

المحاضرة الأولى:

النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً- الإدارة الاستراتيجية:

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

عرفت كذلك بأنها " عملية تحديد لأهداف المنظمة على المدى الطويل، و كذلك تحديد الإجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، و وصولا بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة" (الشيخ، 2025، صفحة 366).

2. مراحل الادارة الاستراتيجية:

تمر الاستراتيجية بالمرحل التالية:

أ - صياغة الاستراتيجية :

صياغة الإستراتيجية هي عملية اختيار مسار العمل الأنسب لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية التنظيمية.

وتتضمن هذه المرحلة: وضع رسالة المنظمة ووضع رؤيتها، صياغة مبادئ وقيم الأعمال، معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، تحليل الفرص و التهديدات، وضع الأهداف الرئيسية، تحديد الاستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف، تحليل وتقويم هذه البدائل والمفاضلة بينهما، اتخاذ القرار بالبديل الأفضل والذي يمكن تنفيذه.

ب- تنفيذ الاستراتيجية :

تعرف تنفيذ الاستراتيجية (تطبيق الاستراتيجية) أنه تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى فعل ثم إلى نتائج.

ج- الرقابة الاستراتيجية :

وضع نظام رقابي استراتيجي متكامل.

3. الأدوات الاستراتيجية في المنظمة:

من أهم هذه الأدوات، ما يلي:

1.3 تحليل SWOT:

تحليل SWOT هو أداة تخطيط استراتيجي لتقييم نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) الداخلية، والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) الخارجية، وذلك لمساعدة المنظمات على تحديد الأهداف ووضع الخطط الفعالة للاستفادة من نقاط القوة واغتنام الفرص، مع تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات.

	Helpful	Harmful
Internal	S Strengths	W Weaknesses
External	O Opportunities	T Threats

www.iso-tec.com

2.3 نموذج تحليل ماكينزي 7'S للموارد البشرية :

تم تطوير النموذج في أواخر السبعينيات من قبل توم بيترز وروبرت ووترمان، مستشارين سابقين في شركة ماكينزي وشركاؤه، والذين حددوا سبعة عناصر داخلية في الشركة بحاجة إلى توافق حتى تنجح، يصنف النموذج العناصر السبعة إلى نوعين:

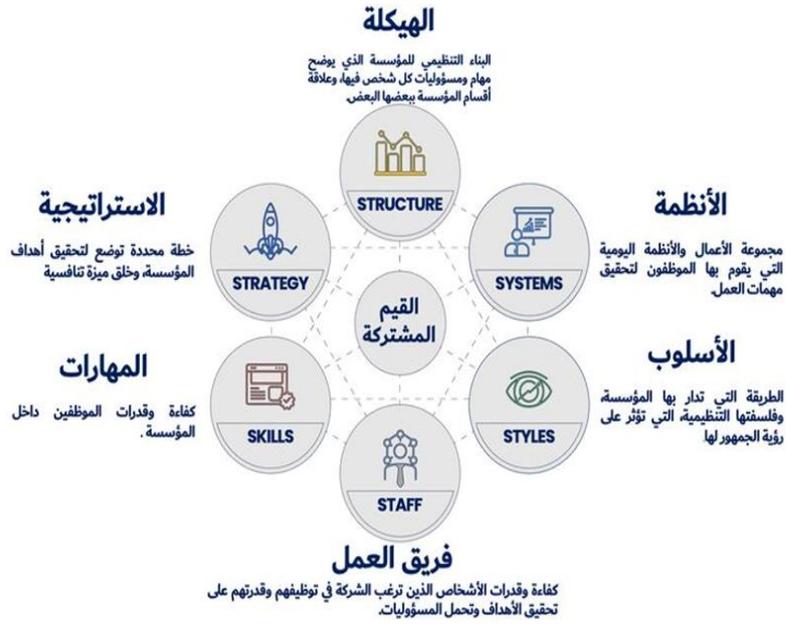
1. ملموسة "صلبة": يسهل تحديدها نسبياً، ويمكن لإدارة الشركة التأثير عليها بشكل مباشر، مثل:

- الاستراتيجية (Strategy).
- الهيكل (Structure).
- الأنظمة (Systems).

2. غير ملموسة "ناعمة": يمكن أن يكون وصف هذه العناصر الأربعة غير الملموسة أكثر صعوبة، وأكثر تأثيراً بثقافة الشركة

لكنها لا تقل أهمية عن النوع السابق، مثل:

- القيم المشتركة (Shared values).
- المهارات (Skills).
- الأسلوب (Style).
- فريق العمل (Staff).



