

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

Strategic Planning of Human Resources

القائم بالتدريب أ.د. نبيل بن محمد خليل

أستاذ إدارة الأعمال
قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز

سيرة ذاتية مختصرة

أ.د. نبيل بن محمد خليل

⦿ أستاذ إدارة الأعمال من جامعة الإسكندرية.

⦿ مدرب معتمد في العديد من برامج التدريب الإداري وتنمية المهارات الإدارية.

⦿ له العديد من المؤلفات في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وبقية مجالات الإدارة.

⦿ له العديد من الأبحاث العلمية في مجالات الإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية والقيادة والاندماج.

⦿ مشارك في عدة برامج أبحاث عالمية.

⦿ مترجم كتاب ” ميزة التحالف“.

ما هو موضوع هذه الدورة ؟

● تركز هذه الدورة على مجال هام وحديث في الإدارة وهو "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resources Management من أجل تحقيق الربط بين وظيفة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.

ما هو الهدف من هذه الدورة؟

● هدف هذه الدورة أساسا هو تزويد المدراء والعاملين في مجال الموارد البشرية بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي وأساليبه ومراحله .

ما هو الناتج النهائي أو محصلة هذه الدورة؟

● تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking
لدي مدراء وأخصائيو الموارد البشرية .

● إعداد ممارسين في مجال الموارد البشرية
قادريين ومؤهلين لإعداد إستراتيجية وخطة
إستراتيجية Strategic Plan متكاملة
للموارد البشرية .

النظرة التقليدية للإدارة

● الإدارة هي مجموعة من الوظائف التقليدية المتخصصة مثل الإنتاج أو العمليات، المبيعات أو البيع، التسويق، الإدارة المالية أو التمويل، الأفراد أو الموارد البشرية، المشتريات والمخازن أو اللوجستيات.

النظرة الحديثة للإدارة

- هي الإدارة الإستراتيجية Strategic Management لهذه الوظائف في ضوء رؤية للمنظمة، رسالة المنظمة، التعرف على ظروف البيئة الخارجية للمنظمة، ظروف التنافس، وربط هذه الوظائف بإستراتيجية المنظمة ككل، وتحقيق الترابط بينها، وإعداد خطة إستراتيجية .
- ومن أمثلة ذلك :
- الإدارة الإستراتيجية
- التسويق الإستراتيجي
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- التمويل الإستراتيجي

النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية

⊙ إدارة شئون العاملين.

⊙ إدارة الأفراد .

⊙ إدارة القوى العاملة.

⊙ إدارة الموارد البشرية.

ما هو الهدف من الإدارة الإستراتيجية؟

⦿ الهدف من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة هو
توظيف وتخصيص الموارد في سبيل تحقيق
الإدارة للميزة التنافسية (Competitive
Advantage)

النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

- ١- إدارة الموارد البشرية.
- ٢- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- ٣- إدارة رأس المال البشري (إدارة المعرفة).

ما هو المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

⊙ عمليات توظيف مخططة لكل من الموارد البشرية ذاتها وأنشطة الموارد البشرية وبغرض تمكين المنظمة من إنجاز رؤيتها - رسالتها - أهدافها.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي (STRATEGIC PLANNING)

● عملية تخطيط تحليلية ورسمية تستهدف تنفيذ إستراتيجيات تم تحديدها من قبل، ويترتب عليها إعداد خطة يطلق عليها "خطة إستراتيجية".

خصائص التفكير الإستراتيجي

STRATEGIC THINKING

- ❶ عملية مقصودة وليست عملية عشوائية معتمده على المحاولة والخطأ.
- ❷ يتطلب وجود رؤية إستراتيجية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة.
- ❸ يعتمد علي توجهات طويلة الأجل بشأن السوق أو الموقف التنافسي للشركة .
- ❹ يتصف بالنظرة الكلية للمنظمة والبيئة المحيطة.
- ❺ يشجع علي الاقتناص الذكي للفرص غير المتوقعة.
- ❻ يعتمد علي كل من الماضي والحاضر والمستقبل .
- ❼ يحاول تقديم حلول وأفكار مبتكرة.

