

جامعة ابن خلدون تيارت  
قسم العلوم السياسية  
سنة أولى ماستر إدارة موارد بشرية  
مقياس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مخلص خاص بالتطبيق

**المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**

لقد أثرت المتغيرات الدولية والاقليمية والمحلية على مفاهيم التسيير الحديث، ممثلا في الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، وتوجد مجموعة من الاسباب والعوامل التي تفسر نشأة وظيفة ادارة الموارد البشرية والاهتمام بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من علم الادارة.

**أولاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:**

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث وظهور المنظمات العمالية، حيث بدأت المشاكل بين الادارة والموارد البشرية.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العمال، مما أدى الى زيادة الوعي وارتفاع مستواهم الثقافي، مما زاد في الحاجة لوجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال واصحاب العمل، بإصدار تشريعات وقوانين عمالية، مما أدى لوجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الادارة والمنظمات العمالية.

**ثانياً: مراحل تطور ادارة الموارد البشري:**

تطورت ادارة الموارد البشرية عبر عدة مراحل ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في اثراء الوعي بضرورة وجود ادارة موارد بشية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة بأسس علمية، ويجمع المختصين في هذا المجال أن تطورها قد مر بعدة مراحل مهددة لنشأتها بالمفهوم الحديث.

**المرحلة الاولى:** ارتبطت بظهور الثورة الصناعية وابحاث المدرسة العلمية وحركة العلاقات

الانسانية.

## 01- ظهور الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية، لا توجد هناك ادارة للأفراد وصاحب العمل هو نفسه صاحب المصنع الصغير، يتحمل مسؤولية التوظيف والفصل وقد يساعده في ذلك محاسب فيما يتعلق بقضايا الاجور، وبعد الحرب العالمية الاولى ظهرت ادارة الافراد.

ظهور الثورة الصناعية: تطور كبير افرز عدة مظاهر منها:

- التوسع الكبير في استخدام الآلة.

- ظهور المصانع.

- فصل الملكية عن التسيير وعن الادارة.

اعتبرت الثورة الصناعية البداية الحقيقية لمشاكل العمال / العامل، الذي اصبح ضحية التطور الصناعي باستغلاله لساعات طويلة وفي ظل ظروف مجحفة وبمقابل لا يغطي حتى قوت يومه. كل هذه العوامل وغيرها مهدت لبداية ظهور مجالات ادارية متخصصة ومنها ادارة الموارد البشرية، والتي بدأ نشاطها في هذه المرحلة بتسمية اخرى هي ادارة الافراد، بغرض هيكله وتنظيم العمال لبلوغ مستويات عالية من الانتاجية خدمة لأصحاب رؤوس الاموال (ارباب العمل)، ثم تطورت بعد ذلك تحت اسم تسيير شؤون المستخدمين.

2- الادارة العلمية: من اهم التطورات التي ساهمت في اظهار دور ادارة الموارد البشرية مع فرديريك تايلور (1856-1915) F.TAYLOR، الذي اهتم بالتنظيم الاداري الكلي على مستوى المنظمة حفاظا على استمراريتها.

أجرى بحوث وتجارب في بعض المصانع الامريكية للحديد الخام، وقد تمكن من اضافة مفاهيم اساسية لإدارة الموارد البشرية من خلال الاسس التي اعتمدها في ابحاثه في كتابه مبادئ الادارة العامة سنة 1911.

استهدف تايلور من دراسته تحويل الصالح المتعارضة بين العمال واصحاب العمل الى مصالح مشتركة، من خلال البحث في كيفية زيادة انتاجية العال بما يؤدي الى تحقيق ارباح مرتفعة وربط مصالح العمال بمصالح العمل.

تمحورت اهم افكاره حول النقاط التالية:

\* استخدام الاسلوب العلمي في التوصل للحلول المرتبطة بالمشاكل الادارية، بدلا من استخدام

اسلوب التجربة والخطأ.

\* الاختيار العلمي للعاملين حسب الجدارة.

\* التعاون بين الادارة والعمال وفق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

\*-تسند للإدارة مهام التخطيط والتوجيه والرقابة والعمال مهام التنفيذ.

\*-الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات العمال بوجود هيئة متخصصة تشرف على تدريبهم.

