|  |
| --- |
| **مقياس: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**  **السنة اولى ماستر /السداسي الثاني** |

**برنامج المقياس:**

**-المحور الاول: الاطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.**

**-المحور الثاني : الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي**

- مفهوم التسيير الاستراتيجي

- مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي

- اهمية التسيير الاستراتيجي

- مستويات التسيير الاستراتيجي

**-المحور الثالث: علاقة الاستراتيجية الادارية بادارة الموارد البشرية**

**-المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة**

**-المحور الخامس اشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.**

**المراجع:**

-اسماعيل محمد السيد –الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية.

-توماس هيلين ودافيد هنجر-الادارة الاستراتيجية .

-خالد عبد الرحيم مطر الهيني –ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي .

|  |
| --- |
| **المحور الاول: الاطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية**  **المحاضرة رقم01 : مفهوم ادارة الموارد البشرية** |

**- مفهوم ادارة الموارد البشرية:**

اشتق هذا المصطلح من مايسمى ب"ادارة الموظفين" وتم تغييرالمصطلح عبر عدة مراحل والذي برز بشكل واضح في الولايات المتحدة الامريكية وهو مرتبط ب :التدريس –التعويض –الجوانب التقنية للموارد البشرية غير انه لم يرتبط بالأداء .

ونتيجة للمنافسة والعولمة والتطور التقني السريع مما اقلق الشركات الكبرى وبدات في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي.

**تعريف ادارة الموارد البشرية:**

1-النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الابداع والابتكار والتجديد.

2-الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

3-هي موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة

بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقاته .

عموما ادارة الموارد البشرية هي الادارة المسؤولة عن اداء الفعاليات والانشطة والتي تتمثل في ا**لتخطيط** للحصول على الموارد البشري **وتنظيمها وتطويرها** **وقيادتها وبتحفيز** الموظفين للوصول الى اعلى مستوى من الانتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وبذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة والمحافظة عليها.

**-المبادىء الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:**

1- **مبدأ ادارة العنصر البشري:** من حيث أهميته –حاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة وهنا يتم وضع : سياسات الموارد البشرية تتوافق مع استراتيجيات المنظمة الادارية وهنا لابد أن تتوافق مع كل مراحل الادارة الاستراتيجية (عملية بناء استراتيجية

لإدارة الموارد البشرية).

**2- مبدأ النظم:** ادارة الموارد البشرية كنظام فرعي لابد ان تحقق اهداف المنظمة كنظام كلي.

**3- مبدأ الانشطة المحتسبة:** وهنا: يتم حساب نقاط القوة والضعف في انشطتها وفي مواردها المنظمة البشرية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة المرتبطة بالبيئة الخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

**4- مبدأ الاصول:** الاشخاص هم اهم اصول المنظمة الادارية.

**5- مبدأ السياسات والاهداف:** وهنا يتم ربط سياسات واجراءات الافراد مع اهداف واستراتيجيات المنظمة.

**6-مبدأ الثقافة التنظيمية:** يقصد بها: التقاليد والقيم والاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهنا لابد ان تحتاج لإدارة الموارد البشرية أن

تعرف هذه الخصائص ومراعاتها في مختلف أنظمتها.

وهنا الثقافة التنظيمية دورا مؤثرا في تحقيق التميزوذلك من خلال قيادتها الادارية **من خلال الشكل التالي:**

**مبدا الانظمة –ادارة العنصر البشري –الانشطة المتحمسة – مبدأ الاصول**

**مبدأ السياسات والاهداف المبادئ الاستراتيجية لمفهوم مبدأ الثقافة التنظيمية**

**الموارد البشرية**

**تحقيق الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية يقدم افضل المنتجات واجودها لتحقيق التمايز**

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم02: مداخل دراسة الموارد البشرية** |

**1-المدخل الاستراتيجي:** يركز المدخل الاستراتيجي على الدراسات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية **من خلال:**

-الاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية.

-العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ثم يتم اعداد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي المختار.

**2- مداخل الموارد البشرية:**

تركز على تعظيم الانسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة أي دراسة حاجاته –تصرفاته –ممارساته – وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليته.

**3-المدخل الاداري:**

يركز على العمليات الادارية من خلال صياغة الاهداف ووضع الخطط للموارد البشرية –اجراء عمليات الاختيار والتعيين –تحليل الوظائف وتقييمها –دراسة تنظيم ادارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الادارات .

