

ملخص:

تهدف دراستنا إلى معرفة كيف تساهم استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف الآليات التي تتوفر عند وضع مبادئ في تسيير الموارد البشرية مبنية على الإستراتيجية، حيث تعمل المؤسسات عامة والاقتصادية خاصة على تحقيق أحسن أداء في مختلف نشاطاتها الذي يضمن لها أكبر قدر ممكن من العوائد والمنافع الاقتصادية الذي من خلاله تحافظ على مكانتها في السوق من خلال التنافسية المتميزة التي حققها الأداء الجيد، حيث لا يتأتى كل ما سبق ما لم يكون للمؤسسة مورد بشري كفى يستجيب ومتطلبات أهداف المؤسسة، ولا يتوفر هذا المورد البشري ما لم تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية فعالة لتسيير الموارد البشرية مبنية على أسس علمية وعملية، كالتدريب والتكوين والتمكين ونظم المعلومات البشرية، والتوظيف..... الخ.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، الأداء، تسيير المورد البشري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تصنيف JEL: L10، L25، M10، O15، P47.

**Abstract:**

Our study aims to establish the way human resources strategy contributes in the increase of performance of economic institutions through various mechanisms that are based on that strategy where public and economic institutions work on achieving the best performance in their various activities to ensure the greatest possible revenues and economic benefits which maintain its position in the market through the competitiveness achieved by good performance. All of the above will not be achieved unless the institution has a talented human resource which responds to the requirements of the institution's objectives. In order to obtain such a human resource the institution must put in place an effective strategy to manage them based on scientific and practical foundations such as .training forming . empowering . human information system and employment....etc.

**Keywords:** Strategy; Strategic management; Performance; Human resource management; Strategic management of human resources.

**Jel Classification Codes:** L10 ، L25 ، M10 ، O15 ، P47.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال الرفع من أدائها، مما يجعلها في أحسن موقع في مجال التنافسية والتميز في محيطها، ولا تتحقق كل هذه الميزات ونحن في عصر العولمة والمعلوماتية الذي تعيشه المؤسسة في الوقت الراهن، لذا يجب عليها أن تضع إستراتيجية لتسيير مواردها البشرية بما يتلاءم ومميزات المحيط نظرا للدور المحوري والفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة للرفع من قيمة أسهمها والبقاء والنمو حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم متطلبات الرفع من أداء المؤسسات ولمعرفة الطرق الكفيلة بتسيير المورد البشري بما يتلاءم وأهداف المؤسسة والإحاطة بجوانب موضوع بحثنا سيتم طرح الإشكالية التالية:

### كيف تساهم استراتيجية تسيير الموارد البشرية في الرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة على إشكالية بحثنا ومعرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات عامة

والاقتصادية خاصة تم تقسيم موضوع بحثنا إلى العناصر التالية:

- ✓ التأصيل العلمي للتسيير الاستراتيجي؛
- ✓ التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؛
- ✓ ماهية الأداء؛
- ✓ مداخل الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري للرفع من الأداء في المؤسسات.

## 2. التأصيل العلمي للتسيير الاستراتيجي:

يعتبر التسيير الاستراتيجي من أهم متطلبات الرفع من الأداء في المؤسسات الاقتصادية لما له من أهمية بالغة في وضع المؤسسة في موقع تسييري يستجيب ومتطلبات التنافسية والتموقع الجيد في السوق والمحيط الذي تتنافس فيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة ولمعرفته أكثر سنتطرق إلى:

### 1.2. مفهوم الإستراتيجية:

تعددت و اختلفت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية ومن أهمها:

- عرفت على أنها: هي عبارة عن مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد إدارة المؤسسة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المتاحة والمحيط بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تعترضها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة والمرسومة.
- كما اعتبرت الإستراتيجية على أنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية المحيطة بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة التي تعمل المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بما يضمن مكانتها وتنافسيتها في السوق. (ثابت والمرسي، 2003، صفحة 82)
- وتتمثل الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحيتها و مردوديتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها من خلال: (المغربي، 1999، صفحة 41)
- إعطاء إطارا موحدًا وعلميًا يتم وفقه اتخاذ قرارات تكون متناسقة ومتكاملة، بما يجعل للمؤسسة قوة دافعة في وضع خطط تحقق على ضوءها المؤسسة أهدافها المنشودة؛

