

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Strategic Human Resource Management

اسم المحاضر: روان الشعار

كلية ريادة الأعمال – تخصص إدارة موارد بشرية

1. مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
2. الربط بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية.
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
4. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
5. استراتيجية استقطاب و اختيار المواد البشرية.
6. استراتيجيات التدريب والتطوير المستمر.
7. إدارة الأداء من منظور استراتيجي وقياس العائد من استراتيجيات الموارد البشرية.
8. الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المخرجات المتوقعة من الدرس

1. فهم شامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
2. القدرة على تطبيق الأدوات الاستراتيجية.
3. القدرة على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.
4. تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
5. تحقيق التمييز المؤسسي .
6. تقييم بيئة العمل ورفع كفاءتها.
7. اعداد تقارير وتحليل الحالات العملية والتطبيقية

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أبرز فروع إدارة الأعمال الحديثة، حيث تمثل إطاراً متكاملاً يربط بين استراتيجيات المنظمة العامة ووظائف إدارة الموارد البشرية ومع التطورات المتتسارعة في بيئة الأعمال العالمية أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبني منهجاً استراتيجياً في إدارة مواردها البشرية لضمان التكيف مع المتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هي عملية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

هي ليست فقط إدارة الموارد البشرية بشكل يومي، بل تهدف إلى مواءمة القوى العاملة مع التوجهات طويلة المدى للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية..

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يكمن في أن الإدارة التقليدية تركز على تنفيذ المهام الإدارية الروتينية مثل التوظيف، الرواتب، والانضباط، وتركتز على الحاضر دون ارتباط مباشر بالأهداف العامة للمؤسسة، بينما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى ربط إدارة الموارد البشرية بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتسهم في تحقيق أهدافها طويلاً المدى من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية، وتلعب دوراً أساسياً في صنع القرار والتخطيط الاستباقي، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- 1-ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 2-ضمان توفر الكفاءات المطلوبة حالياً ومستقبلاً.
- 3-تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية.
- 4-دعم التغيير التنظيمي والابتكار.
- 5-تحسين الأداء العام من خلال الاستثمار في العنصر البشري.



أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- 1- تحقيق المواءمة بين الموارد البشرية ومتطلبات السوق.
- 2- زيادة المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات.
- 3- تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي.
- 4- رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الموظفين.
- 5- دعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.



دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

- 1-المساهمة في تحديد الأهداف التنظيمية.
- 2-المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 3-قيادة عمليات التغيير والتحول المؤسسي.
- 4-بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم الاستراتيجية العامة.
- 5-استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.



مفهوم الربط بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية

استراتيجية الأعمال هي الخطة الشاملة التي تحدد كيف ستتنافس المؤسسة في السوق، وما هي أهدافها طويلة الأجل. أما استراتيجية الموارد البشرية فهي مجموعة السياسات والخطط التي تركز على إدارة العنصر البشري بطريقة تدعم تحقيق تلك الأهداف.

الربط بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية يعني التأكيد من أن كل جوانب إدارة الموارد البشرية من التوظيف والتدريب إلى تقييم الأداء والتطوير الوظيفي – تسير في نفس الاتجاه مع الأهداف العامة للمؤسسة.

كيف يتم الربط بين الاستراتيجيتين

- 1- **تحليل استراتيجية الأعمال:** أول خطوة هي فهم رؤية ورسالة المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. مثلاً، هل المؤسسة تركز على النمو السريع؟ أم ترغب في تحسين الجودة؟ أم الابتكار؟.
- 2- **تحديد متطلبات الموارد البشرية:** بناءً على أهداف المؤسسة، يتم تحديد المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف. مثلاً، النمو السريع يحتاج إلى استقطاب عدد كبير من الموظفين، بينما الابتكار يحتاج إلى موظفين مبدعين ومتخصصين.



كيف يتم الربط بين الاستراتيجيات

- 3- تحليل استراتيجية الأعمال:** تصميم استراتيجيات الموارد البشرية: يتم وضع خطط واضحة لتوظيف، تدريب، تطوير، وتحفيز الموظفين بطريقة تخدم هذه المتطلبات. على سبيل المثال، تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الابتكار أو وضع نظام مكافآت يشجع على تحقيق أهداف محددة.
- 4- المتابعة والتقييم:** متابعة مدى نجاح استراتيجيات الموارد البشرية في دعم استراتيجية الأعمال، من خلال قياس الأداء وتقييم النتائج، والتعديل حسب الحاجة.



دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي

في هذا السياق، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يشارك في صياغة القرارات الرئيسية للمؤسسة. فهي تساعد في بناء خطة عمل واقعية تعتمد على رأس المال البشري القوي، وتسهم في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال تطوير سياسات مرنّة ومبتكرة.



تأثير الربط بين الاستراتيجيتين على الأداء المؤسسي

عندما تتوافق استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال، يتحقق عدد من الفوائد، منها:

- 1- تعزيز التنافسية في السوق.
- 2- تحسين رضا الموظفين وانت茂themهم.
- 3- زيادة الإنتاجية والجودة.
- 4- تسريع عملية التغيير والتكييف مع المتغيرات.

مفهوم تحليل البيئة في الموارد البشرية

تحليل البيئة هو عملية تقييم وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية بشكل فعال. الهدف من هذا التحليل هو الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه الموارد البشرية، وكذلك نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، لكي تُبنى عليها استراتيجيات مناسبة.



البيئة الداخلية تشير إلى كل ما يتعلق بالمؤسسة من داخل، مثل الهيكل التنظيمي، ثقافة العمل، الكفاءات المتاحة، الموارد الحالية، والعمليات الداخلية.

أ- نقاط القوة: مثل وجود كوادر مؤهلة، ثقافة تنظيمية محفزة، نظم إدارة فعالة، برامج تدريب وتطوير مستمرة.

ب- نقاط الضعف: كضعف المهارات، ضعف الحوافز، عدم وجود خطط واضحة للتطوير الوظيفي أو ضعف التواصل بين الإدارات.

تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية قادرة على دعم استراتيجية المؤسسة أم تحتاج إلى تطوير.

البيئة الخارجية تتضمن العوامل التي تؤثر على المؤسسة من خارجها، والتي لا يمكن السيطرة عليها بشكل مباشر، مثل:

1-العوامل الاقتصادية: مثل معدلات البطالة، التضخم، ونمو الاقتصاد، التي تؤثر على سوق العمل وتكلفة التوظيف.

2-العوامل القانونية والتشريعية: قوانين العمل، حقوق الموظفين، واللوائح الحكومية التي تحكم العلاقات العمالية.

3-العوامل التكنولوجية: التطورات التقنية التي قد تؤدي إلى الحاجة إلى مهارات جديدة أو تغيير في أساليب العمل.

4-العوامل الاجتماعية والثقافية: الاتجاهات الاجتماعية، القيم، وتوقعات الموظفين من حيث بيئة العمل والتوزن بين الحياة والعمل.

5-المنافسة في سوق العمل: مدى توفر المواهب والكفاءات المطلوبة ومدى المنافسة عليها بين المؤسسات.

أدوات تحليل البيئة في الموارد البشرية

البيئة الخارجية تتضمن العوامل التي تؤثر على المؤسسة من خارجها، والتي لا يمكن السيطرة عليها بشكل مباشر، مثل:

1-العوامل الاقتصادية: مثل معدلات البطالة، التضخم، ونمو الاقتصاد، التي تؤثر على سوق العمل وتكلفة التوظيف.

2-العوامل القانونية والتشريعية: قوانين العمل، حقوق الموظفين، واللوائح الحكومية التي تحكم العلاقات العمالية.

3-العوامل التكنولوجية: التطورات التقنية التي قد تؤدي إلى الحاجة إلى مهارات جديدة أو تغيير في أساليب العمل.

4-العوامل الاجتماعية والثقافية: الاتجاهات الاجتماعية، القيم، وتوقعات الموظفين من حيث بيئة العمل والتوزن بين الحياة والعمل.

5-المنافسة في سوق العمل: مدى توفر المواهب والكفاءات المطلوبة ومدى المنافسة عليها بين المؤسسات.

أدوات تحليل البيئة في الموارد البشرية

هناك عدة أدوات تستخدم لتحليل البيئة: مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) وتحليل القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PESTEL).

