



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم علوم التسيير -



محاضرات موجهة لطلبة أولى ماستر ادارة اعمال

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

د/عابي خليفة



المحاضرة الاولى
مدخل لادارة الموارد البشرية
الادارة الاستراتيجية



ماهية ادارة الموارد البشرية

• يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها:

"جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءاتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"



ماهية ادارة الموارد البشرية

تتكون من مجموعة من البشر ذوي خلفيات متنوعة

تعتمد على البشر في العمل

لا قيمة لها بدون البشر

المنظمة



ظهرت إدارة الموارد البشرية كعلم مستقل في بداية القرن الماضي،
وقد تطورت على عدة مراحل بالشكل التالي

1 المرحلة الأولى (الثورة الصناعية)

2 المرحلة الثانية (حركة الإدارة العلمية)

3 المرحلة الثالثة (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية)

4 المرحلة الرابعة (ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي)

التطور التاريخي
لإدارة الموارد
البشرية



الاختيار والتعيين

تكافؤ الفرص الوظيفية

تطوير وتنمية الموارد البشرية

أنشطة ادارة
الموارد البشرية

تخطيط وتحليل الموارد البشرية

التعويضات والمميزات

المكافآت وعلاقات العاملين



وظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية

التركيز على التشغيل فقط

موقف رد الفعل

الانفصال عن رؤية الشركة

التركيز على الانتاج فقط

الهزم الرأسي للسلطة

الموارد البشرية = تكلفة

وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة

التركيز على الاستراتيجية

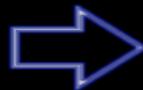
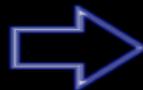
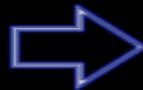
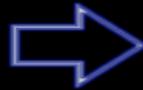
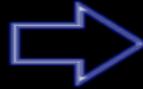
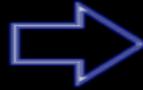
النظرة المستقبلية

تعمل لتحقيق رؤية الشركة

التركيز على الخدمات

المسؤولية الأفقية

الموارد البشرية = استثمار



ماهية الادارة الاستراتيجية

تعريف الادارة الاستراتيجية :

هي مجموعة القرارات والافعال التي تهدف الي خلق الافضلية التنافسية الدائمة من خلال

تحديد الوضعية الاستراتيجية
للمؤسسة



تبني الخيارات الاستراتيجية و
تقييمها والمفاضلة بينها



التوظيف الاستراتيجي

تسيير التغيير الذي تفرضه
الخيارات الاستراتيجية

التحليل
الاستراتيجي

وخلص القول

أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .



المحاضرة الثانية



وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا



عمليات الإدارة الإستراتيجية

الاختيار الاستراتيجي

معرفة البدائل ، تقويم البدائل ،
اختيار البديل

التحليل الاستراتيجي

البيئة ، المنشأة ، أصحاب
المصلحة

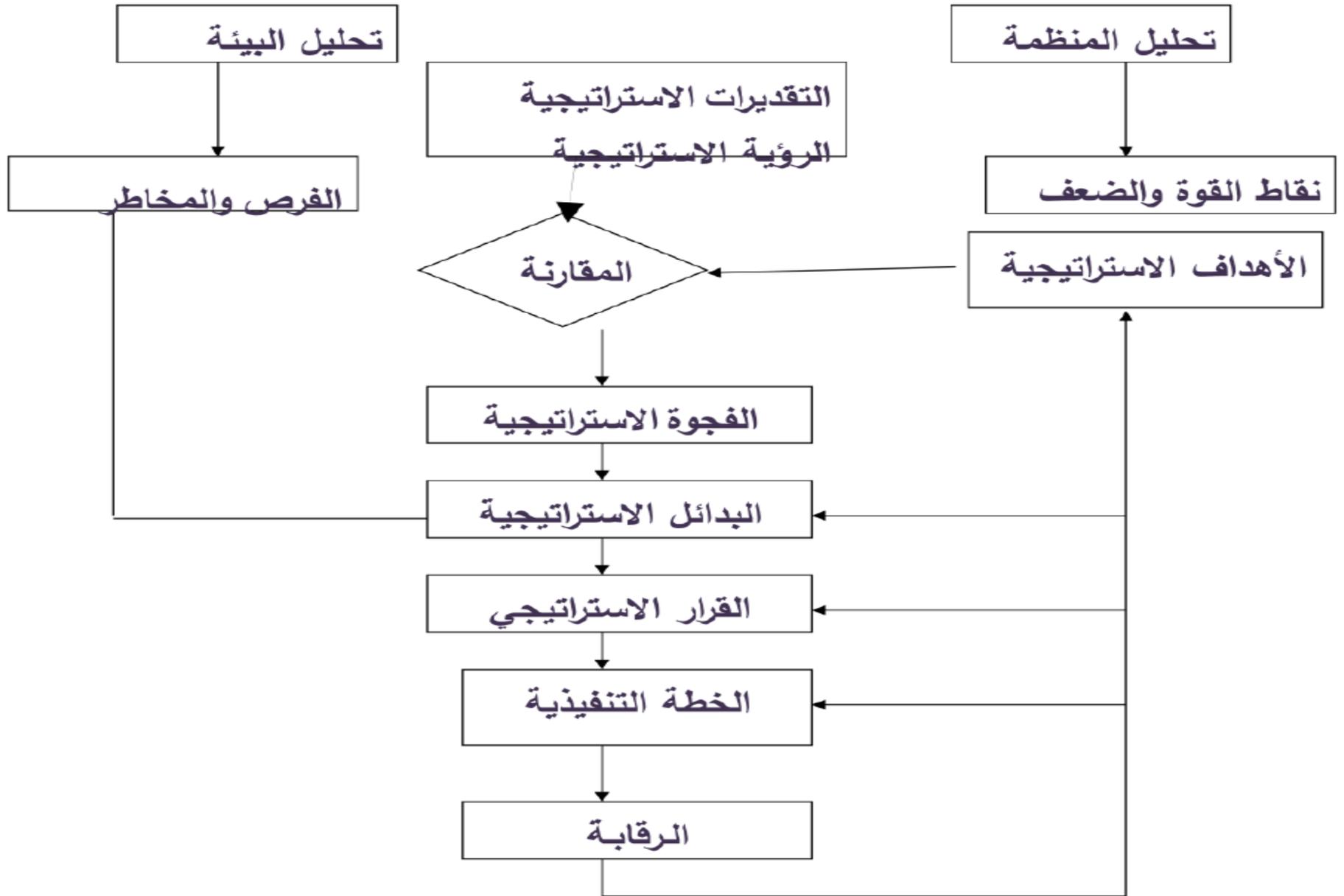
الرقابة الإستراتيجية

نظم الرقابة ، المؤشرات
والمرجعيات

التنفيذ الاستراتيجي

إدارة التغيير ، توزيع الموارد ،
الهيكلية

المسار الاستراتيجي



مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة

المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات

الأعمال

الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل

خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في

تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف

عمليات الادارة الاستراتيجية

- ولتطبيق الادارة الاستراتيجية للمنظمة يجب أن يكون للمنظمة رسالة ورؤية وقيم وأهداف وباختصار

رسالة المنظمة هي الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال النشاط ومنتجاتها وعمالئها واسواقها والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها

امثلة

رسالتها " في ارامكو السعودية نقوم بما هو أكثر من تزويد العالم بالطاقة، فنحن نطور شركات جديدة وندعم الاقتصاد ونعزز الابتكار



جامعة هارفرد رسالتها تمثلت في " نحن نعد القادة الذين يصنعون
الفارق في العالم"



إن ما يدفعنا في كل ما نقوم به في سامسونج هو تحقيق مهمتنا: وهي
أن نكون أفضل "شركة-رقمية إلكترونية".