- وضع تعريفًا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وذلك بتحديد مجال عمل المؤسسة والخطط التي عليها انتهاجها من أجل تحقيق ديناميكية النمو والتنافسية؛
  - تعتبر وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق التفوق على المؤسسات المنافسة، ولتحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها؛
  - التعرف على مدى المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي المؤسسة أن تقدمها لجميع المستفيدين منها.
- 2.2. مستويات الإستراتيجية:**

- تقسم الإستراتيجية من هذا المنظور إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي: (غول، 2008، صفحة 189)
- إستراتيجية الإدارة العليا: وهي الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة التي تحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية.
  - إستراتيجية النشاط (إستراتيجية وحدات الأعمال): يظهر هذا النوع من الاستراتيجيات في المؤسسات التي تتنوع وتتعدد نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الصغرى، حيث يمكن اعتبار كل واحدة من المؤسسات الصغرى وحدة إستراتيجية، حيث تركز هذه الإستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأنشطة، ويجب أن تتناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
  - الإستراتيجية الوظيفية: تهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد وتتعلق بالوظائف الرئيسية للمؤسسة، حيث تعمل كل وظيفة على استغلال أمثل لمواردها، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية، لتحديد مجالات نقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

### 3.2. التخطيط الإستراتيجي:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الخطوات الهامة والحاسمة في عمليات الإدارة الإستراتيجية التي يعتمد عليها الكثير من المسؤولين، لإنجاح عمليات وأنشطة مؤسساتهم في بناء مركز تنافسي متميز يضمن لها التكيف مع متغيرات المحيط الذي تعمل فيه والبقاء في أداء تنافسي، ونظرا للأهمية القصوى التي توليها المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي في بناء إستراتيجيتها الكلية لضمان أحسن أداء يمكن إعطاء أهم التعاريف الخاصة به والمتمثلة في:
- عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المؤسسة، ومحاولة الوصول إليه. (Hamadouche, 1997, p. 31)؛
  - أنه الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفاءة لعملية التغيير، بنظام يحدد شكل ونوع نشاط ومسار المؤسسة في المستقبل من خلال تحديد رسالتها وأهدافها وبرامجها على ضوء تأثير مختلف عوامل المحيط. (براهيمي، 2006، صفحة 09)
  - يقصد بالتخطيط الإستراتيجي عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي التخطيط الإستراتيجي يهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية. (العارف، 2002، صفحة 49)

وعليه فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية إدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة الجيدة بين أهداف المؤسسة ومواردها، وبين تغير فرصها التسويقية، من خلال تحديد وتحليل الفرص البديلة وجوانب القوة والضعف، وكذا المشاكل

والتهديدات، وتحديد الأولويات ومعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد المؤسسة. لتحقيق أعلى أداء لضمان أحسن تنافسية.

#### 4.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تتضمن الإدارة الإستراتيجية عدة تعاريف نذكر أبرزها:

- عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها ممارسات تنطوي على وضع استراتيجيات وصياغة السياسات الكفيلة بتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. كما توفر كذلك الإطار الذي تتمكن المؤسسة من خلاله التكيف مع التقلبات الغير متوقعة في بيئتها (Streiss, 2003, p. 11) أي أن الإدارة الإستراتيجية تتعلق بصياغة الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بالتكيف والتأقلم مع بيئة الأعمال التي تنشط فيها من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
  - كما تعبر الإدارة الإستراتيجية على مجموعة القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المستوى الطويل المدى، حيث ترتبط هذه القرارات والإجراءات بالتحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية، على ضوء ذلك فإن دراسة الإدارة الإستراتيجية يركز على رصد وتقييم الفرص والتهديدات ببيئة المؤسسة الخارجية بالموازاة مع دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة من أجل صياغة وتنفيذ توجهات جديدة للمؤسسة. (بوعرار، 2016/2015، صفحة 20) وبالتالي الإدارة الإستراتيجية تشمل ثلاثة خطوات أساسية حيث تبدأ بالتحليل الإستراتيجي (رصد وتحديد الفرص والتهديدات ببيئة المؤسسة الخارجية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف ببيئة المؤسسة الداخلية)، تأتي في المرحلة الثانية صياغة الإستراتيجية على ضوء فرص والتهديدات وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف المحددة في الخطوة الأولى، لتأتي الخطوة الموالية والمتمثلة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الملائمة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
  - وعرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (الصمدي، 2000، صفحة 17)
- من جملة التعاريف السابقة التي سردناها يمكن للإدارة الإستراتيجية تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:
- (حسن ع، 1999، صفحة 433)