هذه الأدوات تساعد في تنظيم المعلومات وتقديم صورة واضحة للبيئة المحيطة بالمؤسسة.



أهمية تحليل البيئة للموارد البشرية

- 1- تحديد الاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية بناءً على الوضع الحالي والتحديات المستقبلية.
- 2- تطوير استراتيجيات مناسبة لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- 3- التكيف مع التغيرات الخارجية لتجنب المخاطر والاستفادة من الفرص.
- 4- تحسين اتخاذ القرار من خلال معرفة البيئة بشكل دقيق.



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: هو عملية تحديد عدد ونوعية الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل، بالإضافة إلى تطوير الخطط اللازمة لضمان توفر هذه الموارد البشرية بشكل ينسجم مع أهداف واستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل.

هو ليس مجرد حساب للموظفين الحاليين، بل تخطيط متكامل يشمل كيف يمكن تطوير الكفاءات، التعامل مع التغيرات المستقبلية، والتأكد من استدامة القدرات البشرية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- 1-ضمان توفر الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين
- 2-تقليل الفجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية.
- 3-تحسين جودة القرارات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، والترقية.
- 4-دعم تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال رأس المال البشري.
- 5-الاستعداد للتغيرات المستقبلية في سوق العمل والتكنولوجيا.

خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- تقدير احتياجات الموارد البشرية المستقبلية:

بناءً على استراتيجيات المؤسسة وخطط النمو، يتم تقدير العدد والمهارات المطلوبة للموظفين في المستقبل

2-تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية:

دراسة الوضع الحالي للموظفين، بما يشمل عددهم، مهاراتهم، وكتفاؤاتهم، وتقدير مدى ملائمتهم لمتطلبات المستقبل

خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

3- تحديد الفجوات:

مقارنة بين ما هو مطلوب ومستوى الموارد البشرية الحالي، لتحديد الفجوات في العدد أو الكفاءة.

4- وضع استراتيجيات لسد الفجوات:

تشمل استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، الترقية، وإعادة توزيع الموظفين.

5- تنفيذ الخطط ومتابعتها:

تطبيق الخطط الموضوعة ومراقبة النتائج لتقدير مدى نجاحها وإجراء التعديلات اللازمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- 1- يقلل من المخاطر المتعلقة بنقص الموظفين أو زيادة عددهم بشكل غير مدروس.
- 2- يساهم في تطوير الكفاءات الالزمة لدعم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- 3- يعزز القدرة التنافسية من خلال استثمار الموارد البشرية بشكل فعال.
- 4- يدعم التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في بيئة العمل.
- 5- يسهم في تحسين رضا الموظفين من خلال توفير فرص التطوير الوظيفي.

مفهوم استقطاب الموارد البشرية

استقطاب الموارد البشرية : هو العملية التي تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. هذه العملية تبدأ بتحديد احتياجات التوظيف ثم نشر الإعلان، وجذب المرشحين المناسبين بحيث يكون لديهم المهارات والخبرات المطلوبة.

الهدف من الاستقطاب ليس فقط ملء الشواغر، بل اختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها.



الاختيار هو المرحلة التي تلي الاستقطاب، ويقصد بها عملية تقييم المرشحين الذين تقدموا للوظائف، لاختيار الأنسب منهم لشغل تلك الوظائف. تشمل هذه العملية مقابلات، اختبارات، تقييمات سلوكية ومهارية، وفحص المراجع. اختيار الصحيح يسهم في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية.

أهمية استراتيجيات الاستقطاب والاختيار في الإدارة الاستراتيجية

- 1- **دعم الأهداف الاستراتيجية:** حيث يتم اختيار موظفين يمتلكون المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق خططها.
- 2- **توفير الوقت والتكلفة:** اختيار المرشحين المناسبين يقلل من تكاليف التدريب وإعادة التوظيف.
- 3- **تحسين جودة العمل:** توظيف الأشخاص المناسبين يؤدي إلى أداء أفضل وابتكار مستمر.
- 4- **تعزيز الثقافة التنظيمية:** اختيار المرشحين الذين يتاسبون مع قيم وثقافة المؤسسة يدعم الانسجام الوظيفي.

