإطعام فتصل النسبة فيها إلى 17%. تسعى المحطة دائما نحو التحديد لأجل زيادة مقدرتها في استقبال الزبائن بشكل كبير والذين ينقسمون إلى محليين وأجانب والذين يزداد توافدهم في الموسم الصيفي، بالإضافة إلى الزبائن من خدمات الرعاية التي تقدمها المحطة لعمالها.

أما فيما يخص الإستراتيجية التنافسية المقدمة من قبل المحطة هي: تبني إستراتيجية التمييز من خلال سعيها الدائم نحو إرضاء زبائنها بشكل مختلف كما يقدمه المنافسون من خلال مفهوم خلق القيمة للزبون لأجل المحافظة عليه وكسب ولائه حتى تصل من خلاله على زبائن جدد، ولتحقيق هذا فإنها تحاول دائما البحث عن نقاط الضعف وتحسينها ومعالجة شكاوي الزبائن بطرق أكثر فعالية.

ثالثا: طرق التسيير بالمحطة:

تستخدم المحطة مراقبة التسيير كطريقة لها في الرقابة على كافة العمليات التي يتم إجرائها وللتنبؤ بإمكانات العمل المستقبلية والخاصة بالخدمات المقدمة من طرف المحطة، بحيث تمثل هذه التنبؤات الإيرادات التي يمكن تحقيقها للسنوات المقبلة بشكل مفصل بحسب الأشهر وفئات الزبائن وطبيعة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى التكاليف المتوقع تحملها لتحقيق تلك الخدمات لتوظيفها في حساب معدل الفعالية للمقارنة ما بين ما خطط له من أهداف وما حقق خلال فترة النشاط ومقارنته حتى بالنسبة للسنوات الماضية من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها في إطار التحسين المستمر.

تستفيد المحطة من الإعلانات التسويقية في الراديو والجرائد التي تنظمها مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان (E.G.T.T) للترويج بالخدمات التي تعرض لدى فروعها بالإضافة إلى تبادل الخدمات ما بين فروع المؤسسة لتحويل زبائن منطقة حمام بوحفنية مثلاً إلى حمام بوغرارة أو حمام ربي وهكذا.

تستعين المحطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الانترنت لتسهيل عملياتها وإمكانيات الاتصال الداخلي ما بين الأفراد والوحدات والاتصال الخارجي أي بين المحطة والمؤسسة (E.G.T.T) والفروع الأخرى من خلال التعامل بالرسالة الإلكترونية.

### الفرع الثاني: دراسة تنافسية الفندق:

#### أولاً: التحسين في تنافسية الفندق:

بحسب تصنيف "**Michael PORTER**" للإستراتيجيات التنافسية قد حدد ثلاث: السيطرة بواسطة التكاليف التمييز والتركيز أما لدى المؤسسة فمفهوم تخفيض الأسعار يبقى صعباً لديها لأنه لا يمكنها التحكم بالتكاليف وبالأخص المتعلقة بالإطعام والمشروبات لأن أسعار المواد الأولية تطرأ عليها تغيرات عدّة لا يمكن للفندق التحكم بها، ويعمل الفندق وفقاً لإستراتيجية التمييز من خلال التحسين المستمر في الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن والتوجيه نحو كافة الزبائن بمختلف أنواعهم.

يعتبر مفهوم خلق القيمة للزبون بفندق حمام بوغرارة مرادفاً لتحسين جودة الخدمة المقدمة وفقاً للمتطلبات المتجددة له.

أما فيما يخص نقاط القوة والضعف فيعتبر الموقع الجغرافي للفندق سياحياً يجلب الزبائن بالإضافة إلى الخدمات المقدمة وجودة ونوعية الخدمة.

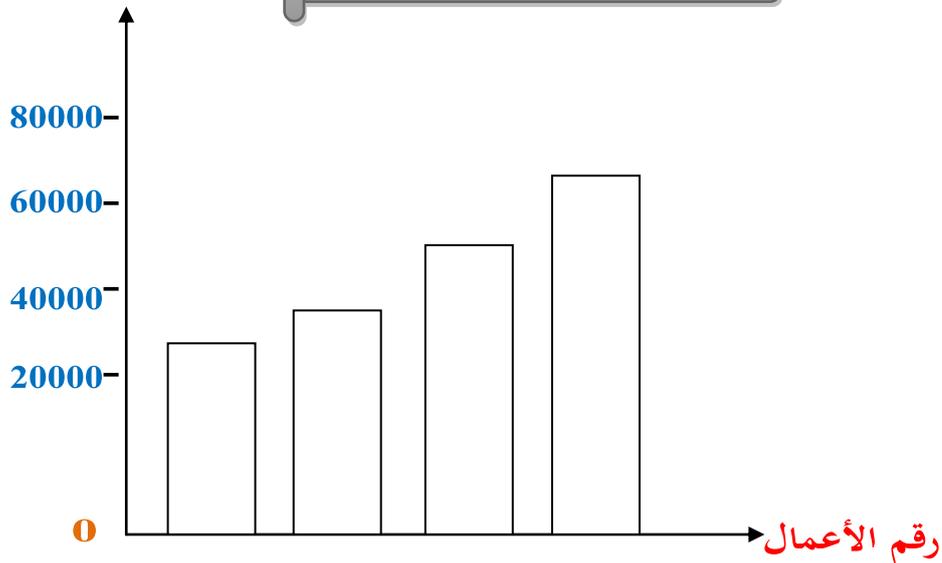
#### ثانياً: تطوير رقم أعمال الفندق للفترة 2010/2007:

سوف نتطرق في الجدول التالي إلى تطور الأعمال السنوي لفندق حمام بوغرارة والممتد بين 2010-2007 مع التذكير بأن الأرقام في الجدول منحصرة بمقدار <sup>3</sup>10.

الجدول رقم (03): تطور الأعمال (الوحدة بالدينار الجزائري)

رقم الأعمال	رقم الأعمال السنوات
45000	2007
50000	2008
72000	2009
80000	2010

المصدر: من معطيات ووثائق الفندق.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الفندق.