\*-تزويد العمال بالحافز المادي في الوقت المناسب لتشجيعهم على زيادة الانتاج، مع تحسين ظروف

العمل المادية (الاضاءة، التهوية، درجة الرطوبة...) التي يعمل بها العمال لضمان زيادة انتاجهم.

تمثل هذه التطورات بداية ظهور اقسام متخصصة في ادارة شؤون الموارد البشرية، وطفرة في الفكر

الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال اسلوب التجربة والخطأ في الادارة بالأسلوب العلمي. غير ان النظرة

الاساسية حسب هذه المدرسة هي نظرة اقتصادية بحثة، نظرة مادية ربحية، فالإنسان هنا آلة اقتصادية

تسعى ال تعظيم العائد الاقتصادي، اذ اهمل تايلور الحافز المعنوي.

**03- مدرسة العلاقات الانسانية:** (التون مايو 1980-1949، ATON MAYO من اصل استرالي).

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات تطورا ملحوظا في مجال تسيير الموارد البشرية،

نتيجة لإضافات مدرسة العلاقات الانسانية، والتي تعتبر اهم النظريات السلوكية التي جاءت كرد فعل على

حركة الادارة العلمية.

في سنة 1924، لاحظت ادارة احد المصانع الامريكية بمدينة شيغاغو HAW THOME في شركة

واسترن الكترولونيك الامريكية WESTRN ELECTRIC، تدهور انتاجية العمال بشكل ملحوظ لفترات طويلة،

فطلبت ادارة المصنع من فريق باحثين من جامعة هارفارد لدراسة انتاجية العمال واقتراح سبل علاج

تدهور الانتاجية.

الفريق الاول استهدف في بداية الامر تطبيق مبادئ الادارة العلمية في مجال تحسين ظروف العمل

المادية بغرض رفع كفاءة العمال في هذا المصنع، وقد فشل الباحثون في اثبات العلاقة بين تحسين ظروف

العمل المادية وبين تحسين انتاجية العمال.

غير ان فريق البحث، وبعد عدة تجارب توصل الى حقيقة ادارية هامة مفادها ان العديد من

المتغيرات النفسية للعاملين اثرت ايجابيا على انتاجيتهم وظهرت حركة العلاقات الانسانية.

(يقصد بالعلاقات الانسانية: كيفية تنسيق بين جهود الافراد المختلفين من خلال ايجاد جو عمل

يحفز على الاداء الجيد والتعاون بين الافراد بهدف الوصول الى نتائج افضل بما يضمن اشباع رغباتهم

الاقتصادية والاجتماعية والنفسية).

في عام 1927، تكون فريق آخر من جامعة هارفارد برئاسة التون مايو لعمل بحوث اضافية على اثر

الاجهاد على اداء العمال، وقد توصل الى تحديد متغيرين اساسيين على اداء العمال هما:

\*- العمل الجماعي (تفاعل العاملين وتطور علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مبار في رفع

الانتاج).

\*- نمط الاشراف التعاوني (الاهتمام بالعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الامور المتعلقة بالعمل).

أكد التون مايو من خلال الملاحظة والتجربة والاستبيان والتجربة، خطأ النظريات التقليدية التي كانت تعتقد ان العامل يستجيب لأفعال الادارة بطريقة آلية، وان النقود هي الحافز الوحيد، وبالتالي التحول من الاهتمام بالزعة الفردية المادية الى الاهتمام بالعوامل الانسانية والاجتماعية في موقف العمل.

\*- اغفلت هذه الحركة للتنظيم الرسمي بشكل كبير.

\*- التحيز المسبق للعلاقات الانسانية.

### المرحلة الثانية:

عرفت نهاية الثلاثينيات عدة تحولات اثرت على حركية ادارة الموارد البشرية أهمها:

1- التشريعات والقوانين الحكومية الخاصة بالأفراد العاملين من حيث:

\*- تحديد حجم الاجور.

\*- صرف المكافآت.

\*- الاختيار والتعيين.

\*- الترقية .....الخ.

2- ظهور الدولة التنظيمي في عملية تنظيم وتوصيف الوظائف.