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى العمال داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها في نفس المجال الصناعي؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من إمكانية رفع الأداء الذي يجعلها في أحسن موقع تنافسي؛
- تحديد المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المؤسسة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين البيئة التنظيمية ووحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

#### 3. التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية والمهمة في إدارة الأعمال المعاصرة، لما يكتسي العنصر البشري من أهمية بالغة في نجاح المؤسسات أو فشلها في المحيط الذي تتواجد فيه، ولمعرفة كل هذا سنتطرق إلى:

#### 1.3 تعريف إدارة الموارد البشرية: تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية نوجز أهمها على النحو التالي:

- عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية. (نصر الله، 2001، صفحة 03)؛

- كما يعنى بإدارة الموارد البشرية في معناها الواسع العملية التي على ضوءها يمكن للمؤسسة الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية لها حتى تحقق أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة. (مفتاح، 2004، صفحة 12):
- وتعتبر إدارة الموارد البشرية عن ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين. (عبد الباقي، 2002، صفحة 16)

### 2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المؤسسة، وعموما يمكن نوجزها في ما يلي: (الشعبان والأبعج، 2014، صفحة 45)
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا؛
  - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛
  - تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛
  - إيجاد ظروف عمل تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للإخطار غير الضرورية؛
  - توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والرقى في المؤسسة، عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛
  - توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

### 3.3. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- يقصد بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العملية التي يتخذ فيها القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك فإن إستراتيجية الموارد البشرية هي: (اللبدي، 2015، صفحة 57)
- جزء من إستراتيجية المؤسسة؛
  - تتكامل وتتفاعل مع إستراتيجية الأهداف العامة للمؤسسة.

- كما عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة، من خلال امتلاك العاملين المميزين وتطويرهم وتحفيزهم كما يعبر على أنها عملية ربط تطبيقات وممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال كما يمكن التعرف على مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الإدراك والفهم ل: (العنزي وآخرون، 2014، صفحة 88)

- تأثير البيئة الخارجية وتأثير المنافسة والتغيرات في سوق العمالة؛

- الخطة البعيدة الأمد من 3 إلى 5 سنوات؛
- القضايا المتعلقة باختيار العاملين واتخاذ القرار؛
- جميع العاملين في المؤسسة، ومن دون الاقتصار على العاملين بالمستوى التشغيلي أو المستخدمين بأجور يومية؛
- حالة التكامل مع إستراتيجية المؤسسة ككل والاستراتيجيات التشغيلية لأقسامها كافة في الهيكل التنظيمي.

#### 4.3. مكونات إستراتيجية الموارد البشرية:

- من أجل ضمان أحسن تسيير للمؤسسة والرفع من أدائها عامة والموارد البشرية خاصة يجب أن تشمل عناصر إستراتيجية الموارد البشرية ما يلي: (اللبدي، 2015، صفحة 57)
- دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسات والموارد البشرية، ويعني هذا دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة، وتحليلها وتشخيصها والتنبؤ بها من حيث البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية؛
  - صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة والعمل على تحقيقها؛
  - تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية؛
  - تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.

