

# بناء استراتيجية الموارد البشرية

إعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الرابعة

إدارة استراتيجية | مفهوم واستراتيجية



# تمهيد المحاضرة

➤ تحديات بيئة الأعمال الحديثة

تعقيد بيئة الأعمال ▪ اشتداد المنافسة ▪ تسارع التطور التكنولوجي

↕ تحول الدور الوظيفي

من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي

🚩 الهدف الاستراتيجي

مواءمة المورد البشري مع التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة

# أولاً: مفهوم بناء استراتيجية الموارد البشرية

Ulrich



1997



بناء استراتيجية الموارد البشرية هو ما يحوّل وظيفة الموارد البشرية من دور إداري إلى شريك استراتيجي



Wright & McMahan



1992



استراتيجية الموارد البشرية تمثل نمطًا من القرارات المخططة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة



المفهوم



||

يشير بناء استراتيجية الموارد البشرية إلى العملية التي يتم من خلالها تصميم وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية طويلة الأجل بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية



# ثانيًا: الأسس الفكرية لبناء استراتيجية الموارد البشرية

3



## المنظور السلوكي

Behavioral Perspective

(1987) Schuler & Jackson 👤

يربط ممارسات الموارد البشرية  
بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة  
لتنفيذ الاستراتيجية

2



## مبدأ المواءمة الاستراتيجية

Strategic Alignment

⇔ المواءمة

ضرورة انسجام استراتيجية الموارد  
البشرية مع استراتيجية المنظمة

1



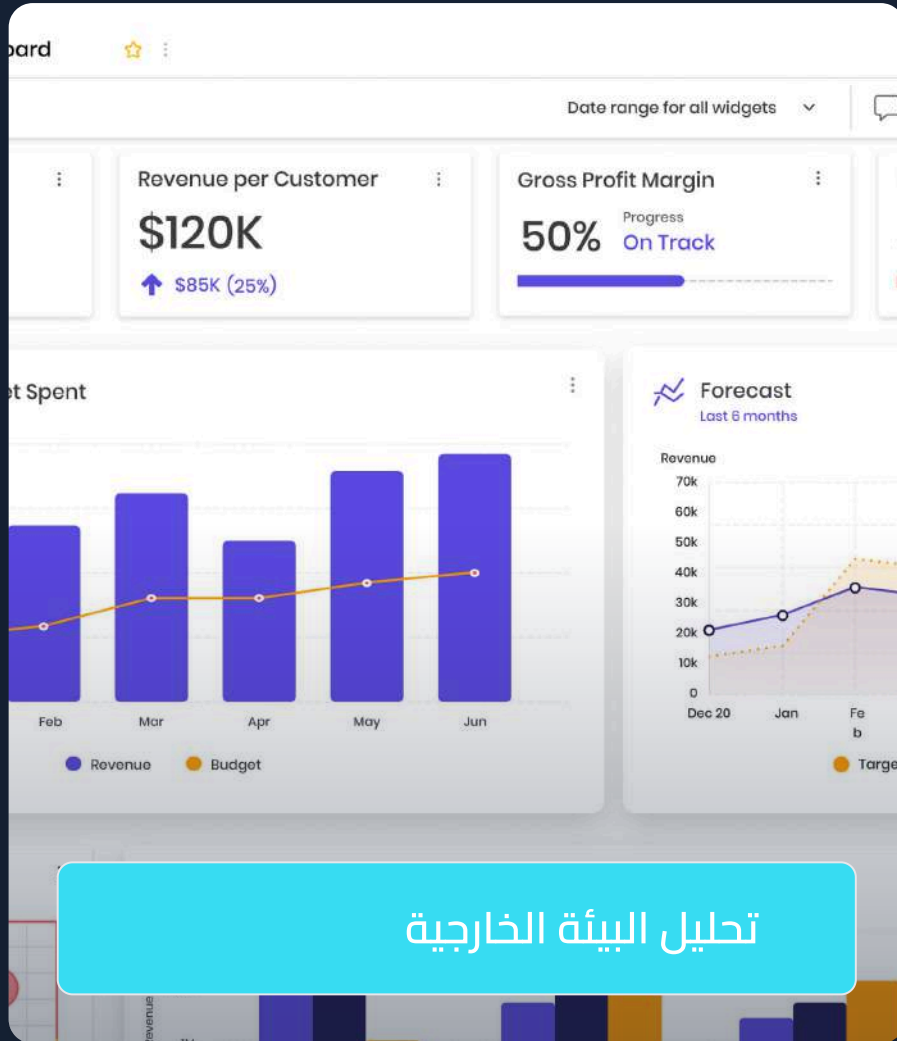
## نظرية الموارد والميزة التنافسية

RBV

(1991) Barney 👤

الموارد البشرية تمثل موردًا نادرًا  
وصعب التقليد، ويمكن أن تكون  
مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة

# المرحلة الأولى: تحليل المناخ الخارجي للشركة



## نقطة الانطلاق الأساسية

تُعدّ مرحلة تحليل المناخ الخارجي للشركة نقطة الانطلاق الأساسية في بناء استراتيجية الموارد البشرية