3- دور النقابات والاتحادات العمالية في اجراء المفاوضات بين الادارة والعمال (حل المشاكل بطرق

سلمية، تحسين ظروف العمل، الرعاية الاجتماعية، الصحة والاسكان...).

### المرحلة الثالثة:

توسعت في هذه المرحلة وظائف ادارة الموارد البشرية، وفقا لحاجات ومتطلبات الادارة، واصبحت ليست مسؤولة عن الاعمال الروتينية فقط بل شملت وظائف معاصرة كتنمية العاملين وتحفيزهم وترشيدهم، وقد تميزت هذه المرحلة ب:

\*- ظهور حاجات جديدة لتسيير الموارد البشرية املتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية.

\*- تزايد استخدام التكنولوجيا الامر الذي اضفى مرونة على ادارة الموارد البشرية.

\*- تطور التشريعات الخاصة بتنظيم ادارة الموارد البشرية.

### المرحلة الرابعة: مدخل ادارة الموارد البشرية:

خلال فترة 70 و80 من القرن العشرين، شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يكفل حاجات مواردها البشرية في ذات الوقت لوجود مصالح مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض الى حد كبير ومن ثم لا

يمكن تحقيق احداها على حساب الآخر، ويركز هذا المدخل على أهمية ادارة الموارد البشرية باعتبارهم موارد اقتصادية، وينظر اليهم كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم، ويمكن من خلال اشباعها زيادة الاداء وتحسينه ، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة، لذا يهتم هذا المدخل بضرورة تصميم برامج وخطط تحفيزية للموارد البشرية وتكون مناسبة، مع توفير بيئة مناسبة للعمل، تسمح للموارد البشرية بالتطور والاستخدام الامثل لقدراتهم ومهارتهم الوظيفية.

تقوم افكار هذا المدخل على:

\*- المنظمة تعمل في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية.

\*- من اجل التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة تحتاج هذه الاخيرة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، مع التركيز على مواءمة البيئة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المنظمة.

\*- للموارد البشرية في المنظمة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى إدارة الموارد البشرية تحقيق افضل توازن بين الكلفة والميزة من خلال الاستخدام الصحيح والامثل للموارد البشرية.

### ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

ادارة الموارد البشرية هي ليست وليدة الساعة، بل هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة.

الموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديث، وقد حل محل ادارة الافراد الذي كان سائدا او القوى العاملة، وتعتبر سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الادارة بتغيير المصطلح الى ادارة الموارد البشرية تماشيا مع الادوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات والمنظمات.

\*- الموارد البشرية: هي كل القوة العاملة والقادرة على العمل والراغبة فيه والمستعدة لتقديم قيمة مضافة في المجتمع.

\*- ادارة الموارد البشرية: وظيفة ادارية اساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الاخرى.

\*- هي مجموعة من البرامج والوظائف والانشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة.

\*- هي الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من القوى البشرية المؤهلة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرارها.

\*- هي عملية استخدام واختيار وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

\*- هي مجموعة الأنشطة التي تركز على التنمية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها.

### ثالثا: اهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية:

تتنوع اهمية ادارة الموارد البشرية من منظمة الى اخرى، فأهدافها كبيرة ومتنوعة، ونذكر منها:

\*- اعداد وتهيئة الموارد البشرية، واعتبارها مورد استراتيجي.

\*- توفير جميع الوسائل والاجراءات المتعلقة بالقوى العاملة من حيث: الاجور والرواتب، التحفيز،

التدريب .....الخ.

\*- مساعدة الادارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية.

\*- المساعدة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

\*- التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية.

\*- الكشف عن العراقيل والصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية.

\*- توفر قناة اتصال بين الادارة والموارد البشرية.

\*- تصميم البرامج التدريبية.

\*- تصميم انظمة تقييم الاداء.

### رابعا: تحديات ادارة الموارد البشرية:

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض عليها في بعض الاحيان تغيير ممارساتها

وفقا للمستجدات الجديدة واتخاذ السياسات والاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها بفعالية:

#### 1- التحديات الاقتصادية:

تؤثر الظروف الاقتصادية على ممارسة ادارة الموارد البشرية، حيث تتجه المنظمات الى التوسع في

الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل ظروف الرواج الاقتصادي والتقليص في ظل الكساد، ولعل

أبرز التحديات الاقتصادية ما يلي:

\*- ظاهرة العولمة وتحديات الجودة.