التعليق:

نلاحظ من خلال المدرجات التكرارية التزايد المتواصل في رقم الأعمال السنوي الخاص بالخدمات المختلفة المقدمة من قبل الفندق بقيمة 5000 دج لسنة 2008 عن سابقتها وبقيمة 22000 دج لسنة 2009 عن سابقتها وبقيمة 8000 دج لسنة 2010 عن سابقتها بمقدار غير ثابت ذروته 22000 دج نتيجة للتوافر المتزايد لزبائن الفندق وبالأخص الأجانب والذين شكلوا ما نسبة 85 من مجموع زبائن الفندق أين وصلت نسبة انشغال الغرفة إلى 75% ونسبة الإطعام إلى 56% مقارنة بـ 11% و 7% على التوالي للسنوات السابقة.

الاستنتاج:

نستنتج من تطورات رقم الأعمال المستمرة بأن عدد الزبائن لدى الفندق في تزايد متواصل تؤكد زيادة المبيعات ذلك لأن أسعار الخدمات لم تطرأ عليها زيادة بمقدار التزايد الملحوظ في رقم الأعمال إضافة إلى تطور مبيعات الفندق يلاءم التغيرات التي تقوم بها الفندق في شكل تحسينات تمس مختلف الخدمات المقدمة والتي تسعى من خلالها الفندق للحصول على أكبر عدد من الزبائن مقارنة بالمنافسين.

✓ مقارنة مبيعات الفندق بالأهداف المسطرة:

يستخدم الفندق هو الآخر مراقبة التسيير بالإضافة إلى المحاسبة والمالية لأجل الرقابة على كل العمليات التي تم القيام بها وكذلك في إعداد الموازنات التقديرية الخاصة بنشاط الفندق مستقبلا سوف نتعرض بالجدول الآتي إلى مبيعات الفندق المحققة والمنتبئة ونسب التغيير بينها.

جدول رقم 04: المبيعات المحققة و المنتبئة (الوحدة بالدينار الجزائري)

المبيعات السنوات	المبيعات المحققة	المبيعات المنتبئة	نسبة التغيير
2007	45000	48000	-6.25%
2008	50000	50000	0
2009	7200	56000	29%
2010	80000	58000	38%

المصدر: من معطيات وثائق إدارة الفندق.

يتضح من الجدول أعلاه بأن مبيعات الفندق المحققة والخاصة بالخدمات المختلفة المقدمة قد انخفضت بما نسبته 6.25% سنة 2007 كما كان متوقعا؛ أما لسنة 2008 فنسبة التغيير معدومة توحى بدقة التنبؤ الخاصة بهذه الفترة بمعنى أن إمكانية الفندق وظفت كلها حسب ما خطط له، أما بالنسبة لسنتي 2009 و 2010 فقد ارتفعت مبيعات الفندق بنسبة 29% و 38% على التوالي تفسر بالظروف الخاصة التي شهدها الفندق والتي تتمثل في زيادة عدد الزبائن.

**المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في الفندق وسيرورة توظيفه الكفاءات فيه:**

**المطلب الأول: التحديات في إدارة الموارد البشرية التي تواجه الفندق**

في إطار محاولة إدارة الفندق الخروج من النطاق الضيق إلى الواسع أي من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي أو ما يعرف بالتنظيم نحو العالمية، تجد الإدارة نفسها في مواجهة مجموعة من التحديات في تسيير إدارة مواردها البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية في الفندق، ومن بينها:

**1- تسيير تعدد الثقافات:**

ففي ضوء العولمة، تجد الفنادق نفسها في مواجهة مشكل تواجد ثقافات وطنية و ثقافات تسيير حسب البلدان بحث تصبح الثقافة رهانا في علاقات العمل وتأثيرها على طريقة تقديم الخدمات، خاصة وأن قطاع الفنادق عادة ما يشغل كفاءات من مختلف الولايات، بل يتطلب ذلك أن إدارة هذا الاختلاف يعد عاملا إستراتيجيا مهما لضمان التنسيق والتفاعل بين نشاطات الفندق على الصعيد الدولي.

**2- تطوير ذهنية عالمية:**

فإن معظم الفنادق لابد لها أن تقوم باكتساب الكفاءات التنظيمية التي تضمن لها تسيير العمليات العالمية، ومن أجل هذا فلا بد أن تمتلك المسيرين القادرين على ذلك.

أن المسير الذي يمتلك ذهنية عالمية يعطي قيمة كبيرة لتبادل المعلومات ونشرها، وكذا العلم والخبرة بين عامليه، حيث يبحث عن التوازن بين أفضليات الدول، فعلى الفنادق إذن أن توظف المسير القادر على القيام بهذه المهام.

إن تكوين المسير ذو الذهنية العالمية أيضا يفتح المجال أمام فرص لكل العاملين للاستفادة من خبرته العالمية؟

**3- تقييم الكفاءات والموارد البشرية:**

حيث يمثل عاملا أساسيا للمؤسسة التي يأتي عاملها من مختلف الولايات أو البلدان.

**4- مهن مختلفة ذات قيمة مضافة عالية:**

إن مختلف الخدمات التي ينتظرها الزبون من الفندق، إذ تتطلب تطوير للمهارات لعاملها في مكتب الاستقبال الذي يعد المكان الرئيسي الذي تنظم منه جميع النشاطات والمهام، فيجب أن يكون محفزا، أن يمتلك أحسن المهارات وأن يفهم ما يريده الزبائن وكذا سرعة ردّ الفعل والاستجابة لمتطلباتهم.

**5- تطوير تكنولوجيا الإعلام الآلي في الفنادق:**

إن تطور الإعلام الآلي أيضا يسمح بإعطاء معلومة أكثر سرعة وتفصيلا عن أداء الفندق، أن مسيري الفنادق لابد أن يستجيبوا بسرعة لأي تغيير وذلك لتحليل الوضعيات واتخاذ القرارات المناسبة؛ ففي السلاسل الفندقية العالمية يترجم هذا بخلق مناصب شغل جديدة قادرة على التحكم في التكنولوجيا ورفع أداء المنظمة الفندقية.

