

مقدمة عامة

منذ انتقالنا لعصر المعرفة ودور الموارد البشرية تغير من الوظيفة التشغيلية المساعدة إلى قلب العملية الاستراتيجية جزء أساسي لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة فعند قيامها بالدور الاستراتيجي صعب جدا أن تتجو المؤسسة بسبب التسارع الشديد في التغيرات الحاصلة السياسي الاجتماعي الاقتصادي تتطلب من المؤسسة أن تغير في استراتيجياتها طرق أدائها القانوني لوظائفها تغيير منتجاتها وعملائها وهذا يتطلب كفاءات استراتيجية قادرة على التأقلم مع التغير مثلا قدينا عمليات التسويق في ترويجها واشهارها اعتمدت على رسائل تقليدية كالجرائد التلفاز الآن اصبحت ديجيتل ميديا

فضاء افتراضي.

المعقد في الأمر معرفة أن التغيرات **لم تحدث وانتهى الأمر** وإنما هي **باقية ومستمرة**

← **يستدعي تغيير المؤسسة بشكل مستمر** ← يدفع ذلك **لتغيير الموارد البشرية**

← هذا دفع **تقليص العمر الافتراضي للشركات في حين كانت الولايات المتحدة الأمريكية شركاتها**

تستمر لما يقارب 65 سنة 67 سنة ← أصبح الآن 15 سنة.

الجيد في ذلك إذا استطاعت المؤسسة أن **تجد هيكلية معينة لمواكبة هذه التغيرات اللحظية**

والمستمرة ← ستنتصر على المنافسين.

جدير بالذكر أن التغير في قدرات الكفاءات البشرية المحورية بالمؤسسة ليس العامل الوحيد

لضمان ذلك بل لابد من أن تغير المؤسسة في نماذج عملها وهيكلتها لمواكبة التغيرات الخارجية

(التغيير أصبح حتمي ومكروه وفي نفس الوقت).

أي عملية تغيير تتطلب تكلفة مباشرة وغير مباشرة وهذا مرهق بالنسبة للمؤسسة والذي يقلص
من قدراتها على الأداء.

يتطلب من المؤسسة **تصغير حجمها** لتجنب التغير الكبير ← وهذا جيد لاستمرارية وقدرة
المؤسسة على المنافسة وذلك يتم من خلال:

- آليات كسب العملاء.
 - الخدمة والمنتج.
 - خدمات المساعدة (المحاسبة والمالية).
 - الاستعانة بالمصادر الخارجية (الحوسبة الآلية).
 - أتمتة الإجراءات والعمليات.
 - التحول للهيكل الأفقي (مشاركة المورد البشري).
 - اللجوء لاقتصاد الخدمات المستقلة التعامل مع الخبرات والكفاءات دون اللجوء للتوظيف،
التعليم والتدريب الإلكتروني.
 - تؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- تؤكد على أهمية
الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية

المحور الثاني: مدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعد الفكر الاستراتيجي حديث في عالم الإدارة والمؤسسات فبالنظر إلى المفاهيم الاستراتيجية فقد بدأ الاهتمام بها في الفكر الإداري منذ بداية ستينات القرن 20 بعدها تطور لمفاهيم شاملة تتعلق بالعمليات أطلق عليها **الإدارة الاستراتيجية** (العديد من المراحل والعمليات والأنشطة الفكرية).

1. التخطيط الاستراتيجي:

عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع واتخاذ القرار المستقبلي من خلال تحديد كل الإجراءات والعمليات الضرورية للوصول للأهداف المتعلقة بكيفية قياس النجاح.

لا بد من تحديد سلسلة من الخطوات المستمرة وليس فقط حدث معين ينتهي بصور الخطأ

(الاستمرارية) يقوم على أساس التفكير الاستراتيجي وطرق تحقيق المستقبل هو (عملية مقصودة من

خلال هيكل فكري معين وليس نشاط عفوي).

خطواتها

تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تستند على

نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف متابعة عملية التنفيذ.

2. مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المؤسسة المنشود (جوناثان سويفت) هي فن رؤية

الأشياء غير المرئية (هي طموح وتطلع ورغبة قد يكون حلم ————— هي محفز للمؤسسة في صياغة

وتطويرها نحو المستقبل).

تبعث على التحدي، تحفز العاملين قوة الإحساس بعرض المؤسسة، ترسم المسار الاستراتيجي للمؤسسة، تحديد شخصية المؤسسة خلال السنوات اللاحقة.

