

## جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم :..العلوم السياسية  
المرجع: .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

# الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية .

تحت إشراف الأستاذ:

بلعربي علي

الشعبة: علوم سياسية

من إعداد الطالبة:

يونس نجاة

## أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

أبصير أحمد طالب

الأستاذ:

مشرفا مقررا

بلعربي علي

الأستاذ :

مناقشا

بوقراس رقية

الأستاذة :

السنة الجامعية: 2022/2021

نوقشت يوم : 27 جوان 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على الرسول محمد اما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع الى:

اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى " :

وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا."

إلى من علمتني الصبر والثبات إلى من لقنتني الفهم صغيرة والأدب كبيرة إلى من لم تبخل

علي بالغالي والنفيس إلى من تحملت أعباء الزمن التعيس، أمي الغالية .

إلى سندي إلى من تعب لأدرس وتحمل المشاق لأتفوق ، أبي العزيز

حفظهما الله ورعاهما

إلى من تقاسمت معهم رحم أمي وقاسموني طفولتي يخلوها ومرها

أخواتي وإخواني : زينب وسارة وهواري وإكرام

وإلى الكتاكيت : رهف ,لجين ,شيراز

إلى الأستاذ المؤطر بلعربي علي الذي كان لي السند والعون الوفي أطل الله في عمره ان

شاء الله.

أماني

## شكر و عرفان

الحمد لله وكفى و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا وقدوتنا صلى الله عليه وعلى آله وسلم أما بعد :

إن الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب أكيد ،بصدد إنجاز هذا العمل المتواضع نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني بإتمام هذا العمل و انارني بالعلم وأكرمني بالتقوى .

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإحترام

إلى الأستاذ المشرف "الذي كان مرشدا لي طوال هذا العمل " بلعربي علي " وإلى أساتذة العلوم السياسية.

جزاهم الله خير الجزاء

إلى أبي وأمي.

كما اتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل زملاء الدراسة .

إلى كل من قدم لي يد العون.

" فالشكر لمن يستحق الشكر "

المقدمة

نتيجة للتحويلات التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، وهو ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء ، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى برسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المؤسسة، وتسعى هذه الإدارة خاصة إلى الاستثمار في المورد البشري واعتباره رأس مال فكري لا عبء عليها ، لذا يجب الاهتمام به، وبكل متطلباته والعمل على تأهيله وتطوير كفاءته وذلك باتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في متطلبات وظيفته وتحسين مستوى أدائها ، وتكمن ضرورة دراسة هذه الاستراتيجية في معرفة أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات ومدى تطبيقها نظرا لأهمية هذا النوع من الموارد بها مقارنة بالمادية منها إذ أنها تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالتها، غايتها، أهدافها، أساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والإحاطة بجميع متغيراتها، كما تعتبر نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد من أجل تحسين أدائها ، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية في المؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر مهارة وقدرة ، كفاءة والتزام.

### أولا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة البحث فيما يلي :

- التأكد من الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى أنها ترسم سياسة

المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان العمل.

- الاجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمه.
- توضيح مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
- الاحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالإضافة إلى معرفة أهمية ادارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي.
- معرفة إذا ما كان للمرد البشري أهمية داخل المؤسسة.

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة وتتمثل في :

#### 1- الأسباب الموضوعية: وهي

- كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولكن يشهد نقصا في الدراسات التي تناولت واعدت في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث ركزت أغلبها على إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مدى استخدام استراتيجية إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية والأداء المؤسسي داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### 2- الأسباب الذاتية :

بحكم تخصصي في الإدارة فإن من أهم اهتماماتي البحثية وميلي غلى المواضيع المتعلقة بالاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية إذ يعتبر الاهتمام شخصي.

#### ثالثا: الدراسات السابقة :

لقد أثار انتباهي العديد من الأطروحات العلمية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكانت تختلف فيما بينها باختلاف رؤية الباحث إلى الموضوع والمقاربة التي تبناها للقيام بالدراسة .

الدراسة الأولى: (سملالي يحضيه) ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2003-2004 حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الاستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقاتها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوباً للتحسين والرفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهاتها الاستراتيجية واعتبارها أصلاً وشريكاً في استراتيجيات المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة (مدوري نور الدين) 2010-2011 بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للموارد البشرية، جامعة تلمسان، دراسة حالة. تناولت الدراسة أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية، وإبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة ومدى تأثيرها في تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة (بودية فاطمة وبن واضح سنوسي عائشة)، 2019 بعنوان " أثر الادارة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

إن الهدف من هذه الدراسة تتمثل في محاولة معرفة مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأداء المؤسسة، إضافة إلى إيجاد العلاقة بين المفهومين وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال



الأبعاد الرئيسية لها والمتمثلة في مختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري.

**الدراسة الرابعة :** دراسة ( غانم، 2008 ) ، بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الادارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة وأثرها في أداء كليات العلوم الادارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، من خلال محاور تحسين الأداء رضا المستفيدين ، الأداء الداخلي، وخدمة المجتمع المحلي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 'ن تطبيق إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره.  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى تفوق بعض الجامعات من حيث الميزة التنافسية، وتطور أداء العاملين وفهمهم لواجباتهم وطرق أداء العمل لصالح جامعات بيت لحم، وبيزيت، والجامعة الاسلامية والجامعة الأمريكية.

**الدراسة الخامسة :** دراسة ( حابس محمد حتاملة، نجوى عبد الحميد دراوشة، 2019 ) ، بعنوان " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين انتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية، وجاءت لصالح الكليات الانسانية بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الابداع الأدائي لديهم، وتعزز من

مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيدا عن التعقيد والرتابة في التعامل.

**الدراسة السادسة :** دراسة ( ابن أحمد عبد القادر ، 2005 ) ، بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، تناولت الدراسة مختلف الجوانب النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة مع التركيز على اعتماد هذه العملية كمنهج للتكيف مع المتغيرات المختلفة في مجال الموارد البشرية وتم اسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات لتخرج الدراسة في الأخير بخطة متكاملة لتكوين الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة.

**الدراسة السابعة :** الدراسة التي قدمتها الباحثة ليلي بوحديد لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية، ومدخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

#### رابعا: طرح الإشكالية :

من أجل معرفة دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة تتبلور الاشكالية التالية والتي سيتم الاجابة عليها من خلال الدراسة، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

- إلى أي مدى تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ؟

#### خامسا: التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
- 2- هل لسياسات التقييم دورا في تحسين أداء العاملين؟
- 3- ما مدى أهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري؟
- 4- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

#### سادسا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدت الفرضيات التالية:

- 1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة.
- 2- تساهم سياسات التقييم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- 3- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.
- 4- يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة لضمان استمرارية نشاطها.

#### سابعا: المناهج والمقاربات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والاجابة عن الاشكالية التي طرحت سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تم وصف وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية، كما أن الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلا ( الواقع الظاهر) تعتمد عليه في تكوين الفرضيات واختيارها، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التغيير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة.

## ثامنا: تقسيمات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بتقسيم البحث على النحو التالي:

- مقدمة عامة تناولنا فيها أهمية الموضوع ومبررات اختياره والدراسات السابقة والأشكالية والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة والمناهج والمقاربات المستخدمة، تقسيمات الدراسة. اعتمدنا على فصلين كالتالي:

الفصل الأول: المعنون بـ " المدخل النظري والمفاهيمي للدراسة " تضمن مبحثين الأول أساسيات حول الادارة الاستراتيجية أما الثاني فعرضت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمفهومها ومكوناتها.

الفصل الثاني: المعنون بـ " دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة " تضمن مبحثين حيق تناول المبحث الأول الأداء المؤسسي وأداء المورد البشري، أما الثاني فتناول الاستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة .

الخاتمة: وتضمنت أهم النتائج المتوصل إليها وعلى إثرها يتم وضع مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة وكيفية تحسين الأداء فيها.

# الفصل الأول

المدخل النظري والمفاهيمي  
للدراسة

## المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

في ظل التغيرات والتحولات يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات وأقسام معينه في هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية definition of strategic management

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: <sup>1</sup> علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ويتضح هذا التعريف إن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.