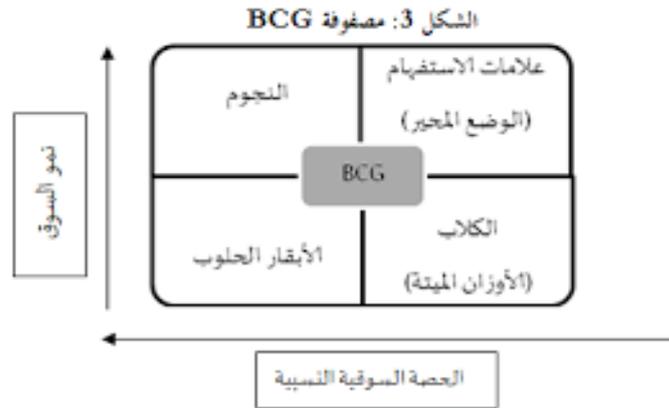
3.3 نموذج جماعة بوستون الاستشارية BCG :

يدعى باسم مصفوفة معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية، وأيضاً تساهم المصفوفة في اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الإستراتيجي.

مصفوفة BCG : **Boston Consulting Group** .

الهدف منها: مساعدة الإدارة على تحديد أين تستثمر، و أين تقلل أو توقف الاستثمار، و كيف توزع الموارد بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، والمحور العمودي وهو نمو السوق، كما هو مبين في الشكل الموالي:



الفئة	الوصف	الاستراتيجية المقترحة
1. النجوم	منتجات ذات حصة سوقية عالية في سوق سريع النمو	الاستمرار في الاستثمار لدعم النمو
2. الأبقار الحلوب	منتجات ذات حصة سوقية عالية في سوق بطيء النمو	الحفاظ عليها و جني الأرباح
3. علامات بالاستفهام	منتجات ذات حصة سوقية ضعيفة في سوق سريع النمو	إما الاستثمار لتحسينها أو سحبها
4. الأوزان الميتة	منتجات ذات حصة سوقية ضعيفة في سوق بطيء النمو	التخلص منها أو تقليص الاستثمار

ثانيا- إدارة الموارد البشرية:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:

1.2 وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف - العمل -:

1.1.2 تحليل الوظائف:

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه «عملية جمع، ودراسة، وتحليل، وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها، والطرق المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها».

1.1.2 تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، والمهام المطلوبة للقيام به. أما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في الوظيفة الحالية.

2.2 وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل.

3.2 وظيفة الإستقطاب والإختيار:

1.3.2 عملية الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه "عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكي يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

2.3.2 عملية الإختيار الوظيفي:

الإختيار هو سلسلة من الخطوات أو الإجراءات والأدوات المحددة والمستخدمه لتقويم المتقدمين لتحديد مدى مناسبتهم للوظيفة، فالإختيار عملية تبدأ عندما يتقدم الراغبون في الوظائف بطلبات الإلتحاق وتنتهي بقرار التوظيف.

4.2 وظيفة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المؤسسة، أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها.

أما تطوير المسار الوظيفي فيعني من وجهة نظر الفرد تخطيط المسار الوظيفي، وتنفيذ الخطط المتعلقة به، من خلال الطرق المختلفة للتعليم والتدريب، وكذلك من خلال الخبرات والممارسات المهارية التي يتقنها أثناء قيامه بالعمل.

أما من وجهة نظر التنظيم: فهو عبارة عن عملية متعلقة بتوجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتحريكهم والعمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء، وأنشطة التدريب المخططة، والمهام الوظيفية المحددة.

5.2 وظيفة تدريب الموارد البشرية:

التدريب هو عملية إكساب فرد ما المعارف و المهارات و الإتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة.

6.2 وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته، وبالنسبة لإمكانات نموه وتقدمه".

7.2 وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

- الدافع: هو القوة الداخلية التي تنبع من داخل الفرد و تجعله يقوم بسلوك معين (كالرغبة في النجاح: عبارة عن دافع يجعل الطالب يدرس).

- الحافز: عامل خارجي يشجعك على الفعل أو يزيد من رغبتك في تحقيق الهدف (كأن يقول الأستاذ من يجب على هذا السؤال يحصل على نقطة، النقطة هنا عبارة عن حافز خارجي).

ثالثاً- النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية:

هي توجه إداري يربط بين سياسات و ممارسات الموارد البشرية و بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأفراد.

- يجب أن تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها، و بالتالي يجب توفر العوامل التالية:

1- دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال.

2- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور.

3- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.

4- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

5- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

6- جذب و استبقاء المواهب عالية الكفاءة.

7- انشاء ثقافة تنظيمية داعمة للرؤية المستقبلية.

8- وضع خطة إحلال وظيفي للمناصب القيادية.

و بتوفر عوامل سابقة الذكر تتحول إدارة الموارد البشرية من دور تشغيلي إداري (توظيف، رواتب،... إلخ) إلى دور قيادي استراتيجي يشارك في رسم مستقبل المؤسسة.