

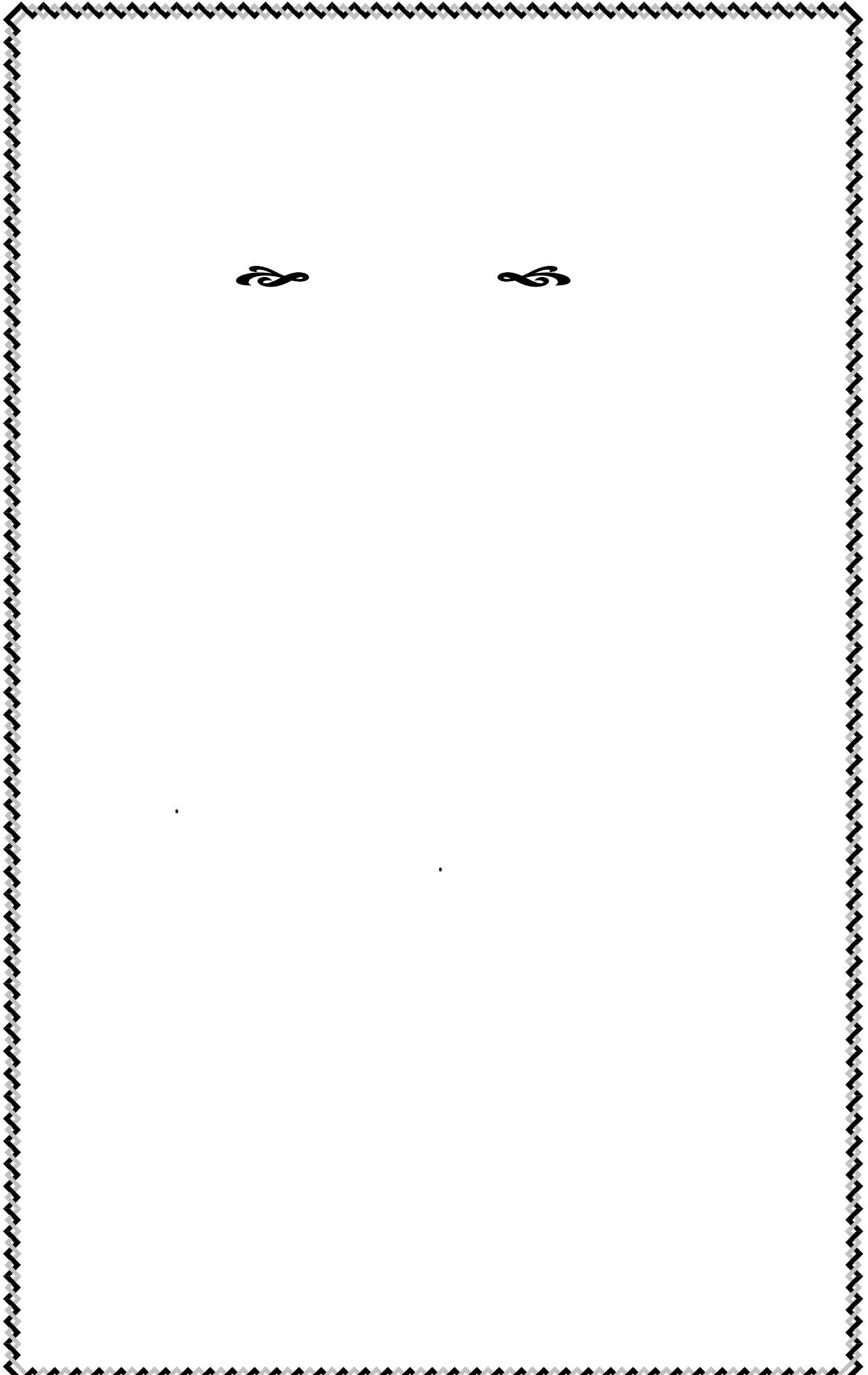
"Human Resources are the most valuable assets of the
Organizations, and Strategic Human
Resources Management is now a requirement"

Bertrand Russell

2

2





تتضمن هذه الدراسة أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في إدارتها الإستراتيجية، كون هذه الموارد أصبحت تلعب دورا إستراتيجيا في المؤسسة خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة أين أصبح المورد البشري يعتبر طاقة فكرية ومصدر للإبداع والابتكار.

تساهم المعلومات التي يوفرها هذا النظام، في إستراتيجية الموارد البشرية كما تضمن التكامل والتناسق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

Abstract

This study includes the importance of human resources information system in strategic management, since these resources are playing a strategic role in the organization, especially in the light of the transition towards a knowledge-based economy, where the human is considered to be an intellectual power and a source of creativity and innovation.

The provided information of that system contribute to the achievement of the human resources strategy, and ensure the integration and consistency with the general strategy of the organization, as well.



.....

..... :

2

3 :

3 :

8 :

11 :

16 :

17 :

21 :

23 () :

27 :

27 :

35 :

46 :

50



| | |
|-------------------------------|---|
| . | : |
| 52 | |
| 53 | : |
| 53 | : |
| 61 | : |
| 65 | : |
| 75 | : |
| 75 | : |
| 80 | : |
| 85 | : |
| 89 | : |
| 89 "K M" | : |
| 93 Intellectual Capital | : |
| 98 | : |
| 103 | : |
| 107 | |
| . | : |
| 109 | |
| 110 | : |
| 110 | : |
| 114 | : |
| 119 | : |
| 128 | : |



| | |
|------------------|---|
| 131 | : |
| 131 | : |
| 136 | : |
| 137 | : |
| | |
| 139 | : |
| 140 | : |
| 143 | : |
| | |
| 146 . | : |
| 146 | : |
| 147 | : |
| 149 | : |
| 151 | : |
| | |
| 153 | : |



| | | |
|-----|-----------|------|
| | | |
| 26 | | (1) |
| 27 | | (2) |
| 35 | SWOT | (3) |
| 37 | () BCG | (4) |
| 38 | () BCG | (5) |
| 40 | Mc Kinsey | (6) |
| 41 | ADL | (7) |
| 44 | The 7 Ss | (8) |
| 47 | | (9) |
| 63 | | (10) |
| 79 | | (11) |
| 87 | | (12) |
| 91 | | (13) |
| 112 | | (14) |
| 115 | | (15) |
| 125 | | (16) |
| 128 | | (17) |
| 135 | Mcleod | (18) |



| | | |
|-----|-----|------|
| | | |
| 08 | | (1) |
| 14 | | (2) |
| 41 | ADL | (3) |
| 42 | | (4) |
| 45 | | (5) |
| 56 | | (6) |
| 60 | | (7) |
| 65 | | (8) |
| 71 | | (9) |
| 76 | | (10) |
| 81 | | (11) |
| 88 | | (12) |
| 96 | | (13) |
| 99 | | (14) |
| 104 | | (15) |

المقدمة العامة

:

)

(

"

"

"The Knowledge Workers" .
.¹(Information and Communication Technology)

¹ د. علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر. 2001 ص : 22 .



✓

:

•

♦

"

"

♦

♦

:

•

:

♦

♦

♦

♦

:

•

:

♦

♦

()

♦

♦

:

•

:

•

:

:

:

:

.

:

;

:

:

2008

:

•

☞

.

;

☞

:

:

2007 CAAR

.

.

;

☞

:2008

:

:

•

:

•

الفصل الأول

مفهوم وأساسيات ومحتوى الإدارة الإستراتيجية

•

.

.

:

.

:

.

:

.

:

:

:

"

Alfred Chandler Chester Bernard

"

1

____: **.Strategy**

1947 (Morgenstern and Von Neumann)

2

Ansoff

(/) :
 (/)
 (/)

$$^3(5 = 2 + 2$$

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2004، ص : 41 .

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص : 25.

³ كاظم نزار الركابي، نفس المرجع، ص : 26.

1

K. Andrews

2

Les "

Mintzberg

:³5 P

:" " **Plan :P** -

:" " **Pattern :P** -

:" " **Ploy :P** -

:" " **Position :P** -

:" " **Perspective :P** -

:"

:"

:"

:"

4

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن 2004 ص:31.

² S. Oréal, Management Stratégique de l'entreprise, éd economica, paris, 1993, p14.

³ M. Marchesnay, Management Stratégique, éd Eyrolles, paris, 1993, p05.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 1999 ص: 34.

"

"

1

2

":

"

:

-

-

-

-

_____:

" "

" "

:

" Ansoff

3"

Kotler

1

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 43.
² <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld059/htm>.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

"

F.W Glueck R.L Jauch

2"

"

Huger Wheelen

3"

"

4"

:

}

{.

:

-

-

-

: 5

:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² M. Marchesnay, *op-cit*, p184.

³ ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية نماذج و مفاهيم تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص: 10.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص:.

⁵ جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002، ص: 25-27 (بالتصرف).

.1 : / **(Budgets)**

.2 : **(Long Range Planning)**

.3 : **(Strategic Planning)**

()

.4 : **(Strategic Management)**

:1

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | / | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

.28

:_____

:

:_____

1 :

¹ أحمد القطيمين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و مجالات تطبيقية، دار محدلاوي للنشر، عمان-الأردن 2002 ، ص 25.

.1 :

.2 :

.3 :

.4 :

.5 :

.6 :

.7 :

...

.8 :

.9 :

:

:

:

:

...

_____:

1.

1. :

...

2. :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 54-56.

.3 :

.4 :

.5 :

.6 :

.7 :

:

.Vision :__

:

:-

:-

:-

:-

.2020

:

.Mission :__

/

" IBM :

."

:1

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية – مصر، 2005، ص: 57-58 (بالتصرف).

.1

:

" IBM " "

.2

:

/

"DAS"

.3

/)

¹.(

.4

:

:

¹ أسلوب تكثيف رأس المال: الاعتماد على درجة عالية من الآلية.
أسلوب استخدام اليد العاملة: الاعتماد على درجة عالية من العمالة.

:2

| | |
|--|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | / |
| | |
| | |
| | |
| | |

2005 - 73

1.Objectives :_____

"Goals"

) (...

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص: 64.

-
-

SMART

:"Specific" S ✓

:"Measurable" M ✓

:"Agreed" A ✓

:"Realistic" R ✓

:"Time specific" T ✓

1 :

:

:

:

:

)

(

2

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص: 93.
² وحدات الأعمال الإستراتيجية: هي أي جزء من المؤسسة التي يجري التعامل معها بصورة مستقبلية باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد و إدارات خاصة بها لكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في نطاق الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

"Corporate strategy"

:

:1

1. _____ :

:

◆

◆

◆

2.:

¹ جمال الدين محمد المرسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 118 119 .
² كودري أحمد، إدارة الأعمال الإستراتيجية، محاضرات السنة الأولى ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008 2009.