ويدل مصطلح الإدارة الإستراتيجية على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. بحيث يدل مصطلح التخطيط الإستراتيجي strategic planning على صياغة الإستراتيجية فقط. وإن هدف الإدارة الإستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها ، وبالمقابل يحاول التخطيط الإستراتيجي رسم المستقبل من استقراء اتجاهات اليوم.

لقد نشأ مصطلح التخطيط الإستراتيجي في الخمسينات وانتشر استخدامه بين منتصف عقد الستينات ومنتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، وخلال تلك الفترة اعتقد بأن التخطيط الإستراتيجي هو الجواب والعلاج الشافي للكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وتوهمت الكثير من الشركات الأمريكية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ولكن سرعان ما تم رفضه خلال عقد الثمانينات كنماذج تخطيطية متنوعة لا تنتج عوائد عالية،

<sup>1</sup> مجد صقور، رعد الصرن ، الاجازة في نقانة المعلومات ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 10.

وتم إعادة إحياء مصطلح التخطيط الإستراتيجي خلال عقد التسعينات، واليوم لا تزال تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في عالم ومنظمات الأعمال، ومنها منظمات وشركات تكنولوجيا ونظم المعلومات.

وفي الواقع توصف أي خطة إستراتيجية strategic plan على أنها خطة مباراة game plan للشركة تماما كما هو الحال في مباراة كرة القدم، أي أن يكون لدى المنظمة خطة جيدة للتنافس لذا فقد تم تخفيض هوامش الربح بين المنظمات المتنافسة خصوصا في حالات الكساد الإقتصادي.

وتنتج الخطة الإستراتيجية من الخيارات الإدارية الناتجة عن المفاضلة بين البدائل الجيدة المتعددة، كما أنها تدل على الإلتزام بأسواق محددة وسياسات وإجراءات وعمليات تشكل طرائق وأساليب العمل نحو تحقيق الخطة الإستراتيجية.

ولقد عرفها العالم ANSSOF الإدارة الإستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تحققها.<sup>1</sup>

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية بما يلي<sup>2</sup>:

تقوم الإدارة الإستراتيجية بتغذية المنظمة بالفكر الأساسي لها حيث يعتبر من أهم عناصرها الداخلية والذي يسهم بشكل كبير في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات المطبقة في المنظمة.

أ. تساهم الإدارة الإستراتيجية في التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تقع في البيئة

الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فتعمل على وضع الإستراتيجيات والخطوات

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية. لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 33.

<sup>2</sup> حمدان وإدريس، ستار شمس، أكبر موقع للأبحاث العلمية. 2009.

المطلوبة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغييرات على صعيد المنظمة.

ب. تقوم الإدارة الإستراتيجية بتدريب الموظفين في الإدارة التنفيذية والوسطى على التفكير وحل المشكلات التي من المحتمل حدوثها ومواجهتها غدا ثم ترفيتهم لمناصب إدارية أعلى وبذلك تكون الإدارة الإستراتيجية قد أعدت كوادراً مدربة جيدة لتولي المهام في المستويات الإدارية العليا.

ت. تنفيذ الإدارة الإستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

ث. تعتبر الإدارة الإستراتيجية قناة وصل ذات أهمية كبيرة تربط بين العاملين في المنظمة وذلك من أجل التغلب على المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام.

ج. تساعد الإدارة الإستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم والتي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة. ح. تساعد الإدارة الإستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

خ. تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقي



## المطلب الثاني: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية

إن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات كما تمر بثلاث مراحل.

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية:<sup>1</sup>

### 1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: Corporate strategy:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه "إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد البشرية المتاحة لإنجاز أنشطتها" وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير استراتيجيات المنظمة ككل.

يهتم هذا المستوى للإستراتيجية بالمجال العام للمنظمة والقيمة التي يمكن أن تصنفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية وتنوع المنتجات أو وحدات العمل والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

على سبيل المثال في شركة

على سبيل المثال في شركة Yahoo يكون القرار الحاسم على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها التجارية، وتهتم الإستراتيجية على مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين وسوق الأسهم وتأخذ شكلاً من البيان الصريح والضمني لبيان رسالة الشركة Mission statement الذي يعكس هذه التوقعات ويرتبط بالإستراتيجية على مستوى المنظمة أيضاً تحديد نطاق العمل الذي يتضمن أساس القرارات الإستراتيجية الأخرى.

<sup>1</sup> مجد صقور، رعد صرن ، مرجع سابق، ص 15-16.

## 2- الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل : Business Units Strategy

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تبيع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد ويمكن أن تكون وحدة العمل الإستراتيجية Strategic business unit (SBU) فرعاً رئيسياً في المنظمة أو مجموعة من المنتجات المترابطة أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة، ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل إستراتيجية يجب أن تتوافر فيه السمات التالية:

أ. أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.

ب. أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.

ج. أن يكون له منافسون معينون.

د. أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له

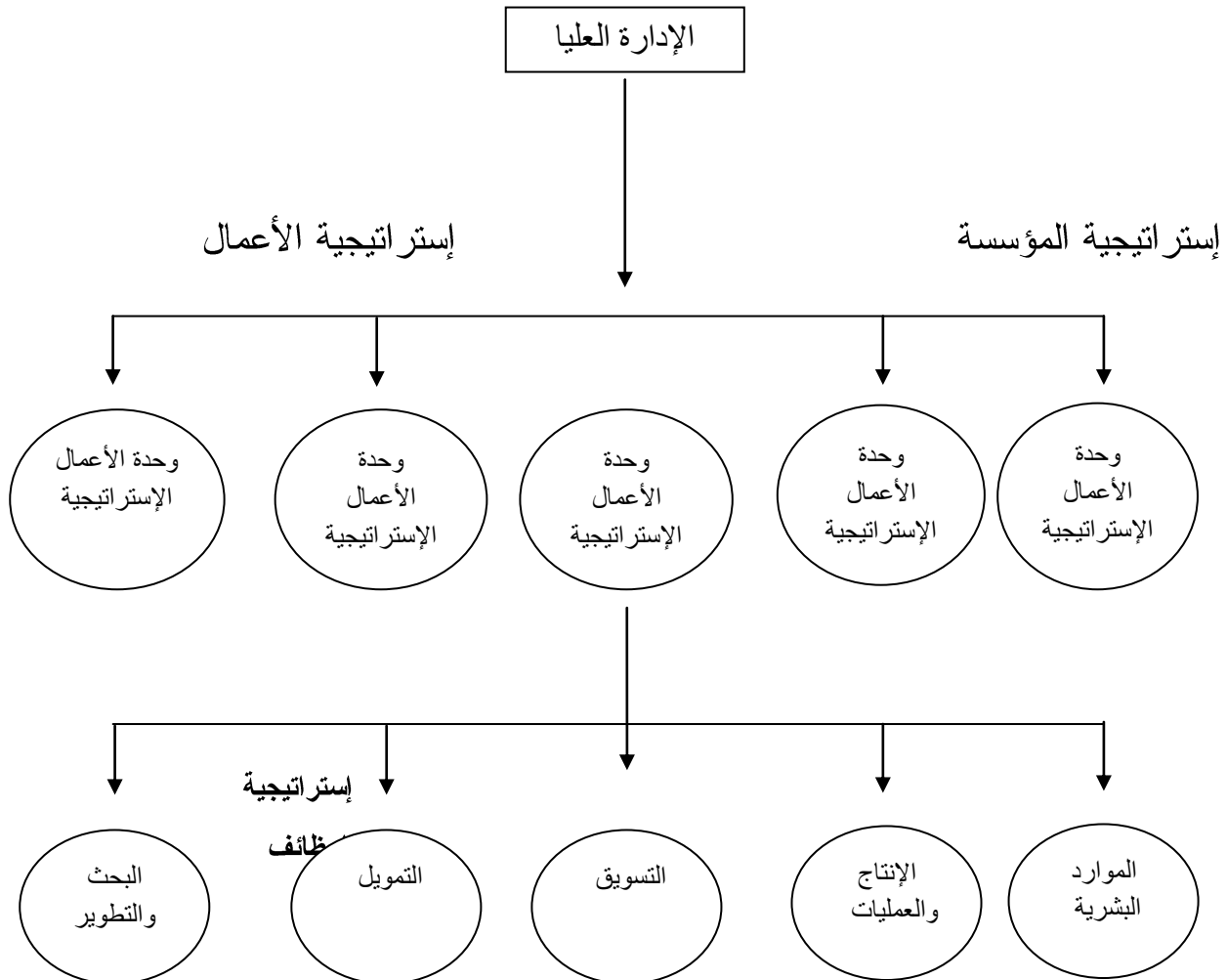
وتفصل عوائد وتكاليف استثمارات الخط الإستراتيجية لوحدة العمل الإستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم إلى جانب تقويمها أيضاً، وتعمل وحدة العمل الإستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة ، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح لذا فإن المخططون الإستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة لأداء كل وحدة عمل إستراتيجية وتخصيص الموارد لها بفعالية ويجب أيضاً ضمان التكامل بين وحدات العمل الإستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.