تنمية الموارد البشرية وتطوير ادائها **من خلال :** التدريب والتنمية –تخطيط المسار الوظيفي –وتقييم اداء الافراد – دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين –تقديم الخدمات المختلفة لهم –الحفاظ عليهم وتحقيق الامن لهم.

**4- مدخل النظم :**

يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتاثر بمختلف الانظمة الفرعية (كنظام الانتاج والعمليات للمنظمة وهنا يدرس هذا المدخل عناصر النظام المعروفة (المدخلات –المخرجات –عمليات التشغيل –التغذية المرتدة.

**5-مدخل المبادأة والمبادرة:**

يقوم على حسن التوقع والرؤية للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهنها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها وهنا يهتم ب:

-تنمية الموارد البشرية واستمرارها –دراستها وتحليلها .

-توقع متطلباتها استراتيجيا.

**6-المدخل المركب:** يتكون من اكثر من مدخل من المداخل السابقة في اطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة.

|  |
| --- |
| **المحور الثاني: الاطار النظري والمفاهيمي للتسيير الاستراتيجي :**  **المحاضرة رقم 03: مفهوم التسيير** |

**-مفهوم التسيير:**

يركز التسيير على التخطيط والنظرة المستقبلية الى وضعية المنظمة الادارية اعتمادا على عدة مراحل.

كما يرتبط التسيير الاستراتيجي بالقرارات والافعال الهادفة الى خلق الافضلية التنافسية والاستمررية للمنظمة الادارية **وتأخذ في الحسبان مايلي:**

- علاقة المنظمة الادارية بالسوق.

-علاقة المنظمة الادارية بالمحيط الداخلي والخارجي.

-المتبعة الدائمة للفرص.

-المخاطرة وكيفية ادارتها.

-خلق الميزة التنافسية.

-اعتماد المدى القريب والبعيد.

-كما يرتبط التسيير الاستراتيجي ب: -تحديد الوضعية الاستراتيجية للمنظمة الادارية .

-تحديد الخيارات والبدائل ومنه تحديد الافعال وتقييمها والمفاضلة بينها.

-توظيف التخطيط –التنفيذ –تسيير التغيير.

وعموما يركز التسيير على اربعة عناصر اساسية هي :

1-اختيار الهدف.

2-اعتماد الخيارات.

3-تفعيل الموارد ودراسة الامكانيات .

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم 04 : الادارة الاستراتيجية** |

ترتبط الادارة الاستراتيجية بتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين البيئة من خلال الفرص والمخاطر المحيطة بها –نقاط القوة والضعف –بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى الطويل.

**-مخطط الادارة الاستراتيجية**

**-تحديد الرؤية الاستراتيجية بناء الاهداف التنظيمية صياغة الاستراتيجية**

**تقويم ورقابة الاستراتيجية تطبيق الاستراتيجية**

تتم الادارة الاستراتيجية على مستوى جميع المستويات الادارية وتشترك في جميع **مراحل وانشطة** **الادارة الاستراتيجية فهناك :**

**1-الادارة الإشرافية : (**تتولى عملية التصميم –تقويم المقترحات –لبناء حقائق ثم التدريب على تنفيذ الاستراتيجية ).

**2- الادارة الوسطى:** مواجهة بعضها البعض وقد يكون نتيجة هذه المواجهة الاتفاق ثم اللجوء الى الادارة العليا لحسم الموقف والموازنة بين الآراء واتباع اسلوب المواجهة.

3**-الادارة العليا:** تقديم توجيهات عامة بناءا على مفاهيم وفروض معينة وتصميم الاستراتيجية تنظيمية فيها (الهيكل –السلطات –والمسؤوليات –مدى التداخل في انشطة التنفيذ ثم الرقابة على عمليات التنفيذ )مع اخذ ظروف الماضي والمستقبل.

-وهنا عل الادارة العليا القيام بالإدارة الاستراتيجية وتقع عليها مسؤولية وضع رسالة المنظمة –تكوين فلسفة المنظمة –وضع الاهداف –تقديم او وضع الاستراتيجية –وضع الهيكل التنظيمي –او تعديله بشكل يحقق اهداف الاستراتيجية .

