

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم  
رائع إن شاء الله بعنوان

## دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب الدولي / أمل المكاوي

Free PowerPoint Templates

# محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف - أهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية  
تحديات إدارة الموارد البشرية  
إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)  
الاستقطاب والاختيار والتعيين  
الاحتياجات التدريبية  
الرضا والولاء الوظيفي  
التحفيز وبناء فرق العمل

## الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية

تقويم وقياس أثر التدريب  
رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية  
نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

Human Resource Diploma

# HR



دبلوم إدارة الموارد البشرية

# رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

## رسالة الموارد البشرية :

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.



# رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية

## استراتيجيات الموارد البشرية :

تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل و الممارسات التنفيذية اليومية .



# استراتيجيات الموارد البشرية

بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- مركزية قرارات الإختيار والتعيين .
- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات .
- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين .
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل .
- اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع .
- تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز .
- اعتماد برامج للتطوير و التدريب لجميع المستويات .



# مقدمة في أساسيات الإدارة الإستراتيجية



# ماهية ونشأة إدارة الأفراد

## • تعريف إدارة الأفراد:

هي نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة وحتى تمسكه بالعمل.

**تعريف آخر:** تعريف إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ومثالية ممكنة.



# ماهية ونشأة إدارة الأفراد

- مفهوم إدارة الأفراد في المؤسسة : يتضمن مفهوم إدارة الأفراد في المؤسسة ما يلي:  
تحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية اللازمة لتشغيل مختلف نشاطاتها وفقاً لمتطلبات الهيكل التنظيمي.  
تنمية وتطوير القوى البشرية.  
وضع هيكل أجور عادل للقوى البشرية.  
صيانة القوى البشرية من خلال التدريب والتنمية.  
حل وتسهيل عمل القوى البشرية.  
ترغيب وتحفيز القوى البشرية للعمل.  
تحقيق التكامل ما بين مصالح وأهداف المؤسسة والقوى البشرية.  
توثيق وتنظيم الوقائع الوظيفية للقوى البشرية التي تحدث لهذه القوى خلال حياتهم الوظيفية في ملفاتهم الشخصية الوظيفية.





## هدف إدارة الأفراد في المؤسسة :

تهدف إدارة القوى البشرية في المؤسسة إلى ما يلي:

رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

رفع فعالية الإنتاج للعاملين.

تحسين الجانب السلوكي في أداء العاملين.

مساعدة القوى البشرية على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم و رغباتهم لتعزيز

ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة



# وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسة :

يمكن تصنيف الوظائف المتاحة بإدارة القوى البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

**المجموعة الأولى:** وتهدف إلى تحقيق وزيادة القدرة على الأداء وتشمل:

**الاختيار والتعيين:** يتم من خلال انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة أو العمل، حيث يتطلب العمل في المؤسسة قوى بشرية ذات كفاءة عالية نظراً لتعاملها مع الإنسان.

**التدريب والتنمية:** ومن خلاله يمكن تنمية وتحسين وصقل القدرات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى العاملين بهدف زيادة إنتاجيتهم للعمل في الجانب الفني والسلوكي وهذا من الأمور الهامة في الحقل الصحي.

**تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية:** وذلك بتهيئة الظروف المناسبة من إضاءة جيدة، وحرارة مناسبة، والوقاية من أخطار العمل وهذا يساعد العاملين في على زيادة كفاءة وفعالية أداءهم .

# وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسة :

**المجموعة الثانية:** وتهدف هذه المجموعة إلى زيادة رغبة العاملين في المؤسسة للعمل، وإدخال السعادة في نفوسهم وتشمل:

**التعويضات المباشرة:** وذلك من خلال رسم سياسة سليمة للرواتب والأجور وفقاً لمؤهلات الشخص وأداءه لتحقيق الموضوعية والعدالة في هذا المجال.

**الدافعية والحفز الإنساني:** وتهدف هذه إلى دراسة دوافع العاملين للعمل بهدف وضع خطة سليمة للحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة.

**الفرق ما بين الدوافع والحوافز:** فالدوافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما لدى الفرد تحثه على عمل سلوك مرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة وهذا يتطلب إجراء الدراسات والأبحاث لمعرفة دوافع العاملين. أما الحوافز فهي شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حاجتهم ودوافعهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.



# وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسة :

**العلاقة ما بين الدوافع والحوافز:** تكمن العلاقة ما بين الدوافع والحوافز في أن فعالية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً وبالتالي وضع الحافز المناسب لكل فرد.

**العلاقات الإنسانية:** وتكمن في إيجاد مناخ سليم من حيث توفير المعاملة الحسنة، ومساعدة العاملين في حال مشاكلهم، والابتعاد عن المعاملة اللا إنسانية، وإقامة علاقات جيدة ما بين أصحاب المؤسسة والعاملين، وتوفير الحرية في التفكير والرأي.

**القيادة والإشراف:** وتتمثل في مساعدة الرؤساء في كافة المستويات الإدارية على أن يكونوا قادة إداريون ناجحون قادرين على الإشراف والتوجيه بشكل جيد وسليم، وخلق جو من الديمقراطية والتفاهم والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس



# وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسة :

**المجموعة الثالثة:** وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والمجموعة الثانية لتحقيق أهدافها وتشمل الوظائف التالية:

- 1- تصميم وتحليل العمل:** ويتم من خلالها تحديد الواجبات والخصائص العامة للوظائف في المؤسسة على ضوء أهدافها، ومن ثم تحليل هذه الجوانب بشكل مفصل لتحديد مهام ومسؤوليات وسلطات عمل وظيفية من هذه الوظائف.
- 2- تخطيط القوى العاملة:** يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع في الفترة الزمنية المقبلة التي تخطط لها المؤسسة، وهذا يساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من مختلف الاختصاصات في العمل.
- 3- الاتصال:** وتهدف إلى وضع شبكة اتصالات فعالة تسمح بنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات والمقترحات... الخ بيسر وسهولة يهدف زيادة قدرة العاملين على العمل والأداء الجيد كما نوعاً.