لماذا نخطط إستراتيجيا؟

- ⊙ التخطيط الإستراتيجي عملية تفاعل مستمرة للتكيف مع البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)
- ⊙ التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية لمساعدة المنظمة على تحقيق أداء أفضل (أهداف المنظمة)
- ⊙ التخطيط الإستراتيجي يعني توجيه أعضاء المنظمة نحو المستقبل (تحقيق الرؤية)
- ⊙ التخطيط الاستراتيجي يتطلب إعداد خطة إستراتيجية
- ⊙ التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى إعداد خطط عمل لتنفيذ الإستراتيجية

كيف تفكر إستراتيجيا ؟

أولا : بادر بتحديد مستويات التفكير الإستراتيجي ؟

- ١- مستوى المنظمة ككل (Corporate Level)
- ٢- مستوى قطاعات الأعمال (Divisional Level)
- ٣- مستوى وحدات الأعمال (Business Level)
- ٤- مستوى الإدارات الوظيفية (Functional Level)

حدد هرم الإستراتيجيات

١- الإستراتيجية الكلية للمنظمة نحو إدارة وحدات أعمالها من شركات تابعة (التنويع).

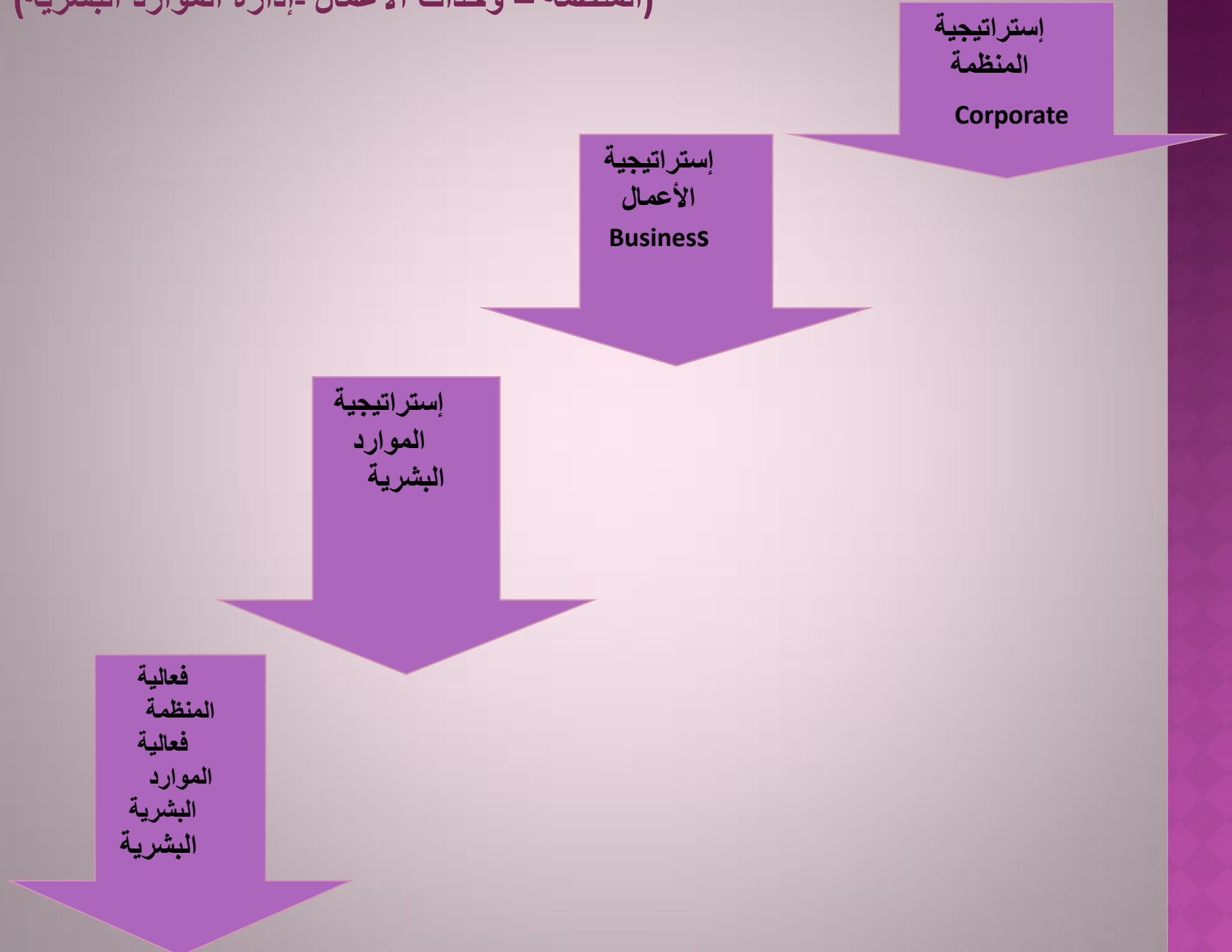
٢- إستراتيجية وحدة الأعمال وهي قرارات وتصرفات تجعل وحدة الأعمال أكثر تنافسية (مثال ذلك قيادة التكلفة).