## 3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy :

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي ، ويعد مديرها مسؤولين عن

الإستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته والشكل التالي يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية.

شكل رقم (1) مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: طاهر منصور الغالي، وائل صبحي، محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ص 46.

**ثانياً: عمليات الإدارة الإستراتيجية:**

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة التصميم:**

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

– تحديد رسالة المؤسسة.

– تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

– دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الوجوه الإستراتيجية.

**2- مرحلة التطبيق:**

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

**3- مرحلة التقييم:**

تخضع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

**المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية:**

مما لا شك فيه أن القيام على إدارة شؤون أية مؤسسة تواجه العديد من التحديات والعقبات التي تحول دون قيامه بمهامه الإدارية والتنظيمية والتنسيقية والإشرافية على مفاصل المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 16.

وتلك التحديات غالباً ما تتمثل في ظهور تغيرات طارئة تفاجئ المؤسسة والقائمين عليها، إلا أن من طبيعة الخطة الإستراتيجية أنها تضع احتمالات عديدة لكل أمر طارئ ومن تلك التحديات فيما يلي:

#### أ. التغير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال :

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والإقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الإتصال لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

#### ب. زيادة حدة المنافسة:

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الإقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

#### ج. كونية الأعمال(عولمة الأعمال):

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الإعتماد المتبادل للإقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل، فمثلاً ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا و GM يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

**د. التغير التكنولوجي المتسارع:**

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بسورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والإستفادة في المميزات التقنية الجديدة.

**ه. نقص الموارد:**

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب من الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الإجتماعية.

**و. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:**

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلف المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها.

**ز. عدم الإستقرار في أوضاع السوق:**

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة

المدى لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خط وسياسات الإدارة. كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الإستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية الجزء والصفحة ، ص 4- 6، 2019.

**المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:**

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات استراتيجيه المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

**المطلب الأول: التعريف بالإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية وخصائصها:**

**أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة، ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف وإستراتيجيات وخطط المنظمة ككل<sup>1</sup>.

عرفت بأنها رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في العمل، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرات تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل التي تعيشها<sup>2</sup>.

عرفت أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم و رؤسائهم. وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 86.

<sup>2</sup> محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 25.

<sup>3</sup> الشطيبي احمد، تعاريف ومقدمه عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعه الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية؟ متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (30/07 /2017)



عرفت بأنها عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدره المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال<sup>1</sup>.  
بناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في خطه طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

### ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup> :

- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ بعين الإعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

<sup>1</sup> الطعان حاتم، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزاره النقل، مجله الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق العدد الثالث، 2013، ص 205.

<sup>2</sup> محمد سمير، مرجع سابق، ص 25.

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها:**

إدارة الموارد البشرية هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها.

**أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

هناك العديد من التعاريف أهمها: <sup>1</sup>

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- ولقد اختلفت وجهات النظر في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ودقيق لإدارة الموارد البشرية « Humain Ressource Management » فقد رأت النظرة التقليدية لها بأنها مجرد وظيفة قليلة الأهمية تنحصر أعمالها في القيام بالأعمال التنفيذية الروتينية كحفظ المعلومات عن العاملين في الملفات والسجلات ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين كضبط الأوقات والإنصراف والإجازات والترقيات وصرف الأجور والمرتبات.
- أما النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى وذلك لأهمية وتنامي الدور الذي تقوم به الموارد البشرية، في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ودعم خطط وبرامج المؤسسة التنموية، ولذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية، لقد اتسع ليشمل أنشطة رئيسية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب

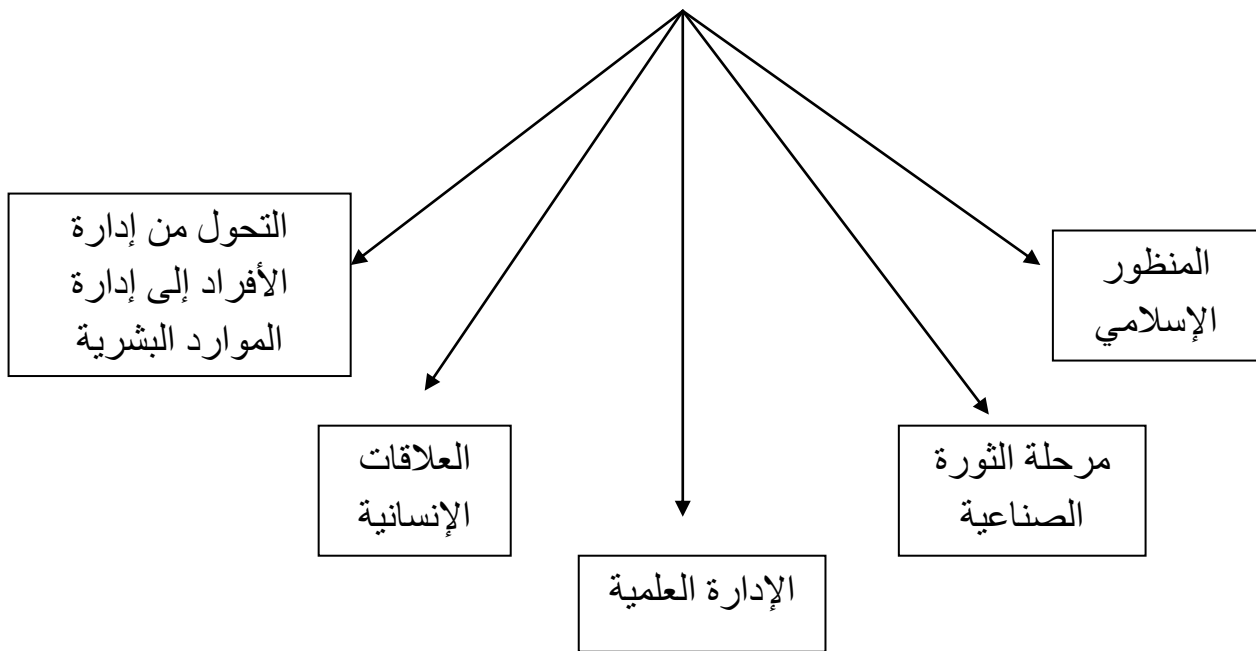
<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل أكثر<sup>1</sup> .

ولهذا فقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية تبعا للمداخل التي ينطق منها الباحثون، فيعرفها جمال الدين محمد المرسي في كتابه "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" بأنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>2</sup> .

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (2) يوضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 23.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ب ط، 2003، ص 16.

**1. المنظور الإسلامي:**

بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولا وعملا في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكما أو وليا.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملا أو رب عمل ، وحدد الإسلام كثيرا من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم.

**1.1 أمثلة من المجالات التي تناولها الإسلام:**

- مجالات التعليم والتدريب.
- مجالات المسؤولية والتعويض.
- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
- مجالات التعويض المادي والضمان الإجتماعي.
- مجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها.
- مجالات التعيين والاختيار.

**2. مرحلة الثورة الصناعية:**

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، ضوضاء وأتربة، وأبخرة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

## 3. مرحلة الإدارة العلمية:

رائدها "فردريك تايلور" الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج.

## أفكار مدرسة الإدارة العلمية:

- يعامل العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
- إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج.
- ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، أي أن أهداف العامل الحصول على المال، أي أن أهداف العامل إقتصادية فقط.

## 4. مرحلة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الإجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها (إلتون مايو) وعرفت تجاربه بتجارب الهوترون.