- 1- **تحديد متطلبات الوظيفة:** فهم دقيق لمهام الوظيفة والمؤهلات المطلوبة.
- 2- **اختيار مصادر الاستقطاب:** مثل الإعلانات الداخلية، مواقع التوظيف الإلكترونية، وكالات التوظيف.
- 3- **تصميم رسالة جذب:** صياغة إعلان وظيفي يوضح مميزات الوظيفة وفرص النمو والتطور.
- 4- **ال التواصل مع المرشحين:** استقبال طلبات التوظيف وتوفير معلومات واضحة عن الوظيفة.

1-الاختبارات المهنية: قياس المهارات التقنية والمعرفة المطلوبة

2-المقابلات السلوكية: تقييم سلوك المرشح وكيفية تعامله مع مواقف العمل المختلفة.

3-الاختبارات النفسية والشخصية: لفهم شخصية المرشح ومدى توافقها مع بيئة العمل.

4-لتتحقق من المراجع: التأكد من خلفية المرشح وأدائه السابق.

التحديات في الاستقطاب والاختيار

1-منافسة سوق العمل: صعوبة جذب الكفاءات بسبب المنافسة بين المؤسسات.

2-اختيار المرشح المناسب: قد تكون هناك صعوبة في تقييم الجوانب الشخصية والمهارية بدقة.

3-التغيرات التكنولوجية: الحاجة لمهارات جديدة ومتطرفة باستمرار.



مفهوم التدريب والتطوير في الموارد البشرية

التدريب والتطوير هما عناصران أساسيان في إدارة الموارد البشرية يهدفان إلى تحسين قدرات ومهارات الموظفين سواء الحالية أو المستقبلية. بينما يركز التدريب على تحسين المهارات العملية والفنية للموظفين لأداء مهامهم الحالية بفعالية، فإن التطوير يركز على توسيع معارف الموظف وقدراته لتعزيز دوره المستقبلي وتهيئته لمهام أكبر أو مناصب قيادية. في الإدارة الاستراتيجية، يُنظر إلى التدريب والتطوير كاستثمارات ضرورية لبناء قوة عاملة قادرة على مواجهة تحديات السوق والتغيرات التنظيمية المستمرة.

أهمية استراتيجيات التدريب والتطوير المستمر

- 1-تعزيز الكفاءة والأداء: تدريب الموظفين يساعد في رفع مستوى جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2-التكيف مع التغيرات: يزود الموظفين بالمعرفة والمهارات الازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية والبيئية.
- 3-الاحتفاظ بالكفاءات: الموظفون الذين يحصلون على فرص تطوير مستمرة يكونون أكثر ولاءً وارتباطاً بالمؤسسة.
- 4-تحفيز الموظفين: يشعر الموظف بالتقدير والاهتمام مما يزيد من الدافعية والإنتاجية.
- 5-دعم خطط التعاقب الوظيفي: من خلال إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

أنواع التدريب والتطوير في الإدارة الاستراتيجية

- 1- **التدريب الفني والمهني:** يركز على تعليم مهارات محددة تتعلق بالعمل مثل استخدام أجهزة معينة أو برمجيات جديدة.
- 2- **التدريب الإداري والقيادي:** يهدف إلى تطوير المهارات القيادية، اتخاذ القرار، إدارة الفرق وحل المشكلات.
- 3- **التدريب على التغيير التنظيمي:** يساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات في الهيكل أو الثقافة التنظيمية.
- 4- **التدريب عبر التعلم الإلكتروني:** استخدام التقنيات الحديثة لتوفير برامج تدريبية مرنّة وفعالة.

خطوات تصميم الاستراتيجيات التدريبية والتطوير

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** من خلال تحليل الأداء، تقييم الفجوات في المهارات، وأهداف المؤسسة.
- 2- **وضع أهداف واضحة للتدريب:** يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، مثل تحسين مهارات معينة.
- 3- **اختيار أساليب التدريب المناسبة:** مثل المحاضرات، ورش العمل، التدريب العملي، أو التعلم الإلكتروني.
- 4- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** تنفيذ الخطط بطريقة منتظمة مع توفير الموارد اللازمة.
- 5- **تقييم فعالية التدريب:** قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية من خلال اختبارات، ملاحظات، وتحليل الأداء بعد التدريب.