على **الادارة الاستراتيجية تحقيق الموازنة والاتساق بين اربعة متغيرات كمايلي:**

1-**متغيرات الاضطراب البيئي:** محلية –قومية –اقليمية –دولية –عالمية –اقتصادية –اجتماعية –قانونية –وتكنولوجية.

**-2-متغيرات السلوك الاستراتيجي:** وتتمثل في الرؤية –"الفرص والمهمة "-الاهداف الاستراتيجية – الاستراتيجية –المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات .

**3-متغيرات القدرة التنظيمية :** وتتمثل في –الهيكل التنظيمي –النظم والمعلومات –السلوكيات .

**4- متغيرات الثقافة :** وتبرز من خلال: الثقافة العامة –الثقافة التنظيمية –الثقافة الفرعية –ثقافة المجالات الوظيفية –الثقافة الفنية .

**5-اهميتها من خلال مايلي: تتجلى اهميتها من خلال مايلي:**

**1- وضوح الرؤية المستقبلية:** (لها قدرة على التوقع للأحداث المستقبلية –والتنبؤ بما تكون عليه المنظمة مستقبلا-مع توفيرالضمانات للاستمراروالنمو).

**2-** القدرة على احداث التغيير: ويشرف عليها القائمون على صياغة الاستراتيجية ويعملون على صناعة التغيير واعتباره شيئا مرغوبا فيه –يبعث على التحديات وليس معيقا لها مع الحفاظ على القيم الجديدة وتوفير قيادة رمزية تحفز الموظفين كما ان الادارة الاستراتيجية تعمل على انشاء مداخل جديدة وانظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجية محددة.

3-تحسين قدرة المنظمة الادارية على التعامل مع المشكلات **من خلال:** تشجيع الموظفين على الانخراط في في التخطيط .

4-مشاركة العمال في تكوين الاستراتيجية وفي اتخاذ قرارات جديدة .

**5- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل :**

ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر البيئية المستقبلية .

6-تدعيم المركز التنافسي على المستوى المحلي والخارجي.

7-التخصيص الفعال للموارد و الامكانيات بغية استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

8- تحدد الادارة الاستراتيجية الاداء المرتفع الذي يتأثر بالبيئة (الاجتماعية –السياسية –الثقافية -.....الخ .

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم05: مراحل الادارة الاستراتيجية** |

**المرحلة الاولى :**

في هذا المجال لابد من :

1-**رسالة المنظمة:** وتشمل: سبب وجود المنظمة –اغراضها-رغباتها –وظائفها – تحديد مجالات عمل المنظمة –اهم الاستراتيجيات المطبقة – المجالات التي تنافس فيها المنظمات الاخرى –تخصيص الموارد المختلفة –انماط النمو والاتجاهات.

2– **تحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية** في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة.

**- بعد:**

-أ- تحديد رسالة المنظمة .

ب-تحديد العوامل الداخلية والخارجية.

ج-الاستفادة من نقاط القوة وتقليص اثر نقاط الضعف.

د-مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية.

ه-تقليل اثر المعوقات والمخاطر.

**3- البيئة الداخلية والخارجية: لابد من التعرف على:** عناصر القوة – نقاط الضعف – ما يجب تجنبه- كيفية علاجه في اطار البيئة الداخلية أما البيئة الخارجية **فلابد من معرفة** : تأثيرات البيئة الخارجية على المنظمة –الفرص التي يجب اغتنامها –التهديدات التي تواجهها. مع محاولة الاعتماد على نتائج تحليل العوامل الخارجية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**4- دراسة البيئة الداخلية: وتشمل :**

- تقييم القدرات –تحديد الامكانات المادية والبشرية والمعنوية.

- موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات.

- تحديد نقاط القوة وكيفية الاستفادة منها.

- تحديد نقاط الضعف بغية معالجتها وتفاديها.

-الربط بين التحليل الداخلي والخارجي.

5- أ- **خطوات اكتشاف نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية ) عن طريق مايلي:**

**-**عقد الاجتماعات بين المديرو الاعضاء لتقييم الاداء .

-تحديد اتجاهات البيانات بالنسبة للماضي والحاضر والمستقبل.

-المقارنة بالمنظمات الاخرى .

- ربط اهداف المديرين بأهداف المنظمة (ربط الاداء باهداف المنظمة).

- اعتماد اسلوب المراجعة الادارية (تقييم سياسات واساليب عمل المنظمات لتشخيص مشاكل الاداء ونقاط القوة والضعف.