3. رسالة المؤسسة

عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، توضح تطلعات المؤسسة في سبب وجودها، إطار نشاطها تضم أصحاب المصلحة.

تضم عناصر أساسية: بيان رؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بيان القيم الأساسية للمؤسسة، الإشارة

للقوة الدافعة (تتميز الرسالة بالخصوصية والتحديد توجه للجماهير).

الحديث عن الإدارة الاستراتيجية: يتعلق ببيئة الأعمال التي ترهن استمرارية المؤسسة أو تعيقها ببلوغ الأهداف نذكر مثلاً: التحولات السريعة عامل استراتيجي مهم جداً، الاندماج، الشراكة، التحالف، تقديم منتجات جديدة، تغيير التشكيلة، تبني سياسات واضحة كالتميز المكثف أو السيطرة بالتكاليف.

بورتر النجاح للمؤسسة لا يأتي فقط من الفعالية التشغيلية وإنما تقديم عروض مغرية من المنافس...

الخ

- النجاح لا يأتي فقط من الفعالية التشغيلية؛
- سرعة الإبداعات بمختلف المجالات؛
- صراع أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم؛
- التعقيد (عوامل سياسية، اقتصادية اجتماعية، بيئية).

العرض الجيد للمؤسسة والأسعار المغرية ————— تؤدي لخصم من نصيب المالك وهو ما لا يرضاه...
الخ

استمرارية المؤسسة تتوقف على:

- ضمان مواعمة المؤسسة مع التحولات البيئية؛
 - العمل على سبق التحولات وإن لم تستطيع ذلك على الأقل تتواءم معها؛
 - ما هي أسباب النجاح والفشل (هل هو السلعة، هل هو تغليف، هل هو السعر، خدمات ما بعد البيع)؛
 - اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف (مثلا تحصل على حصة سوقية مثلا تنشئ مصالح جديدة ورفع العرض في السوق مثلا هل السوق يستوعب هذا العرض أو قد تعمل على دمج أو الاستحواذ على مؤسسات ناشئة... الخ)؛
 - بناء القدرات الاستراتيجية (العوامل التي تضمن نجاح المؤسسة ويصعب على الغير تقليدها)
مثلا: طويوتا سرعة عملية البحث والتطوير (إمكانية تطوير السيارة قد يكون لفترة لا تتعدى خمس سنوات)؛
 - التحكم في توظيف القدرات الاستراتيجية؛
 - التوافق بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة والقدرات التي تطورها؛
- مثلا منظمات عملاقة زالت: (دايو، جينيرال موتورز 2009، بنك 2008 leman brother، شركة irichium أنظمة الهاتف عبر الساتيليت.

شركات صغيرة ولكنها أصبحت عملاقة في وقت قصير: ياهو، قوقل، ميكروسوفت، أمازون، فايسبوك،