أدوات واستراتيجيات حديثة في التدريب والتطوير

- 1- **التدريب الموجه والتوجيه** : علاقة شخصية بين الموظف ومدرب أو مرشد يساعد على تطوير مهارات محددة ونمو مهني..
- 2- **برامج التطوير القيادي** : تحضير الموظفين لتولي أدوار قيادية من خلال تجارب تدريبية مكثفة.
- 3- **التعلم المستمر** : تشجيع ثقافة التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة داخل المؤسسة.
- 4- **استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والواقع المعزز** : لتوفير بيئات تدريبية تفاعلية وواقعية.

تأثير التدريب والتطوير على الأداء المؤسسي

التدريب والتطوير لا يرتفعان فقط من مهارات الموظفين، بل يؤثران إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي، جودة العمل، الابتكار، والقدرة على المنافسة في السوق. كما يسهمان في بناء صورة إيجابية للمؤسسة كمكان عمل يقدر تطوير أفراده.

إدارة الأداء : هي العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف، متابعة التقدم، تقييم النتائج، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة. تعد إدارة الأداء أداة استراتيجية لأنها تضمن توافق أداء الأفراد مع أهداف المؤسسة العامة، مما يساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة..



أهمية إدارة الأداء في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- 1- **ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية:** توجيه جهود الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وتقديم الدعم اللازم.
- 3- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** بناءً على نقاط القوة والضعف التي تظهر في تقييم الأداء.
- 4- **تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين:** مما يساعد في فهم التوقعات وتوضيح الأدوار.
- 5- **تحفيز الموظفين:** عبر تحديد الأهداف والتقدير المستمر لأداء جيد.

1- تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة، محددة، وقابلة للقياس، ومتواقة مع استراتيجية المؤسسة.

2- تحطيط الأداء: الاتفاق بين الموظف والمدير على كيفية تحقيق الأهداف والمعايير التي سيتم التقييم على أساسها.

3-المتابعة والتوجيه: متابعة تقدم الموظف وتقديم الملاحظات والدعم اللازم لتحسين الأداء.

4-تقييم الأداء: إجراء تقييم شامل بناءً على المعايير المتفق عليها.

5-تقديم التغذية الراجعة: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بشكل بناء.

6-اتخاذ الإجراءات اللاحقة: مثل تحديد فرص التدريب، الترقى، أو حتى إجراءات تحسين الأداء.

- 1- **مقابلات تقييم الأداء:** جلسات منتظمة بين المدير والموظف لمناقشة الأداء.
- 2- **نظام تقييم 360 درجة:** تقييم الموظف من قبل المديرين، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء.
- 3- **المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs):** مؤشرات كمية تساعد على قياس مدى تحقيق الأهداف.
- 4- **التقييم المستمر:** تقديم ملاحظات دورية بدلاً من انتظار فترة التقييم الرسمية.

- 1-الموضوعية في التقييم: صعوبة تقييم الأداء بدقة دون تحيزات شخصية.
- 2-المقاومة من الموظفين: قد يشعر البعض أن التقييم تهديد وليس أداة تطوير.
- 3-عدم وضوح الأهداف: إذا لم تكن الأهداف واضحة، يصبح التقييم غير فعال.
- 4-نقص التدريب للمقيمين: يجب تدريب المديرين على كيفية إجراء تقييمات بناءة.



تحفيز الموظفين: هو مجموعة الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى زيادة رغبة الموظفين في العمل وتحسين أدائهم من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. يعد التحفيز عاملًا أساسياً في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين وولائهم للمؤسسة.

- 1-زيادة الإنتاجية: الموظفون المحفزون يعملون بكفاءة أعلى ويقدمون أداءً أفضل.
- 2-خفض معدلات التغيب والدوران الوظيفي: التحفيز يقلل من رغبة الموظفين في ترك المؤسسة.
- 3-تحسين بيئة العمل: بيئة عمل محفزة تعزز التعاون والابتكار.
- 4-دعم التميز المؤسسي: من خلال رفع مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة.
- 5-تعزيز رضا العملاء: لأن الموظفين السعداء يقدمون خدمة أفضل.