رؤية المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الانساني وهي منظور
مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموحها المستقبلي



تتبع شركة سامسونج رؤية فردية: وهي قيادة حركة التقارب الرقمي.

SAMSUNG
www.samsung.com

To become the world's leading company for automotive products and services.



خلق الخبرات التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الانترنت في عالم الوسائل

Microsoft



الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة

القيم :

لكل منظمة مجموعة من الاحكام والمعايير ، واتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه وهي تساعد المنظمة على خلق نوع من الضبط للسلوكها تجاه عملائها

الغايات:

هي وضعيات مستقبلية تطمح المنظمة الي تحقيقها وتكون مشتقة
من رؤيتها ورسالتها



المحاضرة الثالثة
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- يرجع السبب في ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، والتي تدعو إلى إعطاء البعد والدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية لبرادل وهامل والاهتمام بنظريات رأس المال الفكري حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المنظمة، كما شكل مصدر جوهريا لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين



ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

• محمد العامري :

• "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية."



علي عبد الوهاب " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي " :

* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

*



السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد على الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.



أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

- 1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، ويعني هذا قيامها بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
- 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- 3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تدير فيها أنشطة المنظمة.



التغيرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

التغيرات البيئية

إن المنظمات لاتعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي بدورها تؤدي إلى تغيرات داخلية , ولكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الأنشطة الخاصة بأهم مورد وهو العنصر البشري

وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة, وأن تقوم بالتنبؤ بكل المتغيرات التي قد تؤثر على إدرتها لهذه الموارد



1- العولمة

ويقصد بها عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم ، وهذا يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي ايضاً، وهذا مما يزيد قوة المنافسة بين المنظمات وزيادة جودة المنتجات.

ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية مواردها البشرية وخصوصاً إذا كانت تعمل في منظمات متعددة الجنسيات وذلك من خلال تنمية مهارتهم في:

أ. اللغة

ب. الثقافة

ج. مهارات الاتصال



. التنوع في مزيج القوى العاملة

أصبحت المنظمات الآن تضم أفراداً من جنسيات مختلفة وأيضاً أفراد في مختلف الفئات العمرية، وهذا يعني وجود إختلافاً في مستوى المهارات، ومن هنا تظهر الأهمية في تدريب وتنمية الأفراد بمختلف أعمارهم وجنسياتهم

3. الإتجاه إلى اللامركزية

بسبب ظروف المنافسة والتركيز على الجودة وضرورة تلبية احتياجات العملاء تظهر الأهمية لتدريب وتنمية المهارات الخاصة للأفراد في المستويات الإدارية مثل (اكتسابها مهارات التفاوض والإدارة بالمشاركة وتمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية إتخاذ القرارات)



4. الإتجاه إلى التصغير

لزيادة الكفاءة في بعض المنظمات, يتم تبني ممارسات تساعد على ذلك منها: تقليل عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد المنتجات , وتقليص حجم العمالة , أو إدماج بعض الوحدات أو إلغائها.
ومنها تظهر أهمية الموارد البشرية في تدريب الأفراد الباقين في العمل.

5. إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة

إعادة هندسة العمليات من خلال إحداث تغييرات رئيسية في العمل , وتتضمن 3 سمات رئيسية هي:

أ. التركيز على العميل.

ب. هيكل تنظيمي موجه.

ج. رغبة في تطبيق مبدأ (الصفحة البيضاء), أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.



6. تنوع المهارات المطلوبة

أصبحت متطلبات الجودة العالية محور إهتمام المنظمات ولذلك كان لزاماً على المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء وكيفية التفاعل معهم، ومن هنا ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلبها ظروف العمل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومن هذه البرامج:

أ. التدريب على التعامل مع التنوع

ويساعد هذا النوع من التدريب وتنمية الموارد البشرية على:

1. تحسين مهارات العلاقات المتداخلة.
2. فهم الاختلافات الثقافية، وتقدير مدى أهمية تأثيرها.
3. تخفيض الضغوط والتوتر.
4. تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.
5. تحسين المهارات الفنية.
6. مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.



ب. التدريب على خدمة المستهلك أو العميل

أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على جودة الخدمة كوسيلة لمواجهة المنافسة وذلك من خلال تقديم خدمة مميزة للعميل. وهنا ظهرت أهمية تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

ج. التدريب على العمل الجماعي واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات

وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد لكي يصبحوا أعضاء فعالين في فريق العمل من خلال اكتساب مهارات (التعاون, روح الفريق, الثقة بالنفس وفي الآخرين... وغيرها) من مهارات تتعلق بالعمل الجماعي. وايضاً إكساب الأفراد صلاحيات اتخاذ القرارات وتخفيض درجة المركزية في السلطة.



د. تقديم برامج التعليم المستمر للأفراد

زاد إعتقاد المنظمات على الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة , وخصوصاً المستوى الأدنى حيث يتم تفاعل الأفراد بصورة مباشرة مع العملاء, وقد يجدون العديد من المشاكل والمعوقات وهنا تظهر أهمية التحسين المستمر لمهارات هؤلاء الأفراد.



المحاضرة الرابعة



أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كتحقيق التكامل بينا وبين إستراتيجية الموارد البشرية	-الاهتمام بادارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو اجزاء التسويات الخاصة بالاجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والاجازات.....
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جز من الادارة العليا بالمؤسسة اذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بالوظائف الاخرى كالتسويق والانتاج والتمويل	تعتبر جزء من الادارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الاخرى كالتسويق.... -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من اجزاء نظام الموارد البشرية	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الاخرى -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين اجزاء نظام الموارد البشرية

مستخدمو خدمة الموارد البشرية

-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على انهم عملاء لمؤسسة ومستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين واشباع حاجتهم

تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب

المصدر : عايدة سيد خطاب " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر



مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

التصميمات والهياكل التنظيمية

العناصر الاستراتيجية
للموارد البشرية

التدريب والتنمية

الاختيار والتوظيف

كفاءة الصحة

علاقات

برنامج التحسين

منظومة

ادارة الاداء

المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

ادارة الموارد البشرية ونظريات راس المال الفكري

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إمتداداً لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود إختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الأستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم ويهدف هذا المفهوم على الحفاظ أو زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين بالمنظمة ويتطلب تطبيق ذلك إحداث تغييرات في سياسة وإستراتيجية المنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية بحيث تتضمن :

3. الإدراك للقيود التي تحدد من فعالية تطبيق مفاهيم هذه النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2. التعرف على كيفية تطويع نظرية رأس المال البشري وتطبيقها في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1. الفهم الواضح لتلك المفاهيم الإقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري

نظريات راس المال لـ:

- اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه
- ركزت دراسات شولتز في مجال الأستثمار البشري على التعليم
- وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الأستثمار في التعليم، و التدريب، و الصحة و أيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

لشولتز

- بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للأستثمار البشري، من تعليم، و هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب
- وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:
 - التدريب العام
 - التدريب المتخصص

إسهامات
بيكر

- مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات
- ركز مينسر على تكلفة التدريب المباشرة و غير مباشرة
- وتوصل الى زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره
- كلما زاد الأستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و احتمالات استقرار العمالة

إسهامات
مينسر

أهمية الموارد البشرية للأستراتيجية

❖ أنها توفر ميزة تنافسية للمنظمة

❖ أن العائد على الإستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الإستثمار في الآلات والمباني.