### 6- الفنادق والبيئة:

إن الانشغال الجديد للفنادق بالمسألة البيئية يؤدي إلى خلق الحاجة لكفاءات جديدة أو تطوير الكفاءات العالية لتصبح أكثر مسؤولية ووعيا اجتماعيا، خاصة وأن قطاع الفنادق والسياحة عموما يعتبر من أهم القطاعات التي تهتم بمعالجة هذه القضية.

### المطلب الثاني: ضرورة توظيف الكفاءات في الفندق:

يتميز التوظيف للكفاءات الفندقية بعدة خصوصيات يحب على الفنادق أن تكون بدراية وتحكم كبيرين بها، حيث يجب أن يعرف الفندق ويحدد بوضوح ودقة شديدين ما يريد تحقيقه وبكل الوسائل وهذا قبل ابتداء العملية.

إن المترشح لنيل الوظيفة يتصف ببعض الصفات منها:

- سرعة التكيف مع الفندق والزبائن

- القدرة على الاندماج.

- الاستقلالية.

- روح الفريق.

- المبادرة.

- التواجد والحضور.

- الصرامة.

- المصادقية أمام مسئولي.

وكما لابد عليه أن يتحكم في اللغة خاصة الفرنسية والإنجليزية معا، وأن يكون على دراية بالعادات والتقاليد.

ويمر المترشحون على عدة اختيارات قبل التوظيف مثل الاختيارات النفسية، الصحية... الخ، فإذا ما تمّ قبول مترشح معين، يتم توجيهه إلى الفندق الموظف حتى نمكنه من الاستفادة من تربيص داخله حتى يعرف الفندق معرفة جيدة من حيث أهدافه ال حلية والدولية، إستراتيجياته، أسواقه، زبائنه ومختلف الخدمات التي ستقوم بتقديمها وكذا الطريقة والأسلوب الذي يتم بهما تقديم الخدمة... الخ.

كما تختلف أساليب التوظيف ووسائله بين وسائل تقليدية كالجرائد والمجلات...، ووسائل حديثة التي تمتاز بالميزات الدولية، والسرعة والإلمام بمختلف الشرائح ومن بينها:

حيث أن هناك العديد من المواقع التي تعرض مناصب شغل، ميزة هذه الوسيلة أنها لا تعرف حدود إلا مشكل اللغة، أما مجالها فهو واسع جدًا فبدل استخدام الجرائد مثلا التي قد تأخذ وقتا أصبحت اليوم شبكة الانترنت تسهل هذه المهمة، إلا أن من سلبيات الوسيلة إدارة الكمّ الهائل من الطلبات ومعالجة عدد كبير من السير الذاتية فيبقى الاتصال الإنساني أحسن وسيلة.

### - أنظمة وقواعد المعلومات وشبكات الإعلام الآلي:

وتعتبر كقواعد بيانات تنقل المعلومة، وهدف هذا النوع من الإعلام نصح وإرشاد المترشحين في البحث عن عمل.

### المطلب الثالث: خطوات إدارة الموارد البشرية للفندق في مواجهة تحديات العولمة والتنافس:

إن أهم الخطوات التي يجب أن تسير عليها تلك الإدارة تحديات العولمة والتنافس، والتي منها:

- وضع إستراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية للفندق، وتمكين العاملين من التكوين في مختلف خدماته وإعادة تصميم الوظائف.
- تشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف الكفاءة المستخدمة بما تحويه من معارف.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوظيف التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات واستباقها بحيث بحيث تتمكن الفنادق من القدرة على المنافسة والاستمرارية.
- هذا فضلا عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات السوق، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها.
- كما يجب التعرف إلى رؤية المعنيين بالموارد البشرية في الفندق فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك للحدّ من آثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء هذه المنظمات ممّا يجعلها قادرة على التّمو والمنافسة ومواكبة التّغيرات البشرية وذلك تماشيا مع ظاهرة العولمة.

وتأكيدا على هذا يجب على المؤسسة أن تتفاعل مع تحديات ومعطيات القرن الحادي والعشرين.

وذلك من خلال تفصيل دور إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من تطوير مهارات وقدرات القيادة التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تمكن من مواكبة التغيرات واستباقها حتى تكون قادرة على المنافسة، ومن أجل مواجهة تحديات العولمة يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيه إستراتيجيا ورؤية متعمقة للمستقبل، كما يتطلب الخروج من الإطار القانوني الذي تتسم به في معظم وظائفها.

**المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في الفندق كموارد إستراتيجية.**

**المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في الفندق:**

من أجل تطوير الموارد البشرية المتواجدة في الفنادق فلا بد من القيام بـ:

- ✓ تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي عبر التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي في أداء مهنته السياحية وتلبية احتياجات السوق من العمالة الفندقية.
- ✓ إيجاد تعليم فندي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية.
- ✓ زيادة فرص العمل السياحي والفندي المتاحة.
- ✓ ضمان الحقوق الوظيفية للعمال.
- ✓ زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل في القطاع الفندي.
- ✓ توسيع الاستثمار في الكفاءات وتحفيزهم على تطوير قدراتهم.

**آليات تطوير الموارد البشرية في الفندق:**

تعتمد عملية تجديد وتطوير الفندق من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية على مجموعة من الآليات هي:

- ✓ تخطيط القوة العاملة : وتعتمد هذه الآلية على تحديد النوعيات والمهارات والأعداد من الموارد البشرية، تحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
- ✓ تعديل هيكل القوة العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
- ✓ تأكيد هيكل المهارات الجديدة: يتصمم برامج التدريب وتقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
- ✓ تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية: وذلك من خلال:
  - تعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت.
  - تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل.
  - تعديل نظم المزايا.
  - تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

كما يتطور ويتجدد الفندق من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- ✓ التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية:
  - بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل على الأداء
  - خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في الفرق،
  - الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.

✓ توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بـ:

- الاتصال المباشر من خلال العقود.

- الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين.

- الدخول في مشروعات وتطوير مشتركة.

✓ نظام تسمين الكفاءات والأداء:

يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للفندق.

إن اعتماد هذا النظام من طرف الفندق يهدف إلى:

- ترشيد القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بـ:

❖ تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.

❖ تسمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها.

- الأخذ في الاعتبار:

❖ احتياجات وإمكانيات الفندق الحالية والمستقبلية.