# وظائف إدارة القوى البشرية في المؤسسة :

- 4- استقطاب القوى العاملة: من خلال هذه الوظيفة يجري جذب وترغيب العمالة الجيدة في المؤسسة، وهذا يزيد من سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أرباح مجزية من جهة أخرى.
- 5- قياس وتقييم أداء العاملين: ويتم من خلال هذه الوظيفة وضع نظام سليم وموضوعي لتقييم أداء العاملين وذلك بهدف مكافأة المنتجين، ومساعدة ذوي الإنتاجية المتدنية على تحسين أداءهم الوظيفي.
- 6- النظام التأديبي: ويهدف إلى وضع نظام سليم وعادل للتأديب، وذلك بهدف ضبط سير العمل وضع ونوع مخالفات أو أخطاء داخل المؤسسة، وهذا شيء في غاية الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة تلافياً لوقوع أخطاء تؤثر على مسار العمل في المؤسسة.
- 7- النقل الوظيفي: يتم وضع الأسس السليمة التي تتم في ضوءها حركة النقل الوظيفي والترقية، وتنزيل الدرجة الوظيفية، وذلك وفقاً لقواعد سليمة ومدروسة.



# مفهوم الإدارة الإستراتيجية



# 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

## تعريف

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

- كما تعرف الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .





• "الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة  
غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه  
من مساوئ.

• والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة  
Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي  
تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر  
إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

• وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك  
من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا  
الموارد البشرية .



امثلة على 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



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 ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .



إن من المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

## 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 كفوة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .



**تشمل العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :**

**1- دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمات من حيث :**

-البيئة الداخلية.

-البيئة الخارجية.

-البيئة التنافسية.

**2 - صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة ويعمل على تحقيقها للمنظمة**

**3 - تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية.**

**4 - تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.**

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

دبلوم إدارة الموارد البشرية



## ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

2- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة. هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

3- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

4- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.



- 5- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- 6- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- 7- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- 8- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- 9- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- 10- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.





# أهمية الإدارة الاستراتيجية



# أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :  
(أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

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

## (ب) زيادة حدة المنافسة :

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



# أهمية الإدارة الاستراتيجية :

## (ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واكل محلية من ذي قبل .  
فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر

## (د) التغير التكنولوجي:

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



# أهمية الإدارة الاستراتيجية :

## هـ نقص الموارد:

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

## و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

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



# أهمية الإدارة الاستراتيجية :

## ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات السالفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة ومنها بالطبع استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية ادارتها.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص

التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية

وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة والفاعلية .



# مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسنولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .



# مستويات الإدارة الاستراتيجية:

## ج- 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 الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة :

**رؤيا المنظمة :** هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .





# يتبع - عمليات الإدارة الإستراتيجية

**رسالة المنظمة :** هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

# الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



## مقدمة

نظراً لما تواجهه المنظمات من تغيرات في بيئة ( داخياً وخارجياً) , فأصبح من الضروري والمهم إحداث تغيرات تواكب هذه التحديات وأن تسعى المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك بجعلها أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة , وذلك لكون الموارد البشرية هي أهم الموارد بالنسبة للمنظمات.

فأصبح من الضروري ايضا على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع الموارد البشرية وخصوصا في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد.



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



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 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

لأن اللغة هي أساس الاتصال ومن أهم عوامل نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية, فلذلك يجب تدريب الأفراد على تعلم لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسيات



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## ب. الثقافة

ويقصد بها العادات والتقاليد والقيم والقوانين السائدة في تلك الدول, فيجب على إدارة الموارد البشرية من التأكد بأن أفرادها المكلفين بأداء مهام في دول أخرى من تفهمهم لثقافة هذه الدول وذلك لأن الاعترافات الثقافية هي من أهم الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل

## ج. مهارات الاتصال

يجب أن تدرب إدارة الموارد البشرية أفرادها على إكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل خصوصاً عندما يكون أعضائها من ثقافات مختلفة

ومن المهم ايضاً هو تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من دول مختلفة .



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 2. التنوع في مزيج القوى العاملة

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

## 3. الاتجاه 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 اتخاذ القرارات)



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 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.





# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 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



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

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 لأن الاعتبارات تحدد مدى نجاح الأعمال
3. تخفيض الضغوط والتوتر.
4. تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.
5. تحسين المهارات الفنية.
6. مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 2. 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.

## 3. التدريب على العمل الجماعي وإكتساب صلاحيات إتخاذ القرارات

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



# تابع- التغييرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

## 4. تقديم برامج التعليم المستمر للأفراد

زاد اعتماد 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.