❖ المشاكل الإقتصادية والعولمة والتطور التكنولوجي زاد من أهمية الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.



دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل الاستراتيجي

بالرغم من أهمية الموارد الأخرى إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد, ولذلك أصبح من الضروري على المنظمات التخطيط للتنمية والاهتمام بهذه الموارد لأسباب منها:

1. ضرورة الحفاظ على المهارات العالية داخل المنظمة.
2. حلاً لمشكلة البطالة

3. انخفاض الإنتاجية , وخصوصاً في الدول النامية.

فالتخطيط يمثل الخطوة الأولى للتغلب على مشاكل الموارد البشرية , فهو يساعد ويسهل من قدرة المنظمة على البقاء,

وكوسيلة للتنمية, ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.



لكن المرحلة الاولى هي مرحلة تحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التعرف على الوضع الحالي لها.

وتعتبر هذه العملية نقطة البداية التي تستهدف تحليل المتغيرات المؤثرة على نشاط المنظمة ككل ولادارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل :

- 1- تحليل البيئة الخارجية .
- 2- تحليل البيئة الداخلية
3. التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية



تحليل بيئة المنظمة :

1. **تحليل البيئة الخارجية :** تحليل العوامل التي تؤثر على سوق العمل من حيث العرض والطلب على العمالة بحيث يتم تحديد نوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة من خلال استقطاب كفاءات جديدة ومتميزة وتحدد من خلالها الفرص والتهديدات وتكون كالتالي :

أ. تكوين الموارد البشرية : هو تحليل لنسب الأعمار حسب مستوى الثقافة ومستوى التعليم في البلاد إلى جانب أسلوب التوظيف المرغوب في المجتمع

ب. التشريعات الحكومية : من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سوق العمل ما تصدره الحكومة من تشريعات ومنها:

- أنظمة العمل والعمال .
- القيود على التعاقد واستقدام العمالة من الخارج .
- الضرائب .
- الضمان الاجتماعي .
- سياسات التعليم .



ج. الظروف الاقتصادية العامة : إن للظروف الاقتصادية تأثيراً كبيراً على سوق العمل ويتطلب ذلك تعديل خطط الموارد البشرية لتواكب تلك المتغيرات .

د. عوامل جغرافية وظروف المنافسة : هناك تنافس عالمي على العمالة مم يقتضي أخذ الاعتبارات الجغرافية و المنافسة في عين الاعتبار ومنها :

- عدد المهاجرين إلى المنطقة " بيئة المنظمة " .
- أصحاب العمل الآخرين في المنطقة " المنافسون " .
- مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن عمل جغرافية .
- المنافسة المباشرة في المنطقة .
- تأثير المنافسة العالمية على المنطقة .



هـ . التطور التكنولوجي : يؤثر مستوى التكنولوجيا في البلاد على إحداث تغييرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب يتجه إلى استقطاب وتوظيف قوى عاملة ماهرة كما أن الوظائف أصبحت تتطلب مستوى تأهيل مرتفع .

و . تغيير في شغل الوظائف : عند وضع خطط الموارد البشرية يجب مراعاة اشتراط أنظمة العمل عدم التفرقة بين جنس المتقدم عند التعيين مما يفسح مجال العمل للجنسين دون تمييز .





• ز. القيم الاجتماعية : عند
تخطيط الاستراتيجي الموارد
البشرية يجب الاهتمام بأنواع
الوظائف التي لا تلقى إقبالا
من العاملين مثل وظائف
النظافة وذلك بتحديد مصادر
توفيرها مع ضرورة
تخصيص الحوافز لزيادة
الإقبال عليها.



المحاضرة الخامسة



2. تحليل البيئة الداخلية :

وتعني دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل في سبيل تنفيذ خطط المنظمة الإستراتيجية وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية ويهدف الى التعرف على جوانب القوة التنظيمية وجوانب الضعف المتعلقة بالموارد البشري كالتالي:

أ - مراجعة الوظائف الحالية : تهدف لبيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها وعمل تحليل شامل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

ب - تدقيق المهارات : يتم تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم.

ج - إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية والتي تبين نقاط القوة و الضعف للمنشأة ومنها الافتقار إلى مهارات استخدام الحاسوب وتقارب أعمار العاملين، كما تفيد في معرفة معدل الدوران ومستوى التدريب والمهارات لأغراض الترقية

3-التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية :

أن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب من الموارد البشرية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة .

أما وسائل التنبؤ فتتراوح بين:

1. الاعتماد على تقديرات شخصية وتخمينات المسؤولين .
2. استخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب .
3. استخدام أساليب كمية أو غير كمية أو مزيج من الأساليب الكمية وغير الكمية .



دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعداد الاستراتيجية

• غالبا ما تتولى الإدارة العليا للمنظمة أعداد الاستراتيجية وبرغم ذلك فإن كل عنصر من عناصر اعداد الاستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر إعداد الاستراتيجية، وتختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعداد الاستراتيجية من منظمة الى اخرى، وبصفة عامة يمكن القول انه هناك أربعة انواع من المساهمات المتوقعة لإدارة القوى البشرية في هذه المرحلة هي:

1- المساهمة الإدارية

2- المساهمة المتبادلة

3- المساهمة المحدودة

4- المساهمة التكاملية



دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعداد الاستراتيجية

المساهمة
الادارية

يقتصر دور ادارة الموارد البشرية في هذه المساهمة على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في الخطط، بمعنى اقل قدر من التكامل بين ادارة الموارد البشرية والادارة العليا " **حالة انفصام عن الفكر الاستراتيجي** "

المساهمة
المتبادلة

الارتباط الحقيقي لادارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية يبدأ عند تطبيق مفهوم المساهمة التبادلية وهنا ادارة الموارد البشرية تحدد حجم العمالة اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات

المساهمة
المحدودة

في هذه الحالة يتم اعداد الاستراتيجيات من قبل الادارة العليا ثم يتم ابلاغ ادارة الموارد البشرية بها، دون ان يكون لها مساهمة واضحة

المساهمة
التكاملية

اعلى مستويات المساهمة في اعداد الخطط الاستراتيجية تتحقق من خلال المساهمة التكاملية حيث يحدث نوع من الانصهار بين الادارة العليا وادارة الموارد البشرية وتساهم في كل عناصر الخطة الاستراتيجية

دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات

عند الانتهاء من اعداد الاستراتيجيات فإن الخطوة الالهة في عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنفيذها لتلك الاستراتيجيات، وهنا فإن الإدارة يجب أن تحدد اجابات واضحة للأسئلة التالية:

1. من هم الاشخاص المسؤولون عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
2. ماهي الانشطة التنظيمية التي يجب أتؤدي؟
3. كيف يمكن أن تؤدي تلك الانشطة؟

لان عدم ايجاد اجابات مناسبة للأسئلة السابقة يؤدي الى احتمال عدم تحقق للنتائج المرجوة

ان المنظمة تمتلك العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، وبصفة عامة فإن تلك الخيارات تتضمن مجالين أساسيين هما:

- 1- الهياكل التنظيمية
- 2- العمليات التنظيمية



ويمكن تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على مدى قدرة المنظمة على تنفيذها لاستراتيجياتها بنجاح على أنها تتضمن الهيكل التنظيمي، تصميم الوظيفة، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات التنظيمية.