## المناخ الخارجي

مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولا يمكنها التحكم فيها، لكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سياساتها وقراراتها الاستراتيجية

Wright & McMahan (1992)

البيئة الخارجية تمثل محدّدًا رئيسيًا لتوجهات استراتيجية الموارد البشرية

# الأبعاد الأساسية للمناخ الخارجي

## العوامل الاقتصادية

1

النمو الاقتصادي ▪ البطالة ▪ الأجور السائدة ▪ التضخم  
تؤثر في التوظيف والتعويضات وحجم القوى العاملة

## العوامل القانونية والتشريعية

2

قوانين العمل ▪ الحماية الاجتماعية ▪ شروط التوظيف  
والفصل  
تفرض إطارًا قانونيًا يجب الالتزام به

## العوامل التكنولوجية

3

التحول الرقمي ▪ الأتمتة ▪ تطوير مهارات جديدة  
إعادة تأهيل الموارد البشرية لمواكبة التطور التكنولوجي

## العوامل الاجتماعية والديموغرافية

4

التركيبة العمرية ▪ المستوى التعليمي ▪ القيم الاجتماعية  
توقعات العاملين  
تؤثر في سياسات التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات

## سوق العمل والمنافسة على الكفاءات

5

وفرة الكفاءات ▪ نقص الموارد البشرية المؤهلة ▪  
المنافسة الشديدة  
يفرض استراتيجيات مختلفة في الاستقطاب والتطوير

يركز Wright & McMahan (1992) على أن البيئة الخارجية تمثل  
محددًا رئيسيًا لتوجهات استراتيجيات الموارد البشرية

# الأهمية الاستراتيجية لتحليل المناخ الخارجي



تكمُن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكّن المؤسسة من: ★

## تحديد الفرص

التي يمكن استغلالها

تطور تكنولوجي

وفرة كفاءات

Barney (1991) 🧠

قدرة المؤسسة على تحويل العوامل الخارجية إلى فرص داخلية تعتمد على كفاءة مواردها البشرية ومدى استعدادها الاستراتيجي

## تحديد التهديدات

التي يجب الاستعداد لها ⚠️

تشدد تشريعي ❌

نقص مهارات ❌

# المرحلة الثانية: تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة



تحليل البيئة الداخلية

## مرحلة محورية

تنتقل المؤسسة بعد تحليل المناخ الخارجي إلى تحليل المناخ الداخلي، الذي يركز على قدرات المؤسسة الفعلية وما تمتلكه من موارد وإمكانات بشرية وتنظيمية

## المناخ الداخلي

مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والتي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة وفعالية الموارد البشرية وقدرتها على تنفيذ الاستراتيجية

Ulrich (1997) Wright & McMahan (1992)

تحليل المناخ الداخلي للموارد البشرية يجب أن يشمل الأبعاد التالية

# مكونات تحليل المناخ الداخلي

1

## هيكل الموارد البشرية

حجم القوى العاملة ▪ التوزيع الوظيفي ▪ التوازن بين المؤهلات ومتطلبات العمل

2

## مستوى الكفاءات والمهارات

المؤهلات العلمية ▪ الخبرات المهنية ▪ المهارات التقنية والسلوكية  
تحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة

3

## الثقافة التنظيمية والقيم

سلوك العاملين ▪ الالتزام والانتماء ▪ تقبل التغيير والابتكار

4

## نظم وسياسات الموارد البشرية

نظام التوظيف والاختيار ▪ نظام التكوين والتدريب ▪ نظام التحفيز وتقييم الأداء

5

## نمط القيادة وأساليب التسيير

تحفيز الموارد البشرية ▪ دعم التغيير الاستراتيجي ▪ خلق بيئة عمل إيجابية

تشير الأدبيات الأكاديمية إلى أن تحليل المناخ الداخلي يُعد خطوة أساسية لبناء استراتيجية الموارد البشرية الفعالة

# الأهمية الاستراتيجية لتحليل المناخ الداخلي



تكمُن أهمية هذه المرحلة في تمكين المؤسسة من: ★

## نقاط القوة

التي يمكن استثمارها

ثقافة داعمة

كفاءات نادرة

Barney (1991) 🧠

الموارد البشرية التي تمتلك خصائص الندرة وصعوبة التقليد تمثل مصدرًا حقيقيًا للميزة التنافسية، وهو ما لا يمكن اكتشافه دون تحليل داخلي دقيق

## نقاط الضعف

التي يجب معالجتها ⚠️

ضعف التحفيز ❌

نقص مهارات ❌

# المرحلة الثالثة والرابعة: الاختيار والصياغة الاستراتيجية

المرحلة الثالثة

## تحديد التوجهات الاستراتيجية

Wright & McMahan (1992) 

التوجهات الاستراتيجية يجب أن تتبع من نتائج التحليل الاستراتيجي

أنواع التوجهات الاستراتيجية:

 الاستقطاب والتوظيف النوعي - جذب كفاءات عالية

 تنمية وتطوير الموارد البشرية - رفع مستوى المهارات

 التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات - تعزيز الالتزام

 المرونة في التسيير - أنماط تشغيل مرنة

المرحلة الرابعة

## صياغة استراتيجية الموارد البشرية

Huselid (1995) 

المؤسسات التي تعتمد مزيجًا متكاملًا تحقق مستويات أعلى من الأداء

بدائل صياغة الاستراتيجية:

 استراتيجية التوظيف - تحديد نوعية العمالة

 استراتيجية التكوين والتطوير - الاستثمار في الكفاءات

 استراتيجية التحفيز والتعويض - نظم أجور وحوافز

 استراتيجية إدارة الأداء - ربط الأداء بالأهداف

 استراتيجية الاحتفاظ بالكفاءات - الحد من دوران العمل

# المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية



### آليات التنفيذ

تطبيق سياسات التوظيف

تنفيذ برامج التكوين

اعتماد نظم التحفيز

تفعيل أنظمة تقييم الأداء

### التحديات

مقاومة التغيير

ضعف التنسيق

نقص الموارد

تعد مرحلة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المرحلة التي يتم فيها تحويل الاستراتيجية المصاغة من إطار نظري وخطط مكتوبة إلى ممارسات فعلية وإجراءات عمل

Ulrich (1997)

### متطلبات التنفيذ

دعم والتزام الإدارة العليا

وضوح السياسات والإجراءات

إشراك المديرين والمسؤولين

تواصل فعال مع العاملين

توفير الموارد اللازمة

# المرحلة السادسة: التقييم والرقابة الاستراتيجية

## مؤشرات التقييم

معدل دوران العمل

مستوى الأداء والإنتاجية

نسبة التكوين والتطوير

مستوى الرضا الوظيفي

قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات

تهدف إلى قياس مدى فعالية الاستراتيجية المطبقة، والتحقق من درجة تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المسطرة، إضافة إلى تصحيح الانحرافات وضمان التحسين المستمر

## مستويات الرقابة

### الرقابة السابقة

للتأكد من ملائمة الاستراتيجية قبل التنفيذ

### الرقابة المتزامنة

تتم أثناء التنفيذ لمتابعة التقدم المحقق

### الرقابة اللاحقة

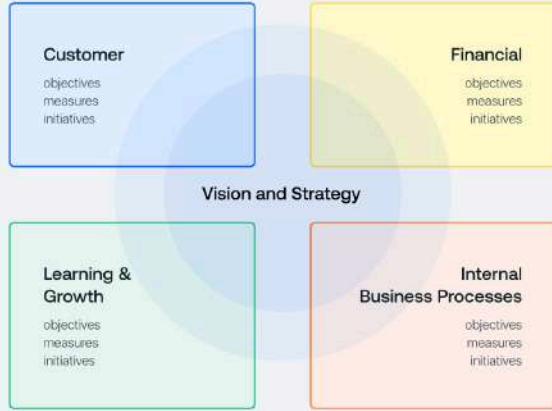
تركز على تقييم النتائج النهائية ومقارنتها بالأهداف

Huselid (1995)

استخدام مؤشرات أداء واضحة يسمح بقياس الأثر الحقيقي لممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

# المخطط الشامل لمراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية

## Balanced Scorecard



Quantive

## الشرح الأكاديمي

المرحلتان 1 و 2: التحليل الاستراتيجي (التشخيص)  
المرحلتان 3 و 4: الاختيار والصيغة الاستراتيجية  
المرحلتان 5 و 6: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

يُظهر المخطط أن بناء استراتيجية الموارد البشرية مسار متكامل ومتسلسل يتطلب التوافق المستمر بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة



## تحليل المناخ الخارجي

اقتصادي - قانوني - تكنولوجي - اجتماعي - سوق العمل



## تحليل المناخ الداخلي

الكفاءات - الثقافة - نظم HR - القيادة



## تحديد التوجهات الاستراتيجية

استقطاب - تطوير - تحفيز



## صياغة استراتيجية الموارد البشرية

سياسات - بدائل - برامج



## تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

تطبيق - تواصل - إشراك



## التقييم والرقابة الاستراتيجية

مؤشرات أداء - تصحيح - تحسين مستمر

# الشرح الأكاديمي للمخطط

5+6

التنفيذ والرقابة  
الاستراتيجية

3+4

الاختيار والصيغة  
الاستراتيجية

1+2

التحليل الاستراتيجي  
التشخيص

Ulrich (1997) ”

القيمة الحقيقية للموارد البشرية تتحقق عندما تُدار وفق منطق استراتيجي متكامل

Wright & McMahan (1992) ”

استراتيجية الموارد البشرية لا تُبنى دفعة واحدة، بل عبر عملية ديناميكية تقوم على التوافق المستمر

## الخلاصة

بناء استراتيجية الموارد البشرية عملية منهجية متكاملة تتطلب الموازنة المستمرة بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

## شكرًا لحسن استماعكم

المحاضرة الرابعة - بناء استراتيجية الموارد البشرية