٣- "الإستراتيجية الوظيفية" وهي عمليات وظيفية داخل وحدة الأعمال (إستراتيجية الموارد البشرية)

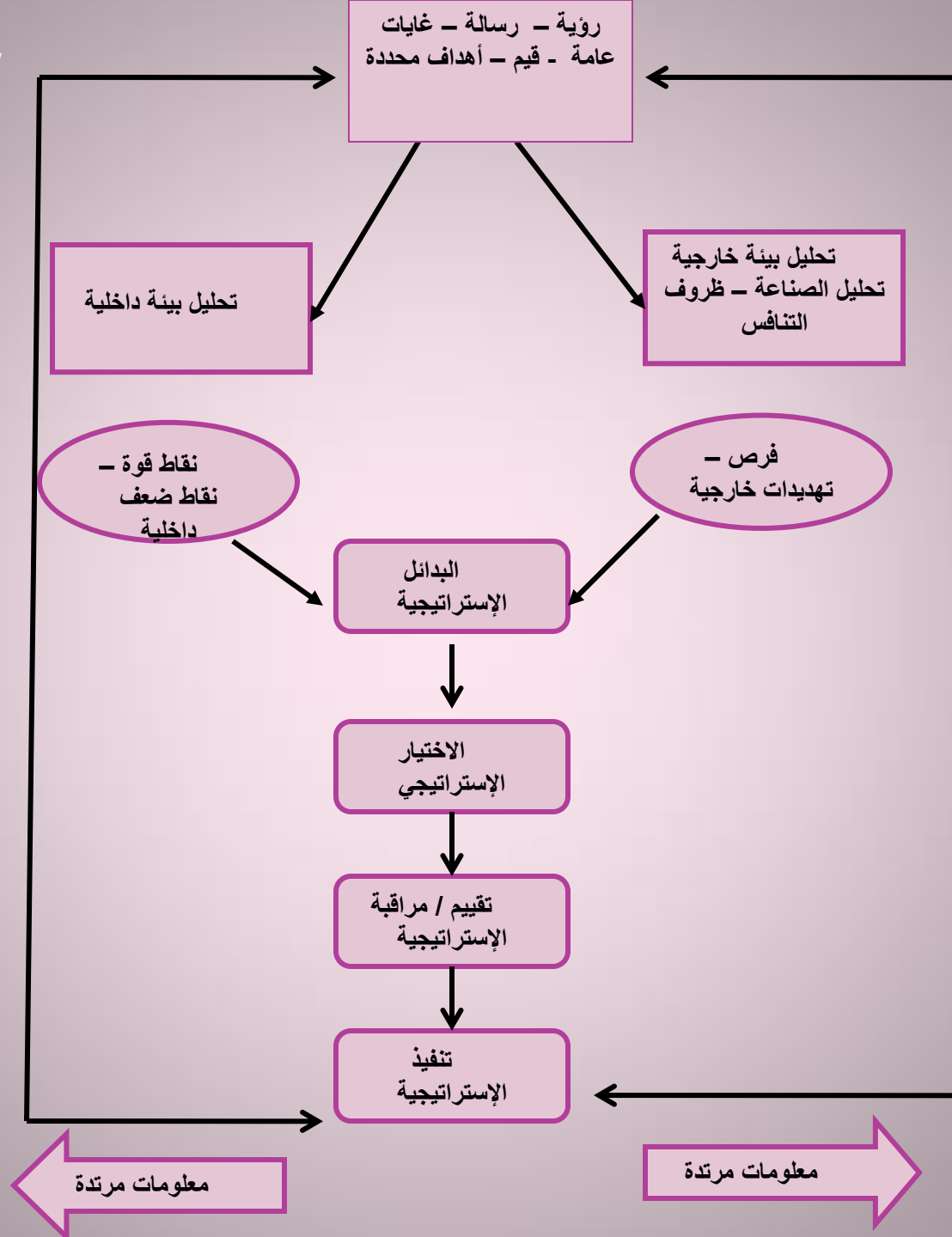
ثالثًا : التزم بالترابط بين مستويات الإستراتيجية (المنظمة – وحدات الأعمال -إدارة الموارد البشرية)