إن العاملين لابد أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

## 5. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

5-1 إدارة الأفراد: توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتميئتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

تحدد نشاطات إدارة الأفراد العديد من الوظائف وهي:

– تحليل الوظائف وتوصيفها.

– إختيار الأفراد.

– تحديد الأجور والحوافز.

– تنمية وتطوير الأفراد،

– حل مشاكلهم.

## 5-2 نواحي القصور في دور إدارة الأفراد: أهمها مايلي:

– عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة.

– عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.

– عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة.

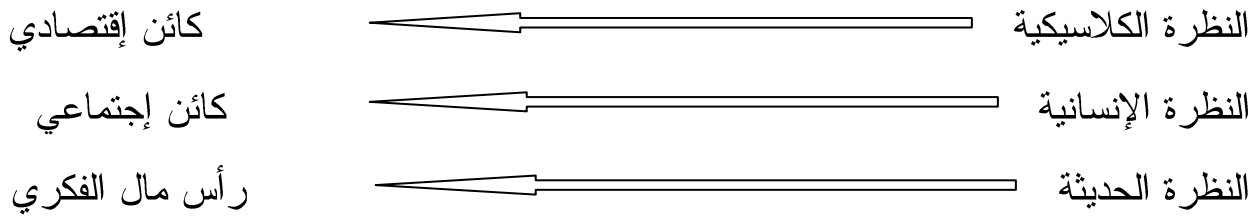
– دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقود.

– إعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة ويوفر لها التكاليف.

نتيجة للقصور في الجوانب السابقة من إدارة الأفراد بالإضافة إلى مواجهة المؤسسات لظروف عمل جديدة اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية، برز خلال فترة السبعينات من القرن الماضي "إدارة الموارد البشرية" كمسمى بديل "لإدارة الأفراد".

- التحول في المفاهيم اتجاه الأفراد العاملين طبقا لإدارة الموارد البشرية:
- الأفراد العاملون في المؤسسة ليسوا مجرد عناصر إنتاجية تابعة، وإنما أصل استراتيجي هام من أصول المؤسسة.
- أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قوة بشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم لاحتياجاتها ومطالبها<sup>1</sup>.

شكل رقم 3: يوضح تطور النظرة نحو الموارد البشرية.



المطلب الثالث: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

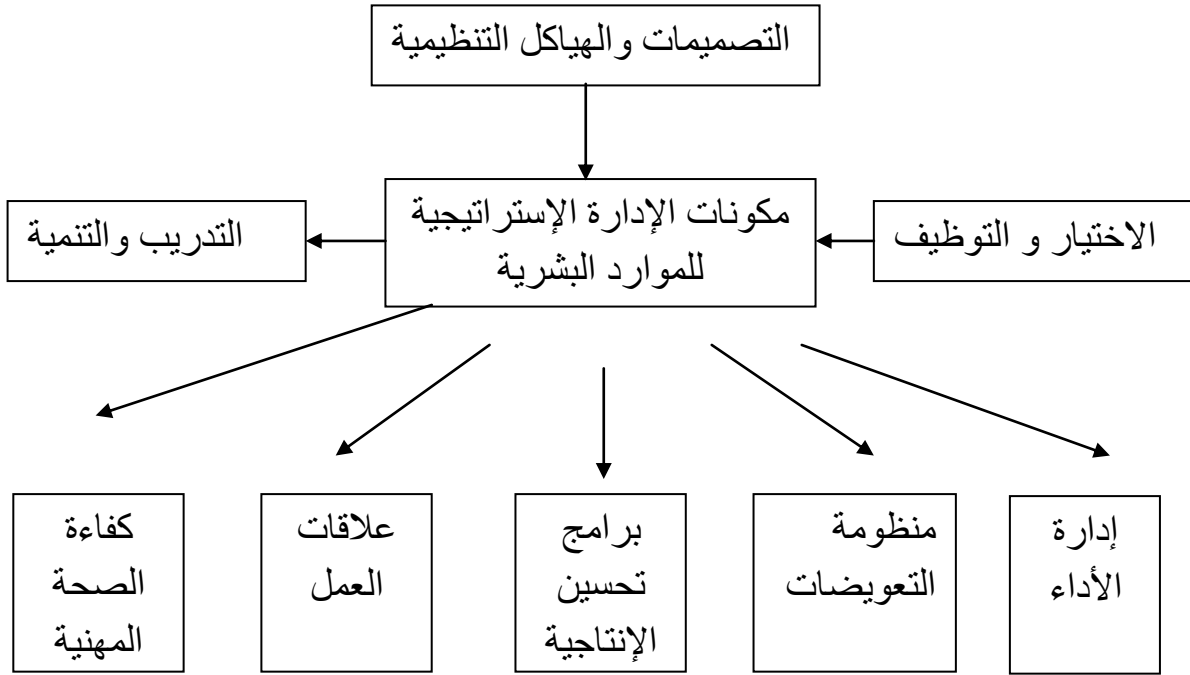
يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل

التالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رجم خالد، مناصرة رشيد، العربي عطية، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2017.

<sup>2</sup> فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 92-93.

الشكل (4): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2006، ص 92.

### 1- التصميمات والهياكل التنظيمية:

والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والبشر والمعمارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.

### 2- الإختيار والتوظيف:

وتضم معايير الإختيار والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين والقيادات.

### 3- التدريب والتنمية:

وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

### 4- إدارة الأداء:

وهذا من حيث الإتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسين وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.



**5- منظومة التعويضات:**

وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجر والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

**6- برامج تحسين الإنتاجية:**

وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات البيئية، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

**7- علاقات العمل:**

وتشمل درجة الإلتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الإجتماعية والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

**8- كفاءة الصحة المهنية:**

وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

**ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب ألا تغفل أهمية التكامل والإرتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصران أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والإبتكار والمبادرة أن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، من ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الواحد بن خالد الحميد، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، 2002،

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تسند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد<sup>1</sup>.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال<sup>2</sup>، يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي بأخذ بعين الإعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

– إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

– إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص41.

<sup>2</sup> عبد الحميد أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2003، ص18.

- تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد وجب عليها الإنخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن:
- ❖ يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.
  - ❖ أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - ❖ معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة<sup>1</sup>.
- لقد نجحت الكثير من المؤسسات الإقتصادية في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرهما وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تحقق دخل المؤسسة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ص91.

# الفصل الثاني

دور استراتيجية إدارة الموارد  
البشرية في تحسين الأداء  
داخل المؤسسة

## المبحث الأول: الأداء المؤسسي وأداء المورد البشري:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، فهو ضمان حول وجود المؤسسة من عدمه، وتعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات بجميع أنواعها، لأنه يرتبط مباشرة بإنتاجية العمل فيها، وفعاليتها التنظيمية. فعملية تقييم الأداء تعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية من خلال إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر وذلك لتشجيع الأداء الجيد، ومعالجة الأداء الضعيف الأمر الذي يهيم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

فالجميع يبحث عن الإرتقاء بإدارة مؤسساتهم من خلال عدة مراحل، ولن يتحقق ذلك إلا بمتابعة أداء المؤسسات فهو النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه:**

**أولاً: مفهوم الأداء:**

**لغويًا:** يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplir).<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse de la langue française, p : 766 , 2001.

**إصطلاحاً:** يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup> ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

### ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أبعاد كالاتي:<sup>2</sup>

#### البعد الأول: - أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية:

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

#### البعد الثاني: - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة:

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الإقتصادية الداخلية والخارجية.

#### البعد الثالث: - أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية:

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإن تم تحقيق مخرجات

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص 215.

<sup>2</sup> مفتاح الجندي، ماجستير نظم معلومات الأعمال.

معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالإنتظام في الدوام وقلة حوادث العمل.

فالأداء المؤسسي يعرف على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه يتبين أن أداء المؤسسة هو: "قدرة المؤسسة على تنظيم استغلال مواردها المتاحة بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية".  
ثالثا: أنواع الأداء المؤسسي:

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

أ- الأداء الإقتصادي: ويتحقق بتطبيق المبادئ الإقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ويتم قياسية عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.  
ب- الأداء الإجتماعي: يعد الأداء الإجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الإجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الإجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية.

ت- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتنشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 19.