❖ تطورات وطموحات الأفراد الحالية والمستقبلية.

❖ تحديد احتياجات التدريب لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف الأفراد.

### المطلب الثاني: نظرة الفندق للتدريب السياحي كأداة لتحقيق إستراتيجيته:

يعتبر الفندق أن التدريب السياحي بشكل عام من أكثر الإستراتيجيات الواقعية لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداءً من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاءً بالوظائف القيادية في الفندق، بحيث أن التدريب السياحي هو عبارة عن إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة كما تكسبهم تطويراً في المهارة والمعرفة بغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية لهم، وللإدارة العامة في الفندق؛ كما أن سعي الفندق لتبني مثل هذا النوع من التدريب أو البحث عن مراكز خاصة تقوم به يكسبها ميزة تنافسية وبعدها إستراتيجياً يحقق الأهداف على المدى البعيد خاصة، وإن إدارة الفنادق تعتمد على المورد البشري بالدرجة الأولى والأكبر إذ أنّ أهمية التدريب السياحي تكمن في تخصيص حقول المتدربين وتوزيع ومداركهم بما يساعدهم على التفكير والتصور ويكسبهم الإدراك مما يمكنه من الكشف عن الظروف والآثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة.

وبذلك يكون التدريب هو العامل المهم في إثارة البديهة للإفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري، وعدم غضّ النظر عن الأخطاء التي يتعرض لها زملائهم المبتدئين بل يقوموا على توجيههم وإرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرين على كشفها بأنفسهم مستقبلاً.

وبعد هذا تأتي أهمية أخرى وتعتبر الكبيرة والمتمثلة في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما هؤلاء من قدرة حسية وتفسير واضحة لتمييز الجوانب الايجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة والكفاءة المهنية أو عكس، وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في هذا المرفق.

كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات التدريبية القائمة، كما أن هذا النوع من التدريب يمتاز بمجموعة من الأهداف تصب كلها في تحقيق أهداف رغبات يسعى الفندق للوصول إليها خاصة في المدى الطويل والمتمثل في:

تنمية القدرة على الابتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل

بإمكان العاملين إيجاد البدائل الناجحة لأي مشكلة يواجهها في عملهم عن طريق الاستفادة من الخيارات التدريبية المتراكمة التي سيحصلون عليها للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف وكما يهدف إلى تصميم البرامج التدريبية المناسبة للقابليات والمهارات المهنية للعاملين ويجني التدريب السياحي والفندقي فوائد تعود لطرفي العلاقة الخدمية (الإدارة والعاملين والضيوف) عندما يخطط له وفق برنامج منظم للوصول إلى تحسين كفاءات الأداء وتحقيق أعلى مراحل الخدمة السياحية.

### المطلب الثالث: طريقة التدريب السياحي في الفندق:

### الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية في الفندق:

إن الاحتياجات التدريبية لمجموعة الأفراد المطلوب تدريبهم هي تعتبر لمواجهة أي من الموافق التي تؤكد المؤشرات إلى احتمال حدوثها لسبب من الأسباب التالية:

تطوير أو تحديث المعلومات والمعارف لدى بعض العاملين في نظام تقديم الخدمات للسياح

تعديل أو تطوير القدرات الحركية والسلوكية للعاملين في بعض الأقسام (مثل نظام الاستقبال في قسم المكتب

الأمامي... الخ)

تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض مرافق الفندق أو إضافة خدمات (هذا مثلاً ما يسعى الفندق

للوصول إليه)

ولغرض توخي الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا القطاع لابد من توافر الأبعاد التالية:

- **البعد التنظيمي:** وهو القيام بمسح شامل لجميع تنظيمات الأقسام في الفندق للتأكد من حاجة الموارد البشرية فيها إلى التدريب جراء ضعف الخدمات أو الحاجة إلى تطويرها إضافة إلى التركيز على طبيعة القدرات والمهارات وملائمة ذلك مع طبيعة الأعمال والخدمات التي يقدمها هؤلاء.
- ويجري ذلك على جميع الأقسام وعلى كافة المستويات التنظيمية فيها، وتكون هذه العملية مستمرة في حياة الفندق أو كلما حدثت تطورات داخله.
- **البعد التحليلي:** ويتم فيه تحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو في بعض جوانبها وفي حالة التحليل لهذه الوظيفة أو تلك بتسيير البرنامج التدريبي على وفق المتطلبات الموصوفة في الوظيفة بحسب معيار القوة والضعف فيها عند التنفيذ وبذلك توضع معايير الأداء والواجبات الوظيفية ومهارات تقديم الخدمة.
- **البعد البشري:** وهنا تحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية ويجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فردن و ثم تحديد الحاجة للتطوير في تلك القدرات والمهارات المطلوب إكسابه له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة ولا بد إدارة الفندق غالبا ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات وأدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفندق أو إجبار الإدارة لبعض المترفين على استخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمة في الفندق لأغراض متعددة.
- وكتيجة توصنا إلى أن الاحتياجات التدريبية في الفندق هي عملية تدريبية منظمة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الحالي} = \text{الفجوة في الأداء.}$$

### الفرع الثاني: الأساليب التدريبية في الفندق:

تعتمد إدارة الفندق في مجملها على تواجد نوعية من الأساليب التدريبية بحيث يركز:

✓ النوع أولاً: على التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات:

يهدف هذا النوع إلى إكساب العامل في هذا القطاع على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعليمية لحين إسناد الوظيفة إليه وبمعنى آخر يتم تدريب الآخرين على طرق سياسية وأنماط العمل الفندقي قبل استلامهم المسؤوليات في مواقع العمل وهذا ينطبق على الدارسين في هذا الاتجاه بعد تخرجهم لحين حصولهم على الوظيفة.

✓ النوع الثاني: فهو التدريب خلال تقديم الخدمات:

وهنا يباشر العاملون عملية التدريب بعد استلامهم الوظائف واكتسابهم الخبرة العملية وحقلها في عملية

التدريب وحتى تاريخ تركهم الوظيفة، ويمكن تقسيم النوع الثاني إلى مراحل ثلاثة هي:

1) المرحلة الابتدائية: وهي مرحلة استلام الوظيفة الأولى بحيث يعد البرنامج الأول متناسبا مع مستوى المهارة الحركية والخبرة الميدانية المكتسبة.