\*- سياسات الانفتاح الاقتصادي.

\*- زيادة حدة المنافسة.

#### 2- التحديات الاجتماعية:

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي احساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية

للمنظمات الحديثة، فاستيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر

احد التحديات الاجتماعية الكبيرة التي تواجهها المنظمات.

كما تلعب العلاقات الاجتماعية والصلابة الشخصية دور مؤثرا في القرارات الخاصة بالأفراد، فتجعلها بعيدة عن الموضوعية في الكثير من الحالات (طرق التعيين، الترقية، منح المكافآت، التقييم.....). الأمر الذي يفرض على ادارة الموارد البشرية الاخذ بعين الاعتبار مدى قوة العلاقات الاجتماعية ودراسة مدى تأثيرها على قرارات الموارد البشرية ومحاولة الحد والتقليل من هذا التأثير.

### 3- التحديات التكنولوجية:

تشكل التطورات التكنولوجية بعدا مهما لإدارة الموارد البشرية حيث تؤثر في الكثير من مهامها، من خلال ضرورة التعرف على التقنيات الجديدة واستيعابها والتعامل معها بكل كفاءة، الأمر الذي يتطلب من ادارة الموارد البشرية تغيير انماط الاستقطاب والتدريب، وتنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع هذه التطورات وكذا مختلف النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث:

\*- تصميم أنظمة تقييم الاداء.

\*- اسس تحديد الرواتب والاجور والمكافآت.

= كل التحديات السابقة تضع ادارة الموارد البشرية امام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك تأكيد الممارسات الادارية الحديثة على اهمية العنصر البشري كعنصر رئيسي لنجاح المنظمة.

### خامسا: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

1- حجم المنظمة: يتحدد حجم المنظمة بحجم النشاط الذي تديره ورأس مالها وعدد الافراد العاملين فيها، فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمة لم تكن موجودة مسبقا. حجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

2- كثافة الموارد البشرية: تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه (سلي مادي، خدماتي)، فكلما كان هناك عنصر بشري كبير في موقف العمل كلما استلزم الامر وجود ادارة متخصصة في تخطيط وقيادة وتوجيه ومراقبة ادائه.

المنظمة ذات العمل الكثيف: هي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافة وتقوم بالتعدد والتنوع فث نشاطات ادارة الموارد البشرية.

3- مستوى التقنية: احلال الآلة محل العنصر البشري، يمكن أن يؤثر على وضع ادارة الموارد البشرية في المنظمة، فإن استخدام التقنية العالية يؤدي الى أن يكون دور ادارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي اما مهلة او في قاعدة الهرم التنظيمي.

4- خصائص سوق العمل: التغيرات في سوق العمل (الاستقرار وعدم الاستقرار):

\*- في حالة استقرار العرض والطلب للموارد البشرية، هنا تميل المنظمات الى تقليص دور ادارة الموارد البشرية في الدور التنفيذي والمتمثل في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم للأداء.

\*- اما في حالة عدم الاستقرار (تناسب المنظمات في الحصول على الكم والنوع المطلوب باقل التكاليف)، وهذا ما يميز سوق العمل حاليا، فتقوم المنظمة بتوسيع دور ادارة الموارد البشرية الى الادوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات (تزيد من اهمية الموارد البشرية وادارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة).

جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية  
سنة 2020-2021 علوم سياسية تخصص ادارة موارد بشرية  
أولها مسر

- \*- الاستراتيجية
- \*- الادارة الاستراتيجية وخصائصها
- \*- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- \*- اهداف الادارة الاستراتيجية
- \*- مراحل الادارة الاستراتيجية
- \*- المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجيات
- \*- تعريف التسيير الاستراتيجي وخصائه وأهميته
- \*- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي
- \*- دور ادارة الموارد البشرية في التسيير الاستراتيجي
- \*- مقارنة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة:

لقد جاء التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق، والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، ويشير هذا التحول الى اهمية توفر نظرة عامة للمنظمة ومواردها البشرية، وضرورة دمج هذه الموارد بالرهانات التنظيمية الكبرى مما يفرض ضرورة العناية بالموارد البشري في مستوى آخر للتسيير غير المستوى التنفيذي اي الاستراتيجي وسبب هذا التحول هو شدة وعمق التغيرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب ايجاد حلول استراتيجية جديدة للمنظمة

تساعدنا في التغلب على منافسيها والتكيف مع ما يحدث في البيئة الخارجية.