- مفهوم تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظيفة عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة)



استقطاب
واختيار وتعيين
الموارد البشرية

يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة بانتقاء أفضل المتقدمين وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

التدريب وتنمية
الموارد البشرية

من خلال هذا النشاط تقوم المنظمة بتأهيل وتنمية معارف ومهارات وأنماط السلوك للموارد البشرية العاملة بها لمواجهة تحديات الوظائف الحالية والمستقبلية والتي تتطلبها الاستراتيجيات وبالتالي فإن هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تلبي متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

ادارة تقييم الاداء

من خلال هذا النشاط يمكن للمنظمة تقييم اداء الموارد البشرية التي تعمل لديها لتتأكد من عدم وجود فجوات بين الاداء الفعلي والاداي المتوقع ومقارنتها مع الاهداف التنظيمية المسطرة لنجاح الاستراتيجية

يقوم هذا النشاط دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجية فوجود مستوى جيد من الاجور أو الحوافز في منظمة ما مقارنة بالمنظمات المنافسة يسمح بجذب أحسن الكفاءات والحفاظ عليها.

هيكل الاجور
والحوافز



المحاضرة السادسة

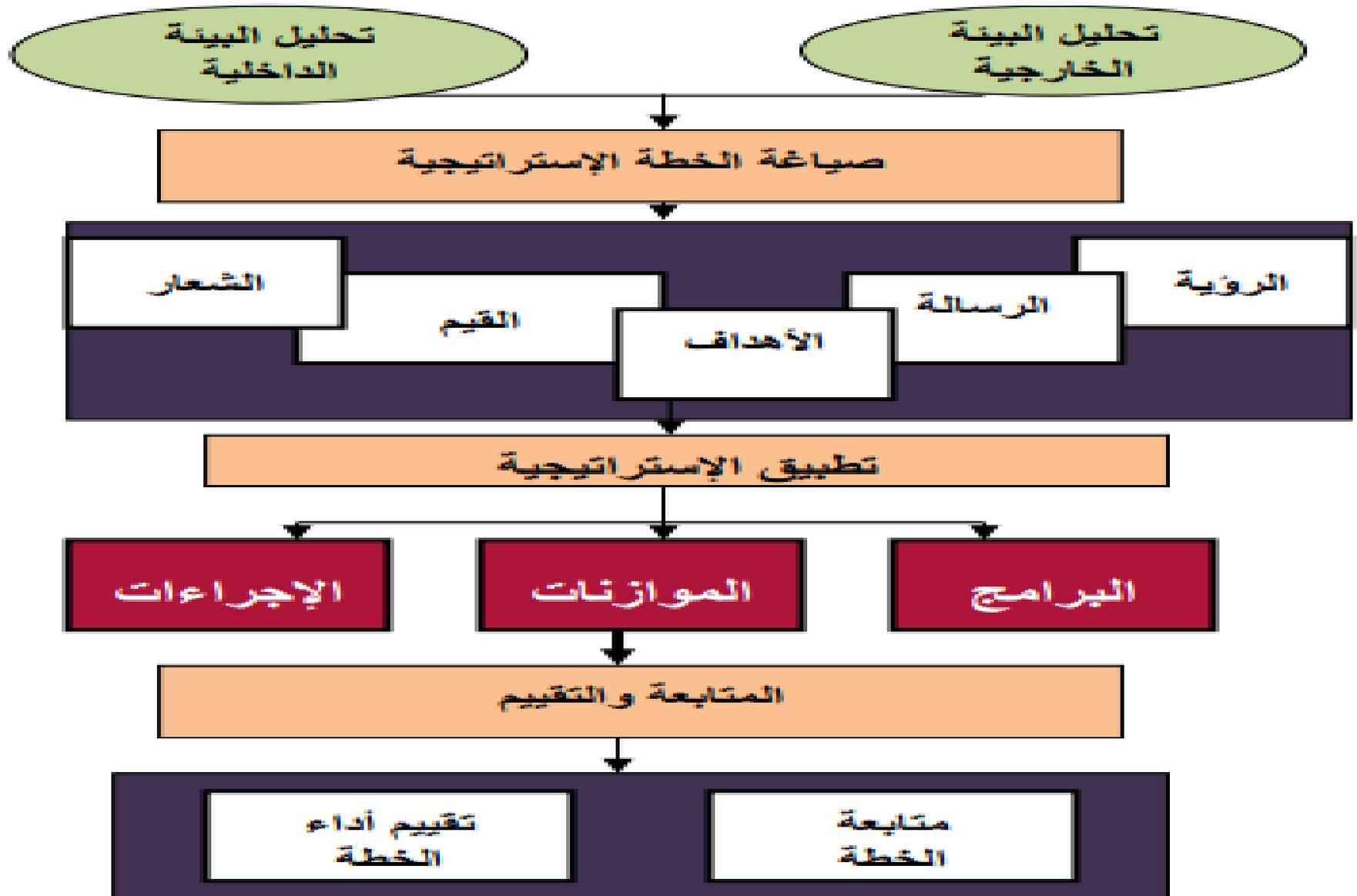


دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تقييم الاستراتيجيات

- يتلخص دور ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها ادارة الموارد البشرية دورا هاما في هذا المجال هو ضمان تزويد المنظمة بالعمالة المهرة التي تحقق لها الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة



ملخص لعملية الإدارة الاستراتيجية



مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية يمكن وصفها وفقا لبعض المداخل

1. عملية تكيف

حسب هذا المدخل فإن سياسات الموارد البشرية يجب أن تصمم بطريقة تجعلها تلعب دورا مساندا لعمل الاستراتيجية وعليه فإن ادارة الموارد لاجتيازية يجب ان تحدث التكيف المطلوب لانجاو اهداف الاستراتيجية على الاستراتيجية المختارة

2. او عملية تفاعل

يساعد ادارة الموارد البشرية في القيام بدورها المبادر على كل من الاستراتيجية التي تم اعدادها وعلى فلسفة ادارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة بطريقة أقوى وأكبر من اجرد المدخل التكيفي