**ب- دراسة البيئة الخارجية:** تحديد العوامل المؤثرة على البيئة بصفة عامة (سياسية –اجتماعية –اقتصادية –ثقافية -.....الخ) وعوامل مؤثرة بصفة خاصة (التشريعات المتعلقة بمجموعة التعاملات التي تقع في حدود تعاملات المنظمة –نشاط المنظمة –العملاء –ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى.

6**- ولتحليل نقاط القوة والضعف لابد من التركيز على:**

1. مدى اهميتها .
2. مدى تأثيرها على الوضع الاستراتيجي .

3- تحديد الدرجات (ممتاز –ضعيف-....الخ).

**- تقسيمات البدائل الاستراتيجية**:

- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي.

-استراتيجية النمو والتوسع.

-استراتيجية الانكماش.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم06: مراحل الادارة الاستراتيجية (02)** |

-**المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:**

تتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية تحديا هاما يواجه الادارة فهي تتطلب وقتا وجهدا كما انها عملية معقدة نظرا ل: تعدد الابعاد التنظيمية والادارية (لنجاح الية التنفيذ) وتوافقها مع الاستراتيجية المقترحة لذا ينبغي عند تنفيذ الاستراتيجية **الاعتماد على العوامل التالية:**

**1-الهياكل التنظيمية:** توافق الهياكل مع الاستراتيجية 'معاصرة) وكذا الجانب العلمي والخبرات وانماط ادارية والمركزية واللامركزية ).

**2-الموارد (مادية وبشرية ) واعتماد استراتيجية الجودة وكذا تخفيف التكاليف وكذا استراتيجية الابتكار).**

**3-نظم العمل والاجراءات .**

**قبل البدء في التنفيذ يجب مراعاة :**

**-** الزمن- الاعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية (لدى جميع الموظفون)

- حشد الجهود وتعبئة العاملين .

- وضع مستويات الاداء لكل المجالات الاستراتيجية الهامة (تحديد مستويات الانحراف عن مستويات الاداء المحددة مسبقا).

**-المرحلة الثالثة : الرقابة التقويمية:**

هنا لابد من نظام رقابي قادر على كشف الانحرافات الهامة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وان يكون اقتصاديا قادرا على تزويد الافراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الاداء وان يكون شاملا يفصل كافة جوانب الانشطة الهامة وان يتسم بالتوازن في الوقت ذاته.

- **تمر عملية الرقابة التقويمية بثلاث مراحل هي:**

**1-الرقابة التقويمية**: من خلال: -تقييم محتويات الاستراتيجية.

-اجراء مسح تقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية.

-المراجعة الاستراتيجية .

- استخدام الوسائل العلمية في التحليل للوصول الى صياغة الاستراتيجية.

**2-المراجعة الاستراتيجية:** -اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في اجراء قياس الاداء.

-أحد وسائل قياس اداء المنظمة ككل او اداء بعض وحداتها وتمارس الادارة العليا او لجان المراجعة او المديرين **حيث يتم التدقيق في مايلي:**

1- درجة فاعلية المنظمة في علاقتها بالمجتمع ( من حيث الاستجابة للحاجات والخدمات وانطباعات الجماهير).

2-فعالية العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

-درجة مساهمة الانشطة الوظيفية في تحقيق رسالة المنظمة.

-تحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب .

**3-اتخاذ الاجراءات التصحيحية:**

حيث يتم تصحيح الانحرافات المؤثرة في الاداء الفعلي والمعايير الموضوعة (تغيير بعض المعايير –تعديل الاستراتيجيات من خلال : تحديد اسباب الانحرافات ).

**-الادارة التشاركية:**

تعني ان الموظفين ليس فقط المدراء يكون لهم تأثير على القرارات التي تؤثر على المنظمة وليس الادارة المجتمعية او التعاونية حيث لكل موظف نفس الوزن في عملية صنع القرار **من خلال:** أغلبية التصويت –او الموافقة في الآراء ليست الحكم النهائي للبت في القرار.

كما يكون في الادارة التشاركية للمدراء المسؤولية النهائية في اتخاذ القرارات والاجابة عنها اما الموظفون الذين يتأثرون بالقرارات فيقدمون الملاحظات –التحليل –الاقتراحات –توصيات في عملية تنفيذ القرارات .