_____ .

_____ .

_____ .

_____ .

_____ .2

.1

.2

-

-

_____ .

_____ :

.

"

"

_____ :

_____ :

1 :

:

)

.(

:

IBM

_____ :

/

_____ .3

:

_____ :

:

¹ كودري أحمد، مرجع سبق ذكره.

-

....

/

-

-

.....

-

-

-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Business "

:

."Strategy

.Competitive Strategy

:¹



:

.1 _____ :

:



¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 52.



M. Porter

.()

.2 _____ :

/

)

(...

:



3. _____ :

...

:

-
-
-
-

Functional " ()

:

."strategy

(...)

...

...

:1

1. _____ :

-

-

-

2. _____ :

3. _____ :

:

.1

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2005، ص ص: 276-285 (بالتصرف).

.2

.3

.4

...

.5

.4 _____ :

.5 _____ :

:

...

:

_____ :

:

...

_____ :

)

(...).

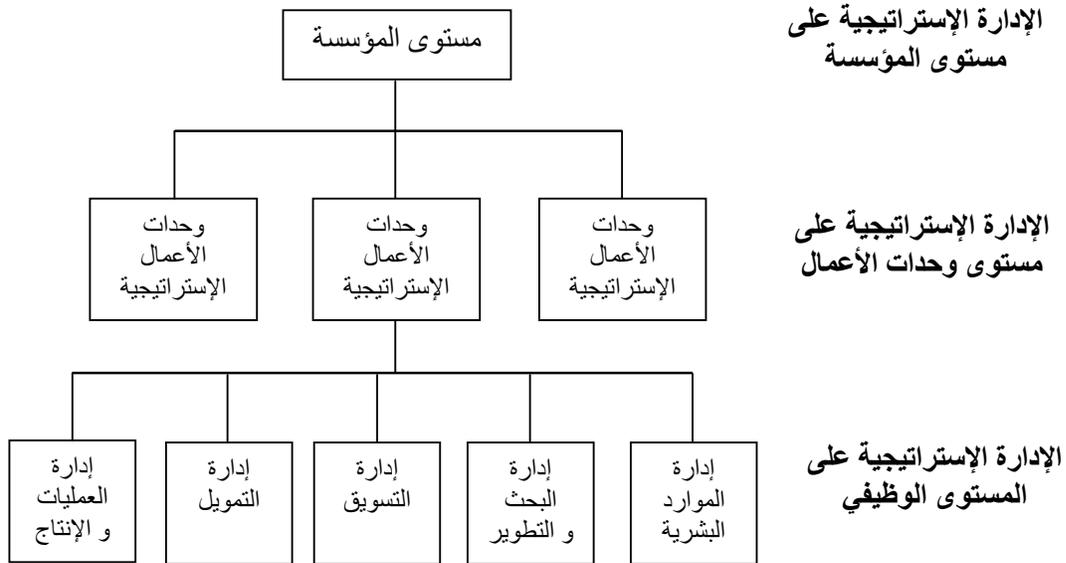
_____ :

_____ :

_____ .6 :

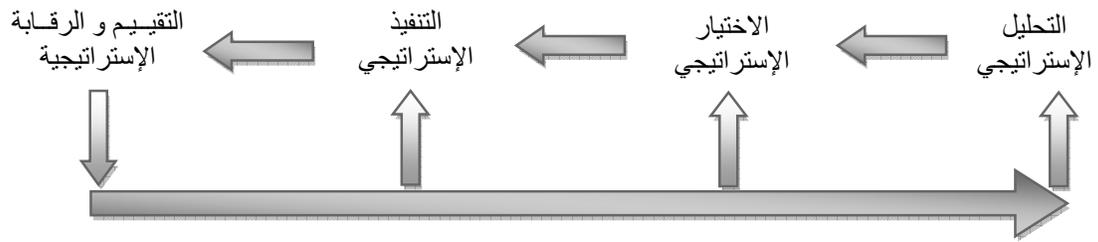
(...)

:01



Source: <http://www.yanabeea.net/vb/showthread.php?t=3475>

:02



Source: <http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp>

.1 _____ :

()

()

2. _____ :

1 :

-

)

(...

-

-

-

3. _____ :

:

♦

♦

❖

.()

2 :

:

◀

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 109-110.
² فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000، ص: 63.

:

.

:

:

.

:

/

...

.

:

:

:



.

:



:

:

◀ :

❖ .()

M. Porter

:¹

()

◀ :

◀ :

◀ :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 116-117.
30

◀ :

... .

◀ :

..... .

:

◀ :

.

◀ :

...

.

.

_____ :

.

_____ .1 :

2. _____ :

1.

3. _____ :

:

:



2.



¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 131-132.
² توماس وهلين، د/دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص: 185.



:



()

:

()

:



:

:

:



:

:

-
-
-
-
-

:

:

-
-
-
-
-

:

:

-
-
-
-
-

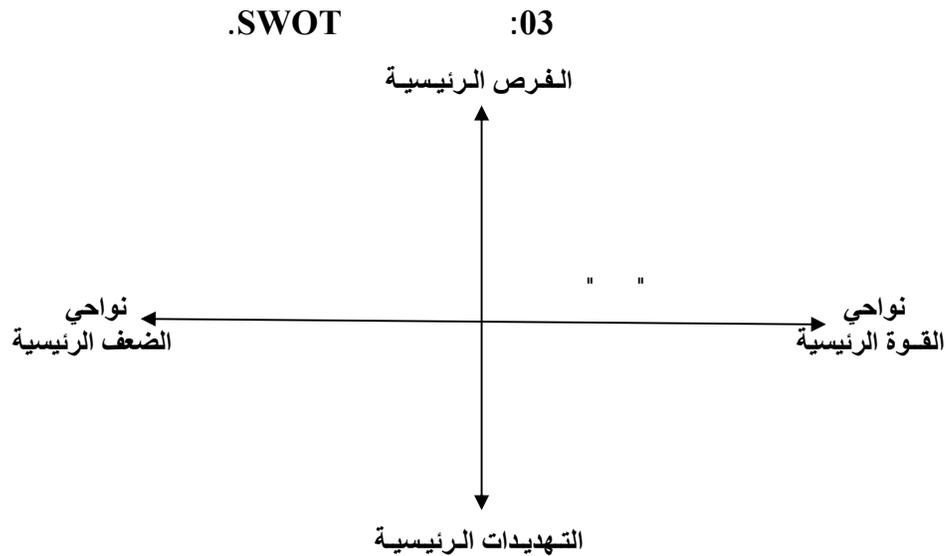
:

_____:

S: Strengths, W:)SWOT

.(Weaknesses, O: Opportunities, T: Treats

.SWOT



_____ : توماس وهلين، د/دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

:1

:2

:3

:4

SWOT

1

SWOT

:

◆
◆
◆
◆

2 :

1. BCG : "Boston Consulting Group"

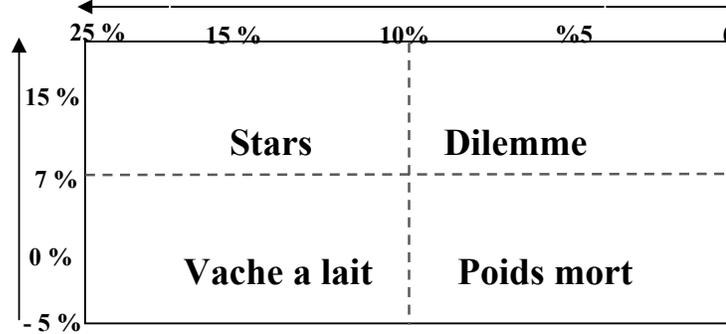
(1970) :

3

¹ البدائل الإستراتيجية: وهي البدائل المتاحة على مستوى المؤسسة ككل و على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، و لقد تم عرضها بشيء من التفصيل من خلال المطالبين الأول و الثاني من المبحث الثاني لهذا الفصل.
² كودري أحمد، مرجع سبق ذكره.
³ اقتصاديات السلم: ينص هذا المفهوم على أن إنتاج كمية أكبر من المنتجات يخفض من التكلفة الوحديّة للوحدة لأن التكلفة الثابتة توزع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.

/) :

() BCG :04



Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC , p 90.

"

"

: Stars

:Vache a lait

.(Dilemme)

:Dilemme

:Poids mort

:

"Stars ; Dilemme"

:

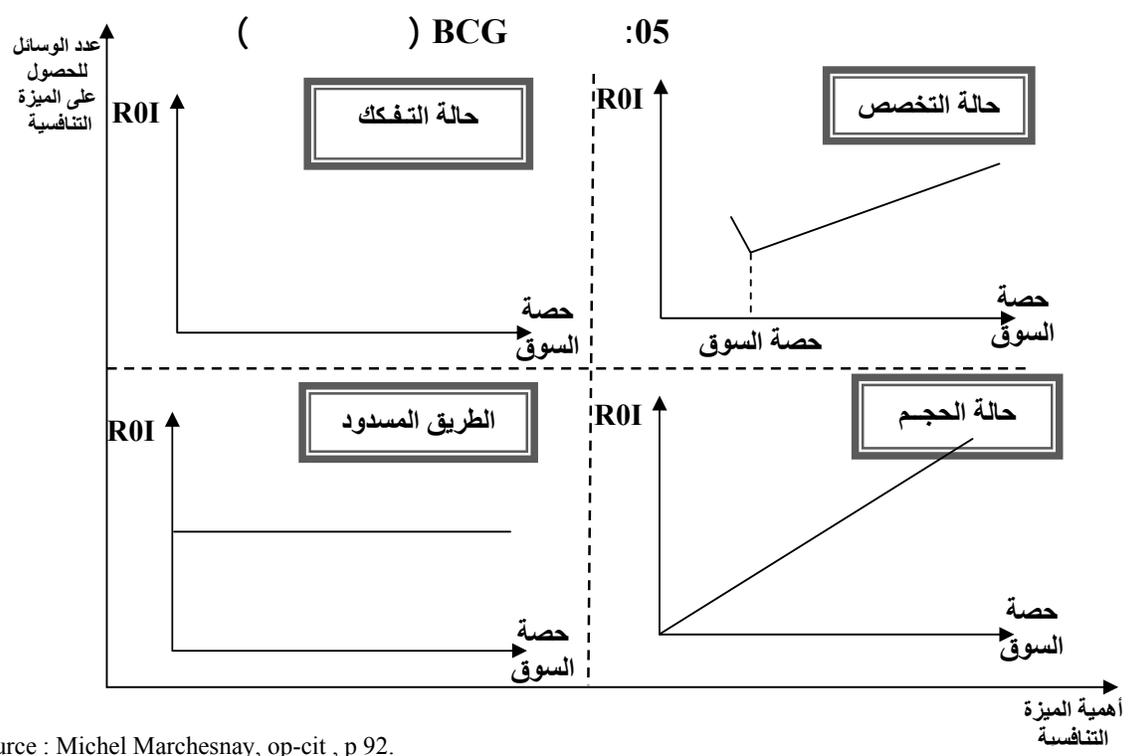
($\sum FF < 0$)

"Vache a lait"

Vache a lait Poids mort ; vache a lait
 (ΣFF > 0)

() ()
 (1980)

(4) BCG



Source : Michel Marchesnay, op-cit , p 92.