- ١- إستراتيجية المنظمة (Corporate)
- ٢- إستراتيجية الأعمال (Business)
- ٣- إستراتيجية الموارد البشرية (Human Resources)

حقق الترابط بين مستويات الإستراتيجية (المنظمة – وحدات الأعمال -إدارة الموارد البشرية)



رابعاً : تعرف علي خطوات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة



خامساً: أبدأ في تحديد الغايد الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي

رؤية
Vision

رسالة المنظمة
Mission

غايات
Goals

Values

قيم

Objectives

أهداف محددة

إستراتيجية (Strategy)

١- أكتب الرؤية المستقبلية للمنظمة

- ⊙ تحدد الرؤية توجه المنظمة
- ⊙ تصف الرؤية وضع مستقبلي أفضل
- ⊙ الرؤية سهلة القراءة وواضحة الفهم
- ⊙ الرؤية متحدية
- ⊙ الرؤية ممكن تحقيقها
- ⊙ الرؤية قوة دافعة وحافزة للإدارة والعاملين معا
- ⊙ الرؤية تحقق فهم أفضل لرسالة المنظمة
- ⊙ الرؤية تجذب اهتمام المديرين

رؤية شركة ميكروسوفت

" حاسب آلي لكل مكتب وحاسب آلي لكل منزل "

٢- قم بصياغة رسالة المنظمة

* الرسالة تصف الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة

* الرسالة عبارة أو جملة مكتوبة تحدد مجال نشاط وعمل المنظمة

* الرسالة تجيب على ثلاث أسئلة محورية :

(أ) ما هو مجال النشاط الحالي للمنظمة ؟

(ب) ما هو مجال نشاط المنظمة مستقبلا ؟

(ج) ما ينبغي أن يكون عليه مجال نشاط المنظمة ؟

رسالة الخطوط الجوية السعودية

"أن تكون ناقلا جويا عالمي المستوى، سعودي
السمات، فائق العناية بعملائه، حريصا علي
رعاية موظفيه"

رسالة سيد كاش

“SPEED CASH”

" تقديم خدمة مميزة لتحويل النقود، لا توجد لدي
بنك آخر، ويتم توصيل الحوالة إلى منزل
المستفيد أو بنك المستفيد . "

٣- حدد قيم ومبادئ المنظمة (VALUES)

مبادئ أو معايير أو مستويات للجودة تعبر عن
معتقدات المديرين والمنظمة.