<sup>2</sup> مفتاح الجندلي، مرجع سابق.

ث- الأداء المالي: يتمثل في زيادة معدل العائد و نسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات و نسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للإتفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

هـ- الأداء الفني ( التكنولوجي): ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الإنترنت.

#### المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري وعملية تقييمه:

تسعى المؤسسة إلى دفع مواردها البشرية إلى أداء وظائفهم بفاعلية، وبالتالي تقوم بتقسيم دائم لإدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ومحاولة تخطيها، ويتطلب ذلك إنجازا فرديا متميزا، وأن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم ومتابعة حقيقية، وتقييم مستمر، وهذا ما يتطلب وسائل وطرق للتحسين والرفع من كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وأدائها.

#### أولا: مفهوم الأداء البشري:

يعرف على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع الفرد متطلباته، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد من الأداء والجهد فالجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سابق ص 209.



فالأداء البشري عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، فهو يعتبر بذلك المحدد لنجاح المؤسسة بقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء المورد البشري.

### ثانياً: محددات الأداء البشري:

إن الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر هي:<sup>1</sup>

- **الجهد:** حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم.

- **القدرة:** إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي.

- **الفهم والإدراك الدور (المهام):** حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها، فالأداء البشري يتأثر بممارسات وسياسات الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات بجميع أنواعها لأنه يرتبط مباشرة بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، فعملية تقييم الأداء تعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية من خلال إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر وذلك لتشجيع الأداء الجيد، ومعالجة الأداء الضعيف الأمر الذي يهتم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

<sup>1</sup> بوجعدة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 56.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 210.

## 1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم الأداء البشري يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة.<sup>1</sup> ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه ويقيم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز - جيد جداً - مقبول - ضعيف - ضعيف جداً).

وتتم عملية التقييم بواسطة مقيمين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون لطيف أداءهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم. - وبذلك نرى أن عملية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية عملية ضرورية.

## 2- مراحل عملية تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع في عملية تقييم أداء العامل وقد اختلف الباحثون في عملية وضع هذه المراحل ويمكن تحديدها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- وضع توقعات الأداء: تعد أولى خطوات عملية الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة، 2000، ص 332-333.

<sup>2</sup> رابح يخلف، تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، 2007، ص 65.

### ب- مراقبه التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

### ج- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة، والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الإستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية، وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

### د- التغذية العكسية:

وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها، ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها تمكن الفرد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

### هـ- اتخاذ القرارات الإدارية:

والمعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

### و- وضع خطط لتطوير الأداء:

وتتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات، والقدرات، والمعارف التي يحملها الفرد العامل، والإستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها، وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

### 3- طرق تقييم الأداء:

هناك أكثر من طريقه لتقييم أداء الموارد البشرية، وفي ما يلي أهم هذه الطرق وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تكنولوجي علمي)، دار الرواد للنشر، عمان ، الأردن، 2014، ص 230.

### أ- طريقة الترتيب البسيط:

تقوم على مبدأ المقارنة بين الأفراد حيث كل رئيس مباشر يقوم بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءه، وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد مجهولة.

### ب- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي بناء على إنجازهم، حيث يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، ويكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم العمل بهذه المعلومات.

### ج- طريقة المقارنة بين العاملين:

تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقا لقواعد القوانين و.....مرات المقارنة الزوجية بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

عدد المرات (عدد المقارنات الزوجية)  $= n \binom{n-1}{2}$  حيث  $n$ : يمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

### د- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين العامل ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة، فمنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها.

<sup>1</sup> محمد الصبرفي المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 447.

### المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة:

إن عملية قياس وتقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل، وذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة ويمكن القول بأنه لا يكون هناك تطوير على مستوى المؤسسة ما لم يكن هناك قياس وتقييم للأداء. منذ أكثر من قرن كتب " لورد كيلفن" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما نتحدث عنه، ونعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية.<sup>1</sup>

#### 1- تعريف قياس الأداء المؤسسي:

هو عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات أو الاختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>

ومن بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة مقياس الأداء الجيد نذكر:

- مستوى جودة العمال.

- مستوى تحقيق الغايات.

- مستوى رضا العملاء.

- تطابق الإجراءات والعمليات والمقاييس الإحصائية الموضوعية.

ويمكن تعريف قياس الأداء بأنه: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات

الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية

من الناحية، وكذلك في ما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءاتها في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دورة إدارة العمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2011-2012، ص 53.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم سعد، بحث دراسات عليا، 9 يناير 2020.

## 2- طرق قياس الأداء المؤسسي:

### – الأساليب الحديثة في قياس الأداء المؤسسي:

ينظر الإقتصاديون إلى الأداء الإقتصادي المؤسسي على أنه النتائج المالية والسوقية التي تقيم الأرباح والمبيعات وعائد الاستثمار المساهمين والمقاييس المالية الأخرى، من ناحية أخرى يركزون على الأداء التشغيلي، إذ يتم الحصول على المؤشرات التي يمكن ملاحظتها مثل رضا العملاء وولائهم و رأس المال الإجتماعي للشركة والميزة التنافسية المستمدة من القدرات والموارد.<sup>2</sup>

### أدوات حديثة لقياس الأداء المؤسسي:

يساعد قياس الأداء المؤسسي المؤسسات على أن تصبح أكثر نجاحا وتظل في صدارة المنافسة، وهذا يتطلب بشكل أساسي قياس التقدم في الأداء المؤسسي والإبلاغ عنه من أجل استمرار تحسن هذا الأداء، أيضا يجب رصد الأخطاء في الأداء المؤسسي ومعالجته من أجل تحسينه، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الشركة، وتوجد العديد من أدوات قياس وإدارة الأداء المصممة لجعل العملية أسهل وأكثر فعالية، ومن الأساليب الحديثة لقياس الأداء المؤسسي ما يأتي:<sup>3</sup>

### مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

توفر مؤشرات الأداء الرئيسية طريقة لقياس مدى جودة أداء الشركات أو وحدات الأعمال أو المشاريع أو الأفراد في ما يتعلق بتحقيق أهدافهم وغاياتهم الإستراتيجية، لكن الأهمية في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية ليست في القياس بحد ذاتها، لكن في الحصول على المعلومات والبيانات المهمة التي تساعد المؤسسة أو الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل،

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص

<sup>2</sup> Organizational performance : what it is “ and how to measure and improve it”, CKJU Retrived 9/2/2022. Edited.

<sup>3</sup> Key Tools Techniques for ” Performance Management “, benarrrrrdmarr, Retrived 9/2/2022, Edited.

كما أنها تعطي صورة واضحة لمستويات الأداء الحالية وما إذا كان العمل في المكان الذي يجب أن يكون فيه.<sup>1</sup>

### تقييم الأداء:

إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسية من الضروري أن تكون تقييمات الأداء هي التغذية الراجعة للمؤسسة، وان العمل على الهدف المراد تحقيقه يسير في الطريق الصحيح، وإذا تم استخدام أداء تقييم الأداء بشكل صحيح سيتم تحقيق أقصى استفادة من التغذية الراجعة التي قدمتها هذه الأداة، كما يجب أن يشعر الموظفون أن عملية التقييم هي عملية ثنائية الإتجاه منتظمة وصادقة وعادلة وبناءة، حتى لو لم يكن الأمر كذلك، ويمكن أن تكون التقييمات عاملاً مثبطاً للمؤسسة والأفراد، مما يؤدي إلى الإنخفاض في الأداء.<sup>2</sup>

### 360 درجة ردود الفعل:

تدور هذه الأداة حول الإجابة على السؤال "ما مدى جودة أداء موظفي المؤسسة في عيون أولئك الذين لديهم حصة في أدائهم مثل المشرف أو المدير أو العملاء"، توفر هذه الأداة للأفراد تقييماً واسعاً لأدائهم بناءً على آراء من حولهم، بما في ذلك المشرف أو المدير و التقارير المباشرة والأقران والعملاء والموردون وما إلى ذلك، فيتم تدوين النتائج على نحو سري وتقديمها إلى الموظف، وتستخدم الرؤى المستمدة من التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة في تدريب الموظفين وتطويرهم، كما تساعد التقارير بنطاق 360 درجة على إضفاء الطابع الديمقراطي على عملية المراجعة من خلال موازنة آراء العديد من الأشخاص بدلاً من الأخذ برأي المدير المباشر للفرد فقط.