:

. () .

...

:

: .

...

:

:

...

:

...

:

.

.2 Mc Kinsey

General Electric

Mc Kinsey

GE

.BCG

Mc Kinsey :06

| | | جاذبية السوق → | | |
|--------------|--------|----------------|--------|-------|
| | | قوية | متوسطة | ضعيفة |
| نقاط القوة ↑ | قوية | 1 | 2 | 3 |
| | متوسطة | 4 | 5 | 6 |
| | ضعيفة | 7 | 8 | 9 |

Source : Michel Marchesnay, op-cit , p 93.

.(1)

: 3

" : (1,2,4)

" : (5,7 3)

" : (6,8,9)

: ADL .3

/

:

:04

| ADL | Mc Kinsey | BCG 2 | BCG 1 |
|----------------------|-----------|--------------|-------|
| (Réalisme Supérieur) | | | |
| | | (Réductrice) | |
| () | | | |
| (peu visible) | | (Inexistant) | |
| () | | | |
| | | | |

Source : Michel Marchesnay, op-cit , p 101.

BCG

ADL Mc Kinsey

:1

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

-
-
-
-

:



:



:



"

" CHANDLER

:



:

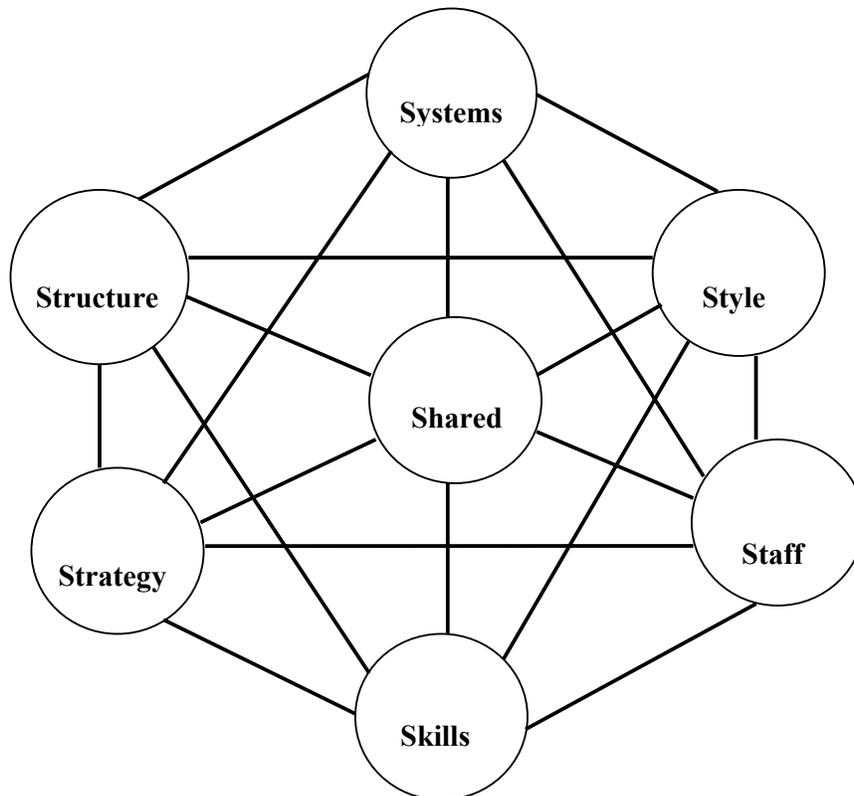
Consulting Firm Mckinsey and)

"The Seven Ss Framework"

(Company

:

The 7 Ss :08



Source : Michel Marchesnay, op-cit, p 95.

:

:

:

:

:

:

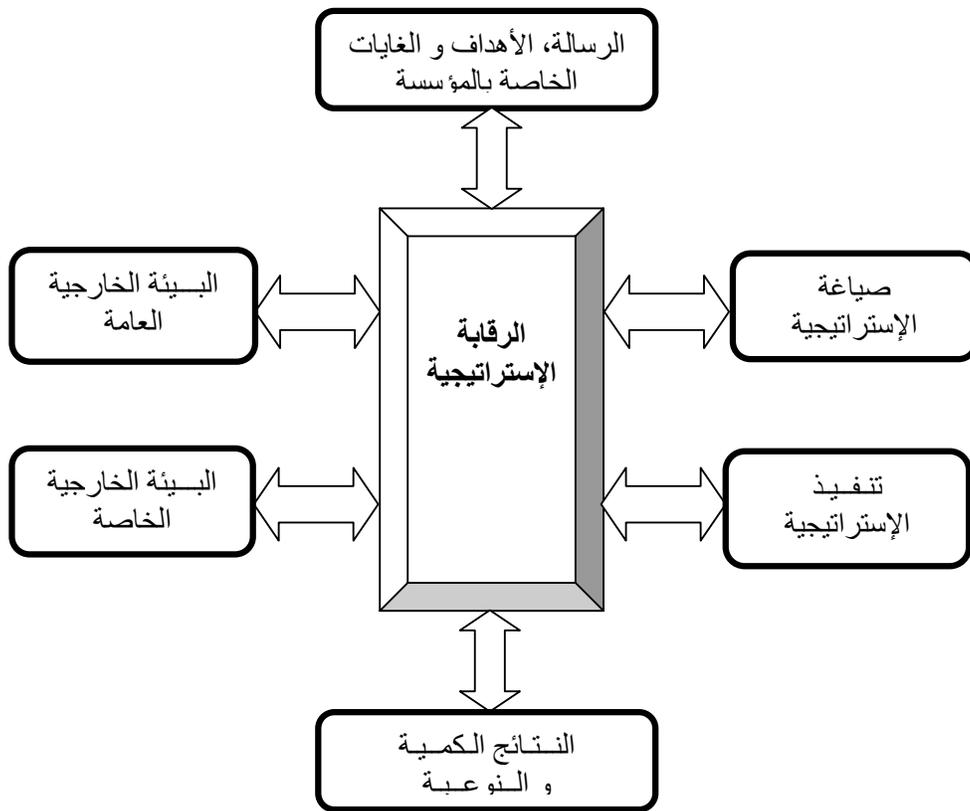
:

:

:05

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

:09



.321

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 320.



:1

3

:

:

:2

:

:

•

...

:

•

:

•

:

•

....

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، جانفي 2005، ص: 134 – 137 (بالتصرف).

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

.....

" "

)

(...)

(...)

PERT

:



1

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

:

الفصل الثاني
من إدارة الأفراد إلى
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

•

”

”

”

”

.

.

.

:

.

:

.

:

.

:

:

:

.1 _____ :

1

.2 _____ :

_____ :

.2

:

"Apprenticeship"

3

" "

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 17.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 25 – 27 (بالتصرف).

³ سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 29.

.) -) :

.1930 1900 :

F.Taylor

.1960 1930 :

Elton Mayo

USA

X and)
 (Maslow) (Mc Gregor Y

.1980 1960 :

. 1980 :

Virtual Organizations

1

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

:

:06

| | | |
|--|------|-------------------|
| | | |
| .1 | | |
| Thomas d' Aquin | : | 1.1 |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| Adam Smith Karl Max | : | 2.1 |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| .2 | | |
| Taylor Fayol Gulick et Urwick Weber | :() | (1930 - 1900) 1.2 |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| Follett, Mayo Roethlisberger Maslow, Herzberg Barnard, Simon | :() | (1960 - 1930) 2.2 |
| | " " | - |
| | " " | - |
| | " " | - |
| Van Bertalanffy Grozier, Morin Khandwalla Mintzeberg Morgan | :() | (1980 - 1960) 3.2 |
| | - | |
| | - | |
| Deal et Kennedy Schein, Frost Deming, Ouchi Fombrun et al Dyer et Holder | : | (- 1980) 4.2 |
| | - | |
| | " " | - |
| | " " | - |

Source: J Plante, JJ Moisset et P Toussaint, *la Gestion des Ressources Humaines pour la Réussite Scolaire*, Presses de l'Université du Québec Canada, 2003, p 34.

1. _____

:

"Personnel Management"



:



:



" "

:



:



¹ تيروت علال، إستراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص: 15.

1. _____ :

1 : _____

:

_____ :

_____ :

2

_____ :

A.Sikula -

3

C.Myres P.Pigros -

4

¹ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 52.
² عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 33.
³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص: 28.
⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 17.

G.Smith J.Grant -

1

Jean Pierre Citeau -

2

"

...

"

2. _____ :

:

: :



: :



: :



¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص: 18.
² Jean Pierre Citeau , Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, éditions Armad Colin, paris, 2002, p38.

:07

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

_____:

1 :

-
-
-
-

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 63.

.

:

.

.

:_

:

-

-

-

.

:

.1

(...).

.

:

.2

.

.3 :

.4 :

.1 :

.2 :

.