#### 5.3. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خاصة من أهم العناصر التي يجب أن تحتويها إستراتيجية تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق أحسن أداء للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافس والنمو في المحيط الذي تنشط فيه، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه علم وفن صياغة وتطوير وتطبيق، وتقييم مجموعة من القرارات الهادفة، لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بالاعتماد على المراحل الأربعة التالية: (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 22)

- المرحلة الأولى: صياغة الخطة الإستراتيجية من خلال تطوير رؤية الموارد البشرية ورسالتها المشتقة من رؤية المؤسسة ورسالتها، وتعريف الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية؛
  - المرحلة الثانية: تطوير الخطة الإستراتيجية، بالتحليل الرباعي (تحديد نقاط القوة الداخلية والضعف الفرص والتحديات الخارجية)، ووضع أهداف طويلة المدى واستراتيجيات على ثلاث مستويات (المؤسسة، الوحدة الإدارية، الوظيفة)؛
  - المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية من جراء وضع أهداف قصيرة الأجل، وتطوير خطط العمل، وتجميع وتخصيص المصادر (المالية، التكنولوجية، البشرية)، وتحفيز الموظفين؛
  - المرحلة الرابعة: تقييم الإستراتيجية، من خلال مراجعة الاستراتيجيات وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- كما يراد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على انه عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين انجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك، لتزويد المؤسسة بإستراتيجية في الموارد البشرية تضمن اتخاذ قرارات متعلقة بالنشاطات الأساسية للموارد البشرية، تساهم في تحسين الأداء الذي يضمن أحسن ميزة تنافسية للمؤسسة على مستوى الأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة وتحسين السلوك التنظيمي لهم، وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجال الأداء الوظيفي للمؤسسة بغية: (حمود و الخرشة، 2016، صفحة 40)
- ✓ توفير بيانات دقيقة وواضحة حول العمال بالمؤسسة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الفنية؛

- ✓ الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز ذلك؛
- ✓ يساهم في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز ذلك؛
- ✓ الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية، والداخلية؛
- ✓ يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة من حيث التكلفة؛
- ✓ يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة؛
- ✓ يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمؤسسة التي تساهم في اتخاذ قرارات رائدة خاصة بالتحسين والتطوير والبرامج التدريبية، أو أي توجهات مستقبلية للتطوير؛
- ✓ يساهم في خلق قاعدة التنسيق والتكامل في مختلف الأنشطة المراد انجازها مستقبلا في الموارد البشرية.

#### 4. ماهية الأداء:

يتوقف بقاء المؤسسة واستمراريتها ووصولها للأهداف المنشودة بمدى بلوغ مستوى من الأداء في محيطها والقطاع الذي تنشط فيه، ويتحقق كل هذا بمستوى الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها التي تتم داخلها وكيفية استخدام واستغلال الموارد المتاحة (أدائها)، ونظرا للتحديات والرهانات الكثيرة التي تواجه المؤسسة، والعقبات المتعددة التي تعرقل مسيرتها، أصبح من الضروري العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها موجهة لبلوغ الأداء الذي يضمن بقائها وإستمراريتها، ما جعل الكثير من المؤسسات تضع مستوى الأداء كهدف أساسي وجوهري في آن واحد، إذ لا يتأتى كل ما سبق ما لم يكن للمؤسسة موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات ومؤهلات تستجيب ومتطلبات الأداء الذي تريده المؤسسة ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لضمان العمال والكفاءات الحالية والمستقبلية التي تجعل من أداء المؤسسة في وضع تنافسي جيد من أجل زيادة مردوديتها وإنتاجيتها، ومن أجل توضيح العلاقة الموجودة بين الأداء وإدارة الموارد البشرية سنحاول إعطاء مفهوم للأداء والمفاهيم المرتبطة به في:

#### 1.4. تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من المصطلحات التي دخلت أدبيات علم الإدارة والتسيير، حيث لقي اهتماما واسعا من لدن العديد من المفكرين والمنظرين غير أنه وبالرغم من شيوع المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف شامل ومانع ينال القبول العام، وفيما يلي أهم التعريفات التي تناولت المصطلح:

- إذ يعرف الأداء على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (مزهودة، 2001، صفحة 86)؛
- كما يعرف الأداء على أنه ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها. (مصطفى، 2016، صفحة 60)؛

- هذا ويعتبر الأداء على أنه نتيجة تفاعل الجهد مع الإمكانيات وأداء الدور المطلوب تمثيله أو هو نتائج المخرجات التي تم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء التقييم والمقارنة بين الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة مع المؤسسات الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية:
- كما وردت عدة معاني لغوية لمصطلح الأداء، تارة بمعنى الكفاءة أو الفعالية وتارة أخرى بمعنى إنجاز أو القيام بعمل ما وكذلك جاء بمعنى الطريقة أو السلوك المتبع في عمل ما، وقد يستخدم هذا المفهوم للتعبير عن مدى تحقيق الأهداف كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، والأداء لغة يقابل للفضة اللاتينية *performare*، التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *performance*، التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، ويحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه، بجعله إما مرادفاً للكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس عرف الأداء على أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومن يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية، ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث تم تعريفه بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المحصل عليها. (بوشامة، 2012، صفحة 80)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها وبطرق متوازنة، بناء على أهداف منشودة سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل بغية الاستمرار في مجال الأعمال في بيئتها التنافسية، ومنه فإن الأداء هو نتيجة نهائية لقدرة الشركة وإمكانياتها من أجل تحقيق الأهداف.

#### 2.4. أنواع الأداء:

توجد عدة أنواع للأداء وهذا حسب المعيار أو المنظور الذي تم على أساسه التقسيم إذ يقسم الأداء حسب المعيار الوظيفي، الذي من خلاله يمكن إبراز الأداء الخاص بالموارد البشرية الذي هو فحوى بحثنا إلى: (مصطفى، 2016، صفحة 63)

- الأداء المالي: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تعظيم الربح إلى أقصى حد وتحقيق توازن الربحية والسيولة وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. وتحقيق معدل مردودية عالية وبأقل التكاليف:
- الأداء الإنتاجي: ويعبر عنه عن مدى تحقيق وضيعة الإنتاج من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتهي إليه؛
- أداء الموارد البشرية: وهو مجمل الجهد الذي يقوم به العمال في الوظائف المختلفة للمؤسسة من خلال مختلف النشاطات والأعمال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يعد المورد أو العنصر البشري العامل الرئيسي في تحديد مستوى الأداء الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة، وهذا لشغله مختلف الوظائف الإدارية وممارسته للنشاطات المتنوعة للمؤسسة، حيث توفر الموارد المادية والمالية والتقنية في المؤسسة لا معنى لها إذ لم يكن هناك العنصر البشري القادر



على استخدامها وتوظيفها بمثالية من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات والطاقات المتوفرة في عمالها، وبالتالي مصدر النجاح أو الفشل للمؤسسة يقف وراءه العامل الإنساني:

- الأداء التسويقي: يقصد بمفهوم الأداء التسويقي مجمل السلوكيات والأنشطة التي تقوم بها وظيفه التسويق للوصول إلى مخرجات ونتائج على ضوء الأهداف التي تسعى إدارة الوظيفة التسويقية والمؤسسة ككل إلى تحقيقها، وفي ظل مخرجات الوظيفة التسويقية والتي تتمثل في السلع والخدمات التي تهدف إلى إشباع الحاجات ورغبات العملاء يتحقق هدف المؤسسة ككل.

### 5. مداخل الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري للرفع من الأداء في المؤسسات:

من أجل زيادة وتحسين الأداء ومردودية المؤسسة الاقتصادية يجب أن تعمل المؤسسة بتوفير مجموعة من المرتكزات في الموارد البشرية تتمثل أهمها:

#### 1.5. بناء نظام للمعلومات الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من منظور الاتجاهات الحديثة، إستراتيجية متكاملة تتضمن كافة المجالات المرتبطة بإدارة الأفراد، والذين ينظر إليهم على أنهم الموارد المتاحة للمؤسسة، ولتحقيق هذه الإستراتيجية تتطلب إدارة الموارد البشرية نظاما للمعلومات يمكن أن يزود المؤسسة بالبيانات الحالية والمستقبلية، من أجل تحقيق الرقابة واتخاذ القرارات، وزيادة فاعلية أداء المؤسسة والعاملين، ويمثل نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا من نظم المعلومات الإدارية للمؤسسة بشكل عام، ويعد نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام مؤسسات الأعمال بالموارد البشرية، وتنمية استخدامها من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد بما يسهل إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات، ولتحقيق كل ما سبق يجب أن يتسم نظام معلومات الموارد البشرية بالمرونة الكافية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة عمل النظام لمعرفة الأهمية التي يكتسبها نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء يجب دراسة ما يلي: (الجرادة، 2011، صفحة 102)

**1.1.5. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:** هو النظام الذي يتم تصميمه من أجل القيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري، ورفع مستوى أدائه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

**2.1.5. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:** يتمثل الهدف الرئيسي لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجه من المعلومات الدقيقة والحديثة، بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة، التي تساهم في زيادة الأداء ، ونوجز أهم الأهداف في:

- ✓ تحديد احتياجات مختلف الإدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها؛
- ✓ تصميم مراكز معلومات متكاملة لتلبية تلك الاحتياجات؛
- ✓ تحديد خصائص المعلومات التي تتطلبها الجهات المستفيدة وبيات المعايير الواجب توفرها في كل منها؛
- ✓ تحليل عمليات التشغيل وطرق تحديث العمليات؛

✓ تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما يسهل استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.

**3.1.5. جودة نظام المعلومات الموارد البشرية:** لقد كان لظهور النظام بتطبيقاته المتعددة دور كبير في رفع مستوى الأداء في المؤسسات المعاصرة في جميع وظائفها من تخطيط، تنظيم، رقابة واتخاذ القرار، حيث جودة نظام معلومات الموارد البشرية

تحتاج إلى فهم جديد للأداء من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها بفاعلية، مما للجودة أثر في فاعلية اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الأداء، كما للجودة أن تحقق على ضوء هذا ما يلي: (الجرادة، 2011، صفحة 105)

• تخفيض التكاليف المرتبطة باختيار البرمجيات غير مناسبة؛

• تخفيض تكاليف التوجيه غير الصحيح لمستخدم النظام، والصيانة الزائدة؛

• تخفيض المشكلات الناتجة عن قلة التدريب للعاملين.

### 2.5. وضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المؤسسة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر الى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، ذلك أن الموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من السلع والخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية.

ومن الضروري أن تدرك المؤسسة وجود احتمال لعدم توفر الموارد البشرية المؤهلة بسهولة لذلك عليها أن تعمل جاهدة على التركيز على كيفية الحصول على هذه الموارد وضمان أدائها المتميز، ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذا من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد مدخل توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات والمعرفة والاتجاهات والخصائص الجسمانية لأداء المستويات المخططة من الإنتاج من خلال: (رواية، 2002، صفحة 322)

- الهدف: تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها المؤسسة؛
- الإستراتيجية: تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة ومخزون الموارد البشرية الموجود بالمؤسسة والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود وكذلك معرفة أسباب عدم هذا التوازن؛
- التنفيذ: تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم وتنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة المؤسسة.

### 3.5. تكوين الموارد البشرية:

هو عملية تكوينية باتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك باكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الأفراد وتحصيل المعلومات التي تنقصه الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته من الأداء وزيادة إنتاجيته. (زويلق، 1994، صفحة 106)

ومن التعريف الخاص بالتكوين يمكن استنتاج أهدافه والمتمثلة في:

✓ تنمية المهارات والقدرات والمعارف والمعلومات للمتكويين؛

✓ زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع؛

✓ زيادة الأداء والإنتاجية المردودية للمؤسسة؛

✓ تخفيض التكاليف.