- 1- **التحفيز المادي**: يشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز المالية، العلاوات، والمكافآت العينية.
- 2- **التحفيز المعنوي**: يشمل التقدير، الثناء، منح الموظف فرصة التعبير عن رأيه، وتوفير بيئة عمل محفزة.
- 3- **التحفيز التنظيمي**: توفير فرص التطوير المهني، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، ومرونة في ساعات العمل.

- 1- تصميم نظام مكافآت عادل وشفاف: يكافئ الأداء المتميز ويشجع على تحقيق الأهداف.
- 2- توفير فرص التطوير المهني: تدريب مستمر، دورات، وورش عمل تعزز مهارات الموظفين.
- 3- التواصل المفتوح: بناء علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين وتشجيع الحوار.
- 4- تعزيز ثقافة العمل الجماعي: دعم التعاون وروح الفريق.
- 5- خلق بيئة عمل إيجابية: توفير بيئة مريحة وآمنة، تشمل تجهيزات مناسبة وسياسات داعمة.

التحديات في تحفيز الموظفين

- 1- **تنوع احتياجات الموظفين:** ما يحفز موظفا قد لا يحفز آخر.
- 2- **الميزانيات المحدودة:** قد تقييد الموارد المالية قدرة المؤسسة على تقديم مكافآت مادية.
- 3- **التوازن بين التحفيز المادي والمعنوي:** التركيز فقط على المال قد يقلل من أهمية التحفيز المعنوي.
- 4- **قياس فعالية برامج التحفيز:** صعوبة تقييم مدى تأثير البرامج على الأداء.

قياس وتحقيق الأداء: هو عملية منهجية تهدف إلى تقييم مدى تحقيق الأفراد والمؤسسة لأهدافهم المحددة، باستخدام معايير ومقاييس محددة، وذلك بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة في مجال إدارة الموارد البشرية.

في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يعتبر قياس الأداء أداة رئيسية لربط استراتيجيات الموارد البشرية بنتائج الأعمال الفعلية.



- 1-تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساعد في التأكيد من أن الموارد البشرية تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2-تحديد نقاط القوة والضعف: يوضح ما يحتاج إلى تطوير أو تحسين.
- 3-اتخاذ قرارات مستنيرة: مثل الترقية، التدريب، التحفيز، أو حتى الفصل.
- 4-تعزيز الشفافية والمساءلة: يعزز من ثقافة الأداء والمسؤولية داخل المؤسسة.
- 5-تحسين رضا الموظفين: من خلال تقديم تغذية راجعة ببناءة وفرص تطوير مهني.

- 1- المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) : معايير كمية ونوعية تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- 2- التقييم الدوري: مثل تقييم نصف سنوي أو سنوي لأداء الموظفين.
- 3-نظام تقييم 360 درجة: يشمل تقييم الأداء من قبل المديرين، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء.
- 4- التحليل المالي: قياس تأثير الموارد البشرية على مؤشرات مالية مثل الربحية، التكاليف، والإنتاجية.
- 5- الاستبيانات والمقابلات: لجمع آراء الموظفين والعملاء حول الأداء المؤسسي.

العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء المؤسسي

- 1-اختيار وتوظيف الكفاءات:** تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل والإنتاجية.
- 2-التدريب والتطوير:** يرفع من كفاءة الموظفين وقدرتهم على الابتكار والتكيف.
- 3-إدارة الأداء:** تضمن توجيه الموظفين نحو الأهداف التنظيمية.
- 4-التحفيز والمكافآت:** تزيد من الدافعية وتقلل من معدلات دوران الموظفين.
- 5-تحليل البيئة والخطيط:** تساعد في تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق الأداء المتميز.

- 1- تحديد معايير مناسبة: قد يكون من الصعب اختيار مؤشرات تعكس الأداء الحقيقي.
- 2- التحيز في التقييم: تأثير الآراء الشخصية قد يشوّه نتائج التقييم.
- 3- التركيز على النتائج فقط: قد يهمل بعض الجوانب المهمة مثل السلوك والالتزام.
- 4- المتابعة المستمرة: تحتاج العملية إلى استمرارية واهتمام دائم لضمان فعاليتها.

أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية

- 1-رفع كفاءة العمليات الإدارية مثل التوظيف والرواتب.
- 2-تحسين تجربة الموظف من خلال بوابات إلكترونية وخدمات ذاتية
- 3-دعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات
- 4-التكيف مع العمل عن بعد أو الهجين.
- 5-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة الاستجابة والتحديث.

مجالات تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية

- 1-أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS): لأتمتة إجراءات التوظيف، الإجازات، الحضور والانصراف.
- 2-الذكاء الاصطناعي: لاختيار المرشحين الأنسب وتحليل السير الذاتية.
- 3-التعلم الإلكتروني: لتقديم برامج تدريبية رقمية مرنة.
- 4-التحليلات المتقدمة (HR Analytics): لفهم اتجاهات الأداء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي

- 1- مقاومة التغيير من بعض الموظفين.
- 2- قلة المهارات الرقمية لدى بعض الكوادر.
- 3- المخاوف المتعلقة بأمن البيانات وخصوصية الموظفين.
- 4- التكلفة المبدئية العالية لتطبيق الأنظمة.

إن التحول الرقمي يدعم التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال:

- أ- تسريع اتخاذ القرار.
- ب- دعم خطط النمو والتوسيع.
- ج- تقديم حلول ذكية ومبنية على البيانات.

أهمية إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي

- 1-ضمان استمرارية الأداء المؤسسي.
- 2-بناء قادة المستقبل بشكل منهجي ومدروس.
- 3-تقليل مخاطر فقدان الخبرات المهمة.
- 4-دعم النمو والتوسيع الاستراتيجي للمؤسسة.
- 5-تعزيز ولاء الموظفين من خلال توفير فرص التطور المهني.

خطوات إدارة المواهب والتعاقب

- 1- تحديد المناصب الحرجية داخل المؤسسة.
- 2-تحليل المهارات المطلوبة لكل منصب.
- 3-تقييم الكفاءات الحالية وتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي.
- 4-إعداد خطط تطوير فردية للمرشحين.
- 5- تنفيذ برامج التدريب والتأهيل القيادي.

أدوات واستراتيجيات المستخدمة

- 1- برامج High Potentials للكفاءات الوعادة.
- 2- خطط التدريب والقيادة الشخصية.
- 3- تقييم الأداء المستمر وربطه بفرص الترقية.
- 4- استبيانات واستشارات داخلية لتحديد الجاهزية للترقيات.

التحديات في إدارة الموهوب والتعاقب الوظيفي

- 1- مقاومة بعض القادة لفكرة إعداد بدائل لهم.
- 2- صعوبة التنبؤ باحتياجات المستقبل الوظيفية بدقة.
- 3- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير الداخلي.

العلاقة مع الإدارة الاستراتيجية

ان إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي تعزز من الاستعداد الاستراتيجي للمؤسسة، تساعد في تحقيق رؤية طويلة المدى عبر تطوير الكوادر الداخلية، تدعم بناء مؤسسة تعتمد على التمكين والاستدامة لا على الأفراد فقط.

• أجب بـ صحيح أو خطأ:

1. إن إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي تعزز من الاستعداد الاستراتيجي للمؤسسة.
2. تحديد المسار الوظيفي داخل المؤسسة من خطوات التدريب المستمر.
3. إدارة الأداء هي العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف فقط.
4. تُعتبر المقابلة في التقييم صعبة حيث الأداء فيها دون تجارب شخصية من قبل إدارة الأداء.



- 1- "إدارة الموارد البشرية" تأليف: د. محمد عبد الرحمن، دار الكتب العلمية.
- 2- "إدارة الموارد البشرية في المنظمات" ، تأليف: د. أحمد يونس، دار المعرفة الجامعية.

في الختام، يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تعد من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة أو مؤسسة. إن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة هذه الموارد يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. إن تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يحتاج إلى توجيه دقيق، ومراجعة دورية للخطط والسياسات المتبعة، بما يتواافق مع التحديات المتعددة. من خلال استثمار رأس المال البشري وتطوير مهاراته، يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين في السوق.



شكرا لكم