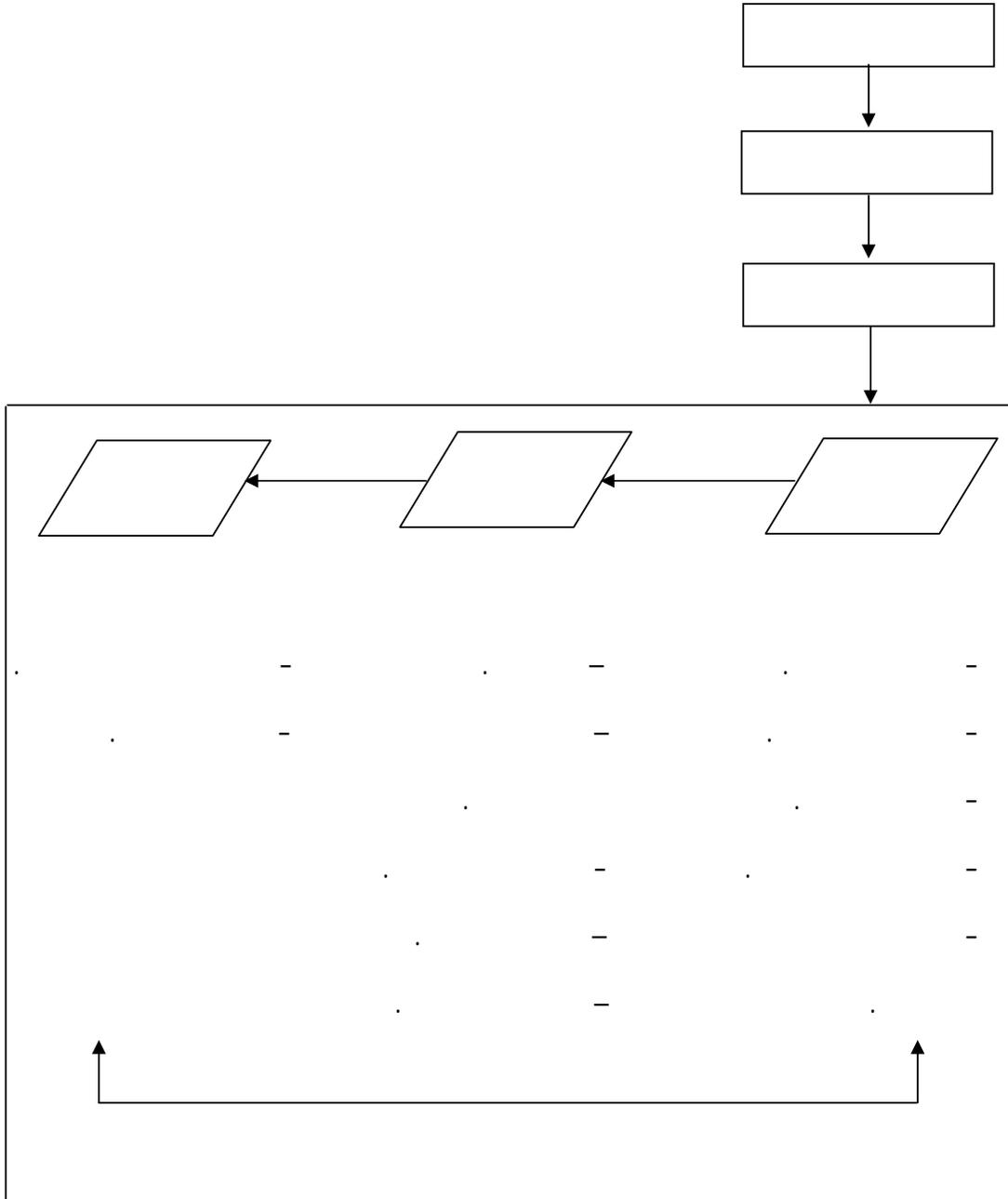
.

:

.

..... :

:10



_____:

":

"

:

•

•

•

•

•

•

•

:08

| | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| | | |
| Staff | | "Service" |
| Staff | | "Advisory" |
| Functional | | "Control" |
| Staff Functional | "Self- Management" | change " "Agent |
| Line | | "managerial " |
| Staff Functional | | "Strategic" |
| Staff Functional | | "Consultant" |

Source: Donald W. Myers D B A, US Master Human resources Guide, CCH incorporated, Chicago, 2001, pp: 6-7.

.1

:

:

:

.I

:



¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة الدار الجامعية، مصر، 2001، ص : 49. (بتصرف)

.1 _____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____) - - (

(

_____ :

.2 _____ :

_____ :

.3 _____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

)

_____ :

.(....

_____ :

_____ ↙ :

:

_____ :

”

1”

”

”

2 :

_____ :

-

-

-

-

-

-

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 90.
² أحمد ماهر، نفس المرجع، نفس الصفحة.

_____ ↙ :

_____ :
1. () :

2. () :

)
(....

_____ :

:

_____ :

_____ :

:

_____ :

_____ :

_____ "

· :

:

· :

· :

· :

· :

· :

· : .II

· : ←

1.

:

· : _____

:

:

.1

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن 2000، ص : 107 .

.2 :

.3 :

.4 :

.5 :

_____ :

:

.1 () .

.2

.3

.4

.5

: ↖

: 3

:09

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

: _____

.III

:

: _____ ↖

: _____

) (...) ()

:

.(...

:

: _____

.() :1 -

:2 -

:3 -

- _____ :
1. _____ :
2. _____ :
3. _____ :) (
4. _____ :
- _____ <

1.

- _____ :
1. _____ :
2. _____ :
3. _____ :
4. _____ :
5. _____ :
6. _____ :

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص : 107 .

: _____ :

.1 :

: _____ :

: _____ :

: _____ :

() .

: _____ :

: _____ :

: _____ :

.2 :

:

:

: _____ <

"

" 1 .

1.

:

.(...

:

.(...

:

:

:

)

:

)

:

:

:

: :

:

:

:

:

:

¹ علي السلمي، نفس المرجع، ص ص 229-230.

:

:

1

"

2 "

"

3 "

4

◆

¹ أشوك شاندا شلبا كويرا ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص 34.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص 46.

³ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 70، 71.

♦

♦

♦

♦

♦

1

:10

| | |
|----------------|-------------------|
| | |
| * | * |
| Job content * | Job context * |
| * Team work | * Motor Skills |

.41

:

¹ لقد تم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى الإدارة الإستراتيجية ومختلف مراحلها بالتفصيل، ولهذا اكتفينا بالإشارة إليها في هذا الفصل فقط باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تطبق نفس تلك المراحل فيما يخص إدارتها.

1:

:_

2001 11

20 000

:_

:_

:_

:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 76 (بالتصرف).

:(Cost)

:_____

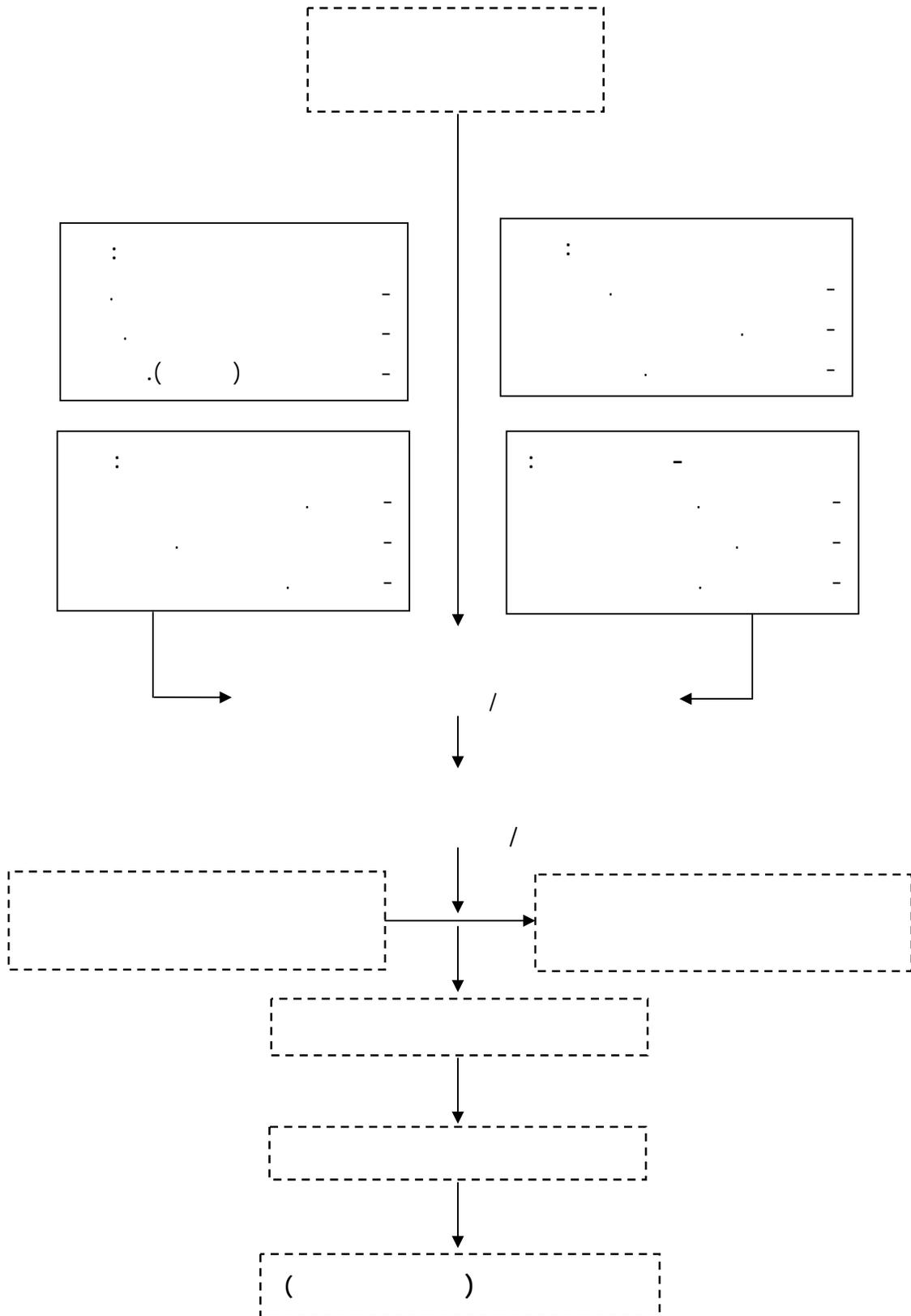
:_____

:(_____)

:_____



:11



Source: J.M Peretti, *Ressources Humaines*, vuibert gestion, 1990, p52.

.

:

.

.

.

:_

.

:11

| | | |
|--------------------|---|--|
| | | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| "leadership style" | - | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| | - | |
| "Automation" | - | |
| | - | |
| | - | |

Source: Jean Marie Peretti et autres, Gestion des ressources Humaines, 2eme édition, De Boeck Université, 2001, p 15.

_____:

1. Environmental challenges¹

:

• :

2 :

_____:

_____:

_____:

• :

¹ رندة البياحي الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص: 265.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

• :

2. Organizational challenges¹

• 2 :

• :

:

:

...

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 31.

² تيروت علال، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

3. **Individual challenges**¹

Downsizing

• :

• :

) () ()

Corporate Downsizing and Restructuring : •

"Efficiency"

....

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

:

.

.1

:

;

-1

:

.

1.

-2

:

2

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، 2003 ، ص: 157.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

1 .

-3 :

2 .

:

↖ :

↖ :

↖ :

3 .

-4 :

4 .