2) المرحلة الوسيطة: إذ يتم إعداد البرنامج في ضوء استلام العاملون للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى (لموظف استقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأمامي... الخ) إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية في القدرات المهنية والإدارية بهدف نجاح وتفهم العمل الجديد.

3) إعادة التوجيه: الهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات وتوجيهها لممارسة الأعمال الإدارية والقيادية بحيث يكون البرنامج امتداد للتدريب في المراحل السابقة والمرحلة أعلى.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم المدربين إلى الفئات التالية:

المجموعة القيادية العليا: وتشمل ما يسمى بالإدارة العليا وهم (مجالس الإدارة، المدراء، الخبراء والمستشارين...)، ويتضمن التدريب برنامج متخصصا بطرق القيادة الإدارية والمالية والتخطيط ورسم الاستراتيجيات وتنمية المهارات البشرية ووضع السياسات الفندقية وغيرها....

مجموعة الإدارة التنفيذية: وتشمل جميع مدراء الأقسام التنفيذية ومعاونيهم (المكاتب الأمامية، الأطعمة والمشروبات، إدارة الموارد البشرية...) ويعد هذا المستوى من أهم المستويات في العملية الفندقية لما لهؤلاء من اتصال مباشر في تنفيذ السياسات وإرضاء الضيوف من خلال الموارد البشرية الأدنى.

مجموعة الوظائف المهنية: وهم مجموعة الكوادر التي تقدم الخدمات للضيوف (السياح) والتابعين إلى مدراء الأقسام في المجموعة الثانية، ويركز التدريب هنا على أسلوب الحركة وطبيعة التعامل البشري ونلاحظ أن هؤلاء من أهم عناصر الاتصال لضيوف الفندق وينبغي مراجعتهم وتقويمهم ومتابعتهم بصورة مستمرة وفي جميع الأوقات

وبعض استعراض الفئات يتبين أساليب التدريب المتبعة في الفندق:

1- **أسلوب المحاضرة**: هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات

العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدراتها العلمية.

2- **أسلوب التوجيه**: ويهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها وطبيعة نشاطها الذي

سيقومون به.

3- **أسلوب التدريب المباشر**: ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم

وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف.

4-أسلوب المناقشة: ويعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين ومدراء الأقسام من خلال اجتماعهم بين الفترة والأخرى لتدارس نقاط الضعف والقوة في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

5-أسلوب المؤتمرات: وهو حلقة تخصصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع مهنية (مجموعة فنادق،

مؤسسات سياحية...)، ويتم من جراء ذلك طرح عناوين وحلول لمعضلات العمل التي يواجهها القطاع الفندقية.

6-أسلوب الحلقة الدراسية: ويشترك في ذلك مجموعة من الموظفين في الفندق في حلقة دراسية تنظمها هيئات أو كليات أو أقسام متخصصة.

7-أسلوب البحث العلمي: يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات

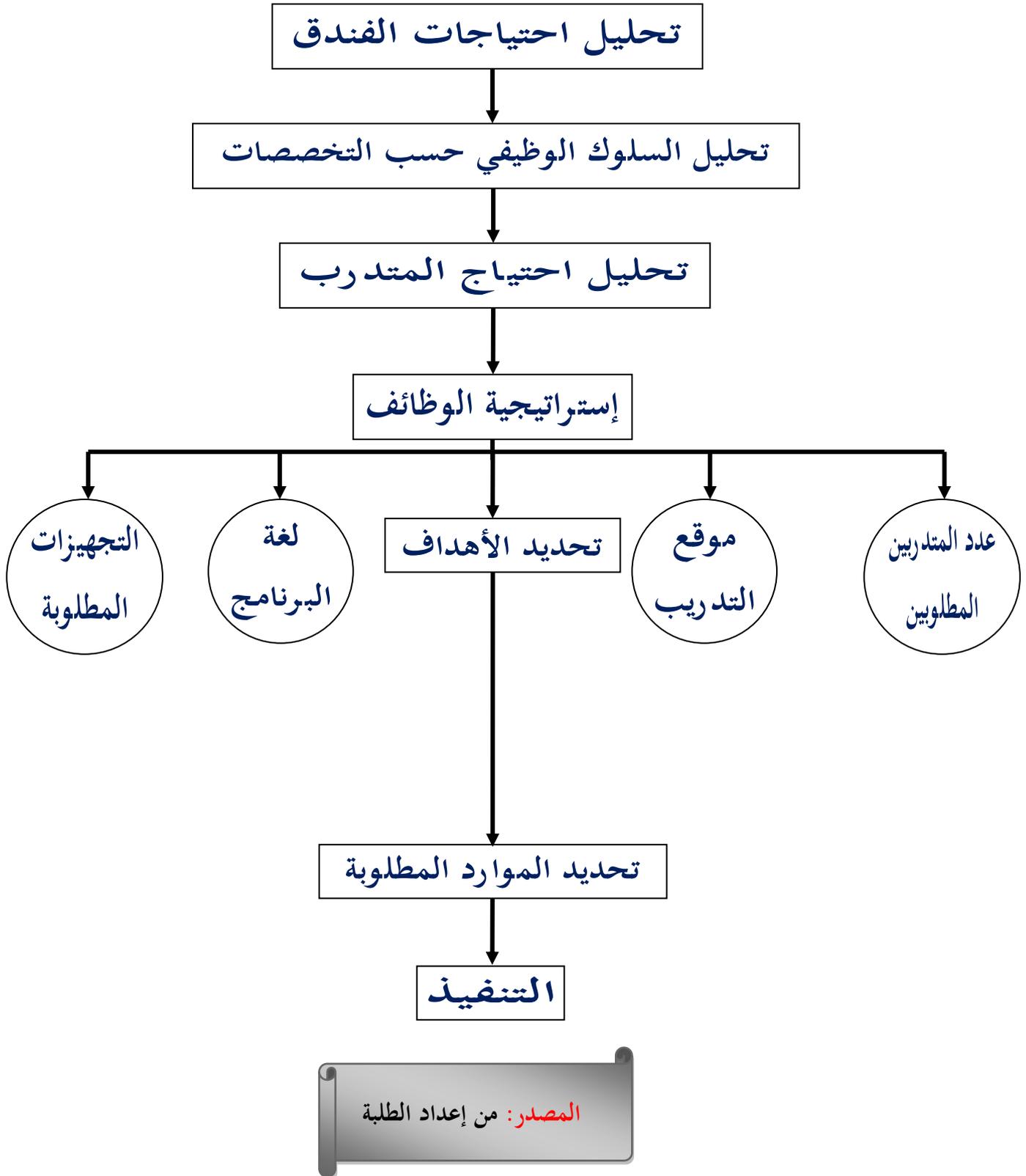
متكررة سلبية يقع فيها الفندق وتقدم البحوث من خلال تجارب علمية وتوصيات لبيان صلاحيتها ونجاح تطبيقها.