<sup>1</sup> Key Tools and Techniques for " Performance Management " , benarrrrrdmarr, Retrived 9/2/2022, Edited.

<sup>2</sup> Key Tools Techniques for " Performance Management " , benarrrrrdmarr, Retrived 9/2/2022, Edited.

### أهمية قياس الأداء المؤسسي:

تمكنت المقاييس من تحسين النشاط التجاري للمؤسسة وهذا هو سبب أهميتها فباستخدام هذه المقاييس يمكن للمؤسسة والأفراد تحسين النتائج الإجمالية واستهداف منطقة معينة من العمل وتحسينها للحصول على نتائج أفضل كما تمكن أدوات قياس الأداء المؤسسي من معرفة مكان الخلل وأقصر الطرق للوصول للهدف الرئيسي للمؤسسة باختصار يجب فهم المقاييس التي يتم من خلالها تقييم نشاط المؤسسة، ثم تتأكد المؤسسة أنها في الطريق الصحيح نحو النجاح.<sup>1</sup>

ويوجد أهمية كبيرة لتقييم الأداء المؤسسي، وتعود هذه الفائدة بالنفع على المؤسسة والموظفين على حد سواء، وتتلخص أهمية التقييم المؤسسي في ما يلي:<sup>2</sup>

- المحافظة على إنتاجية الموظفين وأدائهم وتحفيزهم لأداء أفضل ما لديهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال التقييم المستمر والمتواصل لهم.
- التقييم المؤسسي يوفر فرصة لأصحاب العمل لتقييم مساهمات موظفيهم في المؤسسة ومدى قدرتهم على العمل والإبداع وتقييم الخدمات على الشكل المطلوب.
- يعد أمراً ضرورياً لتطوير فريق عمل قوي ومتعاقد ومتعاون داخل المؤسسة.
- تقييمات الأداء تبين الحدود المقبولة للأداء بل تفرض هذه الحدود على كل شخص يعمل تحت مظلة المؤسسة.
- تقييم الأداء المؤسسي يعزز تقدير الموظفين والتواصل الفعال معهم، وتحفز الأفراد على القيام بأفضل ما لديهم من أجل النهوض بأنفسهم ومؤسساتهم.
- توفر مقاييس تقييم الأداء قياساً عادلاً ونزيهاً لمساهمة الموظف في المؤسسة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> Why is performance measurement « important to the success of your business ? » rightway, retrived 9/2/2022. Edited.s

<sup>2</sup> إيمان المشاقبة، أهمية تقييم الأداء المؤسسي، مقالات حياتك، كوم، 14:07، 15 أكتوبر 2020.



- يساهم في إنتاج وثائق تقييم دقيقة لحماية كل من الموظف وصاحب العمل.
- تقييم الأداء يساعد في الحصول على مستوى عال من الجودة والكمية في العمل المنتج.
- يحتوي نظام التقييم الفعال على نماذج تقييم موحدة، ومقاييس الأداء وإرشاد التغذية الراجعة، وإجراءات تأديبية.
- نظام التقييم المؤسسي هو طريقة لإجراء تقييمات بشكل عادي ومتساوي وموضوعي لحماية مؤسستك وموظفيك.

## المبحث الثاني: الإستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة:

### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء:

إدارة الجودة الشاملة توجه إداري تتبناه جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، يسعى إلى تقييم منتجات وخدمات ذات جودة ترضي رغبات العملاء، وذلك من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات في المؤسسة، ولقد أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات الإقتصادية تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير، والتحسين المستمر للأداء الشامل والتي تهدف إلى التعاون، ومشاركة جميع العمال في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها، وأنشطتها لإرضاء عملائها، وعمالها مع متطلبات الظروف البيئية.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: من أبرز التعاريف لإدارة الجودة الشاملة:

#### 1- تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA):

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

#### 2- تعريف جون اوكلاند John Ookland:

"إنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة."<sup>2</sup>

#### 3- تعريف (Shucter):

"إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية في أقصر وقت."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الميسرة للنشر والتمزيغ والطباعة، 2000، ص 74.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 75.

<sup>3</sup> فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دون دار نشر، 1996،

### ثانياً: طريقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة "TQM":

تعد أهم الأساليب المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات فهي "الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين أدائها بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".<sup>1</sup>

#### أ- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي:<sup>2</sup>

- تحقيق مستوى عال من الجودة
- تحسين الإنتاجية والجودة معا.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزيون.
- خلق فرص أكثر للعمل.
- الإستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.

#### ب- أهمية الجودة الشاملة في تحسين الأداء:

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين وتحسين أدائهم في المؤسسة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت، ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد إيجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

ف نجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي أم وشركة بول رفير للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية والفائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضيرى كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 350.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 144.

- إنخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجود السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
  - تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
  - زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
  - تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
  - زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
  - زيادة الابتكارات والتحسين.
- وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد<sup>2</sup>.
- إنخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
  - إنخفاض نسبة الغياب.
  - إنخفاض نسبة الإجازات المرضية، وانخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل.
  - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
  - تحسين أداء العمال والمنظمة.
  - تحسين الإتصال والتعاون بين الوحدات.
  - زيادة العائد على الاستثمار.
  - زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج.
  - زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.

---

<sup>1</sup> محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 4.

<sup>2</sup> عبد الله مومن الخلق، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، 1997، معهد الإدارة، الرياض، ص 147.

### المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الإقتصادية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة ونشرحها كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1- دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر وهي: معدلات التغير السريعة: المنافسة، الحفاظ على المكانة والإهتمام بالجودة.<sup>2</sup>

#### أ- معدلات التغير السريع:

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، ومن حيث كونها نقطة في البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على المواد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبتكار.

#### ب- الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن المنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص 55-57.

<sup>2</sup> عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003،

تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

### ج- الإهتمام بالجودة:

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة فهو الأساس الذي ينطلق منه ذلك المستوى من الأداء.

### د- المنافسة:

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

### 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

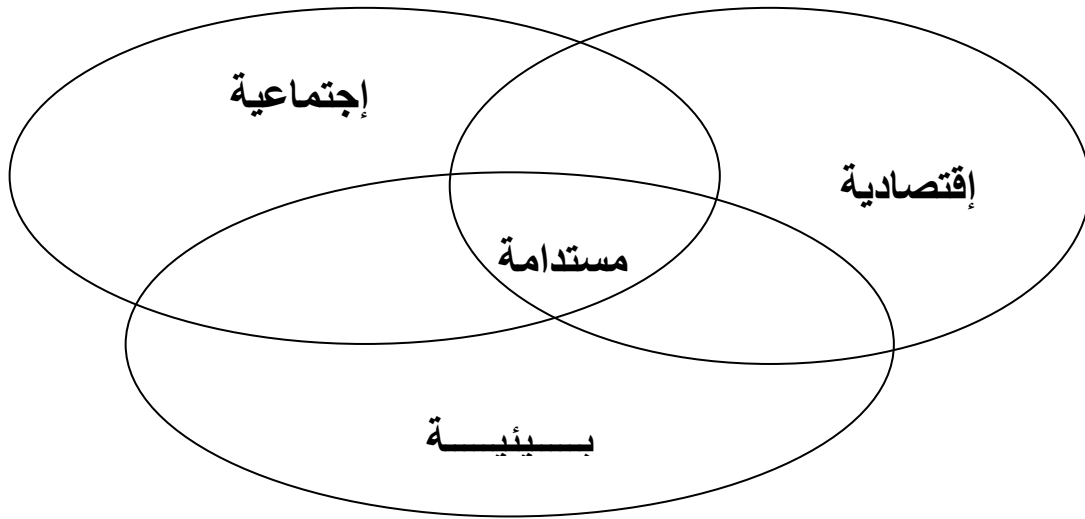
تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنه: <sup>1</sup> " الإدماج الإختياري من طرف المؤسسات بالإهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"<sup>2</sup>. فالمؤسسات لها سلوكيات إجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

<sup>1</sup> Yues enregle et Annick Souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise franel éditions, québec, (RSE), Arnaud, 2009, p 129.