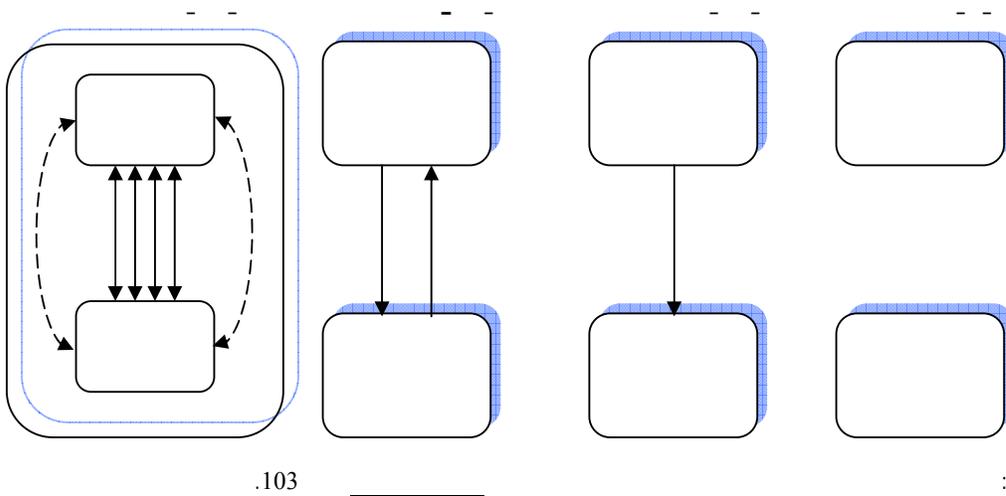
¹ خالد عبد الرحمان الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص: 158.
² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 114.
³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 101.
⁴ راوية حسن، نفس المرجع، ص: 116.

1.

()

2.

:12



¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 158.
² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

:12

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| | | | | |
| | | | | |
| - | - | - | - | |
| - | - | - | - | |
| - | - | - | - | |
| - | - | - | - | |
| - | - | - | - | |
| - | - | - | - | |

:

"Knowledge Management"

:

Peter Drucker

1960

"

"

_____:

1

Michael Armstrong

2

Tan

3

¹ سمير محمد عبد الوهاب، د/ ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 218.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007. ص: 139.

³ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، نفس الصفحة.

Pan, Newell, Huang and Galliers

1.

2.

| | | | |
|------------|-------------|-------------------|---|
| | 5 | :Marquardt | ▪ |
| (Know-why) | (Know-how) | (Know-what) | |
| | (know-when) | (Know-where) | |
| | 3 | :M.H Sack | ▪ |

3.

| | | | |
|-----|---|---|--|
| | 1 | : | |
|) 4 | | | |
| - | - | | |
| . | | | |

| | | |
|---|---|------|
|) | : | 2. |
| | | (|
| | | (... |

¹ Danny P Wallace, Knowledge management: Historical and Cross-disciplinary themes, libraries unlimited, p3.

² كمال لعقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة "دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 32.

³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة، مارس 2004، ص: 22.

⁴ Danny P Wallace, op-cit, p 19.

_____ :

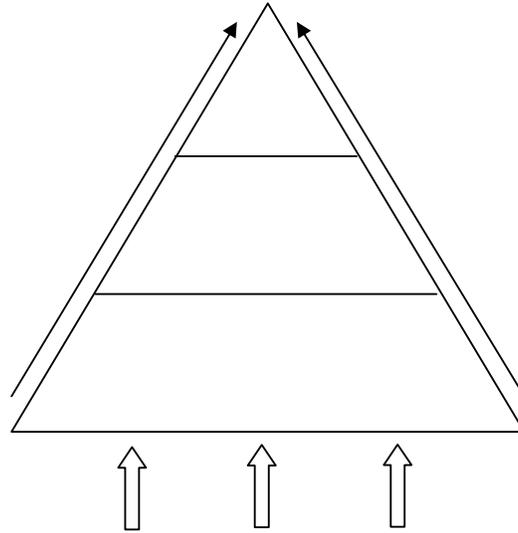
DIKW

1

"Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom Transformation"

:

:13



_____ ، _____ .142

3

_____ :

:

¹ أول مفكر ميز بين البيانات و المعلومات و المعرفة و الذي استعمل مصطلح "إدارة المعرفة" فد يكون Henry من خلال مقاله الذي كتبه سنة 1974 بمجلة الإدارة العمومية "Public Administration review"، حيث عرف Henry البيانات على أنها "مجرد حقائق خام" و المعلومات "البيانات التي نغيرها" لكنه لم يقدم تعريفا صريحا لمصطلح المعرفة أو وصفا صريحا للعلاقات الهرمية، إلا أن هذا الانتقال كان موجودا ضمنا و بقوة، أما المفهوم أن البيانات و المعلومات و المعرفة هي مختلفة نوعا كان صريحا.

² Danny P Wallace, *op-cit*, p 13.

³ بالنسبة للبيانات و المعلومات فسيتم تعريفهما بالتفصيل من خلال الفصل الموالي الذي يحمل عنوان نظام معلومات الموارد البشرية.

1. _____ :

:

:

:

-

"Staff"

"Line"

-

)

-

(

:

:

-

-

-

:

2. _____ :

:

:

:

:

-

-

-

-

:

"Learning Organization" :

"

1"

2

.Intellectual Capital :

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2003، ص: 80.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

" "

1.

:

:

Shultz

:



:_

2 : **Intellectual Capital**

"

Hamel & Heene

"

¹ بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية "حالة الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 117.

² خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، بحث استطلاعي مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، ص 10.

" Ulrich

."

" Stewart

."

"

."

.

:

:_____

1.

Hardware

:_____

2.

:

+ =

. :__

Yogesh Endres Quinn

Kelley

¹ بوحنية قدي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.
² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

:13

| | |
|---|--|
| | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |
| - | |

.11 _____ :

1 . _____ :

-1 :

-2

:

-3

:

-4

-5

:

:

_____:

" (W. Edwards Deming) ◆

"1

" (Max Hand) ◆

"

" (Schuster and Zingheim) ◆

"

"

◆

"

"

"

2

_____:

:

✓

¹ منحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 122.
² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ص: 137.

✓

✓

" - "

✓

✓

✓

✓

"Empowerment"

✓

✓

✓

:

:14

| | |
|-------|-----|
| | |
| | |
| : | : |
| () | () |
| | |
| | |
| | |
| - - : | |
| | |

.124

_____ :

1

_____:

:

:

:

1.

- _____:

- _____:

- _____ () _____:

:

¹ سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 24-29 (بالتصرف).

:

:

:

.2

:

-

:

-

:

:

◆

:

:

(

)

♦ :

♦ :

- _____ :

- _____ :

- _____ :

3. : :

- _____ :

- _____ :

:

- _____ :

- _____ :

4. :

:

()

"Re-Engineering in the organization" :_____

"Reengineering Work Processes"

1 :

-
-
-
-
-
-
-
-

:15

| TQ M | Restructuring | Downsizing | Reengineering | |
|------|---------------|------------|---------------|--|
| | | | | |
| | | - | | |
| | | | | |
| / | / | / | | |

:_____ :70

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

_____:

1 :



¹ ماريو مانبيويز "خبير إدارة وتنمية الموارد البشرية الإقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات لأمريكا اللاتينية"، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، ص ص 92 - 93.

1.



)

(

2.(

()

3.

¹ يحيياوي مفيد وآخرون، تنمية الموارد البشرية أساس لتحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص: 181.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92 - 93.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 612.

:

الفصل الثالث

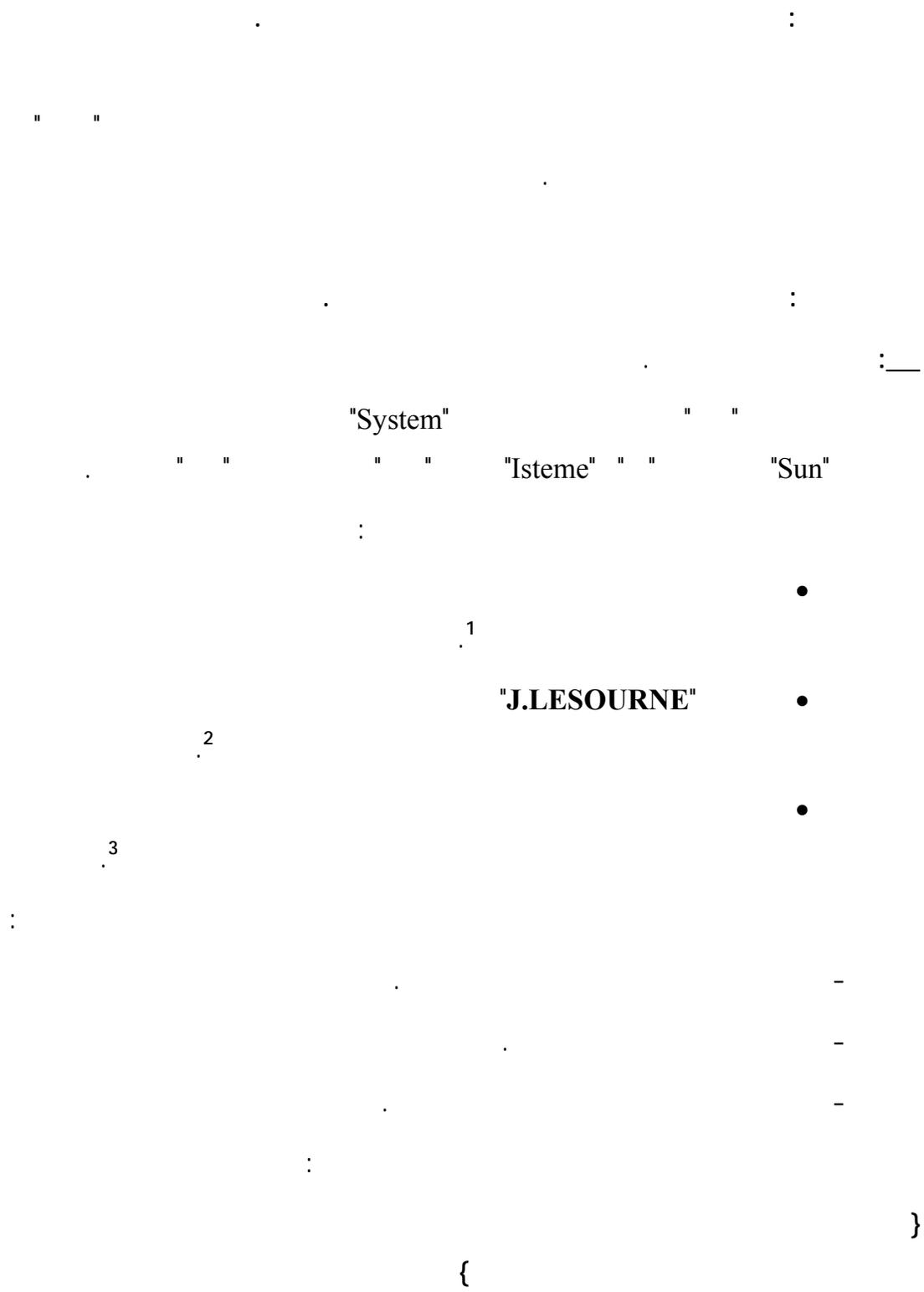
أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