وبعد هذا تأتي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في تصميم برنامج التدريب والتي تتميز بالأهمية البالغة والكبيرة من

أجل نجاح البرنامج، لهذا تتطلب قدرا كبيرا من الدقة والاهتمام وخلال المرحلة يتم:

- 1 - تحليل احتياجات الفندق.
- 2 - تحليل السلوك الوظيفي.
- 3 - تحليل احتياج المتدرب.
- 4 - تحديد الأهداف.
- 5 - موازنة الأهداف مع الموارد المتاحة.
- 6 - التنفيذ.

الشكل (10): خطوات تصميم البرامج التدريب.



### خلاصة الفصل الثالث:

إن دراستنا الميدانية لموضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو بالأحرى كيفية الاهتمام بالعنصر البشري من أجل تنمية قدراته على المدى البعيد في فندق حمام بوغرة سمحت لنا بتحديد درجة الاهتمام بالمورد، كما جعلتنا نتقرب من أهم الطرق التي من خلالها تعزز إدارة الموارد البشرية بالفندق الدور الإستراتيجي للفرد، فقمنا في المبحث الأول بالتعريف بالفندق وبالجزء الذي يدعم مكانته لمحطة المعدنية التي وجد من أجلها بمختلف جوانبها، وأيضا إلى المنافسة التي يواجهونها، والمشاريع المستقبلية، ثم تطرقنا في مبحث ثاني إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر كعائق وفي نفس الوقت كمحفز، إذ أنها تسعى لتخطيها بمجموعة من الخطوات مما يكسبها ميزة تنافسية وإستراتيجية فعالة، كما تطرقنا إلى سيورة توظيف الكفاءات التي تعتبر حجر الأساس لإنجاح الفندق، وفي مبحثنا الأخير من فصلنا الأخير وضحنا الكيفية التي تنتهجها إدارة الفندق من أجل الرقي بأفرادها وتحويلهم من مجرد مورد عادي إلى مورد إستراتيجي وذلك من خلال تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وتعزيز مفاهيمهم وتعاملاتهم وكذلك من خلال أنجح الطرق والمتمثل في التدريب السياحي وهو أهم برنامج يستطيع أن يصقل مواهب وكفاءات الأفراد.

مرت إدارة الموارد البشرية المعاصرة بتطورات متعاقبة وواجهت الكثير من المتغيرات التي أثرت على مفاهيمها ومسيرتها حيث شهدت تطورات مستمرة استجابة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات وقد انتهى ذلك بظهور ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

وكل هذه التغيرات أحدثت تأثيرات جذرية على المورد البشري إذ أصبح ينال العناية الفائقة وذلك باعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه كل المؤسسات في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاهتمام بدور الموارد البشرية في مجموعة الأسس الحديثة، منها:

✚ إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعرفة والمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

✚ إن الموارد البشرية في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، ويكفي فقط تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته وتقديره الأمور.

### ❖ نتائج البحث واقتراحات الفروض

كنتيجة أولى وجدنا أن التسيير هو أساس قيام المؤسسة، فهو يجمع بين كل الوظائف الحساسة لها، من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، لهذا له أهمية جدّ بالغة في أية مؤسسة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية؛ أما فيما يخص ضرورة وجود نظام محكم للعملية التسييرية فإنه أمر لا جدال فيه، نظرا للمكانة الحساسة لهذه العملية ودورها الحيوي الأساسي، ونظرا للتطور والتغير المشهود في عالم الاقتصاد والإدارة، فإن المؤسسة مجبرة من تطوير نمطها التسييري من تسيير عادي إلى تسيير إستراتيجي.

كما أشرنا مسبقا أن المورد البشري أصبح يحاط باهتمام خاص لأنه مورد إستراتيجي هام، فإن المؤسسة لا بد أن تسعى جاهدة لتحسين مكانه وأدائه وذلك بتخصيصه في تسيير خاصياته أو ما يسمى بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يجب أن ينال هو الآخر قسطا وافرا من الاهتمام الخاص، وذلك باعتماد مجموعة من المختصين للإشراف عليه ومتابعة خاصة منذ بدايته لأنه يعتمد في تكوينه على مجموعة من الإستراتيجيات ويمر بعده بمراحل أساسية وضرورية أثناء تكوينه باعتماده أيضا على مجموعة من النماذج وهذا كله لضمان فعاليته ونجاحه.