تويتر... الخ

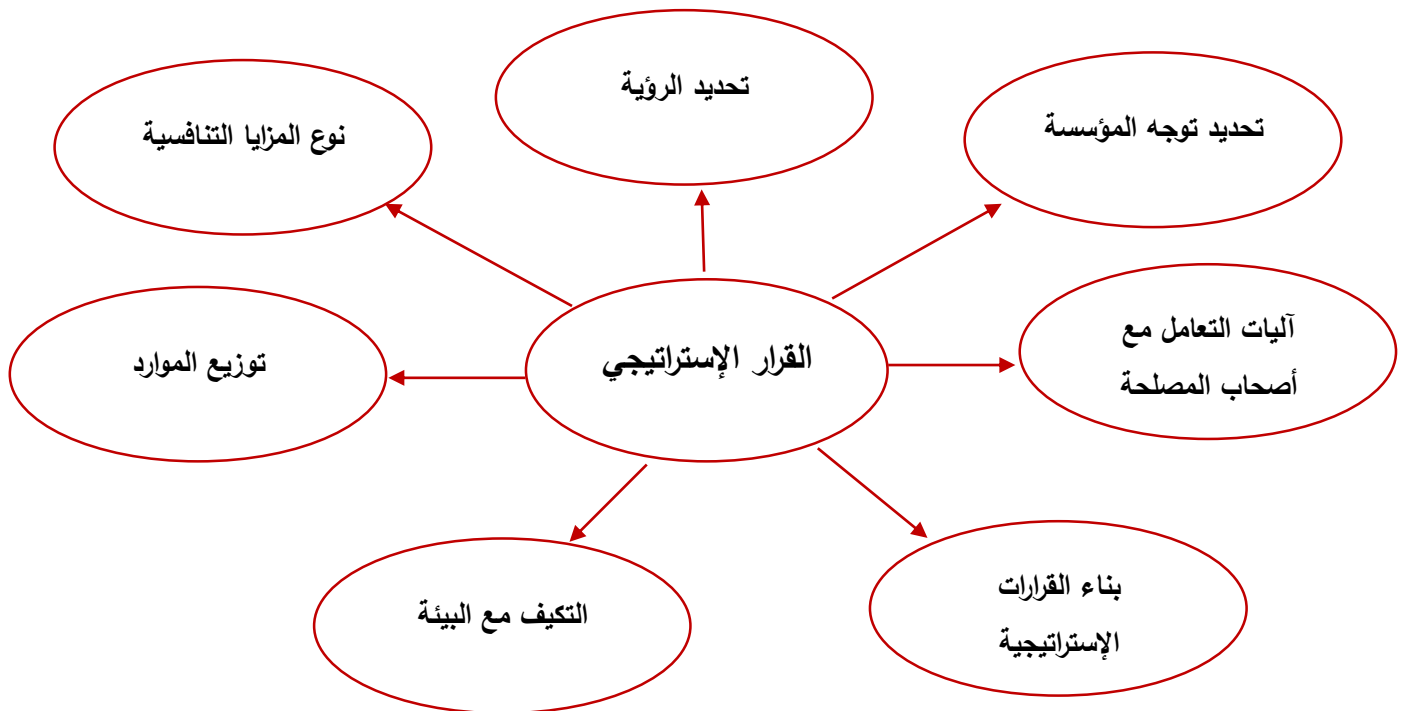
القرارات الإدارية

هناك ثلاث مستويات للقرارات الإدارية:

- القرارات الاستراتيجية: قرارات طويلة الأجل: دعم الميزة النفسية للمؤسسة؛
- القرارات التكتيكية: قرارات متوسطة المدى: تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية تتناول الأبعاد الوظيفية للمؤسسة؛
- القرارات التشغيلية: قرارات قصيرة الأجل تنفيذ الأعمال الجارية للمؤسسة.

أب الإدارة: ايقور انصوف (ansoft)

مواضيع القرار الاستراتيجي



تعريف الاستراتيجية:

هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول للهدف المرتقب.

هي مجموعة قرارات تظهر العلاقات البيئية.

الإدارة الاستراتيجية: (مرحلة الستينات بداية السبعينات)