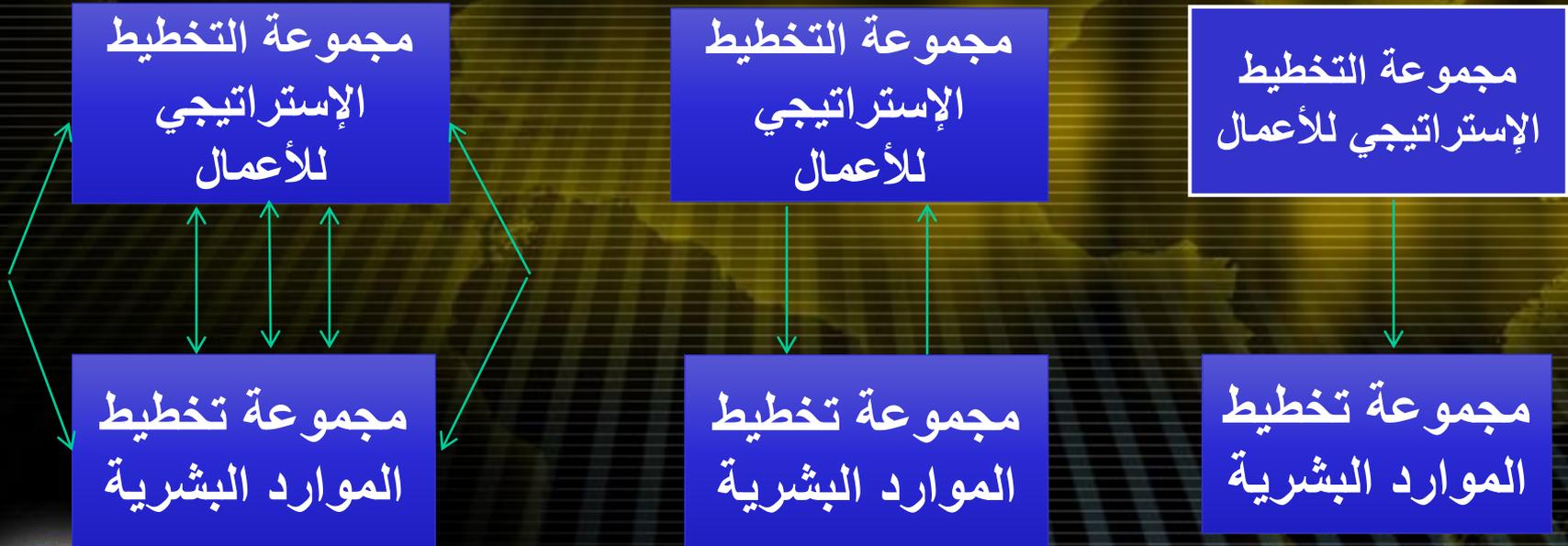
3. او عملية تكامل

حسب هذا المدخل فإن عملية التكامل تكون راسي وأفقي بمعنى يجب على مدير ادارة الموارد البشرية ان يتم عملية التكامل الافقي بنجاح والذي يتعلق كل المجالات والانشطة بإدارة المورد البشرية بعدها يأخذ التكامل الراسي دورها في ربط ادارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي تسمح بتوفير روابط ديناميكية في جميع الإتجاهات

(ج) مدخل التكامل التام

(ب) المدخل التفاعلي

(أ) المدخل التكيفي



انواع استراتيجيات الموارد البشرية

بعض الاستراتيجيات في مجال ادارة الموارد البشرية :

1. استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
2. استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
3. استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
4. استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
5. استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية
6. استراتيجية تمكين الموارد البشرية
7. استراتيجية المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي المستمر



استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية

استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف الى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفها واستخدامها في تطوير وتحسين الوظيفية الاقتصادية ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية: وتهدف الى صياغة استراتيجية من أجل تسيير الفعال للافراد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الاهداف المسطرة كون أن هذا الاخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي

استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وتهدف الى رفع كفاءة ومعارف ومهارات الموارد البشرية العاملة في المنظمة مع توجيههم نحو الانشطة التي تركز عليها .



استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : وتهدف الى معرفة مدى اتفاق الاداء الفعلي مع الاداء المستهدف من حيث الحجم والكمية والسرعة والوقت والجودة والتكلفة والاستمرارية والتدفق وكذلك مدى تناسق عناصر الاداء والقائمين عليه مع الموصفات التي يتضمنها تصميم العمل

استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية وسياسات الاجور المغرية وتعتمد في مضمونها على فهم الاحتياجات العامة للمنظمة والعاملين بها وكيف يمكن ارضاء هذه الاحتياجات بما يحقق توازن مناسب بين المكافأ المادية والغير مادية.

استراتيجية تمكين الموارد البشرية: وتهدف الى تمكين العاملين داخل المنظمة من الرقي في السلم الوظيفي ورقي المنظمة في محيطها التنافسي الى الوصول الى اعلى درجات التمكين فهي عملية مدروسة وتتم بحذر وتدرج.

استراتيجية المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي المستمر: تهدف الى تحول المنظمة من المؤسسة التقليدية الى مؤسسة متعلمة تعتمد على استراتيجية تعاون وثقافة متكيفة وهيكل افقي مع تمكين الادوار ومشاركة المعلومات

المحاضرة السابعة



بعض مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

وتتوقف قدرة المنظمة على تبنى الإتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بناءً على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- 1)الموارد البشرية عنصراً متكاملأمع عناصر العمل الأخرى.
- 2)الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
- 3)القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية
- 4)أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض وليست أنشطة مستقلة.



يمكن إستخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية ومنها:

1. إستخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية.
2. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
3. زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق اهدافها الإستراتيجية
4. خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
5. زيادة الإتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية
6. زيادة فعالية إستخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث, ومعدل دوران العمل, ومعدل الغياب.

بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لتحقيق أهداف المنظمة, ومن أهم هذه المتطلبات:

1. تغيير قيم

وإتجاهات
الأفراد المتعلقة
بالعمل بحيث
يزيد ولاؤهم
وإنتمائهم
للمنظمة, وتزيد
دافعيتهم للعمل

2. تغيير دور

ووظيفة إدارة
الموارد البشرية
بحيث يزيد إشراكها
في تكوين وإعداد
الخطط
الإستراتيجية على
مستوى المنظمة
ككل

3. تغيير ماهية

وطبيعة المهارات
المطلوب توافرها في
مديري إدارة الموارد
البشرية, بحيث تزيد
مهاراتهم التخصصية
لتشمل المهارات

4. تغيير وتطوير

أساليب ووسائل إدارة
الموارد البشرية
لتشمل مفاهيم جديدة
وهي:
- مفهوم دورة حياة
المنتج
- مفهوم خريطة
الإحلال
- مفهوم تحليل
محفظة الموارد
البشرية

المفاهيم الجديدة للتغيير وتطوير اساليب إدارة الموارد البشرية

مفهوم خريطة الأحلال

ويتضمن إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة الرسمية لكنها معدلة لمقابلة أى احتمالات لترك الأفراد للعمل, أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم

مفهوم دورة حياة المنتج

وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي:

المرحلة التأهيلية

مرحلة النمو

مرحلة النضج

مرحلة الإنحدار والهبوط

ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه

المراحل الأربعة من إمكانية

تطبيق المنظمة لإستراتيجيات

مختلفة تتناسب مع خصائص

الفرد في كل مرحلة.



مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

1. فكرة مصفوفة الحصة و التي استمدت أساسا من فكرة محفظة الأوراق المالية

2. مفاهيم نظرية الاستثمار البشري

ويعد هذا المفهوم إمتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين و استند "أوديورن" في بناءه لهذه المحفظة على كل من:

وتنقسم محفظة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات وفقا للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي و المحتمل



الأداء المحتمل

الأداء الفعلي

عال

منخفض

المجموعة الرابعة

المجموعة الأولى

منخفض

المجموعة الثالثة

المجموعة الثانية

عال

تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض

أفراد المجموعة الأولى

تتمثل في الأفراد المحققين أعلى مستوى للأداء. و لكن فرص نموهم محدودة نظرا لاحتمالات تغير الموارد البشرية و المحددة

أفراد المجموعة الثانية

هم الأفراد لهم أداء عالي سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل

أفراد المجموعة الثالثة

هم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي.