**1- استراتيجية:** الاصل في الكلمة هو اللفظ اليوناني "استراتيجوس" strategos، واصلا عسكري وتشير الى الخطّة العظمى في الحرب او المعركة، وتطور هذا اللفظ الى فن كسب المعارف، ويعرفها قاموس اكسفورد oxford على انها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

فهي فن وعلم وتطوير استخدام القوة السياسية والديبلوماسية والاقتصادية والمعنوية لتحقيق الغايات والاهداف فكل دولة استراتيجية معينة خاصة بها.

## 2- الادارة الاستراتيجية:

\* هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة، فهي العملية التي يمكن من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالتنا واهداف المنظمة وسياسات المنظمة وممارساتها.

\* هي المسئولة عن مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال تحقيق الملاءمة الداخلية والخارجية بما يضمن للمنظمة الاستمرارية والديمومة.

\* يعرفها "ايقور انسوف" igor ansoff بانها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها".

\* كما يعرفها "جوش جلوك" jouch gleuck، على انها: "خطّة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية والتي تبني لتأكيد تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب".

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية مكونة من مجموعة من الوظائف الأساسية ممثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة.

تعمل الإدارة الاستراتيجية على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والاختفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانات البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها لتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها.

**3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.**

تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

#### **4- أبعاد الاستراتيجية:**

\* توضيح غرض المنظمة بلغة الأهداف طويلة الأمد وبرامج النشاط والأولويات في توزيع الموارد.

\* اختيار الأعمال الحالية للمنظمة والتي يجب ممارستها مستقبلاً.

\* تحقيق ميزة للمنظمة على المدى البعيد في كل عمل من الأعمال التي تمارسها من خلال الاستجابة المناسبة للفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الخاصة بها.

\* تحديد المهام الإدارية ذات الطبيعة الاستثنائية أو المهمة سواء على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال على المستوى الوظيفي.

\*-تمثل نمطا متماسكا وموحدا ومتكاملا لقرارات المنظمة.

\*- تعبر عن القصد الاستراتيجي للمنظمة.

\*- وسيلة للاستثمار في موارد المنظمة.

## 5- خصائص الادارة الاستراتيجية:

\*- ينصب اهتمامها نحو الاهداف العامة والشاملة للمنظمة (وليس على جزء من اجزائها...).

\*- الحرص على اشراك اكبر عدد ممكن من اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات.

\*- العمل على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة.

## 6- انواع الاستراتيجيات:

أ: الاستراتيجيات العظمى (الاستراتيجيات الشمولية):

\*- استراتيجية الاستقرار: تقوم على فلسفة عدم احداث تغييرات في اهداف وخطط المنظمة الحالية، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار وعدم وجود المخاطر او تهديدات كبيرة (تناسب المنظمات الناجحة).

\*- استراتيجية النمو: تطبق المنظمة هذه الاستراتيجية عندما يكون هدفها هو توسيع نشاطاتها واعمالها (استراتيجية النمو الداخلي...، استراتيجية النمو الخارجي...، استراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة...).

\*- استراتيجية الانكماش (التقليص): تطبق المنظمة هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تسعى الى تخفيض حجم اعمالها، وتتبع في حالة نقص الاداء. فيشكل الفشل هو الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجية، وتتخذ عدة اشكال:

- استراتيجية التخفيض \_\_\_\_\_ مثلا الغاء بعض الوحدات...

- استراتيجية التصفية \_\_\_\_\_ الانهاء الفعلي والكلي للمنظمة

## ب- الاستراتيجيات الاساسية:

\*- قيادة التكاليف: خفض التكاليف حت تتمكن المنظمة من بيع منتجاتها باقل سعر.