# بناء استراتيجية تتمية الموارد البشرية



## الموارد البشرية

المعرفة

الوجدان

المهارة

السلوك

الإتجاهات

الحالة  
العاطفية

الظروف  
المادية

الطاقة

المعلومات , والحقائق والنظريات  
التي تؤثر في سلوك الفرد  
والتحليل والتنبؤ,

أى التفكير العقلي والمفاهيم  
واتخاذ القرارات والمهارات

البراعة في المهام اليدوية, وحل  
المشاكل والسلوك الاجتماعي

وتعتمد على إدراكات الفرد لوظيفته  
وللمنظمة وأبعادها المختلفة,

والمركز الاجتماعي والدور الشخصي

الصحة البدنية والنفسية



# بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يجب على القائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية, بمعنى ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة إهتمامهم بالتركيز على الحاضر, وذلك من خلال وجود خطة شاملة تضم بعض العناصر مثل:

❖ الرؤية

❖ الرسالة

❖ قاعدة بيانات لتخطيط تنمية الموارد البشرية

❖ تطبيق الإستراتيجيات وتصميم الأنشطة

❖ جدول التنفيذ الفعلي

❖ الملاحظة والمتابعة

❖ التقييم ومعرفة نتائج العمل

❖ مداخل إعادة الهيكلة والمراجعة

دبلوم إدارة الموارد البشرية

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية همم



وتوجد خمسة معايير لتصميم نظام للمعلومات يخدم ويدعم تخطيط الموارد البشرية:

1. المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين.
2. ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات المطلوبة والضرورة لاتخاذ قرار مرضى.
3. وجود التزام بالتشغيل الموضوعي لنظام المعلومات وكل ما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات, فهناك عوائق عدة للاتصال مثل: الصراع والمشاكل الداخلية, المنافسة, عدم تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض, فقد تؤدي لإخفاء بعض المعلومات ولذلك أصبح من الضروري القضاء على هذه المشاكل.
4. ضرورة تنمية المديرين لمهاراتهم وقدراتهم في تشغيل نظام المعلومات
5. وجود دافعية عالية لاستخدام التخطيط لصالح المنظمة





# رأس المال البشري



# الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

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 مايلي:

- (1) الفهم الواضح لتلك المفاهيم الإقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري.
- (2) التعرف على كيفية تطويع نظرية رأس المال البشري وتطبيقها في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- (3) الإدراك للقيود التي تحدد من فعالية تطبيق مفاهيم هذه النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



# يتبع - نظرية رأس المال البشري لشولتز

سعى شولتز تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الأهتمام بالمكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري, حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه.

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي:

(1) أن النمو الإقتصادي الذي لايمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية, يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون لرأس المال البشري.

(2) يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقاً للإختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

(3) يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.



# يتبع - نظرية رأس المال البشري لشولتز

ركزت دراسات شولتز في مجال الأستثمار البشري على التعليم, حيث حدد لذلك نوعين من الموارد وهي:

الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.  
الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، و التدريب، و الصحة و أيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.



# يتبع - نظرية رأس المال البشري لشولتز

و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، و الموارد اللازمة لتوفير المدارس. ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة و يرجعها إلى:

أ- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

ب- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

أ- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري.

ب- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.



# الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

## (أ) إسهامات بيكر

حيث يعد بيكر من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، و الاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة.



# الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

يتبع: إسهامات بيكر

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

- التدريب العام

- التدريب المتخصص.

كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية. فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة).



# الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

## ب. إسهامات مينسر

مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات.  
وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري هي:

تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب،

تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعلم بالخبرة





# الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

تابع إسهامات مينسر

فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما:

- **التكلفة المباشرة.**

- **التكلفة غير المباشرة.**

تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد و الآلات و المواد المستخدمة في التدريب، وأجور المتدربين.

أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة .



# الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

## تابع إسهامات مينسر

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ومنها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل, وكلما زاد أجره.

- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.



# بعض مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية



# بعض مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة وتتوقف قدرة المنظمة على تبني الإتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بناءً على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

(1) الموارد البشرية عنصراً متكاملماً مع 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.



# بعض مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

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) تغير 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 المهارا
- 4) تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:
  - أ. مفهوم دورة حياة المنتج
  - ب. مفهوم خريطة الإحلال.
  - ج. مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية
  - ت. التخطيطية والتسويقية والتمويلية.

# 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 خريطة الإحلال

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 تحليل محفظة الموارد البشرية



# مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

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

- 1- فكرة مصفوفة الحصة و التي استمدت أساسا من فكرة محفظة الأوراق المالية.
- 2- مفاهيم نظرية الاستثمار البشري.



# مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

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

**أفراد المجموعة الأولى:** تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض.

**أفراد المجموعة الثانية:** تتمثل في الأفراد المحققين أعلى مستوى للأداء و لكن فرص نموهم محدودة نظرا لاحتمالات تغير الموارد البشرية و المحددة لفرص استمرارهم في العمل مثل بلوغ سن المعاش.

**أفراد المجموعة الثالثة:** هم الأفراد لهم أداء عالي سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل

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



# مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

الأداء المحتمل		الأداء الفعلي
عال	منخفض	منخفض
المجموعة الرابعة	المجموعة الأولى	
المجموعة الثالثة	المجموعة الثانية	عال

# مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

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.



# المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية

أهم المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية هي:

## 1) الأجور و المكافآت و المزايا:

بصفة عامة ارتباط سياسات الأجور و المكافآت و المزايا مع الاستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء كل فرد من أفراد المنظمة و هذا راجع إلى سببين هما:

1- تدعيم سلوك الفرد الذي يتفق مع تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة احتمال إظهار الفرد للسلوك المرغوب والصحيح في العمل.

2 - الاتساق الإداري بين سياسة الأجور والنمط الإداري للمنظمة يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد لعدالة سياسة الأجور مما يزيد دافعية الفرد للأداء.



# المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية

## (2) تقييم أداء الأفراد:

تظهر الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تستند إليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة تحديات تحسن في الإنتاجية.

فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فقد حقق نظام الإدارة بالأهداف كأداة تقييم أداء الأفراد نجاحا في بعض الوحدات، بينما يكون عديم الفائدة في وحدات أخرى.