وفي الجانب التطبيقي وجدنا أن فندق حمام بوغراة ومحطته المعدنية هو الوحيد الذي يعكس الوجه السياحي للمنطقة وهو يعتمد كيفية الفنادق في نشاطه السياحي والخدمات على المورد البشري لهذا يسعى جاهدا إلى تطوير مهاراته وكفاءاته من خلال برامج التنمية والتدريب إلا أنه يعاني كيفية المرافق السياحية في الوطن من التهميش وعدم الاهتمام والإهمال في الجانب السياحي لهذا نجد متأخرا دائما بالنظر إلى التطورات الحادثة في العالم الخارجي، ولهذا تغيب عليه

---

الكثير من المفاهيم والمصطلحات الحديثة في علم الإدارة إلا أنه يتوجه نحوها بطرق غير مباشرة التي أهمها الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- 1) عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 2002 ، الجزائر.
- 2) جميل أحمد توفيق "إدارة الأعمال " دار الجامعات المصرية ، مصر 1970 .
- 3) محمد رفيق الطيب "مدخل للتسيير" ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية الجزائر.
- 4) حمام محمد زهير" من هنا يبدأ التسيير الفعال" دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر طبعة 2000.
- 5) جمال الدين مرسي وآخرون"التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)" دار الجامعة الإسكندرية 2002.
- 6) حسين حريم "إدارة المنظمات (منظور كلي)" دار حامد ، عمان الطبعة الاولى 2003.
- 7) إسماعيل محمد السيد"الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدر الجامعية الإسكندرية 2000.
- 8) نعمة عباس خفاجي " الإدارة الإستراتيجية(المدخل والمفاهيم والعمليات) دار الثقافة عمان الطبعة الأولى 2004.
- 9) فلاح حسين حسني " الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر عمان الطبعة الأولى
- 10) مؤيد سعيد السالم "تنظيم المنظمات " دار عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى 2002.
- 11) شوقي ناجي جواد "الإدارة الإستراتيجية" دار حامد الطبعة الأولى عمان 2000

- (12) تشارلز جاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المعتال "الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)" دار المريخ الجزء الأول الرياض 2001
- (13) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية والتطبيقات"
- (14) سونيا محمد البكري "نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)" الدار الجامعية الإسكندرية 1999
- (15) علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار الغريب القاهرة 2002
- (16) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)" دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2005
- (17) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)" دار الكتاب القاهرة 2000
- (18) عائد سيد خطاب "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر" المكتبات الكبرى القاهرة الطبعة الثانية 1990
- (19) علي محمد عبد الوهاب سعيد ياسين عامر "محاسبة الموارد البشرية" دار المريخ للنشر 1984
- (20) عبد العزيز صالح بن جبتور "الإدارة الإستراتيجية" دار المسير للنشر و التوزيع
- (21) زكرياء المطلق "الجدوى الإدارية الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسة)" دار الباروزي للنشر و التوزيع
- (22) محمد سمير احمد "الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية" دار المسيرة
- (23) مؤيد سعيد السالم "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر قطر الطبعة الأولى 2005

## المجلات والملفات:

(24) رندا الباقي الزهري "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" مجلة جامعة دمشق

للعلم والاقتصاد والقانونية المجلة 16 العدد 01

(25) زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة ، "التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى

الإستراتيجية"، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية 1990

(26) سمية أمين" المحاسبة عن رأس المال الفكري( دراسة تحليلية مع التطبيق على

رأس المال البشري)"مجلة المحاسبة والتأمين العدد 60 جهاز الدراسات العليا

والبحوث كلية التجارة جامعة القاهرة

(27) سواكري مباركة المورد البشري و الميزة التنافسية الملتي الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ورقة 2004

## الدراسات والرسائل الجامعية:

(28)سلطان محمد رشدي "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

(واقعه أهميته وشروط تطبيقه)"مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة

جامعة المسيلة 2005

(29)الداوي الشيخ "نحو التسيير الاستراتيجي الفعال بالكفاءات لمؤسسات الاسمنت في

الجزائر" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير جامعة الجزائر جوان 1999

(30)غانية لالوش "دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة " رسالة ماجستير في العلوم

الاقتصادية فرع العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002/2001

(31)صليحة كاريش "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة "رسالة ماجستير

العلوم الاقتصادية فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2000/1999

32) سملاي يحضيه "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير جامعة الجزائر  
2005

### المراجع باللغات الأجنبية:

- 33) Alain Charles Martinet , « management stratégique(organisation et politique) » dissidences , Paris.
- 34) Alain Charles Martinet , Stratégie, Verbert, Paris, 1983.
- 35) A.Guittet dvelaper les coupéteuces par une imagénierie de la formation ESF. Coll ; formation en sciences hummainrs paris, 1995
- 36) D.petit .A.M.Beugne , Stratégié et Gestion des Ressources Humaines de Française de Gestion 2001.
- 37) J.Brahet Dir ,Repenser la Gestion de Ressources Humaines Economic a Paris 1993
- 38) Bélonger L.Etal , Gestion Stratigique et Opération les Ressources Humaines chicoutini, Gweten marin 1999. 38)Armand Dayan Manuel Do Gestion, ELLIPSES/AVF 1998
- 39) Gerry Johnson.He SCHOLEs, Stratigique Publi-Union Paris 2000.

### المواقع الإلكترونية:

<http://www.djelfa.info/vb/archine/index.php/r-591759.hotmail>



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطوير التسيير	05
02	عجلة التسيير	08
03	التسيير عملية دائرية مستمرة	09
04	التفاعل بين إنشاء الطاقة وتشغيل الطاقة	15
05	استراتيجيات ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	48
06	نموذج جامعة WARWICH	51
07	نموذج هارفارد	53
08	نموذج التطابق الاستراتيجي	54
09	خطوات تصميم برامج التدريب	79

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التمييز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي	12
02	الفرق بين الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	39
03	تطوير الأعمال	68
04	المبيعات المحققة والمتنبئة	69

# الفهرس

الإهداء

كلمة شكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة.....ا

## الفصل الأول: التسيير في المؤسسة

- 01.....مقدمة الفصل الأول
- 02.....المبحث الأول: ماهية التسيير
- 02.....المطلب الأول: تطور مفهوم التسيير
- 03.....الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية
- 03.....الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
- 04.....الفرع الثالث: مدرسة التسيير
- 06.....الفرع الرابع: يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج وكثرة المناهج
- 06.....المطلب الثاني: مفهوم التسيير وأهميته
- 08.....الفرع الأول: مفهوم التسيير
- 09.....الفرع الثاني: أهمية التسيير
- 10.....المطلب الثالث: أهداف التسيير
- 12.....المبحث الثاني: أنواع التسيير ومبادئه
- 12.....المطلب الأول: أنواع التسيير والفرق بينهم
- 14.....المطلب الثاني: مهارات التسيير
- 14.....الفرع الأول: المهارة التقنية