\*- استراتيجية التميز: تعمل المنظمة على تميز منتجاتها بخصائص اضافية مقارنة مع منتجات منافسيها.

\*- استراتيجية التركيز: تقديم المنظمة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين (انتاج سلعة معينة في قطاع جغرافي معين).

ملاحظة: السياسات تشكل الخطط العريضة لمتخذي القرارات، اوهي توجيهات عريضة للالتزام باستراتيجية المنظمة لتحقيق اهداف وغايات المنظمة.

### 6- اهدافها:

\*- 1- تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية بما يحقق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.

\*- ب- تعظيم كفاءة الموارد البشرية، يستوجب ما يلي:

- المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.

- تحديد الامكانيات البشرية اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.

- تحديد انواع المهارات والاتجاهات اللازمة لتقييم الخطط الاستراتيجية.

- اعداد البرامج اللازمة لضمان تزويد المنظمة بالموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

### 7- مراحل الادارة الاستراتيجية: تتكون من اربعة مراحل هي:

\*- المرحلة الاولى: التحليل الاستراتيجي: اين نحن الآن من خلال تحليل

البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للتعرف على الموقع الحالي للمنظمة:

\*- المتغيرات المؤثرة على النشاط (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية...).

\*- المتغيرات التنظيمية.

= الهدف الاساسي من هذه المرحلة هو التعرف على مكان ومكانة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

\*- المرحلة الثانية: اعداد الاستراتيجية: الى اين نريد ان نذهب؟

- تحديد المهمة (الدليل).

- تحديد الاهداف (الحالة المستقبلية التي ينبغي الوصول اليها).

- تحديد الاستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها المنظمة.

- تحديد السياسات (اختيار افضل سياسة).

\*- المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية: كيف نصل الى هناك؟

لكي تنجح عملية التنفيذ لا بد من مراعاة ما يلي:

- هياكل ووظائف الادارة (نمو المنظمة والتوسع في انشطتها..)

- درجة المركزية واللامركزية في صنع القرارات.

- مدى كفاءة الموارد البشرية.

\*- المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجية: كيف نعرف اننا وصلنا؟

- معرفة وقياس مدى نجاح الاستراتيجية.

- مدى تناسبها مع التغيرات التي حصلت في البيئة الداخلية والخارجية.

= يكون ذلك من خلال معيار الكفاءة والفعالية (الاداء المالي، مدى

تحقيق الاهداف، تقييم الاداء المتوقع، تقييم المسؤولية الاجتماعية).

**8- المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجيات: من بين هذه**

المشاكل نذكر:

- زيادة الوقت الفعلي للتنفيذ عن الوقت المخطط.

- ضعف وسائل التنسيق بين مختلف الادارات والوحدات.
  - حدوث ازمات تنظيمية غير متوقعة.
  - عدم توفر الخبرات البشرية لتنفيذ الاستراتيجيات.
  - عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية.
- 9- من اجل النجاح لا بد من :**

- هيكل تنظيمي مناسب.
  - قدرة عالية على توزيع وتخصيص الموارد البشرية.
  - نظام مكافآت فعال.
  - نظام معلومات فعال.
  - توفر مناخ تنظيمي صحي.
- 10\* - التسيير الاستراتيجي:**

\* - هو رسم للاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها واهدافها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات البيئة ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

\* - التسيير الاستراتيجي هو مجموعة مهام الادارية العليا التي تهدف الى تثبيت المنظمة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة استراتيجية واضحة للمنظمة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول الى اهدافها ورسالتها.

\* - يهتم التسيير الاستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء من اجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة.

== التسيير الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الاهداف والاستراتيجيات والخطط والتأكد من تنفيذها. وترتكز هذه العملية على ما يلي:

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.

**11\* - أهمية التسيير الاستراتيجي:** يساعد تطبيق التسيير الاستراتيجي

في المنظمة لتحقيق مجموعة من المزايا والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق التفاعل الايجابي مع البيئة الداخلية والخارجية، من خلال الاستغلال العقلاني الرشيد للموارد المادية والبشرية، الامر الذي يساعد على استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ضف الى ذلك تنمية نقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية. وتظهر اهمية التسيير الاستراتيجي في النقاط التالية:

- يساعد المنظمة على التموغ بمشكلات المستقبل والفرص.