## 6. خاتمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم الأدوات التي تمتلكها إدارة الأعمال المعاصرة في التسيير الفعال لتحقيق أهدافها المنشودة، لما توفره من معلومات وأدوات تعتمد عليها في الرفع من مختلف مؤشرات التسييرية حيث تعتمد على:

✓ نظام المعلومات من أجل معالجة مختلف البيانات والمعطيات المتعلقة بالموارد البشرية لاستخراج معلومات بشرية في شكل تقارير تساعد متخذي القرار في المؤسسة من اتخاذ قرارات رشيدة، أو تصحيح الانحرافات عن طريق التغذية العكسية تساهم في الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة الذي بدوره يزيد من نمو المؤسسة و منافستها ومردوديتها؛

✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي تعتمد عليه المؤسسة في رسم سياستها وإستراتيجيتها المستقبلية عن طريق التنبؤ والاستشراف لما سيحدث في مستقبل مجابهته في الوقت والمكان المناسب الذي يسمح للمؤسسة بالمحافظة على موقعها التنافسي وخاصة ونحن في عصر الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي تكون فيه مدة حياة المعلومات فترة قصيرة في شتى المجالات، وبالتالي عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يمكن للمؤسسة أن تضيع الفرص الاستثمارية؛

✓ من خلال التكوين والتدريب، الذي تؤديه لعمالها تستطيع تأهيل عمالها وصقل مهاراتهم بما يستجيب ومتطلبات المؤسسة في شتى المجالات والوظائف (الإنتاج، التوظيف، اكتشاف الكفاءات، الاستثمار) مما يوفر للمؤسسة أداء مرتفع يحقق لها أكبر الأرباح، الذي يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة بالرفع من أسهمها، وبالتالي تحقق البقاء والنمو وزيادة ثروة الملاك؛

✓ تعمل استراتيجية تسيير الموارد البشرية على استقطاب المواهب والكفاءات البشرية مما يساهم بشكل فعال في زيادة أداء المؤسسات من خلال ما يوفره من مهارات وكفاءة وفعالية في التسيير تجعل من المؤسسات في موقع ريادي في التنافسية وهذا ما يجعل قيمة أسهمها السوقية ترتفع.

## 7. قائمة المراجع:

1. أحمد شمس الدين بوعرار. (2016/2015). أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3، الجزائر. غير منشورة.
2. حسن رواية. (2002). مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
3. حنا نصر الله. (2001). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
4. حياة براهيم. (2006). مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر. غير منشورة.
5. خيضر كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
6. رولا نايف المعايطة، و صالح سمير الحموري. (2013). إدارة الموارد البشرية دليل عملي (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار كنوز للنشر والتوزيع.
7. سعد علي العنزي، وآخرون. (2014). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. صالح مفتاح. (09-10 مارس، 2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة، الجزائر.

9. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
11. عبد الرحمان ثابت، وجمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
12. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية (1).
13. مصطفى عثمانى. (2016). نظام المعلومات المحاسبي ودوره تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر 03. غير منشورة.
14. علي حسن. (1999). الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
15. فرحات غول. (2008). الوجيز في إقتصاد المؤسسة (الطبعة الأولى). القبة، الجزائر: دار الخلدونية.
16. محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الأبعج. (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة – الجودة الشاملة – الهندرة. عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
17. محمد سليمان الجرايدة. (2011). نظم معلومات الموارد البشرية مفاهيم تطبيقات تربوية. عمان، الأردن: دار كتاب الإسلام.
18. محمود جاسم الصميدعي. (2000). استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
19. مصطفى بوشامة. (2012). أثر العملية التكاملية على الأداء الاقتصادي للبلدان الإسلامية. مجلة الأبحاث الاقتصادية (4).
20. مهدي زويلق. (1994). إدارة الأفراد (الطبعة الأولى). القاهرة: دار مجدلاوي.
21. نادية العارف. (2002). التخطيط الإستراتيجي والعمولة (الطبعة الأولى). الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. نزار عوني اللبدي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
23. Hamadouche . A. (1997). Méthodes et outils d'analyse stratégique. Alger , Algerie: Les éditions chihab.
24. Streiss , A. W. (2003). Strategic Management for public and Non-Profit Organization. New York , USA: Marcel Dekker Inc.