- 15.....الفرع الثاني: المهارة الإنسانية.
- 15.....الفرع الثالث: المهارة التنظيرية.
- 15.....المطلب الثالث : عناصر التسيير ومبادئه العامة.
- 16.....الفرع الأول: عناصر التسيير.
- 16.....الفرع الثاني: المبادئ العامة للتسيير.
- 18.....المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- 18.....المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وأهميته.
- 18.....الفرع الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- 19.....الفرع الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي.
- 20.....المطلب الثاني : مستويات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وشروط تطبيقه.
- 20.....الفرع الأول: مستويات التسيير الاستراتيجي.
- 21.....الفرع الثاني: شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي.
- 25.....المطلب الثالث: معوقات تطبيق التسيير الاستراتيجي.
- 26.....خلاصة الفصل الأول:

## الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- 27.....مقدمة الفصل الثاني:
- المبحث الأول: الإطار الفكري والتحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 28.....المطلب الأول: الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 31.....المطلب الثاني: التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 33.....المطلب الثالث: التحول الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 33.....الفرع الأول: التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل.
- 33.....الفرع الثاني: التحول الذي طرأ على وظيفة التكوين.

- 35.....الفرع الثالث: التحول الذي طرأ على وظيفة التحفيز
- 35.....الفرع الرابع: التحول الذي طرأ على وظيفة تقييم الأداء
- 37.....**المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**
- المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أهميته
- 37.....و متطلباته
- 37.....الفرع الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 38.....الفرع الثاني: أهمية متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 40.....المطلب الثاني: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعناصره
- 40.....الفرع الأول: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 42.....الفرع الثاني: عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 43.....المطلب الثالث : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- 43.....الفرع الأول: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 44.....الفرع الثاني: نموذج محاسبة الموارد البشرية
- 45.....الفرع الثالث: نموذج تسيير الكفاءة
- 45.....الفرع الرابع: نموذج تسيير المعرفة
- 46.....الفرع الخامس: نموذج تسيير الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية نماذج تصميمها
- 46.....ومكوناتها
- 46.....المطلب الأول: تكوين إستراتيجية الموارد البشرية
- 50.....المطلب الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية
- 50.....الفرع الأول: نموذج جامعة وورويتش ( WARWICN )
- 52.....الفرع الثاني: نموذج جامعة هارفارد (HARVARD)
- 54.....الفرع الثالث: نموذج التطابق الاستراتيجي

المطلب الثالث: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية واختيار	
الاستراتيجيات.....	55
الفرع الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية.....	55
الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية الموارد البشرية.....	56
خلاصة الفصل الثاني:.....	58

## **الفصل الثالث: دراسة حالة فندق حماه بوغرار**

مقدمة الفصل الثالث:.....	59
<b>المبحث الأول : تقديم الفندق والمحطة.....</b>	60
المطلب الأول: التعريف بالفندق والمحطة.....	60
الفرع الأول: تعريف المحطة.....	60
الفرع الثاني: وصف الفندق.....	61
<b>المطلب الثاني: تنظيم المحطة ومراحل تقديم الخدمات في الفندق.....</b>	62
الفرع الأول: تنظيم المحطة ومزاياها.....	62
الفرع الثاني: ومراحل تقديم الخدمات في الفندق.....	64
<b>المطلب الثالث : الوضعية التنافسية للمحطة والفندق.....</b>	65
الفرع الأول: الوضعية التنافسية للمحطة.....	65
الفرع الثاني:دراسة تنافسية الفندق.....	67
<b>المبحث الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية في الفندق وسيرورة توظيف</b>	
<b>الكفاءات به.....</b>	70
المطلب الأول : تحديات إدارة الموارد البشرية التي تواجه الفندق.....	70
المطلب الثاني : وسيرورة توظيف الكفاءات في الفندق.....	71
المطلب الثالث :خطوات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة	
والتنافس .....	72

## المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في الفندق كمورد

73.....	استراتيجي
73.....	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في الفندق
	المطلب الثاني: نظرة الفندق للتدريب السياحي كأداة لتحقيق
74.....	استراتيجياته
75 .....	المطلب الثالث: طريقة التدريب السياحي في الفندق
75.....	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية في الفندق
76.....	الفرع الثاني: الأساليب التدريبية في الفندق
80.....	خلاصة الفصل الثالث
81.....	الخاتمة العامة:
83.....	قائمة المراجع
	الملخص.

## ملخص:

هذه الدراسة تعالج موضوع : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يمثل احد أهم الأنظمة الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهماتها في إنجاح الإستراتيجية المعتمدة لتحقيق أهداف المنظمة.

تطرقنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى مفاهيم اساسية حول التسيير، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، أما في الجانب التطبيقي فعالجنا دراسة حالة لفندق حمام بوغرة.

نتائج الدراسة أظهرت أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يكسب المنظمة ميزة نسبية تساعد على منافسة المنظمات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي، الموارد البشرية، فندق حمام بوغرة.

## Résumé:

Cette étude traite le sujet suivant: la gestion stratégique des ressources humaines, ce qui représente l'un des systèmes les plus importants responsables de l'intégration des ressources humaines et de leurs contributions à la réussite de la stratégie adoptée pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Le côté théorique de cette étude basé sur les concepts de la gestion et la gestion stratégique des ressources humaines, et dans le côté pratique qui inclus l'étude de cas sur l'hotel "hamam Boughrara".

Les résultats de l'étude a montré que la gestion stratégique de l'organisation des ressources humaines à acquérir un avantage concurrentiel pour les aider à rivaliser avec d'autres organisations.

Mots-clés: gestion stratégique, les ressources humaines, l'hôtel "hammam Boughrara".

## Abstract:

This study addressed the subject of: the strategic management of human resources, which is one of the most important systems responsible for the integration of human resources and their contributions to the success of the strategy for achieving the objectives of the organization.

The theoretical part of this study is based on the concepts of management and strategic management of human resources, while in the practical part, which included a case study of the hotel "hamam Boughrara".

The results of this study showed that the strategic management of human resources in the organization to provide a competitive advantage to help them compete with other organizations.

Keywords: strategic management, human resources, hotel "hamam Boughrara".