في الإدارة الإستراتيجية

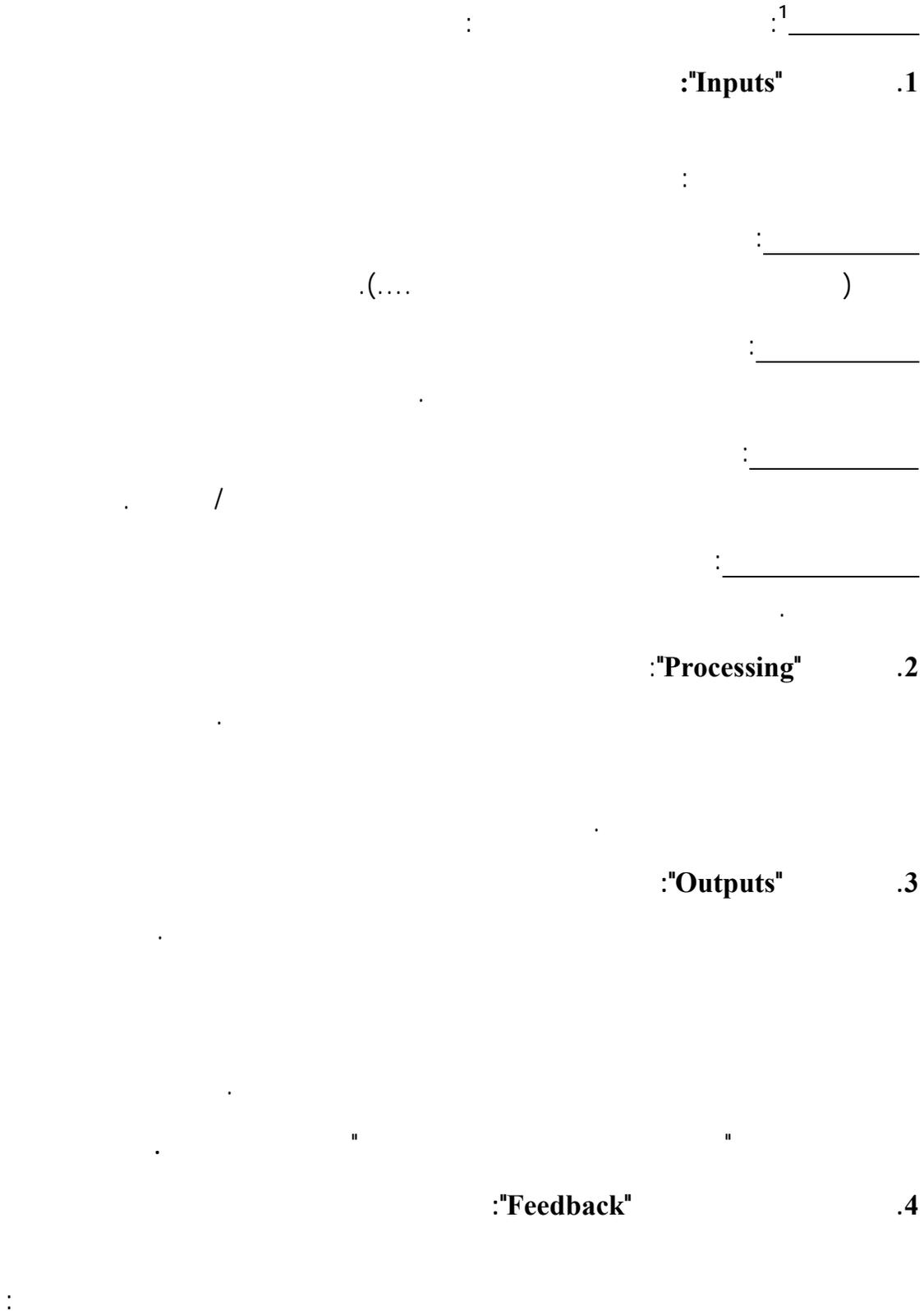
:

(...)

:
:
:
:



¹ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، 2000 ص : 17 .
² أحمد حسين علي حسين، تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص : 22 .
³ J.Orsoni, Gestion stratégique, Edition Unibert 1990 . P : 70



¹ سعيد محمد عرفة، نظم المعلومات ، وظائف التخطيط و الرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974 ، ص: 5 .

_____ :

.

_____ :

.

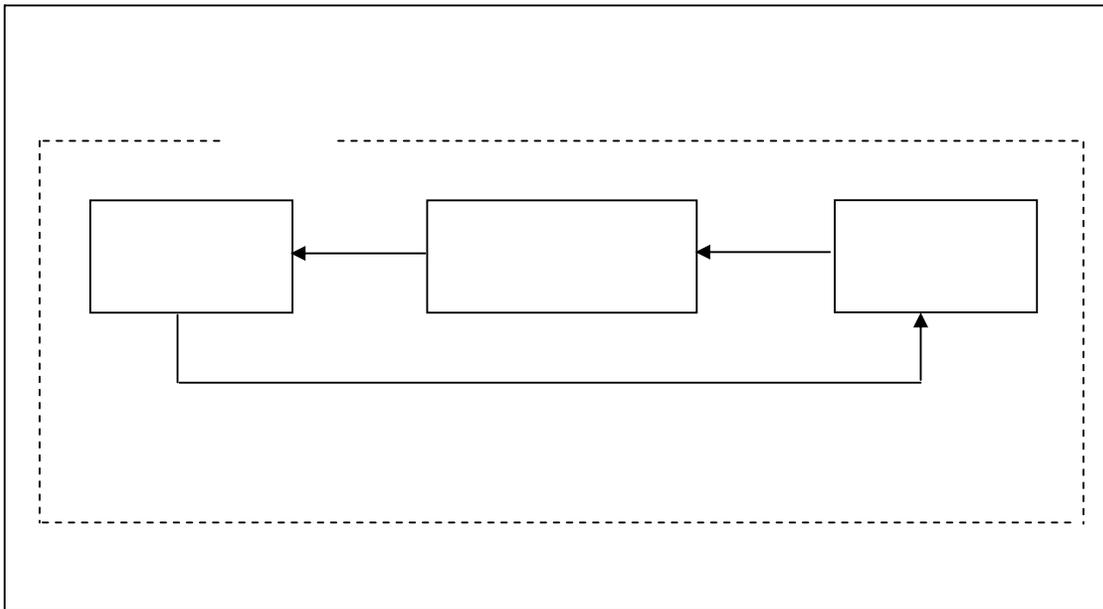
.5 :

.6 :

" "

.7 :

:14



.60 2000

_____ :

.

.

.

.

.

Shelly and Cashman "Data" :

1 .

"Raw Facts"

(...)

2 .

"Information"

¹ كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999 ، ص : 40 .
² مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 141.

"

1"

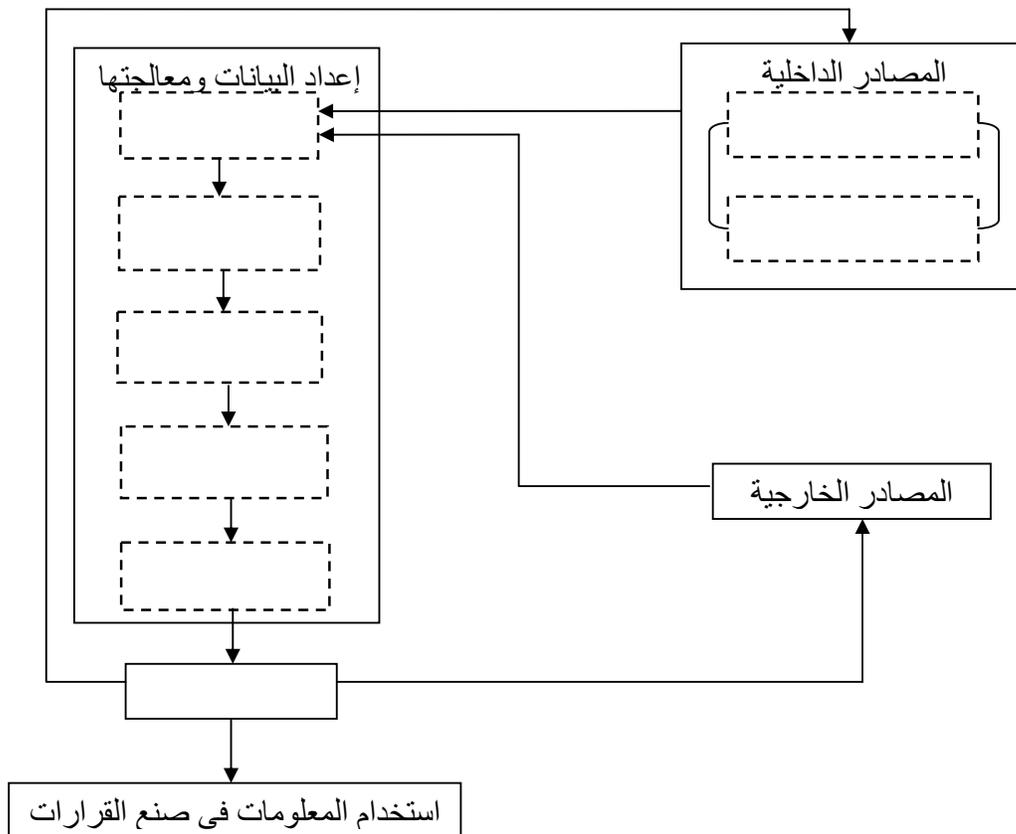
"

2 "

"

"

:15



2005

: _____
:38

¹ زياد محمد الشerman، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004، ص: 14 .
² اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص: 97 .

1. _____

- .1 :
- ⤵ :
- ◆
 - ◆
 - ◆
 - ◆
- ⤵ :
- ◆
 - ◆
 - ◆
 - ◆
- .2 :
- .3 :
-)
- :

¹ ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص : 55 .

1

:

.1 :

.2 () :

/

.3 :

.4 :

.5 :

.2

:

¹ Bruno Carlier, Christophe Ruprich-Robert, Contrôle de gestion, mission systèmes, outils", p125.

² زياد محمد الشerman، مرجع سبق ذكره، ص : 15 .

.1 :

.2 :

.3 :

.4 :

.5 :

.6 :

.7 :

1 .

2 : _____

:

:

.1 :

:

_____ :

¹ نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص : 42 .
² أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 50 .

_____ :

.2 :

- :

- - -
: .3

(interconnection) : .4

"Future Shock

"

Alvin Toffler

_____ :

:1

1

:2

1

¹ ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص : 11 .

"Reix" :3

2

}:

.{

()

_____:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

.1

.2

¹ سعيد محمد عرفة، مرجع سبق ذكره، ص : 8 .

² Robert Reix, Traitement des informations, édition Vubret,2001, p 165.

1. _____

:

1. _____ :

_____ :

..

_____ :

...