**- طرق الادارة التشاركية: كمايلي:**

- اعتماد سبل لاجراء محادثات مع الموظفين .

- تقييم انجازاتهم واخفاقاتهم مع اظهار الاهتمام الحقيقي بذلك مع الاحترام لهم.

- عقد اجتماعات دورية روتينية ومنتظمة وعقد دورات استثنائية.

- وضع شعارات المشاركة (مثل ان الادارة مهمة جدا بحيث لا تترك فقط للموارد).

-القيام بمراجعات سنوية في المشاريع والبرامج.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم07: المحور الثالث : علاقة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية .**  **اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية** |

**-اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:**

لبناء استراتيجية فعالة قابلة للتنفيذ **بحيث يجب اتباع الخطوات التالية:**

**أولا -تحليل البيئة الخارجية:**

**وهنا يتم التعرف على:** عناصر البيئة الخارجية ومكوناتها وتغيراتها وكل ما يحيط المنظمة الادارية بشكل مباشر او غير مباشر.

**مثال :** استراتيجية خلق مناصب شغل في الجزائر ومعالجة ظاهرة البطالة.

**البيئة الخارجية: وتبرز من خلال :**

**-**ارتفاع نسبة البطالة 11.5/ عام 2022.

-الاصلاح الهيكلي (اعادة الهيكلة )الخارجية.

- التضخم الدولي والأزمة المالية العالمية.

- ارتفاع اسعار الواردات الدولية.

- قلة الاستثمار الخارجي.

- تاثير ازمة كورونا على الاقتصاد الوطني.

**ثانيا -تحليل البيئة الداخلية: وتتمثل في :**

1-العناصر المادية والبشرية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق الاهداف التي قامت من اجلها المؤسسة والتي تساهم في تقوي او تضعف وتحد من اختيار بديل معين.

2-وتشمل كذلك قدرات وامكانيات توظفها في تحقيق اهدافها وكذا القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها.

3-**الربط بين تحليل البيئة الداخلية يؤدي الى :**

أ- نقاط القوة ب- نقاط الضعف ج- المتغيرات المتحكمة مستقبلا في الظاهرة.

وتحليل البيئة الداخلية والخارجية مهم جدا في الاستراتيجية انه يعطينا كافة المعلومات المادية والبشرية –الاستراتيجية الوظيفية **مثال: خلق مناصب العمل:**

أ-العناصر المادية : تبرز من خلال: -ارتفاع عائدات البترول الى 110عام 2022.

- وجود مصانع مجمدة مفلسة .

**-امكانيات طبيعية :** تتمثل في: البترول –الثروة المائية –الثروة الغابية –المياه الجوفية –الثروة الحيوانية –الثروة السمكية.

-**العناصر البشرية:** وجود يد عاملة من فئة الشباب متعلمة.

**-العناصر المعنوية**: وجود امكانات لتحقيق الهدف.

-**القيود والمحددات:** تبرز من خلال سوء التسيير –نقص الخبرة –نقص التكنولوجيا –الاستقرار الاقتصادي يؤدي الى ضعف الاستثمار.

-العراقيل الادارية.

**ثالثا- تحديد التوجهات الاستراتيجية:** وهي الخطوة الثالثة في بناء الاستراتيجية وتتضمن اهم القضايا الاساسية **مثال:** خلق مناصب العمل –**التوجهات الاساسية:**

- انقاص الاعباء على ميزانية الدولة –

- تحقيق نمو اقتصادي ونهضة اقتصادية .

-خلق مناصب عمل والقضاء على البطالة مما يؤدي الى زيادة الدخل القومي ومن ثم التوجه نحو التصدير .

-تطوير الاقتصاد الوطني.

-تحقيق الاستقرارالاجتماعي وانعكاساته الامنية (الجريمة –العنف–الهجرة غير الشرعية ).

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم08: المحور الثالث : علاقة الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية .**  **اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية (02)** |

**-رابعا- تحديد الاهداف الاستراتيجية:**

وهي النتائج الملموسة التي تريد الوصول اليها وتكون نتائج قياسية خلال مدة زمنية معينة اي النتائج المستهدفة من الاستراتيجية **مثال:** خلق مناصب العمل يؤدي الى تحقيق الاهداف (ارقام) اي توفيرعدد مناصب الشغل –نقص الجريمة –نقص الهجرة –نمو الدخل القومي-نسبة الاستثمار –نسبة التصدير.