قيم شركة الوادي

- ❖ الاستقامة في العمل
- ❖ الالتزام
- ❖ الوفاء بطلبات العميل
- ❖ الجودة
- ❖ الأمانة

٤- وضع الأهداف المحددة للمنظمة (OBJECTIVES)

- ❖ الأهداف تعبر عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة ووفقا لجدول زمني محدد .
- ❖ من أهم خصائصها: (SMART)
- ❖ التحديد Specific
- ❖ القابلية للقياس Measurable
- ❖ القابلية للإنجاز Achievable
- ❖ الواقعية Realistic
- ❖ الجدول الزمني للإنجاز Time based

ورشة العمل الأولى : التخطيط الإستراتيجي

- قائمة عمل (١-١) : الرؤية الإستراتيجية
- قائمة عمل (١-٢) : رسالة المنظمة (Mission)
- قائمة عمل (١-٣) : قيم المنظمة (Values)
- قائمة عمل (١-٤) : الأهداف المحددة للمنظمة / أهداف إدارة الموارد البشرية (Objectives)
- قائمة عمل (١-٥) : (تحليل SWOT)
- قائمة عمل (١-٦) : إستراتيجيات الموارد البشرية

قائمة عمل (١-١) : الرؤية الإستراتيجية

"الرؤية"

❖ عبارة عن الصورة الذهنية للمنظمة خلال 5 سنوات قادمة .وهناك عناصر تساعدك في وضع رؤية المنظمة وهي :

❖ ما هو انطباعك عن شركتك مستقبلا؟

❖ ما هو أهم ما يميز شركتك عن شركة مماثله أخرى؟

❖ ما هي المنافع التي يتوقعها العملاء من شركتك؟

❖ ما هي أفضل صورة لشركتك من جانب العملاء؟

مسودة الرؤية المبدئية

..... ❖

.....

.....

الصورة النهائية للرؤية

..... ❖

.....

.....

قائمة عمل (١-٢) :رسالة المنظمة (MISSION)

❖ ما هو مجال نشاطكم الحالي؟

❖ ما هو مجال نشاطكم مستقبلا؟

❖ ما ينبغي أن يكون عليه مجال نشاطكم؟

رسالة شركتكم في شكلها النهائي هي:

قائمة عمل (٣-١) : قيم

المنظمة (Values)

حدد قيم العمل التي ينبغي الالتزام في
عملكم :

.....(1)

.....(2)

.....(3)

.....(4)

قائمة عمل (٤-١) : أهداف المنظمة / أهداف إدارة الموارد البشرية

❖ حدد خمسة من أهداف شركتكم:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

❖ حدد خمسة من أهداف إدارة الموارد البشرية:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

قائمة عمل (٥-١) : تحليل SWOT

- استخدم الجدول التالي في إجراء تحليل (SWOT) لشركتك , وذلك بالتركيز علي "إدارة المورد البشرية :

مجال التركيز : إدارة الموارد البشرية

جوانب القوة	جوانب الضعف
الفرص	التهديدات

قائمة عمل (٦-١) : إستراتيجيات الموارد البشرية

الإستراتيجية	الوصف
الاستقطاب	
الاختيار	
التعيين	
الدفع (المرتبات، الأجور، العلاوات، الحوافز والمكافآت ، العمولات)	
التدريب	
تنمية وتطوير الإدارة	
قياس وتقييم الأداء	
المحافظة على أو استبقاء الموارد البشرية	

مكونات الخطة الإستراتيجية للمنظمة (STRATEGIC PLAN)

أولا :الرؤية الإستراتيجية (STRATEGIC VISION)

الخطوة الأولى هي تنمية رؤية مستقبلية واقعية لمجال الأعمال أو النشاط .وتعبر الرؤية عن ما سوف يكون عليه مجال عملك بعد ٣-٥ سنوات قادمة أو أكثر من الآن؟ (من حيث الموارد البشرية – المنتجات أو الخدمات – الأسواق – العملاء – العمليات – الموقع)

(أكتب

رؤيتك

(.....)