<sup>2</sup> Alain jounot, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et Paris, développement durable, Afnor, 2010, pp.15-16.

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
  - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
  - تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
  - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الإقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الإقتصادية، المساواة الإجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم 05: أساسات التنمية المستدامة<sup>1</sup>



Source : Alaine Jounot.op.cit, p,04.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الإستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة:**

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلال تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع استراتيجية في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Source : Alaine Jounot. Op.cit, p, 04.

<sup>2</sup> Yves Enregle et Annick Souyet, op.cit, p, 110.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمن الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999، ص62.



### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل وكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة وخطة الموارد البشرية فيها، حيث أنه وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعريف ومدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

( Shrp Strategic Human Ressources Planning ) إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحد ألا وهو الاستخدام الفعال والأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسساتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف.<sup>1</sup>

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها، والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة، وذات كفاءة عالية.

ويعرفه كل من جورج ميلكوفيتش (George Milqovitch) وجون بودرا (John Bouderau) بأنه عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

وفي تعريف آخر: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة تستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع المعلومات لغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب

<sup>1</sup> George Milqovich, john B. oudreau, Human Ressources Mabagement ( Home wood, I M; Richard Irwin Ins, 1991) P120.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000 ، ص69.

عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، كما ونوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء.

### ثانيا : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعتبر بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى، ويجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة أو قسم شؤون القوى العاملة بالمؤسسة ، ويرتبط النظر إلى المستقبل حتى نتمكن من الحكم والسيطرة على مقدار التغيير فيه، أي الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول، إذ يعتبر هذا النشاط - التخطيط الاستراتيجي - حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة، مثل خطط المبيعات، والانتاج والمشتريات وخطط التوسع في التسهيلات في المشاريع الاستثمارية، وفي التحديث والعصرنة أو إضافة منتج جديد وتغيير المنتج القديم أو التغيير في مستوى المهارة... الخ، وتظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام كالاتي<sup>1</sup>:

- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد ولفترات زمنية قادمة.

- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها ( التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة... الخ) لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغييرا في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها... الخ ، مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات.

<sup>1</sup> محسن عبد الله مخامرة : تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي " ، المجلة العربية للإدارة، 307 )

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.
- المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة، وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.
- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المؤسسة.
- وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل في<sup>1</sup> :
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد
- يساهم في عمليات الاختبار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفاً عدد العاملين المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختبار
- يساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي ( عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2001، ص ص 46-

- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختبار.

**ثالثا: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة:**

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها<sup>1</sup>:

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية، وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات.

- يساعد التخطيط على التوسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

ويرى مصطفى نجيب شاويش أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية، وتقييمها بهدف إيجاد الأسلوب المناسب للاستفادة منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية.

- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

- التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة.

- التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط على المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، علم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص61.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص32.

وإضافة إلى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردها في ما يلي :

- يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة.

- يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلبى احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب بهدف تحسين أداء الفرد والمؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

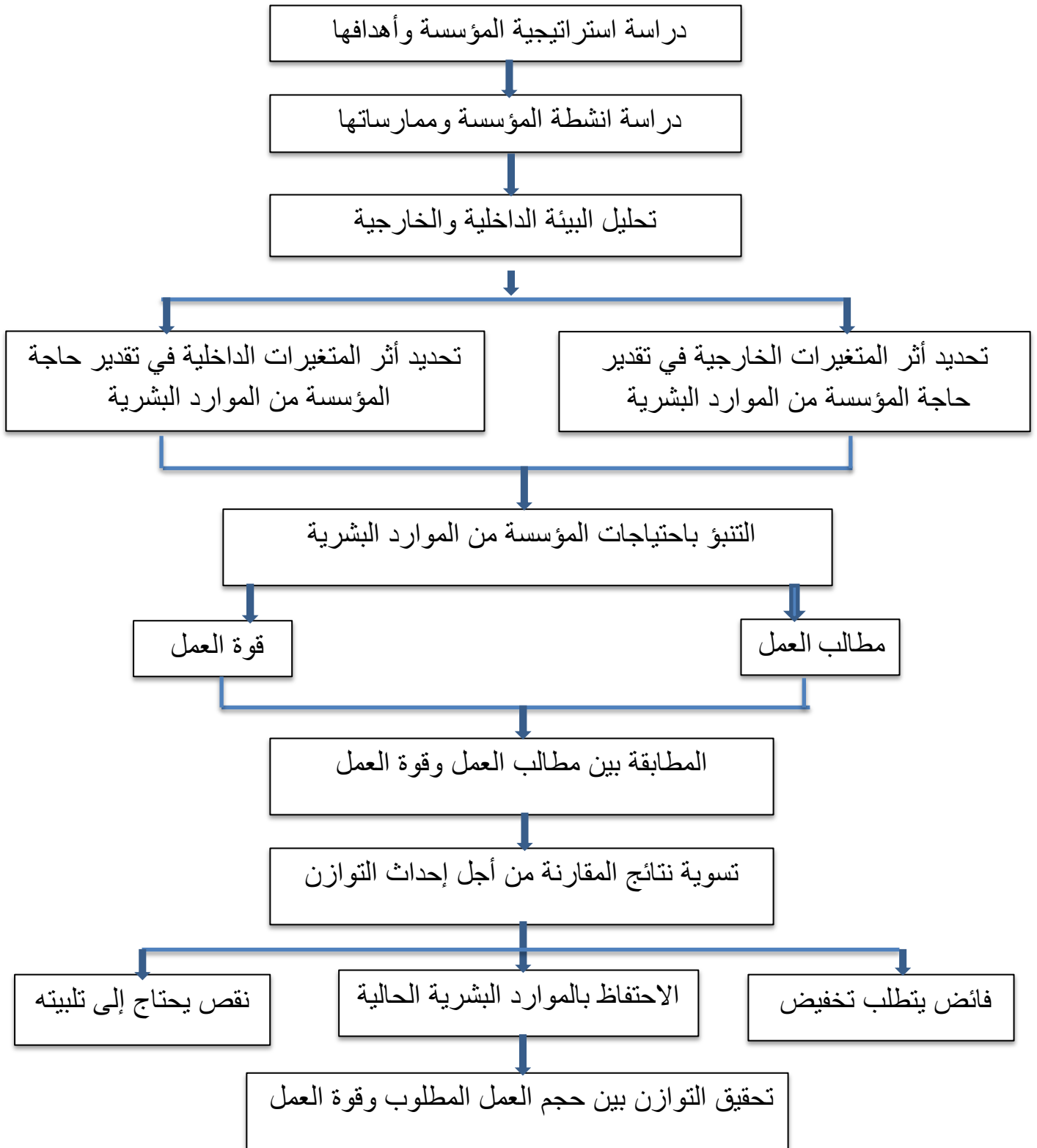
**رابعا : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمر بعدة مراحل متكاملة ومتسلسلة بدءا من الدراسة الاستراتيجية للمؤسسة وصولا إلى تصميم خطة موارد بشرية يتم من خلالها توضيح مختلف حاجات المؤسسة من هذه الموارد، من حيث الأعداد والأنواع وذلك من خلال الفترة الزمنية التي يخصصها التخطيط وهو ما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص231.

الشكل (06): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي



المصدر: عمر وهدفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل

للنشر، الأردن، 2005، ص231.

## (2) العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>:

### 1- رسالة المنظمة:

هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

### 2- المحيط الخارجي:

يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووصفية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه، يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.

### 3- المحيط الداخلي:

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

### 4- الأهداف التنفيذية:

وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.

### 5- الخيارات الاستراتيجية:

إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف الطويلة الأجل.

<sup>1</sup> سهيل زغود: " العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص27.

وبالتالي يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة، وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد، ولهذا يركز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على هذه العناصر الخمس الأساسية ولها تأثير كبير على نوع وكم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الاستراتيجية وضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

**خامسا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة<sup>1</sup>:**

إن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مختلف الفئات الوظيفية يكون إدراكا لدى المؤسسة لنوعية وعدد الموارد البشرية التي يجب توفيرها بناء على الأعمال الواجب تنفيذها ، ويعتبر العامل الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي من أجل القيام بالأعمال بشكل مناسب.