**خامسا- صياغة وتكوين الاستراتيجية :**

**وهنا لابد من تحديد :**

1- الاجراءات العملية لتحقيق الهدف (الحلول العملية –الاليات –الحلول –الادوار).

2-التغيرات الواجب تطبيقها على الهياكل التنظيمية –والعمليات الادارية –والافراد المطلوبين.

1. **خطة المنظمة الادارية تبين**: السبل –المداخل –المخارج –الاختيارات –لتحديد الاستراتيجية العملية وفق ما لديها من امكانيات وكذا تحديد الوقت المناسب لذلك.

**مثال خلق مناصب العمل: نعتمد الاليات التالية:**

**-** شراكة بين القطاع العام والخاص لخلق المناصب.

-فتح المصانع المجمدة والمغلقة والمفلسفة.

-تكوين وتدريب اليد العاملة.

-عقد شراكات التعاون مع الدول الغربية.

- تسهيل الاجراءات الادارية لجلب الاستثمار الخارجي.

- تفعيل الجماعات المحلية –تفعيل القطاع الخاص.

**سادسا- تنفيذ الاستراتيجية: تطبيق الاستراتيجية على ارض الميدان من خلال :**

-الأنشطة التي يجب تنفيذها - والموارد المخصصة لكل منها - والتوقيت المحدد للأداء ومعاييره –كفاءة التنظيم وهنا لابد من مراجعة التنظيم وتدفق الانشطة.

**سابعا- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:**

لابدا من المتابعة والتقييم المستمر ومقارنة الاداء الفعلي وبيان الانحرافات مقارنة بالإنجاز والمخطط ووضع الحلول للوصول الى تنفيذ جيد وكذا رقابة سلامة التوجه والرقابة التكتيكية والرقابة على مستوى العمليات.

**- مثال:** مراقبة نسبة مستوى التشغيل بين مختلف المؤسسات.

-هل الاستراتيجية صحيحة وفي التوجه الصحيح للنهوض بالاقتصاد.

**كما هناك مثال اخر في اطار بناء الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية:**

**-البيئة الخارجية: تبرز من خلال:**

– التطور التكنولوجي السريع.

* الجانب القانوني للموارد البشرية.
* استراتيجيات الموارد البشرية.

**-الامكانيات الداخلية : وتبرز من خلال :** الامكانيات البشرية المتوفرة ومجالاتها**.**

**-التوجهات الاستراتيجية : من خلال:** الاستقطاب – الاختيار- التكوين –المصادر الداخلية للحصول على الموارد المطلوبة .

**-الاهداف الاستراتيجية: تبرز من خلال: -**تنمية وتكوين وتطوير الموارد البشرية**.**

**- صياغة الاستراتيجية:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية –تنمية الموارد البشرية –استراتيجيات الموارد البشرية.

**-تنفيذ الاستراتيجية:** وترتبط ب: الأداء –التوقيت –الكفاءة للموارد البشرية.

**- المتابعة والتقييم: وترتبط ب :** تقييم الاداء للموارد البشرية ومقارنته.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم09: -المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة** |

**-أهمية التسيير الاستراتيجي :**

**عموما يمكن ابراز هذه الاهمية في الجوانب التالية:**

-التسيير الاستراتيجي هو تسيير العلاقة بين المنظمة الادارية وبيئتها حيث يؤدي حسن تموقعها الى تطوير ها وزيادة كفاءتها.

- اشراك افراد التنظيم اثناء صنع القرارات الاستراتيجية من رؤى متعددة وهذا ما يؤدي الى تحفيز كافة افراد التنظيم في العمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- يقود المنظمة حيث يتم تحليل القرارات المتخذة في المنظمة خلال المتعاقبة للتسيير.

- يساهم في بناء الميزة التنافسية.

- بناء الاهداف ذات الجودة والدقة والقابلة للقياس والواقعية.

**- مستويات التسيير:**

يصنف اغلب المختصين في التسيير **مستويات التسيير الى ثلاث وهي:**

**1- المستوى الاول: مستوى التسييرالاستراتيجي:**

ويمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الاول والاطارات العليا في المؤسسة ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل وتعتبر الخطط والسياسات بالغة الاهمية كما ان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى وهنا لابد ان يعتمد على معلومات متعددة مثل الوضع السياسي الحالي والمستقبلي كمتغيرات ومدى توفر : وسائل الائتمان –السياسات الحكومية – **ومن اهم مهام هذا المستوى مايلي:**

- وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة.