الممارسة الاستراتيجية تساوي التخطيط الاستراتيجي

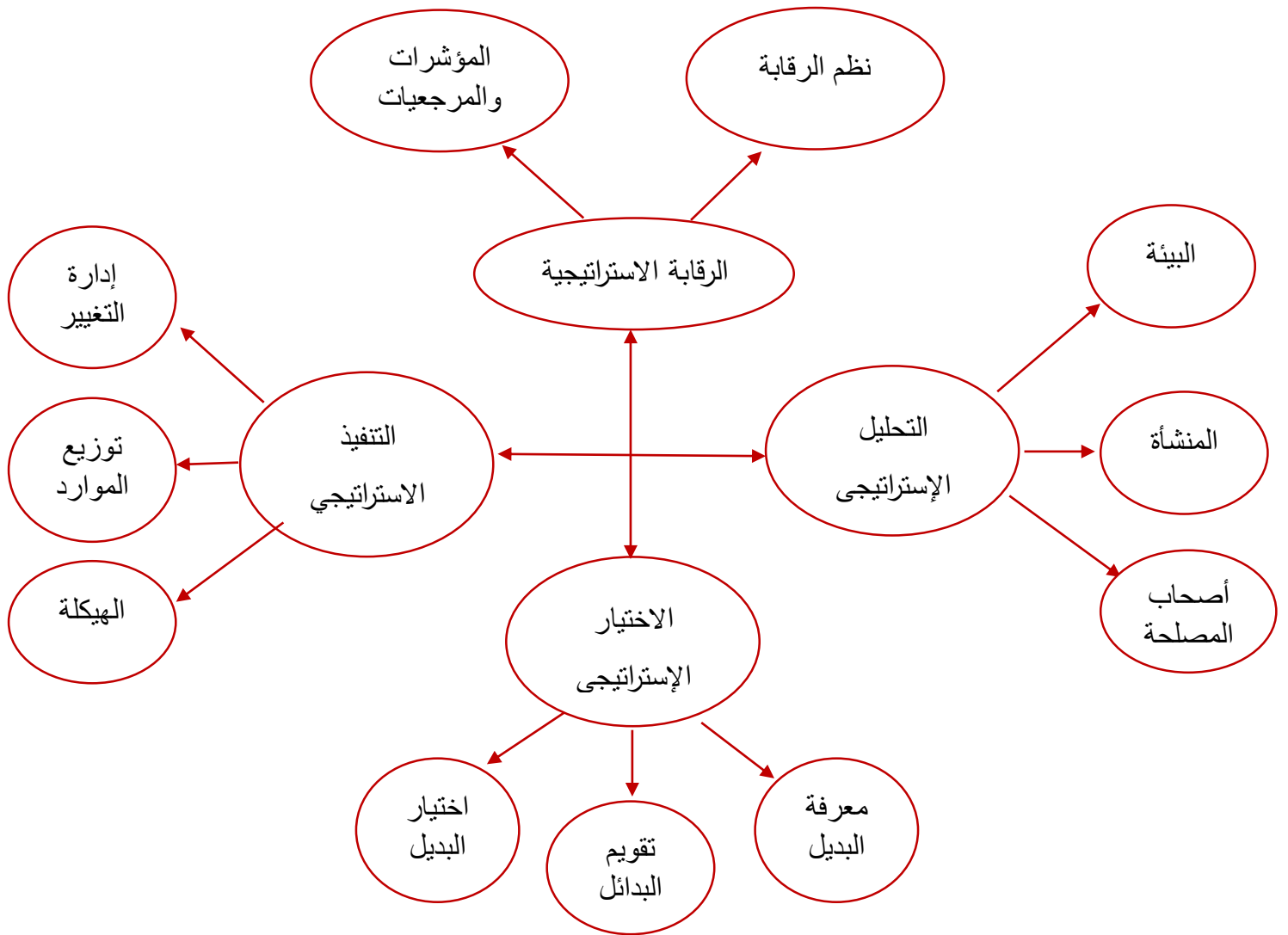
كانت غائبة بسبب عوائق التنفيذ، التخطيط أو تصور + التنفيذ
الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية: هي مجموع القرارات والمهام المرتبطة بالإدارة العليا تهدف لخلق الأفضلية

التنافسية تثبيت المؤسسة في مسار تطورها المستقبلي الاعتماد على التحليل الاستراتيجي تبني خيارات

استراتيجية توظيف استراتيجي التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات إدارة التغيير الذي تفرضه الخيارات.

عمليات الإدارة الاستراتيجية



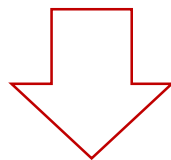
1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود لتطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة (تحليل البيئة الداخلية والخارجية + الصياغة).

وتتعلق بالأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر للمؤسسة نظرة شمولية لتنظيم الميزة تنافسية.

إذن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها رؤيتها

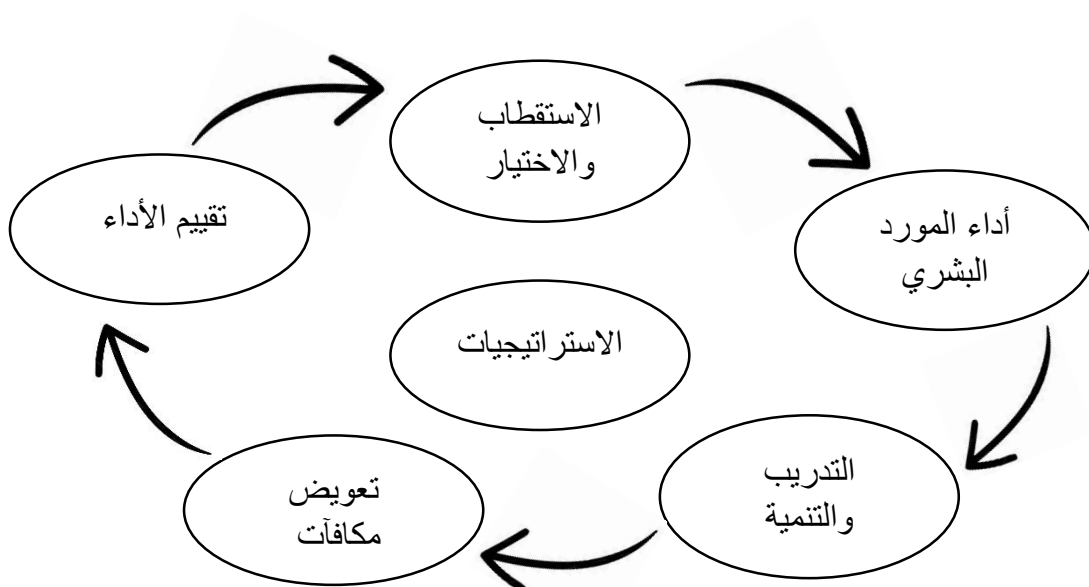
← عن طريق ترجمة وتحليل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى استراتيجية جزئية (مفصلة) تخص كل ممارسات الموارد البشرية.



تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: "عملية ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة بغرض تحسين وتعظيم مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية (الوصول للميزة التنافسية المستدامة).

ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



2. دواعي تحول للدور الاستراتيجي

- التحول من الأنظمة المركزية إلى الأنظمة اللامركزية؛
- التحول من التكنولوجيا البسيطة المحدودة إلى تكنولوجيا عالية التطور؛
- التحول من الاهتمامات قصيرة المدى إلى اهتمامات بعيدة المدى؛
- التحول إلى التخصصة واقتصاد السوق الحر؛
- تعقيد الأنظمة الإدارية وأصبحت أكثر تعقيدا.

3. متطلبات تغيير من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية معاصرة

- أهمية رفع كفاءة إنتاجية العاملين؛
- تزايد تكاليف العنصر البشري؛
- ضغوط تخفيض التكاليف الإنتاج والعمالة؛
- تزايد احتياجات العاملين وتغيير تطلعاتهم؛
- التغيير التكنولوجي السريع جدا؛
- التوجه إلى تعزيز مفاهيم تتعلق الجودة الريادة التميز فعالية التغيير.

تركيز مستقبلي استراتيجي
Future/ strategic focus

شريك استراتيجي
Strategic
Partner

وكيل التغيير
Change agent

خبير اداري
Administration
expert

داعم للموارد البشرية
Employee
champion

Day to day / operational focus

تركيز يومي / تشغيلي

العمليات (صارم)

الموارد البشرية
(عاطفي)