2. "Hardware" :

:

_____ :

_____ :

_____ :

3. "Software" () :

:

_____ :

_____ :

4. _____ :

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 46 .

:

:_____

:_____

:__

:1 _____

:

.1. _____

:

-

-

-

:

: _____

:

:

:

.2. _____

:

:

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 53 .

.....

:

.....

.

.....

.....

.....

5.

:

.....

.....

.

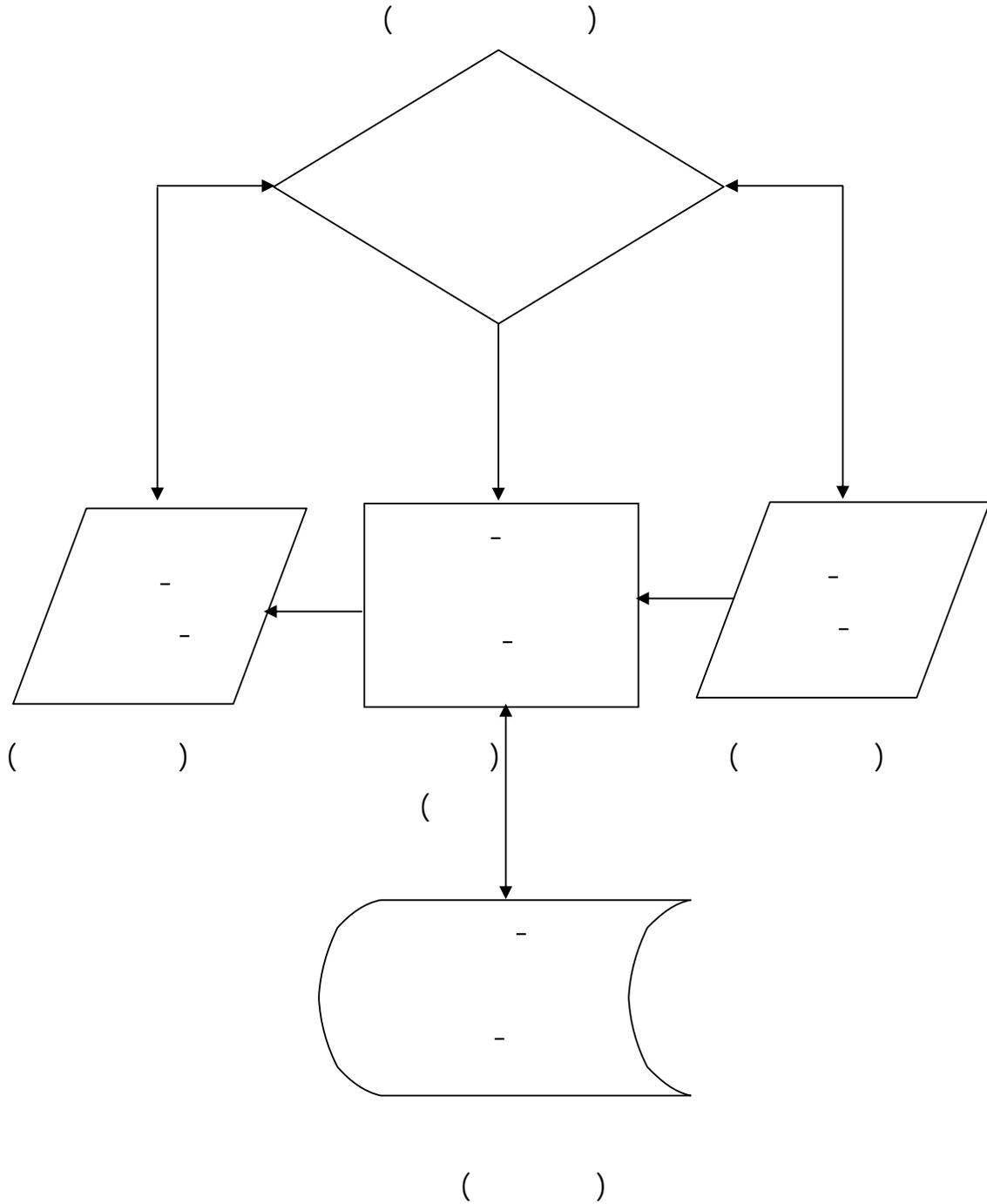
.....

.....

.....

3

:16



1. :
1. :

...
:

2: ()
(...)

¹ زاوي سورية، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكواويل ببسكرة، رسالة ماجستير في تدبير المؤسسات، قسم علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص: 18.
² زاوي سورية، نفس المرجع، ص: 19.

2. 1:

;

:

-

-

-

-

:

:

:

¹ أحمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص : 76 .

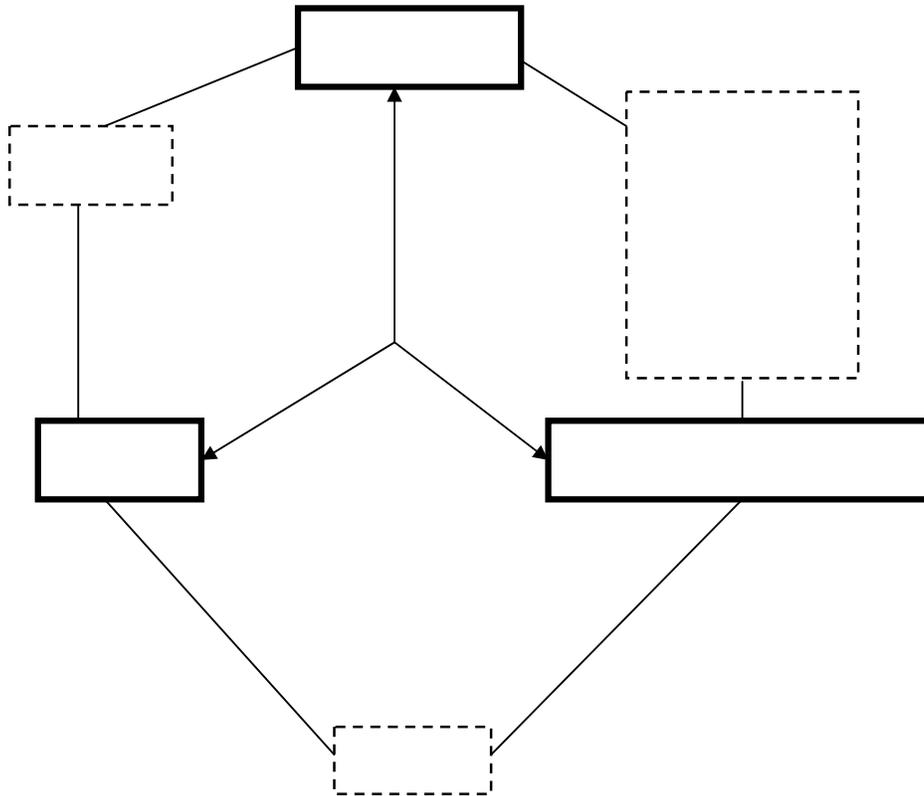
:

:

"Information and Communication Technology"

:

:17



Source: Encyclopédie de la Gestion et du Management, DALLOZ édition, France, p 1180.

من
)
 :

:

...

:

_____:

"ICT"

"NICT"

" "

(groupware)

(workflow)

:

:

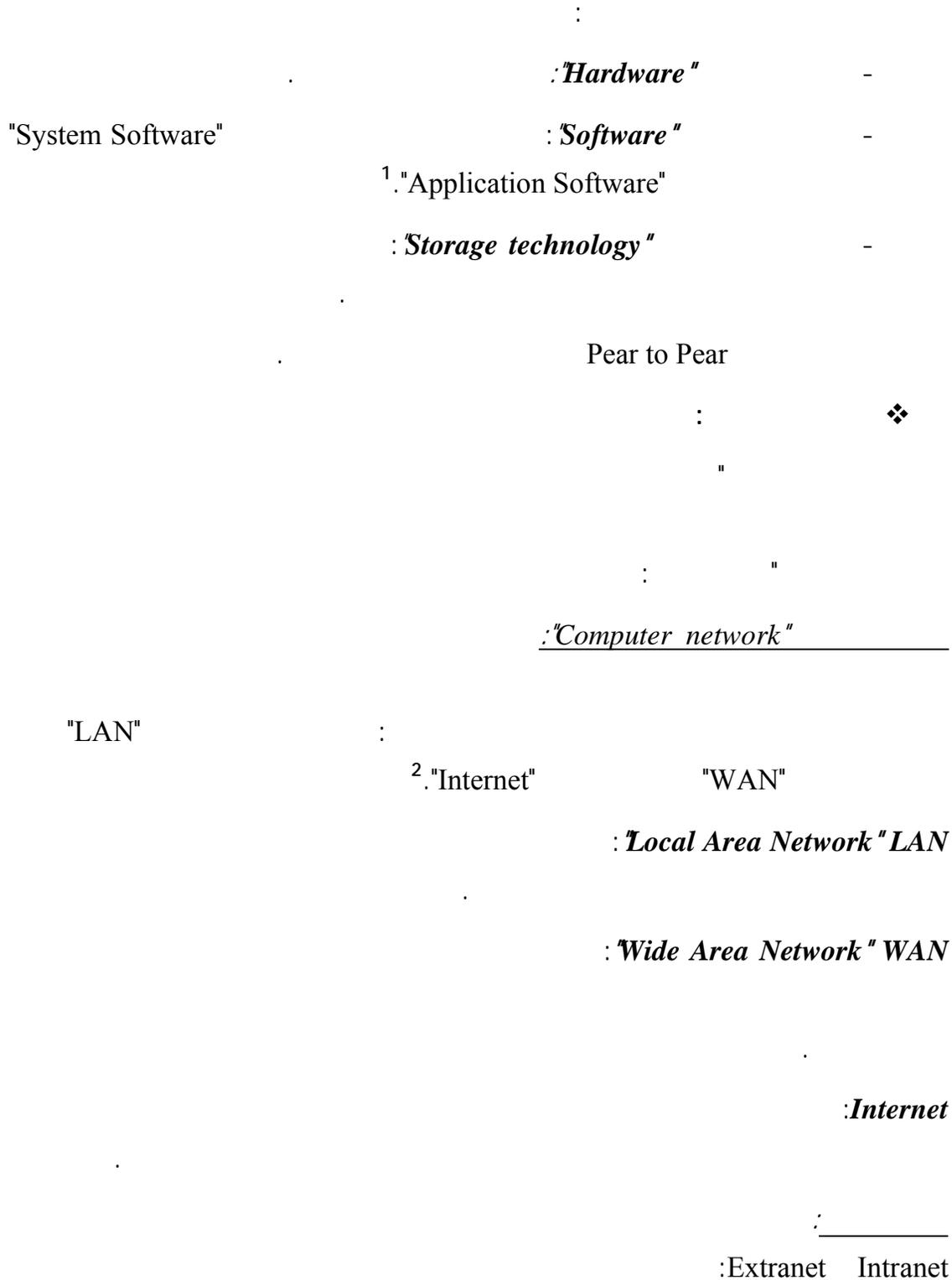


"OCDE"

"

1.