- صياغة الاستراتيجية والرسائل المميزة للمؤسسة.

- تحقق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

- وهنا لا تخضع القرارات لقواعد محددة مسبقا فالتسيير هنا له دور واهمية كما تبرز الخبرات السابقة والاحكام الشخصية في معالجة الامور واتخاذ القرارات.

**2-المستوى الثاني: مستوى التسيير التكتيكي:**

يتمثل في الاشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على مستوى التسيير العملي من اجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الاهداف المنشودة وهنا المسير هو حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي وانشطة العمليات على مستوى التسيير العملي **ومن اهم مهام المسيرين في هذا المستوى مايلي :**

-وضع الميزانيات.

–التعامل مع المشاكل الادارية للنقابات .

- قياس الاداء.

- الاعتماد على المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل اكثر من استخدام مستوى الاستراتيجية لهذه المعلومات.

-تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين من الطبقة العليا.

-توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

**- مستوى التسيير العملي:**

**-يتمثل التسيير العملي في التسيير العمومي من:** مراقبة العمليات الانتاجية – الاستخدام الامثل للمدخلات للوصول الى المخرجات سواء خدمات او سلع مادية ومع تطور التكنولوجيا اصبح التسيير من خلال ارسال تعليمات الية كما انها تتميز بانها تسودها العديد من المشاكل التي تقتضي حلها مسبقا نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى **ومن بين العمليات التي تنفذ في هذا المستوى:**

1- ترجمة الاهداف العامة الى اهداف تفصيلية .

2- وضع برامج تنفيذية.

3 - نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم10: -المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة** |

**- مفهوم التشخيص الاستراتيجي:**

**يقصد به تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة المحيطة بها لمعرفة:**

- مدى التغيرات الحاصلة .

- تحديد الفرص والتهديدات.

- معرفة المواصفات والميزات التنافسية.

**- وذلك بهدف:** - السيطرة على البيئة الداخلية لمساعدة الادارة على تحديد الاستراتيجية لتحديد اهداف المؤسسة من خلال (تحديد الفرص –الموارد المتاحة –طريقة استخدامها –قدرات المؤسسة –زيادة الكفاءة في الاداء –معرفة نقاط القوة والضعف وجوهر المحيط.

**- مجالات التشخيص الاستراتيجي: -**البيئة الداخلية –البيئة الخارجية العامة –تحليل البيئة الخارجية الخاصة.

**- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية:**

يرتبط بتحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة وترتبط بفحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وانشطة الادارات الانتاجية والتسويقية .....الخ) لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستعمال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

وكذلك ترتبط البيئة الداخلية ب : فحص التنظيم –تحديد مستويات الاداء –مخرجات القوة والضعف –القيود –الانتاج –الارباح- التكاليف .....الخ.

**- تؤثر البيئة الداخلية على صياغة الاستراتيجية من خلال :**

- المقارنة مع الامكانيات والاداء .

- المقارنة بين المنافسين.

- المقارنة بعوامل النجاح الاساسية.

**- الخطوة الاولى :** اختيار العوامل الاساسية والانشطة ذات القيمة.

**- الخطوة الثانية :** مقارنة العوامل والانشطة مع المعلومات ومعايير النجاح الداخلية وهي عوامل تخدم مصالح المؤسسة وهنا هي نقاط القوة كما هناك عوامل اخرى لاتخدم مصالح المؤسسة وهي نقاط الضعف.

**- الخطوة الثالثة:**

أ- مقارنة اوجه القوة واوجه الضعف مع العوامل الاساسية في دورة الانتاج او الاداء.

ب- مقارنة اوجه القوة والضعف مع امكانات وموارد المنافسين الاساسيين.

ج-مقارنة نقاط القوة والضعف مع متطلبات النجاح الاساسية من (المهارات الاساسية ).