أفراد المجموعة الرابعة

يحق استخدام محفظة الموارد البشرية للمنظمة عدد من المزايا:

- (1) تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة.
- (2) تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- (3) إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
- (4) إتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: مثل
النشطة المتعلقة بالاختيار والترقية والمكافآت, وتقييم الأداء, وتحديد البرامج
التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد



المحاضرة الثامنة



نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر نماذج الإدارة التقليدية والحديثة عاملا أساسيا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافس متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة. ومن بين هذه النماذج :

1. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. نموذج محاسبة الموارد البشرية.
3. نموذج تسيير الكفاءات
4. نموذج تسيير المعرفة
5. نموذج تسيير الجودة الشاملة
6. نموذج اعادة هندسة العمليات .



أولاً : نموذج التخطيط لأستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نموذجاً كلاسيكياً للإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية استمد مركزاته من الفكر الإستراتيجي لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين في البداية على مقارنة التخطيط للموارد البشرية خلال سنوات (1960-1970) ليتولد منه مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سنة 1980 كنتيجة للاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية.



من الممكن أن يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي بسهولة , ولكن اشارت نتائج بعض الأبحاث إلى نسبة كبيرة من المنظمات تفتقر لوجود هذه العلاقة لعدة أسباب منها:

1. عدم تضمين إدارة الموارد البشرية في فريق العمل القائم بعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
2. أو أن يكون الفريق غير ملم بأصول التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة, ومن ثم يفقد مهارات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة.
3. عدم وجود قواعد تأسيسية سليمة لكيفية تخطيط الموارد البشرية بصورة منظمة أو قد يتبع الأسلوب اللامركزي في تخطيط الأعمال.



التشكيل

- التنبؤ بالموارد البشرية واستقطابها
- التقديرات

تقييم الأداء وأنظمة المكافآت

- أهداف الأداء الفردي والتنظيمي
- الأجر والمزايا
- تقييم الأداء

التطوير والتنمية

- خطط الخلافة والإحلال
- مخزون المهارات
- تدريب الأفراد
- التطوير الإداري

العلاقات العمالية

- القضايا المتعلقة بمجال عمل الفرد
- إجراءات الإنضمام لعملية التخطيط وحل المشاكل
- التظلمات

مجموعة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

التحليل البيئي

- الديموغرافي
- الإقتصادي
- التكنولوجي
- الثقافي
- الإجتماعي
- القانوني

التحليل التنافسي

- خصائص الصناعة
- الخطة البيئية
- تقييم البدائل الإستراتيجية
- تكوين الخطة المناسبة

الرقابة والتطبيق

- فرص الرقابة والحصول على معلومات مرتدة
- ملاحظة التقدم
- تحديد مجالات مشاكل التطبيق

يشير النموذج السابق إلى ثلاثة أنشطة رئيسية وهي:

1) التحليل البيئي.

2) تحليل التنافس.

3) الرقابة والتنفيذ.

فمن الضروري أن تشترك كل من مجموعة تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية في جهود التحليل البيئي وذلك لتحديد الظروف المختلفة من خطر أو تهديد للمنظمة أو فرص يجب إستغلالها وذلك وفقاً لقدرات وإستعدادات إدارة الموارد البشرية الفعلية والمحتملة.

تحليل التنافس فهو يهدف إلى تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة بناءً على

ماتم تحديده من فرص وتهديدات خلال الفحص والتحليل البيئي وايضا التنبؤ

بإحتياجات الموارد البشرية سواء طويلة أو قصيرة الأجل.



وبعد إختيار وتكوين الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية يكون لديها مسؤولية التقييم, فلذلك يجب تحديد إجراءات **الرقابة** وأنظمة المعلومات ومعرفة النتائج لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

تقييم الأداء وأنظمة المكافآت

ينصب كثير من الاهتمام والتركيز في مجال تقييم الأداء على آلية القياس بدلاً من إختيار تأثير ودور ممارسات تقييم الأداء على فعالية المنظمة ككل.

التشكيل الإستراتيجي

يعتبر التشكيل الاستراتيجي من أهم المجالات الهامة لأنشطة الموارد البشرية, فهي تركز على الأبعاد الحرجة ومن ضمن هذه الأبعاد هل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يتطلب مداخل مختلفة للتشكيل سواء على مستوى:

1. الأفراد في المراكز

الإدارية

2. أو على العاملين بمجال

الإنتاج

بالأضافة إلى ذلك إن نظام تقييم الأداء والتعويضات يدعم فلسفة الإدارة ويعمل كنظام رقابي , فهو أيضاً لابد وأن يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.



التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية هي أحد الطرق التي يمكن من خلالها ربط التنمية والتدريب للعاملين بالخطة الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال علاقتها بالحراك الوظيفي.

ب دوران العمل داخل المنظمة	أ برنامج لدعم المهارات التنظيمية
د دوران العمل من خلال المنظمات	ج إنهاء الخدمة من خلال معاش مبكر

كثيرة
الفرص المتاحة
لشاغل الوظيفة

قليلة

كثير

قليل



شرح الجدول:

بالنظر إلى المربعات فإنه يجب على المنظمات أن تكون قادرة على تنسيق تنمية المسار الوظيفي للفرد بصورة أكثر فعالية, فهؤلاء الأفراد الذين ترغب المنظمة في الحفاظ عليهم وإبقائهم في المنظمة لابد أن تقدم لهم فرص أكبر لتنمية المسار الوظيفي. فيما يخص الخانة "ب.د" أما فيما يتعلق بالخانة "ج" والتي تخص انتهاء الخدمة من خلال معاش مبكر فهذا يبين أن مستوى خبرة الفرد محدود والمتعلقة بمستقبله الوظيفي

العلاقات العمالية الإستراتيجية

أصبح هناك تغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية, والتكنولوجيا, والمنافسة العالمية, كل هذه التغيرات يمكن أن تغير قوة متطلبات النجاح في المجالات الصناعية المختلفة.

فالعلاقات الصناعية أصبحت لها نفس أهمية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية, ومن ثم لابد ان ترتبط بأهداف المنظمة.



علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

يتوقف نجاح أى مجال في مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد (المواد الخام والتمويل, والتكنولوجي, والأسواق..الخ) تخطيطاً فعالاً. ونادراً ما تلقى الموارد البشرية نفس الأهتمام.

وكون العنصر البشري هو أهم مورد لأنه يربط كل الموارد والعناصر المختلفة مع بعضها , ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم في نجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة. فهذا يتطلب نوعاً من التخطيط الرسمي لهذه الموارد البشرية.

يتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح التخطيط عبارة عن ممارسة للتفكير النظري بدلاً أن يكون مفيداً للإدارة , وهذان المطلبان الأساسيان هما :

1. نظام متكامل للمعلومات للأفراد

خطة أساسية للأعمال



2. خطة أساسية للأعمال

خطة الأعمال تعتبر مثابة التوضيح للمكان الذي يجب أن نذهب إليه فهي فتوضح الهدف المراد تحقيقه في المستقبل
فنظام تخطيط الأعمال يقدم معلومات في المجالات التالية:

1. التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة
2. التغيرات المتوقعة في طبيعة أعمال المنظمة
3. المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات

1. نظام متكامل للمعلومات للأفراد

نظام المعلومات يظهر أين نحن الآن , أو الموقف والوضع الحالي, ويجب أن يوفر النظام بيانات شاملة عن كل فرد في المنظمة, وأن يقوم بتخزين البيانات التاريخية, وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير يحدث

ويمثل الحد الأدنى من المتطلبات في مرحلة التخطيط الآتي:

1. عمر الفرد
2. طول مدة الخدمة
3. الإضافات الجديدة للأفراد
4. الخسارة في فقد بعض الأفراد

يتم التخطيط للموارد البشرية

المحاضرة التاسعة



ثانيا : نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعرف عاى انها: " عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقرير عنها في المؤسسة وقياس تغيرها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات من الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة

يعد هذا النموذج من النماذج الحديثة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، ويهتم بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الانظمة المحاسبية المهمة بتقييم الاصول البشرية
وعليه فإن الفكرة الاساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية لها في المنظمة، والتي يجب متابعتها وقياسها خلال فترة زمنية محددة

لغرض تطبيق الإجراءات المحاسبية على الموارد البشرية لابد من توافر مجموعة من المعايير في المورد البشرية حتى تستطيع المنظمة الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية لديها على أنها أصول أو مصروفات

معيار الملكية



معيار المقدرة الانتاجية



معيار الخدمات المستقبلية



امعيار القابلية للقياس أو
التحديد



طرق قياس تكلفة الموارد البشرية

طريقة تكلفة الموارد البشرية

- حسب هذه الطريقة تقسم تكلفة المورد البشري الى قسمين :
- قسم كمصروفات الواتب والاجور
- قسم كمصروفات راسمالية مثل نفقات التكوين والتدريب والاختيار والتنمية والتي يتم اطلاقها على مدى العمر الانتاجي وتشمل تكلفة الاستحواذ، وتكلفة التعليم

طريقة تكلفة الاحلال

- يقصد بها هي تكلفة التضحية التمس تتحملها المنظمة اليوم لغرض استبدال مورد بشري لديها بمورد اخر له نفس القدرات والخبرات
- تشمل عادة تكاليف التوظيف، الاختيار، التعيين، التوجيه، التدريب

طريقة تكلفة الفرصة البديلة

- تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المنظمة الى قسمين
- الاولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل احلالهم.
- الثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقييمها باعتبارها اصول بشرية

طريقة العوائد المستقبلية

- هذه الطريقة تأخذ سوى عنصر وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشري، وتهمل العوامل الاخرى حيث تم تقييم المرتبات والاجور التي يحتمل ان يتقاضاها المورد البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الانتاجي

طريقة التكلفة الاقتصادية

- يتم تقييم الاصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية



ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية

يساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة فهو يجعل من **إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة في خلق الموارد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة.**



المقاربة التسييرية للكفاءات تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، وبالتالي فهي تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال تكون عالية امام اي وضعية محتملة

المقاربة العلمية : من وجهة نظر المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي ، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفايات لا يمكن أن تتحقق إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات

المقاربة الاستراتيجية: وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعلمية، والتنظيمية المتميزة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

رابعاً : نموذج تسيير المعارف

يعتبر تطوير تسيير المعرفة أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إذ تعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم في الألفية الثالثة، ومن أهم المستلزمات الأولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتساب القدرة على المنافسة العالمية حيث تقوم المعرفة بدور واضح في ظل التنمية، وذلك بزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويرها وزيادة إرساء علاقات التعارف بين الكفاءات الفردية والجماعية

ان تسيير المعارف هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل اكتساب، جمع، توليد، خزن، ونشر وتطبيق كافة انواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والاستعمال والمشاركة بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الاداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة

تطبيق
المعرفة

توزيع
المعرفة

تخزين
المعرفة

توليد
المعرفة

اكتساب
المعرفة

تشخيص
المعرفة

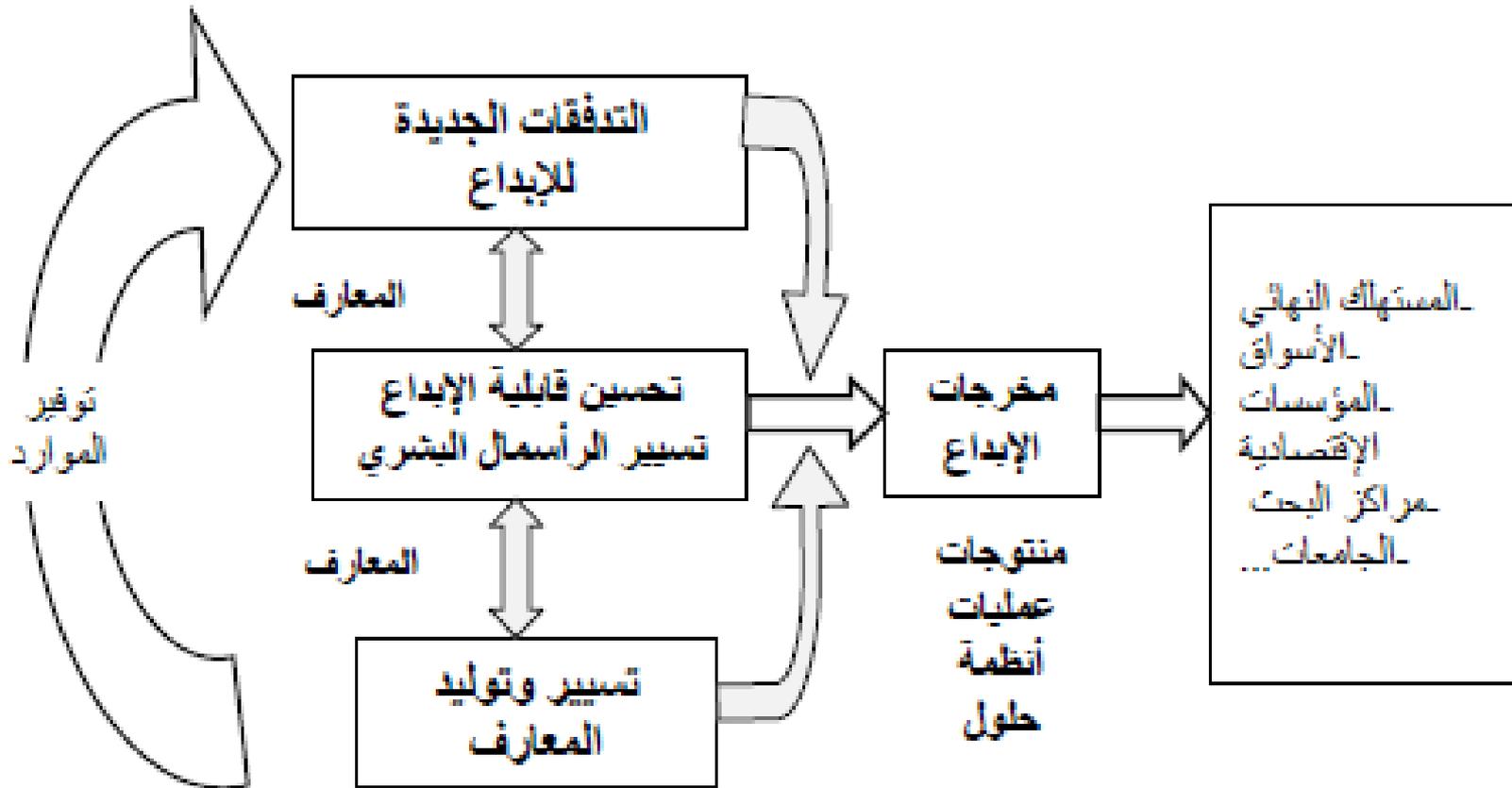
راسمالة المعارف في الفكر البشري في المنظمة المتعلمة