- يساعد المدير أو القائد الإداري وكل الموارد البشرية على التغيير.

- يساعد على تحديد الاهداف بدقة.

- يساعد على تحديد الاولويات المتعددة

- تحقيق الفعالية والاداء الوظيفي (التعاون والجدية).

- يساعد على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية

والخارجية.

**12 - مقارنة بين التسيير الاستراتيجي (انشاء الطاقة) و التسيير العملي**

**او العادي (تشغيل الطاقة):**

\*- التسيير الاستراتيجي غامض. معقد. شامل لكل المنظمة. تطبيق طويل المدى.

\*- التسيير العملي: روتيني. خاص بكل وظيفة. تطبيق على المدى القصير.

### 13\*- شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمنظمة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط او البيئة الخارجية، وتتألف هذه الشروط في النقاط التالية:

\*- ضرورة قيام المنظمة بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد رسالتها، اهدافها ومحفظتها انشطتها لمعرفة ماذا تريد ان تصبح في المستقبل، ثم تقوم بتحليل البيئة الخارجية وتقييم مختلف مواردها وتحديد الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجية المناسبة وتحديد آليات التنفيذ.

\*- لا بد من صياغة الاستراتيجية وفق البعد السياسي من خلال تحديد الاطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المنظمة، الجماعات المنافسة وكيف تعامل المنظمة معها، ويمكن للمنظمة ان تبحث عن الدعم السياسي وتقييم الاطراف المعارضة.

\*- تحديد التنظيم المناسب الذي يلعب دورا مهما في تحديد استراتيجيات المنظمة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المنظمة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال (نوع التنظيم ، طريقة اتخاذ القرارات، نمط النشاط الاداري، اجراءات الرقابة، اللامركزية، المركزية، وسائل التنسيق، نوع تقييم العمل...).

\*- تعمل المنظمة فب بيئة معقدة لكثرة التغيرات وزيادة حدة المنافسة لذا يستلزم الامر الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة مما يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.

### ملاحظة:

\*- \*رسالة المنظمة : تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الاولى في عمليات التسيير الاستراتيجي، فالرسالة توضح اسباب وجود المنظمة ما الذي يجب ان تفعله، وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.

وتتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية والانسجام مع الاهداف الاستراتيجية.

\*- \*الرؤية الاستراتيجية: ترتبط مباشرة بصياغة رسالة المنظمة وعملية تحديد اهدافها ومراجعتها فهي تهيئ للمنظمة رؤية مستقبلية وتساعد على توجيهها على المدى الطويل.

الرؤية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجة التي ترغب في الوصول اليها ونوعيتها القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها، فهي الصورة الفكرية والذهنية عن مستقبل المنظمة.

الرؤية اشمل من الرسالة الا انها تذهب الى ابعد من ذلك ، فالرسالة تحدد الخطوة العريضة لأهداف المنظمة اما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه المنظمة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها.

وعند صياغة الرؤية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر هي:

- مجال النشاط الحالي للمنظمة.

- تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي.

- توصيل الرؤية بشكل واضح للأطراف ذات المصلحة.

\*- أهداف المنظمة: الهدف هو عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول اليها والتي تحاول المنظمة تحقيقها، او هي تلك النتائج المحددة والممكنة التي ترغب المنظمة في بلوغها خلال مدة زمنية محددة ( كمية، مخططة، محددة ، قابلية للقياس، اجل واضح ودقيق، تتوافق مع الانشطة).

#### 14\*- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

ان نظام تسيير الموارد البشرية يغطي مجموع الانشطة والمهام والعمليات التي تهدف الى جذب وتنمية الموارد والحفاظ عليها.

\*- تسيير الموارد البشرية: هي وظيفة في التنظيم تشتمل اساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم تحتوي على نشاطات مثل التخطيط والتوظيف والتكوين والتحفيز والتقييم...، وهذه الوظيفة جزءا من العملية الادارية.

تعتمد تسيير الموارد البشرية على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، اجراءات)، وانشطة (توظيف، تكوين، تحفيز)، تستلزم مواد بشرية، وتهدف الى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للموظفين والمنظمة.

تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من البرامج والانشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف المنظمة ومواردها البشرية على حد سواء للوصول الى تحقيق مستويات عالية من الاداء الوظيفي.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو مجموعة من الوسائل والافعال والتصرفات التي تهدف الى تكامل كل من البيئة والمنظمة والموارد البشرية والانظمة عن طريق اعداد استراتيجيات العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وادوات المشاركة في وضع خطط طويلة الاجل على مستوى المنظمة.

كما يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه الوسيلة التي تستعملها المنظمة لضمان الاستعمال الافضل لكل من الهياكل والكفاءات والعمليات والموارد التي بحوزتها بهدف استغلال الفرص التي تمنحها اياها البيئة، وكذلك مواجهة التحديات والمتغيرات الخارجية التي يمكن ان تعيق تحقيق اهداف المنظمة.

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يقتضي التنسيق الداخلي لأنشطة ادارة الموارد البشرية فيما بينها والارتباط والتكامل حيث تدمج أنشطة الموارد البشرية مباشرة في عمليات الاعداد والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي؛

\* ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية.

\* ترابط داخلي لأنشطة ادارة الموارد البشرية.

\* يتم ذلك على المدى البعيد والمتوسط.

يهدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الى تحقيق التكامل والتكيف من خلال:

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجيات تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وحاجاتها الاستراتيجية.

- ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الاخرى والمستويات الادارية.

- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والافراد كجزء من عملهم اليومي.

- التكيف والمتغيرات السريعة للبيئة.

إذا فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يربط بوضوح تسيير الموارد البشرية بالسيورة الاستراتيجية للمنظمة مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية.

## 15\*-\* خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

\*- تعيش المنظمة في بيئة متغيرة لذلك تحتاج الى استراتيجية حتى تتكيف معها، ونجاح الاستراتيجية يتوقف على مدى فعالية مواردها البشرية.

\*- المورد البشري واصل من اصول المنظمة وهو مصدر قوتها وتفوقها عن منافسيها.

\*- تصبح ادارة الموارد البشرية مكونا فاعلا ومشاركا ونشطا في حياة المنظمة مثلها مثل بقية إدارات المنظمة.

\*- لا تقتصر مشاركة ادارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، بل تشمل ايضا مراحل الاعداد والصياغة والتقييم.

\*-صياغة الاستراتيجية من مهام فريق الادارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية.

## 16\*-\* الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد

البشرية:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري والمشاركة الايجابية في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري والاداء الالي للمهام دون تفكير او مشاركة في اتخاذ القرار
- الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية والاهتمام بالحوافز المعنوية.	-التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الاجور والحوافز وتحسين بيئة العمل المادية.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها وتنمية العمل والاداء الجماعي.	-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوي وتنمية العمل والاداء الفردي.

## **17\*\* - دور ادارة الموارد البشرية في اعداد الاستراتيجي:**

تتولى الإدارة العليا في المنظمة عملية اعداد الاستراتيجيات، وتختلف درجة مشاركة ادارة الموارد البشرية في اعداد الاستراتيجيات من منظمة الى اخرى، وتوجد اربعة 4 انواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية هي:

\*- المساهمة الإدارية:

الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في اعداد الخطط الا في اضيق الحدود.

\*- المساهمة المحدودة:

يتم اعداد الاستراتيجيات بواسطة الادارة العليا ثم يتم ابلاغ ادارة الموارد البشرية دون ان يكون لها مساهمة واضحة في ذلك.

\*- المساهمة المتبادلة:

تبدأ الادارة العليا في تحديد الاستراتيجيات ثم تتولى ادارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من القوى والموارد البشرية للتنفيذ.

\*- المساهمة المتكاملة:

انصهار بين الادارة العليا وادارة الموارد البشرية (مساهمة ادارة الموارد البشرية في كل عنصر من عناصر اعداد الخطة الاستراتيجية + المهمة + الاهداف والسياسات).

يكون مسؤول ادارة الموارد البشرية عضوا فاعلا في فريق الادارة العليا ( ادماج أنشطة ادارة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي الاعداد والتنفيذ للاستراتيجية).