**هناك:**

**مهارات اساسية غير موجودة مهارات اساسية موقف المؤسسة التنافسي قوي**

**موجودة**

**لدينا ميزة تنافسية ضعيفة ميزة تنافسية قوية ميزة تنافسية قوية**

**لكن لابد من توفر المتطلبات الاساسية**

-**الخطوة الرابعة: مدخلات لتطوير الاستراتيجية**

-**مكونات البيئة الداخلية: تتمثل في:** الهيكل التنظيمي –الثقافة التنظيمية –الموارد المتاحة –نقاط القوة والضعف.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم11: -المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية** |

**ترتبط البيئة الخارجية:** بالعوامل الخارجية المؤثرة على الاستراتيجية مثل :كالدولة –التشريع الاجتماعي المالي –التجاري –جماعات الضغط –النقابات –الجمعيات –المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي .....الخ وتتميز هذه العوامل بصعوبة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها.

**تشمل البيئة الخارجية:** –المعلومات (**بيئة غير مباشرة** ) وهنا لابد من تحديد مصادر المعلومات.

-**كما تشمل البيئة المباشرة مايلي:**

**1-البيئة البسيطة:** المحيطة بالمنظمة الادارية وهي ثابتة نسبيا ويمكن التنبأ بالمستقبل من خلال تحليل الماضي والاحداث الحاضرة.

**-البيئة الديناميكية والمعقدة:** تتسم بالتغير المستمر والتعقيد وهنا لابد من استراتيجيات جديدة وسيناريوهات متعددة واحتمالات لما يمكن ان يكون عليه الموقف في المستقبل.

**-2-تحليل قوى التنافس :** وهنا تبرز طيعة المنافسة من خلال :خمس عوامل هي: تهديدات الداخليين الجدد-قوة المساومة –تهديدات المنتجات الجديدة –وجود منافس قوي.

**3-التقسيم الاستراتيجي:** أي تقسيم النشاطات على اقسام اوقطاعات استراتيجية متجانسة.

**4-العوامل الاقتصادية والفنية:** وتتمثل في –حجم السوق- التنافس –نسبة الارباح- حواجز الدخول والخروج .....الخ.

**- تشخيص البيئة الخارجية الغير مباشرة (العامة):** وتشمل عوامل البيئة الاقتصادية –الاجتماعية –السياسية –والثقافية –وتكنولوجية والدولية والعالمية.

**-عوامل البيئة الاقتصادية:** وتشمل النمو الاقتصادي –الميزان التجاري-معدلات الفائدة –معدلات التضخم .

**-عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتشمل: القيم والعادات –مشاكل التغير الاجتماعي –ودوافع السلوك الاجتماعي.

**-العوامل السياسية والقانونية:** وتبرز من خلال: القرارات السياسية التي تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية .

**-العوامل التكنولوجية: وتتمثل في:** التغيرت التكنولوجية في البيئة الخارجية.

-تحليل الفرص والتهديدات .

-تحديد الاحتمالات.

|  |
| --- |
| **المحاضرة رقم12: -المحور الخامس: اشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** |

- يوصف القرن الحالي بانه مرحلة التغير الجذري لطبيعة الاعمال الدولية والمحلية التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات (سياسية –اجتماعية –اقتصادية –وثقافية.....الخ) نتيجة لافرازات العولمة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين.

- وكذا التدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الاموال.

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .كل هذه العوامل ادت الى منافسة شديدة محليا ودوليا ادت الى احداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى انماط تنظيم وادارة المؤسسات مما هدد استمرار العديد من المنظمات الادارية بسبب الديناميكية والتعقد وعدم الاستقرار الذي افرزته على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما جعل المؤسسات تتسابق من اجل الحصول على مصادر التفوق على المنافسين وطرق لتحقيق الارباح التي تؤدي الى زيادة الاستثمار وزيادة فرص العمل ومنه تحقيق النمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي اليها تلك الشركات وهي تدرك مزايا العولمة وتحرير الاسواق ومواجهة المنافسة يحتاج الى مستويات من الموارد البشرية كاهم مورد يحقق الميزة التنافسية.

-تنمية الميزة التنافسية لتلك الشركات باعتبارها المصدر الجوهري لكل تفوق مما يفرض ضرورة الاهتمام بكيفية تسيير الموارد البشرية انطلاقا من التسيير التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا.

-وباعتبار المورد البشري اهم عوامل الميزة التنافسية والنجاح يفرض ضرورة النظر الى الدور الجديد للموارد البشرية وهو الدور الاستراتيجي وتحولها من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي مما يحتم ان تكون تلك الموارد اكثر معرفة وكفاءة وضرورة التحكم في جودة تلك الكفاءات وتوظيف المعرفة.