وإن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق التوازن بين حجم العمل المراد إنجازه والموارد البشرية اللازمة لذلك ، فالعمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة تعتبر عبئا زائدا نظرا لتقاضي الأجر دون مقابل انتاجي بالإضافة إلى مصاريف التكوين والتدريب وعليه تلجأ المؤسسة إلى النقل لوظائف أخرى أو إلى عملية التسريح.

إن المنظمة من خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية تسعى للحصول على الكفاءات وفق احتياجاتها والمناصب الشاغرة التي تحتاج إلى من يشغلها لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى

<sup>1</sup> الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تم تصفح الموقع يوم 2022/06/07  
<http://www.arabcsr.org/shaw.art.asp?aid:94198>



استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة مستقبلا من أجل انجاز الأعمال بشكل مميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمتد من عملية التنبؤ والتوقع لعدد ونوعية العاملين ومدى إمكانية تلبية حاجة المنظمة من القوى العاملة مقابل حجم العمل الذي تلتزم المؤسسة بتقديمه حسب المعطيات التي تتوفر لدى المنظمة لتلبية رغبات العملاء، وبالتالي فالتنبؤ والتوقع تقوم به المنظمة في ظل ظروف بيئية معينة يراعي فيه التغير الذي يحدث في طلب الخدمة أو المنتج، وهو ما يساعد المنظمة على التعامل مع الموقف سواء بزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة.

وإن تخطيط الموارد البشرية يتيح الفرصة للأفراد للترقية والتدرج الوظيفي وهو ما يساهم في تحقيق طموحاتهم المادية والوظيفية، أما استقطاب موارد بشرية جديدة فتعمل المنظمة على إثارة القوى الانتاجية وبالتالي تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وزيادة ولائهم والتزامهم لها، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له أهمية كبيرة في دعم استعدادها والالتزام والولاء للمنظمة.

الخطاتمة

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا بالفائدة على المؤسسة وأفرادها .  
وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الإهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة ، مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، بحيث يسمح لها من خلق القيمة والتميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور .

ولقد تم التوصل إلى أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أعلى مستوى للأداء من خلال الإستغلال الأمثل لكافة مواردها واستخداما بشكل فعال كفاء ، كما يعد المورد البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة إذ بدونها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة ، لذا لا بد من تأهيلهم جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة وتدريبهم على وسائل من أجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة ، من خلال الإعتماد على مجموعة من المداخل والأساليب : "إدارة الجودة الشاملة ، تحسين الأداء للمؤسسات الإقتصادية " فلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة انعكس ذلك على المستوى الكلي أي على المستوى المؤسسي .

ولما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تقييم الأداء بحيث نجد أن الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على أنواع الموارد البشرية المناسبة بالأعداد المناسبة وتعيينها بالشكل المناسب وتحقيق الكفاءة في الأداء من أجل ضمان استمرارية نشاط المؤسسة .

إذ يعتبر الأداء و عملية تحسينه من أهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة على الوصول إليها .

العرايج

المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة، 2000.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ب ط، 2003.
- خالد عبد الرحمن الهيشي، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999.
- خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الميسرة للنشر والتمزيغ والطباعة، 2000.
- خضيرى كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوزي للنشر والتوزيع، 2008.
- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000 .
- شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية ، 2019.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- عبد الحميد أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، د ط، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية. لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

## قائمة المراجع :

- عبد الواحد بن خالد الحميد، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
- فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دون دار نشر، 1996.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000 .
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار الكتاب العالمي، علم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- مجد صقور، رعد الصرن ، الاجازة في تقانة المعلومات ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- محمد إبراهيم سعد، بحث دراسات عليا، 9 يناير 2020.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- محمد الصبر في المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

- محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تكنولوجي علمي)، دار الرواد للنشر، عمان ، الأردن، 2014.
- مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي ( عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2001.
- مومن شرف الدين، دورة إدارة العمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2011-2012.

#### ثانيا: المجالات:

- الطعان حاتم، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزاره النقل، مجله الدناير، كليه الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق العدد الثالث، 2013.
- عبد الله مومن الخلق، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، 1997، معهد الإدارة، الرياض.
- محسن عبد الله مخامرة : تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي " ، المجلة العربية للإدارة، 307 ( 1986).

**ثالثا: المذكرات والأطروحات :**

- مفتاح الجندلي، ماجستير نظم معلومات الأعمال.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- بوجعدة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
- رابح يخلف، تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرقـ بومرداس، 2007.
- رجم خالد، مناصرة رشيد، العربي عطية، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2017.
- سهيل زغدود: " العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 27.

**4- المنتديات :**

- الشطيري احمد، تعاريف ومقدمه عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعه الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية ، متوفر على الموقع الالكتروني

بتاريخ 30/07 /2017

**5- المراجع الالكتروني :**

- حمدان وإدريس ، ستار شمس، أكبر موقع للأبحاث العلمية.2009.
- كتابة منة، آخر تحديث 03 أكتوبر 2017 ، 16:32 .



- إيمان المشاقبة، أهمية تقييم الأداء المؤسسي، مقالات حياتك، كوم، 14:07، 15 أكتوبر 2020.

- الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات تم تصفح الموقع يوم 2022/06/07  
<http://www.arabcsr.org/shaw.art.asp?aid:94198>

### المراجع باللغة الأجنبية :

George Milqovich, john B. oudreau, Human Ressources Mabagement ( Home wood, I M; Richard Irwin Ins, 1991).

Yues enregle et Annick Souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise franel éditions, québec, (RSE), Arnaud, 2009..

Alain jounot, 100 questions pour comprendre et agir : RSE et Paris, développement durable, Afnor, 2010.

Source : Alaine Jounot. Op.cit.,.

Yves Enregle et Annick Souyet, op.cit.

Organizational performance : what it is “ and how to measure and improve it”, CKJU Retrived 9/2/2022. Edited.

Key Tools Techniques for ” Performance Management “, benarrrrrrdmarr, Retrived 9/2/2022, Edited.

Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	إهداء
	شكر و عرفان
أ - ر	مقدمة
<b>الفصل الأول: المدخل النظري والمفاهيمي للدراسة</b>	
02	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الاستراتيجية</b>
02	المطلب الاول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
05	المطلب الثاني: مستويات وعمليات الإدارة الاستراتيجية
08	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية
12	<b>المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
12	المطلب الاول: التعريف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها
14	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
19	المطلب الثالث: مكونات وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<b>الفصل الثاني: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة</b>	
25	<b>المبحث الأول: الأداء المؤسسي وأداء المورد البشري</b>
25	المطلب الاول: مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه
28	المطلب الثاني: ماهية أداء المورد البشري وعملية تقييمه.
33	المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة
38	<b>المبحث الثاني: الاستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة</b>
38	المطلب الاول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء
41	المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية
44	المطلب الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة
55	خاتمة
57	قائمة المراجع
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة résumé de l'étude

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مستويات الإدارة الاستراتيجية	01
15	مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	02
19	تطور النظرة نحو الموارد البشرية	03
20	مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	04
44	أساسيات التنمية المستدامة	05
50	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية	06

## ملخص مذكرة الماستر:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم بيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسات ، من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة و إدارة الموارد البشرية و ذلك عن طريق تبني استراتيجية و خطة واضحة على المدى الطويل الأجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية ، و كذلك من أجل التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها عنصر فعال في أي مؤسسة و ذلك بالإعتماد على استراتيجية التخطيط و غيرها من الاستراتيجيات . و تم التوصل إلى ان (الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ) لهم دور كبير في عملية تحسين الأداء في المؤسسة

### الكلمات المفتاحية :

الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، أداء المؤسسة ، تحسين الأداء.

## Abstract of Master's Thesis

This study aims to identify the significant role played by the strategic management of human resources to improve the performance of institutions, through the importance played by the institution and human resource management, by adopting a clear strategy and plan in the long-term with the aim of adapting to environmental changes, as well as For good planning to obtain effective human resources as an effective element in any organization, depending on the planning strategy and other strategies. And it was concluded that (strategic management, human resource management, strategic planning for human resources) have a significant role in the process of improving performance in the institution.

### Keywords:

strategic management, human resource management, enterprise performance, performance improvement