¹ بوتنين محمد، بحث تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء -واقع المؤسسة الجزائرية-، ص: 2.



¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص : 144.

² سعد غالب ياسين، نفس المرجع، ص : 161.

:Intranet

:Extranet

.()

Human Resources Information System

:

:

"

Safran

1 .

"

Kovach

2 . "

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 8.
² خالد محمد طلال بني حمدان، نفس المرجع، نفس الصفحة.

1.

"

"

"

:

1.

:

1.1

:

:

•

:

•

2.1

:

:

•

•

•

3.1

:

:

•

•

•

•

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص : 385 .

.2

:

(Data Field)

:

1.

.3

:

1.3

:

:

:

:

•

•

•

•

•

•

•

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 535.

: :

-
-
-
-
-
-
-

: 2.3

: 3.3

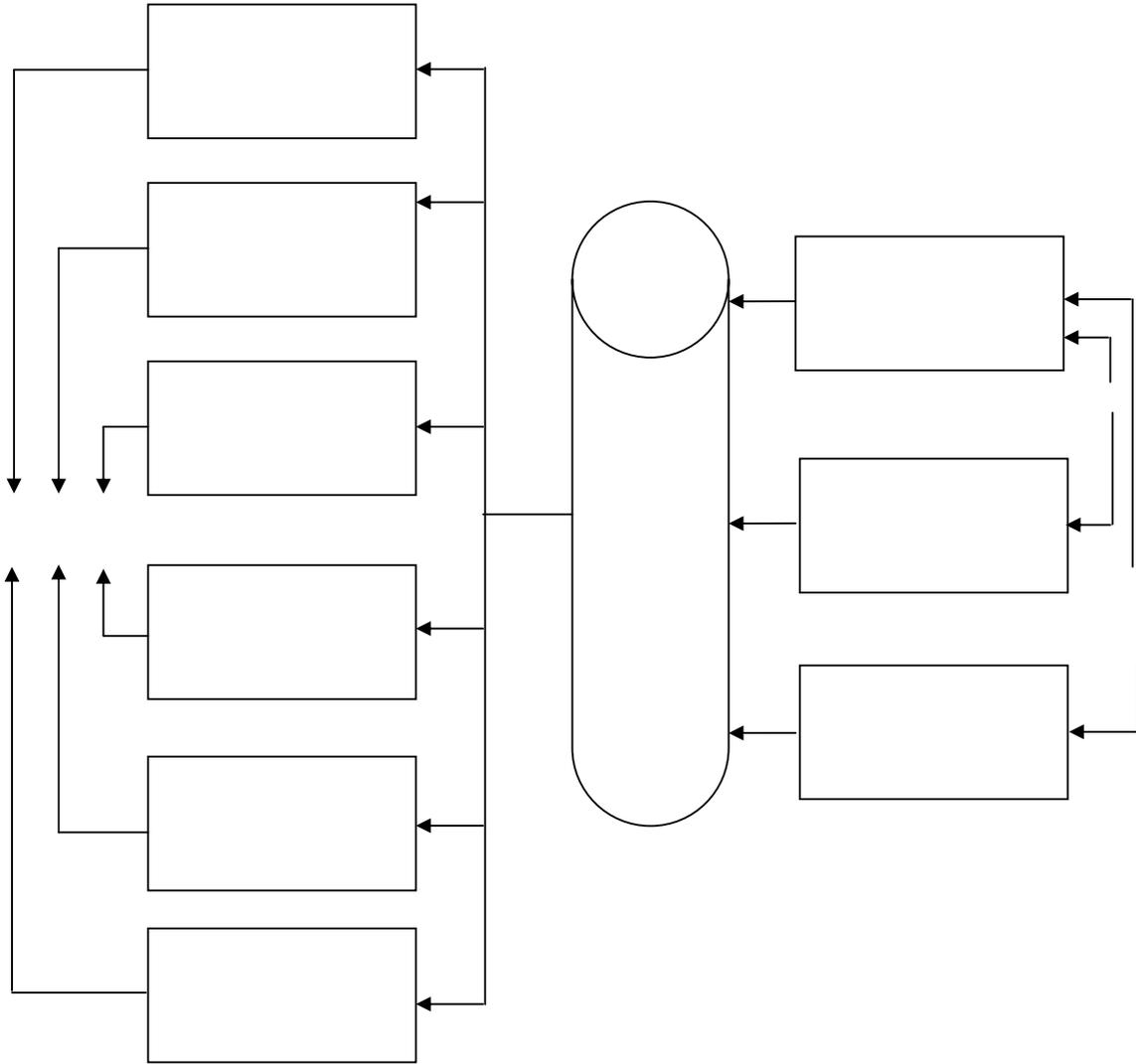
: 4.3

:

(...)

-
-
-
-
-

Mcleod :18



384 _____ :

:

_____:

:



:

...

.1

"

:

"

...

-

¹ www.GRC.com – l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privé. m.à.j: 10-11-2005

)

.(...

1. _____

:

:

....

■

■

■

■

■

■

■

■

■

2

:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 557.

² www.01net.com – la sécurité du système d'information passe par le contrôle des périphériques mobiles

.

:

-

.

-

:

.1

:

:

-

.

-

.

-

.2

:

.(

)

.3

:

.

:



:

:

:

:

:

DPS

◆

"

1:

◆

◆

◆

◆ "DSS"

"Decision Support Systems"

1 .

2 .



¹ نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص : 103 .
² ثابت عبد الرحمان الإدريسي، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص : 244.

◆ _____ :

:

*

*

*

_____ :

1 :

-1 Bases des Faits

()

-2 Bases des Règles

-3 Moteur d'inférence

(Filtrage) Paterne Machine

"Artificial Intelligence"

2

¹ R. Voyer, Moteur de systèmes experts, édition eyrolles, 1987 ; P 11-12.

² نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص : 156.

:

1.

_____:

...

_____:

()

_____:

...

2. _____:

"H.Simon"

:

¹ نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص : 63.
² نجم عبد الله الحميدي، نفس المرجع، ص : 109.

_____ ↗

_____ ↗

_____ ↗

...

_____ ↗

:

1 .

:

_____ ↖

2 .

3 .

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 87.
² أشوك شاندا، شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص: 63.
³ أشوك شاندا، شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

_____ ↖ :

1 :

.1

.2

.3

.4

:

:

↖

:

¹ أشوك شاندا، شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

_____ :

:



| | | |
|----|---|----|
| | : | |
| 1. | : | |
| | : | 1. |
| | : | 2. |
| | : | 3. |
| 2. | : | |
| 3. | : | |
| | : | - |
| | : | - |
| | : | - |

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

³ نجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

•

•

•

•

•

•

الخبائمه العامه

:

Peter Drucker

:

✓

✓

✓

✓

:

:

◆

◆

◆

◆





:

:

.2000 .

-



:



.2002



.2003/2002

:



.2000

.2001





.2005



.



.2002



/

. 1990



.2003



.2005

:



.2003

| | | | | |
|-------|-------|-------|------|----|
| _____ | : | _____ | 2002 | |
| .2003 | _____ | _____ | 2002 | 16 |
| | _____ | _____ | 2000 | |
| | _____ | _____ | 2005 | |
| | _____ | _____ | 2004 | |
| | _____ | _____ | 2001 | |
| | _____ | _____ | 2005 | |
| | _____ | _____ | 1974 | |
| | _____ | _____ | 2002 | |
| | _____ | _____ | 2001 | |
| .1997 | _____ | _____ | | |
| _____ | : | _____ | | |
| | | _____ | 2006 | |

| | | | |
|---|---|-------|---|
| | : | | ☰ |
| | | .2003 | |
| | | | ☰ |
| | | .2000 | |
| | : | | ☰ |
| | | .2004 | |
| | | | ☰ |
| | | . | |
| | : | | ☰ |
| | | .2003 | |
| | : | | ☰ |
| | | .2003 | |
| - | | | ☰ |
| | | .1999 | |
| - | | | ☰ |
| | | .2004 | |
| | | | ☰ |
| | | .2000 | - |
| | : | | ☰ |
| | | .2004 | |
| | : | | ☰ |
| | | .1999 | |
| - | | | ☰ |
| | | .2005 | |
| | : | | ☰ |
| | | .2007 | |

: _____

. 2006

.2000

: _____

.2005

: _____

.2004 -

: _____

.2006



:

" _____ "

.2007-2006



" _____ "

.2006/2005

: _____

.2008-2007



" _____

.2008-2007



:

_____ 
_____ 
.2004

_____ 
_____ 

_____ 
_____ 
" "

_____ 
2006 - _____ 
. () 29-24

() _____ 

.2004

_____ 

_____ 
(4) (27)
.2005

.2009 2008 _____ 

"



"



.2004

:

- 📖 Bruno Carlier, Christophe Ruprich-Robert, "Contrôle de gestion, mission systèmes, outils".
- 📖 Danny P Wallace, "Knowledge management: Historical and Cross-disciplinary themes ", libraries unlimited,
- 📖 Donald W.Myers D B A, US Master Human resources Guide, CCH incorporated, Chicago, 2001.
- 📖 Encyclopédie de la Gestion et du Management, DALLOZ édition, France.
- 📖 J Plante, JJ Moisset et P Toussaint, la Gestion des Ressources Humaines pour la Réussite Scolaire, Presses de l'Université du Québec Canada, 2003.
- 📖 J.M Peretti, Ressources Humaines, vuibert gestion, 1990.
- 📖 J.M Peretti et autres, Gestion des ressources Humaines, 2eme édition, De Boeck Université, 2001.
- 📖 J.Orsoni, "Gestion stratégique" , Edition Unibert 1990 .

- 📖 Jean Pierre Citeau , "Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques", éditions Armad Colin, paris, 2002.
- 📖 M. Marchesnay, "Management Stratégique", éd Eyrolles, paris, 1993.
- 📖 Michel Marchesnay, "Management Stratégique", les éditions de l'ADREC.
- 📖 R. Voyer, Moteur de systèmes experts, édition eyrolles, 1987.
- 📖 Robert Reix, "Traitement des informations", édition Vubret,2001.
- 📖 S. Oréal, "Management Stratégique de l'entreprise", éd economica, paris, 1993.

:

@ <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld059/htm>

@ <http://www.yanabeea.net/vb/showthread.php?t=3475>

@ <http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management>

@ www.GRC.com – l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privé.

m.à.j:

10-11-2005

@ www.01net.com – la sécurité du système d'information passe par le contrôle des périphériques mobiles