**راسمالة المعارف في الكفاءات في
اطار المؤسسة المتعلمة**
راسمالة المعارف في فكر
الكفاءات يجعل من المعارف
موضحة ومحمية ومثممة ، مما
يسمح للمنظمة المتعلمة بالتحكم في
المتغيرات الحاصلة في مراحل
تطورها

راسمالة المعارف
عن طريق تحويل نتائج
الخبرات السابقة إلى
وسائل انتاج ننتائج جديدة



مدى تأثير تسيير وتوليد الكفاءات على الابداع في المنظمة



Source: proposed by the Author based on Benn Lawson and Danny Samson, **Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach**, International journal of management, Vol 05, n° 03, Imperial college press, Australia, September 2001.

خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغييرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفة والتشغيل، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، وتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واح



المحاضرة العاشرة



سادسا : نموذج اعادة هندسة العمليات

- تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثرا بالبيئة الخارجية كونها المسؤولة عن أهم مورد من موارد المنظمة، ويتطلب هذا منها المساهمة في إعداد وتنفيذ وتنمية الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتبني سياسات تطويرية تمكنها من مواجهة الظروف والتغيرات التي تؤثر عليها. هذه التغيرات كان لها دور كبير في تغير مفاهيم إدارة الموارد البشرية وظهور ممارسات أعطتها صبغة جديدة، زادها تميزا وتطورا ظهور اسلوب إعادة الهندسة، وتطبيقه على ممارسات إدارة الموارد البشرية

جاك ليقالن: " يرى أن اعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسيرو الموارد البشرية



اعادة هندسة الموارد البشرية

مراحلها

م1: التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية.

م2: تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق

م3: تطوير أنظمة معومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

اساليب

تقاسم وظيفة الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية

اعادة التصميم مسارات ادارة الموارد البشرية

تأثير الموارد البشرية على الإستراتيجية

كما أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المنظمة , فهي أيضا تؤثر في استراتيجياتها , فيمكن من ذلك إعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية للمنظمات يمكن استغلالها بجانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية والتي تتمثل في:

إستراتيجية القيادة في التكاليف: أي ان تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها.

إستراتيجية التمايز: أي أن تبحث المنظمة في مجال صناعتها عن أي بعد ذو قيمة للمستهلك لتركز عليه في تنافسها في الأسواق.



إستراتيجية التركيز: أى أن تركز المنظمة على قطاع سوقى معين يكون لديها القدرة على التنافس في مجاله.

فالمنظمات من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة وإلتزاماً ومهارة وأكثر دقة على صنع منتجاتها, فهي تحقق بذلك ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية.



أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية

يمكن فهم كثير من الإختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية بصورة أفضل إذا ماتم فحص التصنيفات المختلفة للأنماط الإستراتيجية.

ويمكن تفسير منظومة الإختلافات في إستخدام ممارسات الموارد البشرية، من خلال التصنيف المهني الذي قدمه (سوننفلد وبيير) حيث صنف الشركات إلى :

1. نادي

2. فريق كرة

3. أكاديمية

4. حصن



المنظمة كنادي:

تكون المنظمة كنادي عندما تتبع المنظمة إستراتيجية تخفيض التكلفة , فإن التركيز يكون منصباً على الرقابة على التكاليف, فيصبح التنبؤ والتركيز على الأجل القصير من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمة. وزيادة فعالية الرقابة على التكاليف والحفاظ على الجودة وتوفير خدمة متميزة للمستهلك ومن أمثلة المنظمة كنادي نجد: شركات الطيران والبنوك. فهذه الشركات تفضل أن تنمي أو ان تصنع مواردها البشرية الذاتية وتعددها لمستويات عليا. وبناءً على ذلك إستمرار الأفراد في المنظمة وإنخفاض معدل الدوران.



المنظمة كفريق قدم:

من خلال المنظمة كفريق قدم تتبع الشركات إستراتيجية إبتكارية, فتقوم بتصميم وإنتاج منتجات جديدة.

وتكون المنافسة على تحقيق التقدم مبنية على مدى توافر المواهب سواء داخل وخارج المنظمة, ويكون معدل دوران العمل عالي في هذه المنظمات ومن أمثلة هذه المنظمات: شركات الأبحاث, البنوك الإستثمارية, الشركات الإعلامية ووكالات الإعلان



المنظمة أكاديمية

تكون المنظمة أكاديمية كونها مبتكرة للمنتجات وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج على الأجل الطويل.

وفي هذا المنظمات ينصب التركيز بصفة أساسية على تنمية الموارد البشرية الموجودة, ولكن قليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل بعض المراكز العليا, فهذه النوعية من الشركات تفضل "صنع" مواردها البشرية وتوفير مسارات وظيفية مكثفة من خلال الشركة ذاتها.

ومن أمثلة هذه المنظمات: منتجي الإلكترونيات, والمنتجات الإستهلاكية وصناعة السيارات



المنظمة كحصن

تتميز الشركات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية, وتحكم الظروف والبيئة الخارجية في تصرفاتها.

فهذه النوعية من الشركات لا يوجد فيها إلا القليل من المضامين الإستراتيجية ومن أمثلة على هذه النوعية من التصنيف : الفنادق, ودار النشر, وتجار التجزئة.



المنظمة كفريق كرة

إستراتيجية الموارد البشرية هي الإستقطاب ويكون الاستقطاب على مستوى جميع المراحل المهنية لتنمية : تدريب داخل مجال العمل, وقليل من التدريب الرسمي معدل دوران العمل عالي, ومسارات وظيفية عبر شركات مختلفة

المنظمة كحصن

إستراتيجية الموارد البشرية هو تخفيض عددها ويكون الإستقطاب سلبي أما التنمية فتكون من خلال الإحتفاظ بالمواهب الموجودة وهناك إستغناءات متكررة للموظفين

المنظمة أكاديمية

إستراتيجية الموارد البشرية هي التنمية العمل في المنظمة بالتحديد من المرحلة المهنية الأولى التنمية تكون بتدريب مكثف وخاصة للوظائف المتخصصة مسارات وظيفية متطورة ومنتسعة معدل دوران منخفض والإستبعاد بناء على الأداء الضعيف

المنظمة كنادي

إستراتيجية الموارد البشرية هي الإحتفاظ بالموارد العمل في المنظمة من خلال المرحلة المهنية الأولى أما التنمية فهي تكون بشكل عام و مسارات التوظيف بطيئة معدل دوران العمل منخفض

شكراً على المتابعة