و يساعد اتساق طرق تقييم الأداء مع الاستراتيجيات المختلفة للعمل على زيادة فعالية نظام التقييم المستخدم



# المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المنظمة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها:

1. التركيز على تدعيم الايجابيات.
2. تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
3. تشجيع و تدعيم الابتكار و القدرات الخلاقة.
4. زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظام الحديث لتقييم الأداء مثل استخدام نظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي.





# المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية

## 3- التدريب:

نشاط التدريب يوضح الاتساق الواضح بين أنشطة الموارد البشرية و الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، فكلما ارتبط النشاط التدريبي باستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية.

ويمكن للمنظمة أن تستخدم التدريب كإستراتيجية للحفاظ على بقاء مثل هؤلاء الأفراد والذين يتميزون بأدائهم العالي، و كفاءتهم العالية بينما ليس لديهم فرص للترقي والنمو في المنظمة، حيث يمكنها تطبيق أحد البديلين:

(1) تدريب هؤلاء الأفراد لتحسين أدائهم في العمل الحالي.

(2) أو تدريبهم لإثراء و توسيع مجال و مسؤوليات عملهم.

دبلوم إدارة الموارد البشرية

أكاديمية هم

المدربة / أمل المكاوي



# بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



# بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تركز عادة تعاريف إدارة الموارد البشرية على مجال أنشطة الموارد البشرية مثل الإختيار والتدريب والتنمية.

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية يمكن وصفها وفقاً لبعض المداخل: (1) عملية تكيف، (2) أوتفاعل، (3) أو تكامل

فبمجرد إدراك المنظمة لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة، فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية.



# بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ومن ثم من الضروري التعرف على رد فعل إدارة الموارد البشرية مسبقاً وقبل بناء وتكوين الإستراتيجية, حتى يمكن أخذ كل الأمور والقضايا المتعلقة بالتطبيق في الاعتبار قبل إتمام إعداد وتكوين الإستراتيجية,

المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية يساعد على عملية الإتصال ذات الإتجاهين بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة.

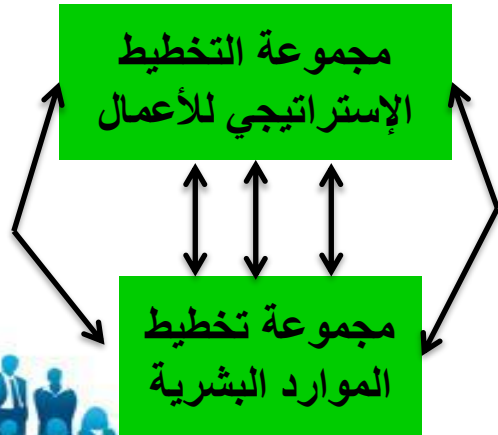
مدخل التكامل التام: ويعكس هذا المدخل عملية التفاعل المتبادلة والمتعددة الإتجاهات, ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الإتجاهات والتي تعتمد على علاقات تفاعلية بدلا من العلاقات التبادلية.



# بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

(ج)

مدخل التكامل التام

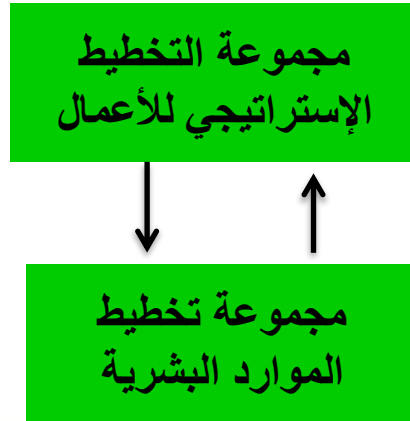


علاقات تفاعلية

المدربة / أمل المكاوي

(ب)

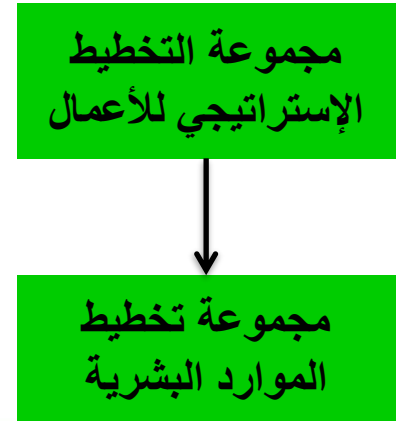
المدخل التفاعلي



أكاديمية هم

(أ)