4. أدوار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الدور التشغيلي

- قرارات قصيرة الأجل
- تنفيذ الأعمال الجارية للمؤسسة

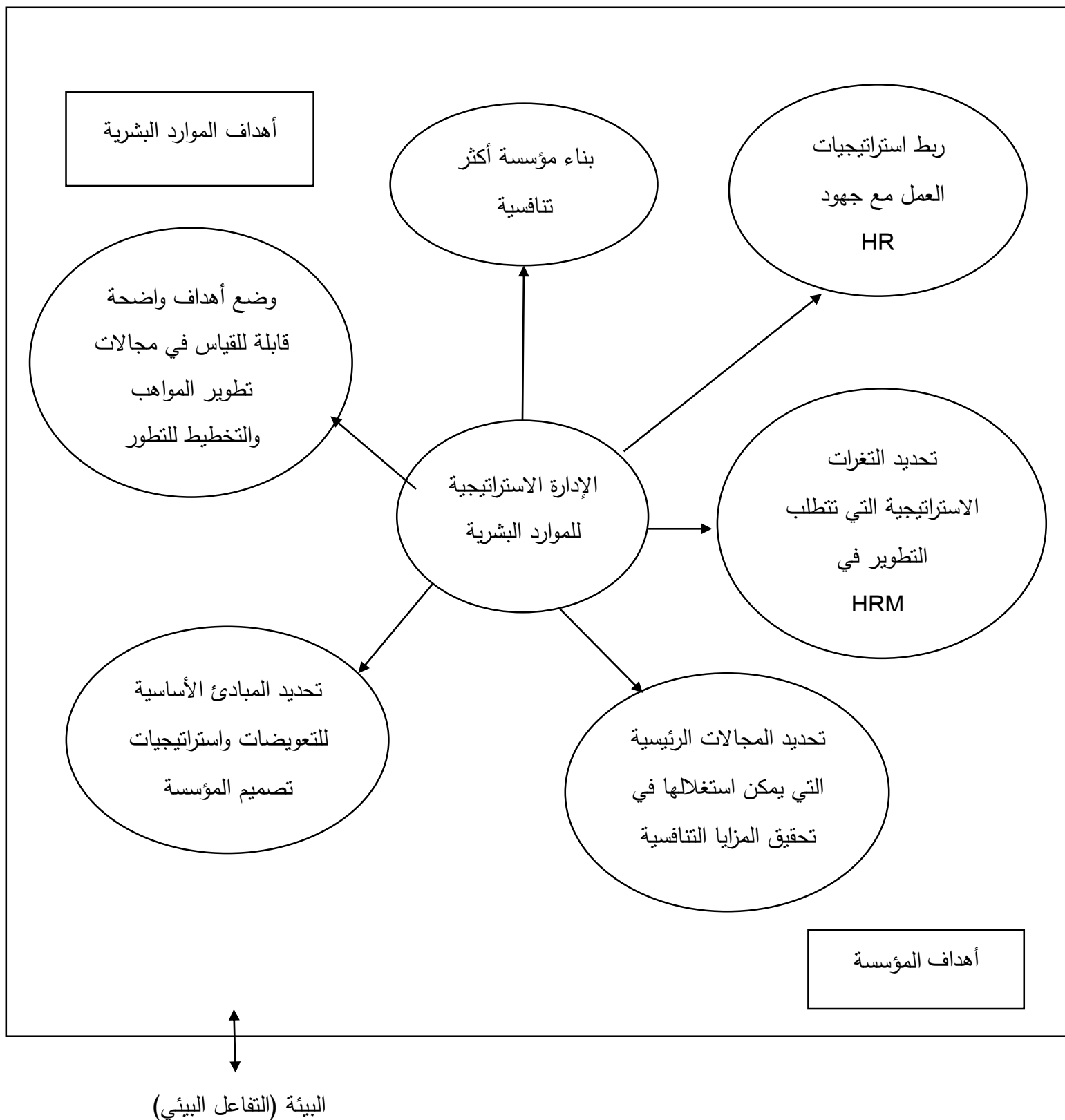
الدور الاستراتيجي

- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية بشكل متطابق.
- ربط نظام المكافآت واستراتيجية التعويضات ضمن أهداف المؤسسة لضمان أداء العاملين
- إعادة التصميم المستمر لممارسة الموارد البشرية.
- دمج متطلبات تكنولوجيا ضمن الممارسات الخاصة بالموارد البشرية وضمان الانتقال السلس لها.
- تصميم البرامج تدريبية والتي تتوافق مع ثقافة القيم الاستراتيجية لل HR.

الدور التكتيكي

- التركيز على الإدارة الفعالة للموارد البشرية مع كل القضايا المتعلقة بهم.
- وضع السياسات المعنية للإجراءات مختلفة.
- تنفيذ السياسات المكتملة لجميع أدوار ادارته
- تقديم التقارير المهمة (نظرة تحليلية)
- التركيز على الأدوار التقليدية.
- تنفيذ القرار الاستراتيجي.

ما هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟



فوائد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات

- المساهمة في تحقيق هدف البقاء والاستمرارية للمؤسسة؛
 - دعم وتنفيذ استراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة بنجاح؛
 - خلق ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها؛
 - تحسين قدرات الاستجابة المتغيرات البيئة وإمكانيات الابتكار للمؤسسة؛
 - زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الناجعة والمتاحة للمؤسسة؛
 - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كشريك استراتيجي في الإدارة العليا وتحسين التعاون بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - القدرة على تحقيق فعالية تنظيمية أكبر من خلال المواءمة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة التطابق؛
 - دمج التكنولوجيا وخاصة ما يتعلق بتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والأتمتة حجر الزاوية لإعادة صياغة هي كانت مختلف ممارسة الموارد البشرية؛
- وبالتالي الوصول للتكامل تكنولوجيا ما استراتيجية الموارد البشرية (مثلا استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم).

قائمة المراجع

1. Azeez Jason Kess Momoh and auther, Strategic Human serource management in the 21st Century: A review of trends and innovations, world journal of advanced Research and Reviews, 2024.
2. Esra Nemli Çaliskan, The Impact of strategic Human Resource Management on organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol 6, N°2, PP 100–116, 2010, , Istanbul.