المدخل التكيفي



دبلوم إدارة الموارد البشرية

# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

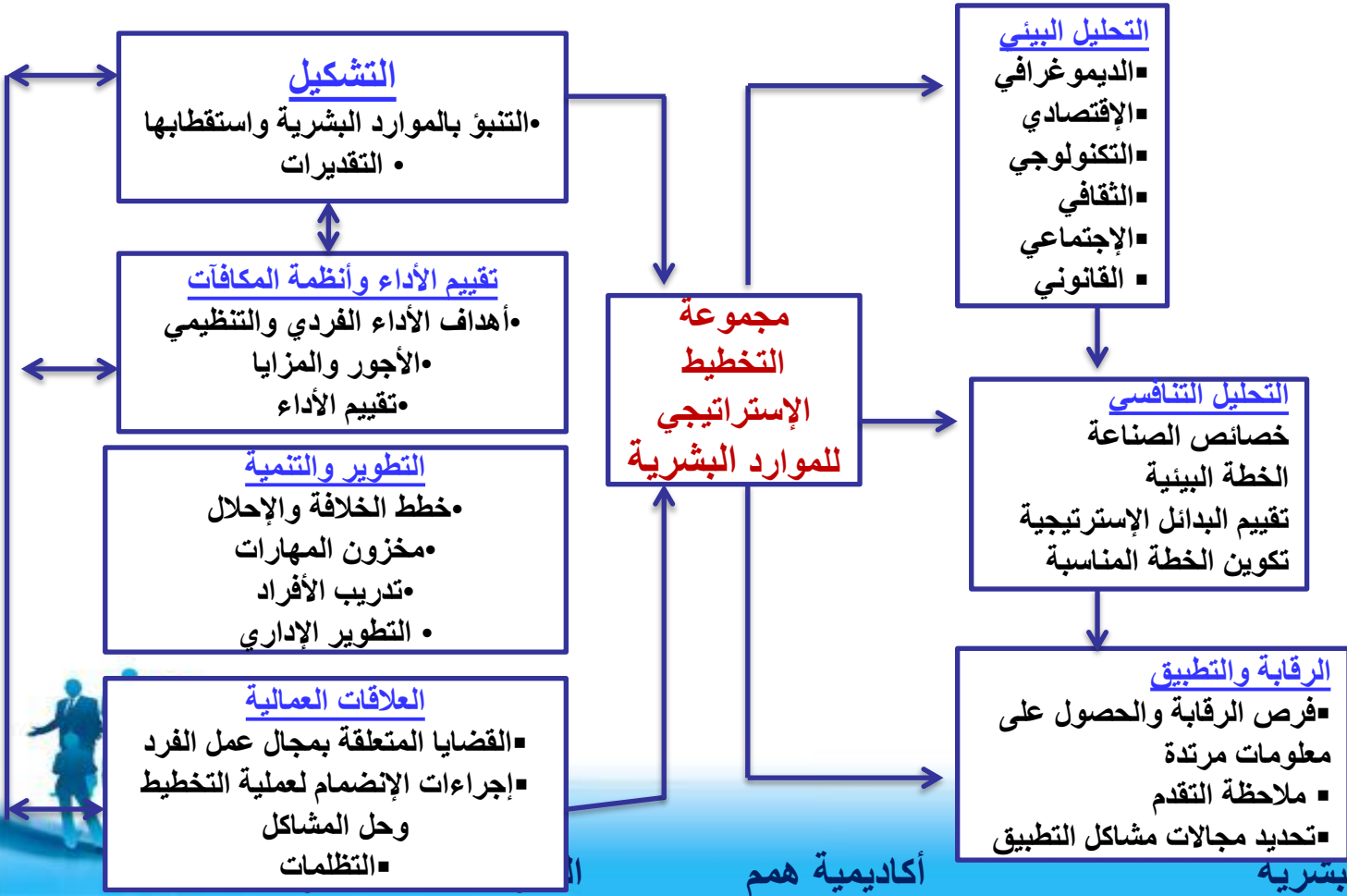


# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

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

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







# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

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.



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تابع:

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, فذلك يجب تحديد إجراءات الرقابة وأنظمة المعلومات ومعرفة النتائج لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

## التشكيل الإستراتيجي

تعد من أهم المجالات الهامة لأنشطة الموارد البشرية, على أنها وظيفة أكبر فهي تركز على الأبعاد الحرجة ومن ضمن هذه الأبعاد هل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يتطلب مداخل مختلفة للتشكيل سواء على مستوى الأفراد في المراكز الإدارية أو على العاملين بمجال الإنتاج.



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

## 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.

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



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

## التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

وهو من أحد الطرق التي يمكن من خلالها ربط التنمية والتدريب بالخطة الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال علاقتها بالحراك الوظيفي.

شكل رقم (3-5)

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  
لشغل الوظيفة

قليلة

كثير

المدربة / أمل المكاوي

قليل

أكاديمية هم

دبلوم إدارة الموارد البشرية



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تابع:

فعلى سبيل المثال, في مربع (ج) ” إنهاء الخدمة من خلال معاش مبكر“ يعكس الحالة عندما يكون هناك فرص قليلة للحراك داخل المنظمة, أو مستوى محدود من خبرة الفرد المتعلقة بمستقبله الوظيفي.

بالنظر إلى المربعات الأخرى في الشكل (3-5) 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.



# التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

## 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 لا بد ان ترتبط بأهداف المنظمة.



# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي





# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

يتوقف نجاح أى مجال في مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد (المواد الخام والتمويل, والتكنولوجيا, والأسواق.. الخ) تخطيطاً فعالاً ونادراً ماتلقى 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.



# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

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 :

نظام متكامل للمعلومات للأفراد

خطة أساسية للأعمال



# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

## 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



# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

يبتع- نظام متكامل للمعلومات للأفراد

أما التحليل والتخطيط التفصيلي فيتطلب :

1. تحديد متطلبات الوظيفة

2. مستوى الخبرة, والتعليم, والتدريب للأفراد

3. التقييم الحالي للأداء الوظيفي

4. التقييم المحتمل لإستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية



# علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

## 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:  
التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة

التغيرات المتوقعة في طبيعة أعمال المنظمة

3. المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات



# تجميع النظام

بإستخدام المطلبان الأساسيان لتخطيط الموارد البشرية (نظام معلومات الأفراد وخطة الأعمال) يتم التخطيط للموارد البشرية من خلال خطوتين:

الربط بين نظام معلومات الأفراد وخطة الأعمال من خلال تحديد الموارد البشرية التي تحتاج إليها الأعمال فالتحليل التاريخي ضروري لتحديد وتعريف المؤشرات والاتجاهات.

تحليل التخلص الطبيعي أو التدريجي للأفراد, ومن أهم مؤشرات: طول مدة الخدمة والعمر, ومن ثم يمكن التنبؤ بالحاجة إلى الاحلال.



# خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية في أربعة خطوات:

تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية.

التعرف على الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات أو الوحدات المختلفة.

تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.

تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.



# تأثير الموارد البشرية على الإستراتيجية

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

(1) **إستراتيجية القيادة في التكاليف:** أى ان تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها.

(2) **إستراتيجية التمايز:** أى أن تبحث المنظمة في مجال صناعتها عن أى بعد ذو قيمة للمستهلك لتركز عليه في تنافسها في الأسواق.





# تأثير الموارد البشرية على الإستراتيجية

**(3) 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.



# التخطيط الإستراتيجي



# التخطيط الإستراتيجي

**التخطيط الإستراتيجي:** هو عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد تحقيق هذه الأهداف, ويشمل التخطيط الإستراتيجي الآتي:

تحديد الأهداف التنظيمية والإقليمية.

اختيار مزيج الأعمال والتصرفات اللازمة لخلق وحدة العمل ومفاهيمها.

تحديد الهيكل التنظيمي والعمليات والعلاقات المتداخلة الصحيحة والمناسبة, لإدارة مزيج الأعمال.

تنمية الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وتوجيه مزيج الأعمال خلال الهيكل التنظيمي.

عمل البرامج التي تعمل كوسيلة لتنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات.



# الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي
1. يتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية, أو المشاكل (الداخلية والخارجية)	1. يركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية (نمو, إنكماش)
2. ينطوى على درجة عالية من التأكد	2. ينطوى على درجة عالية من عدم التأكد
3. ينطوى على الدرجة أكبر من الدقة	3. ينطوى على درجة أقل من الدقة
4. وجود بيئة عمل مستقرة وثابتة	4. ينطوى على درجة أكبر من التعقيد
5. يأخذ في الاعتبار العمليات والتغيرات المتعلقة بالعمل فقط ( كفاءة الإنتاج, تحسين الأنظمة, تعديل المنتجات)	5. وجود أكثر من سيناريو محتمل وأكثر من بديل للبيئة المستقبلية للعمل

# العناصر الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وتأثيراتها على تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد العناصر الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وتأثيراتها المحتملة على  
تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

1. معرفة فلسفة المنظمة
2. بحث ودراسة الظروف البيئية
3. تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة
4. تنمية الغايات والأهداف
5. تنمية الإستراتيجيات



الميزانية تخطيط (قصير الأجل)	التخطيط الإستراتيجي (متوسط الأجل)	التخطيط الإستراتيجي (طويل الأجل)	عملية تخطيط الأعمال
الميزانيات أهداف الأداء الفردية الوحدات جدولة البرنامج وتحديد الإختصاصات والواجبات الرقابة على النتائج	البرامج المخططة للموارد المطلوبة الإستراتيجيات التنظيمية خطط الدخول إلى مجال جديد للأعمال	الفلسفة التنظيمية دراسة البيئة القوة والقيود الأهداف والغايات الإستراتيجيات	
الخطط التنفيذية	متطلبات التنبؤ	أمور متعلقة بالتحليل	عملية تخطيط الموارد البشرية
تحديد سلطات الأفراد الإستقطاب النقل والترقية التغيرات التنظيمية التدريب والتنمية التعويضات والمزايا العلاقات العمالية	مستويات الأفراد المزيج النوعي للأفراد التصميم الوظيفي والتصميم التنظيمي للموارد المتاحة والمتوقعة صافى الإحتياجات من الموارد البشرية	متطلبات إحتياجات الأعمال العوامل الخارجية تحليل العرض الداخلي	

# دور الموارد البشرية في التنمية الإستراتيجية



# دور الموارد البشرية في التنمية الإستراتيجية

تساعد تنمية وصياغة الإستراتيجية المنظمة في تحديد إتجاهاتها،  
فالإستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المنظمات لمساعدتها  
في تحقيق رسالتها، فبعد فحص البيئة وتحديد الفرص والتهديدات،  
وتقييم نقاط الضعف والقوة، تكون المنظمة في وضع يسمح لها بتكوين  
وصياغة الإستراتيجية.





# أهمية الموارد البشرية للإستراتيجية

- ❖ 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.



# المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية



# المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية

عرف الباحث راندل شولر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها ماهي إلا تحقيق التكامل والتكيف.  
وينطوى تحت هذا التعريف على بعض النقاط:

- 1) التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.
- 2) ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.
- 3) قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم ليومي.
- 4) إستخدام المنظمة لأنظمة الرقابة, مثل تقييم الأداء وأنظمة المكافآت.
- 5) الممارسات الناتجة عن النفوذ والتأثير السياسي مثل التشريعات والقوانين, والرقابة على الموارد.
- 6) إستخدام أبعاد تقييم غير مناسبة, والجمود والإنغلاق التنظيمي.



# المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية

ايضا قدم باتريك رايت وجيري مكمهان تعريفا في إطاراً نظرياً متكاملاً يستخدم في تنظيم المعرفة بالكيفية التي تتأثر بها ممارسات الموارد البشرية بالإعتبارات الإستراتيجية, ويقدم هذا الإطار ستة مؤثرات هي:

- (1) الرؤية المبنية على الموارد وهي تفسر الممارسات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية.
- (2) الرؤية السلوكية وهي تفسر الممارسات المصممة للسيطرة والتأثير على الاتجاهات والسلوك.
- (3) تبني المنظمة لبعض الممارسات أو استبعادها للبعض الأخر أو حصولها على المعلومات المرتدة عن مدى إسهامات هذه الممارسات للإستراتيجية.



# الاستراتيجية

هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متماسك.



# التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من الخطوات التالية:

- 1) تنمية فلسفة ورسالة المنظمة
- 2) الفحص الدقيق للبيئة
- 3) تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات
- 4) تكوين وتنمية الأهداف الإستراتيجية
- 5) تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف
- 6) تقييم وإختيار الإستراتيجيات



# تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا. ويجذب إهتمام المنظمة إلى الحاجة إلى التغيير

وتتطوى عملية التخطيط الموارد البشرية على عدة أنشطة هي:

- (1) الفحص الدقيق للبيئة وخلق حدود مشتركة مع التخطيط الاستراتيجي.
- (2) التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية .
- (3) جرد مخزون المنظمة من الموارد البشرية الحالية
- (4) التنبؤ بكل من العرض الداخلي والخارجي للعمالة
- (5) مقارنة تنبؤات الطلب والعرض وتنمية الخطط للتعامل مع العجز أو الفائض
- (6) تقديم هذه النتائج كمعلومات مرتدة إلى التخطيط إستراتيجي



# أنماط إستراتيجيات الموارد 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



# أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية

## 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 تنمى أو ان تصنع مواردها البشرية الذاتية وتعدّها لمستويات عليا. وبناءً على ذلك إستمرار الأفراد في المنظمة وإنخفاض معدل الدوران.



# أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية

## 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.



# أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية

## المنظمة كأكاديمية

تكون المنظمة كأكاديمية 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.

# أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية

## 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، وتجارة التجزئة.



## المنظمة كفريق كرة

إستراتيجية الموارد البشرية هي الإستقطاب ويكون الإستقطاب 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 بالموهب الموجودة  
وهناك إستغناءات متكررة للموظفين.

## السياسات الإستراتيجية للتشكيل

## المنظمة كأكاديمية

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

# منافع متحققة من تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

- (1) خلق وتجميع حلول متنوعة لحل المشاكل التنظيمية المعقدة.
- (2) التأكيد على أخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند عملية تحديد الأهداف التنظيمية.
- (3) ضمان أخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تقييم قدرة المنظمة على تحديد وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
- (4) يمنع التكامل تكوين الاستراتيجيات وفقاً للتفضيلات الشخصية أو لسيطرة الجمود الفكري للأفراد.
- (5) يسهل أخذ تلازم الخطط الاستراتيجية والخلافة الإدارية في الاعتبار.



# المكونات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتوافق الداخلي

## (1) الوعي الإداري

ويتراوح مدى الوعي الإداري ما بين التركيز على الإحتياجات الإدارية مثل التعيين والفصل إلى التكامل الكامل لإعتبرات الموارد البشرية في كل القرارات الإدارية.

## (2) إدارة الوظيفة

ويتضمن هيكل وظيفة الموارد البشرية والتخطيط والتخصيص والرقابة على مواردها.

## (3) محفظة البرامج

وتتراوح محفظة الأجور من برامج إدارة الأجور وحفظ السجلات البسيطة إلى برامج معقدة للتعويضات والفحص البيئي والتخطيط طويل الأجل.





# المكونات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتوافق الداخلي

## (4) مهارات الأفراد

يحتاج أخصائي الموارد البشرية إلى مهارات مناسبة ليكون أكثر تطوراً وتميزاً وتخصصاً، ويتطلب ذلك برامج أساسية وأنظمة معلومات متطورة.

## (5) التقنية المعلوماتية

وتتروح تقنية المعلومات من عدم وجود الأدوات التحليلية الرسمية، إلى الأدوات الإحصائية التي تعتمد على أساليب متطورة للتنبؤ والمحاكاة.

## (6) الإدراك البيئي

بأن يصبح هناك وعياً أكبر من قبل الإدارة بالبيئة الداخلية والخارجية وأثر كل منهما، فتصبح هناك درجة أكبر من المرونة والتكيف مع المخاطر التي قد تحدث.



# إعتبارات الإستثمار في الموارد البشرية



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

## مقدمة

زاد إدراك المنظمات لأهمية استقطاب والحفاظ على الموارد البشرية ذات المهارة والمعارف المتميزة، فالمنظمات تحتاج مزيد من الاستثمارات اللازمة لتنمية مواردها البشرية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذه الموارد.

وترجع الزيادة في أهمية الاستثمارات في الموارد البشرية إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل حيث ستتحول من المهارات اليدوية إلى المهارات الفكرية.



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

هناك بعض الإعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للإستثمار في الموارد البشرية ومنها مايلي:

## (1) قيم الإدارة

تتبع القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية , خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية.

فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الإستراتيجيات, فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تتعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

## (2) المخاطر والعائد على الإستثمار

لكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر, فيجب أن يفوق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية, وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة, فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة, بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع, ومن ثم فإن متخذي القرار لابد أن يكون لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الاستراتيجية طويل الأجل والمتمثلة في القوى العاملة.



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

## 3) الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب

حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطو على التدريب , فإنه من المهم التفرقة بين ما يسمى التدريب المتخصص والتدريب العام.

فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً إذا كان التدريب متخصصاً وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة الإنتاجية.

ولكن في الواقع فإن المنظمة عادة ما تستثمر في التدريب العام بدرجة أكبر من استثمارها في التدريب المتخصص حتى وإن تعارض هذا مع الرشد الاقتصادي.

ويمكن أن يتحقق التدريب العام من خلال التدريب داخل مجال العمل أو من خلال برامج التدريب الرسمية.



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

## 4) نظرية المنفعة

تحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية.

مثال: يمكن للمنظمة ان تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة.

فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقاً لنتائج الاختبار المستخدم أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار فيمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق المنفعة للمنظمة.



# اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية

## (5) بدائل الاستثمار في الموارد البشرية

الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجية المنظمة , فعندما لا يكون هناك احتمال لبناء القدرات والإمكانيات للموارد البشرية التي تقدم ميزة تنافسية للمنظمة , فيتم الحصول على المهارات من المصادر الخارجية بدلاً من الاستثمار في الموارد البشرية.





# الاستثمار في التدريب والتنمية



# الاستثمار في التدريب والتنمية

هناك عدة مداخل مستخدمة في تنمية الموارد البشرية, ومن ضمن هذه المداخل الحديثة تلك التي تدعم فرص واحتمالات التوظيف للأفراد وهي:

## 1) الاستثمار في زيادة احتمالات التوظيف

مع انخفاض سياسة الأمان الوظيفي فإن بعض المنظمات تستثمر في مواردها البشرية من خلال تقديم خبرات تنموية, ومثل هذه الخبرات تعطي فرصة للفرد بأن يكون لديه احتمالات أكبر للتوظيف في حالة ترك عمله مع هذه المنظمة, وقد تتضمن الخبرات تقديم فرص للنمو وبيئة صالحة للتعلم والتدريب وتكليف الفرد بمهام وواجبات بها تحدى لقدرته.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

## (2) التدريب داخل مجال العمل

يعد التدريب داخل العمل طريقة يمكن للمنظمة أن تستثمر بها في رأس المال البشري وذلك لتحقيق الميزة الاستراتيجية, ويتم ذلك من خلال تصميم وهيكلة الوظيفة بطريقة تسمح تعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

## 3) الاستثمار في التنمية الإدارية

يمثل التطوير المستمر في تنمية الأفراد الإداريين قضية إستراتيجية هامة في معظم المنظمات, ويعد التدوير الوظيفي مدخلاً هاماً من مداخل التنمية الإدارية وذلك لوجود عدة مزايا للتدوير الوظيفي



# التدوير الوظيفي

## تعريف التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي واحدا من أهم المبادئ والاسس ذات الاهمية فى تطوير الاعمال و تحديث الادارات ودفع المؤسسات قدما نحو تحقيق أهدافها العليا و تطوير واقعها وقدراتها .

أحد أساليب تنمية الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية وتطوير وصقل مهاراتهم إضافة إلى تزويدهم بالخبرة الكافية عن طبيعة كافة أعمال المنظمة التي ينتمون إليها، كما انه يساعد فى القضاء على الملل والرتابة التي يشعر بها الموظف نتيجة بقاءه فى وظيفة محددة لسنوات طويلة - التدوير الوظيفي يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات بين المصالح والموظفين بالمنظمة.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

## مزايا التدوير الوظيفي:

- أ) تنمية عموم الأفراد في المنظمة.
- ب) تجنب الإعتماد على مشرف واحد.
- ج) خلق نوع من التحدى للموظفين من خلال تولى مهام جديدة.
- د) تجنب المسارات الوظيفية ذات النهايات المغلقة.
- هـ) تجديد وإثراء الأفكار عبر الوظائف.
- و) زيادة التعاون المتبادل عبر الأقسام.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

يتبع: (3) الاستثمار في التنمية الإدارية

## عيوب التدوير الوظيفي:

- أ) الإتجاه إلى تكوين وجهات نظر قصيرة الأجل نتيجة إلى التغيرات المستمرة في المهام التي يقوم بها الفرد الذي يتم تغييره دورياً.
- ب) عدم بناء علاقات دائمة وكاملة بين الزملاء.
- ج) انخفاض الولاء التنظيمي نتيجة التدوير الوظيفي المتكرر.
- د) التكاليف المترتبة على التغيير الجغرافي لموقع العمل.
- هـ) نقص مستوى الإنتاجية والنتاج من الوقت المطلوب لتعلم مهارات جديدة لكل وظيفة.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

## 4) منع تقادم المهارات

يُمثل التغير التكنولوجي سبباً رئيسياً لتقادم المهارات في مختلف الوظائف, وأصبحت من أكبر المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات ولذلك لا بد من إيجاد حلول واقتراحات لحلها على المستوى الفردي وذلك بوجود رغبة ودافعية لاكتساب مهارات جديدة, وعلى المستوى التنظيمي من خلال التدريب وتطوير وتنمية الموظفين.





# الاستثمار في التدريب والتنمية

## (5) تخفيض الجمود الوظيفي

يحدث الرسوب أو الجمود الوظيفي عندما يشغل الفرد وظيفة ما لفترة طويلة ويكون ملماً ومتمكناً من جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة لكن يكون هناك فرصة محدودة للترقى أو قد تكون معدومة. ولذلك فإن الحد أو تخفيض الجمود الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للمنظمة ومايسببه الجمود من آثار سلبية على الأفراد ومن ثم على إنتاجيتهم.



# الاستثمار في التدريب والتنمية

ويمكن تجنب الجمود الوظيفي من خلال

(أ) تحديد ومعرفة الأشخاص ذوي الأداء العالي والأداء المنخفض واحتمالات ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

(ب) إضافة مزيد من الواجبات والمهارات التنموية.

(ج) خلق نوع من التحديات في العمل.

(د) التحركات الفردية من الموظفين أنفسهم والرغبة والدافعية لتعلم مهارات ومواهب جديدة.

(هـ) التدوير الوظيفي يقدم فرصة أخرى للنمو من خلال الإثراء الوظيفي وإضافة مهام إشرافية للموظف ويخفض من

الإحباط الناتج عن الجمود الوظيفي.



هَمَم



شَهَادَةُ

تَجَرِبَتِي

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

أمل المكاوي

أكاديمية همم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