ثانيا :رسالة المنشأة (MISSION STATEMENT)

الخطوة الثانية هي تحديد الغرض من مجال الأعمال .
ما هو مجال عملك حاليا أو ما سوف يكون عليه
حقيقة؟ ما هي الأنشطة التي تؤديها أو سوف
تؤديها؟ أين ؟ كيف ؟ ما الذي تقدمه في مجال عملك
من سلع أو خدمات أو ما سوف تقدمه ؟ هل سوف
تقدم شيئا خاصا أو مميزا أو تنافسيا؟

(أكتب رسالة

شركتك

.....
(.....)

ثالثاً : حدد قيم المنظمة () CORPORATE VALUES)

أكتب القيم والمعايير الحاكمة لمجال نشاطك وعلاقاته مع المجتمع ككل ، العملاء ، الموردين ، الموظفين ، المجتمع المحلي ، وأصحاب المصالح.

(أكتب قيم منظمتك

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

رابعاً :حدد الأهداف العامة (GOALS)

الخطوة الرابعة هي إلقاء الضوء على الانجازات والتقدم بشكل عام الذي سوف يتم تحقيقه على مدار 3 أو 5 سنوات قادمة وتتعلق بأصحاب الأسهم ،الإدارة ، ومجال النشاط ذاته .ومن أمثلة ذلك أهداف النمو، الربحية، التكنولوجي ، المنتجات المقدمة، الأسواق.

(لا تكتب غايات محددة أو أشياء مستهدفة ، كل هذا سوف يأتي فيما بعد في الخطوة)

- | | |
|---------|---------|
|-٤ |-١ |
|٥ |-٢ |
|-٦ |-٣ |

خامسا :الأهداف الرئيسية المحددة MAJOR OBJECTIVES):

حدد في شكل كمي أهداف المستويات الأعلى الرئيسية التي تعتبر قابلة للإنجاز على مدار السنوات 3 أو 5 القادمة من خلال المبيعات، القطاعات السوقية، حصص السوق، المنتجات والخدمات، إدارة الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج والعمليات، التكنولوجي، الأرباح وغيره .

(ينبغي أن تكون هذه الأهداف كمية، متسقة، واقعية، قابلة للإنجاز)

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

سادسا :قم بتحليل نقاط القوة والضعف الحالية / الفرص والتهديدات الحالية (SWOT ANALYSIS):

1) جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية:

S = Strengths = جوانب القوة

W = Weaknesses = جوانب الضعف

جوانب القوة	جوانب الضعف
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-

(2) الفرص والتهديدات الخارجية :

الفرص = Opportunities

التهديدات = Treats

الفرص	التهديدات
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-

سابعاً : الإستراتيجيات الرئيسية (MAJOR STRATEGIES)

❖ اقترح إستراتيجيات منظمتك معتمدا على جوانب القوة ، ومعالجة نقاط الضعف ، واستغلال الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات (خذ في الحسبان أي أبعاد جديدة تتعلق بالرؤية والرسالة) من أجل تحقيق الرؤية، الرسالة ، الأهداف،

❖ ضع قائمة بالاستراتيجيات الرئيسية التي تغطي مجال النشاط ككل (تغطي أمور مثل تنويع مجالات النشاط، النمو، الاستحواذ ، الاندماج ، التصفية (أو تغطي مسائل تنفيذية أو أولية داخل مجالات نشاط وظيفية رئيسية مثل إستراتيجيات الموارد البشرية في حالتنا هذه).

❖ فرق بين الاستراتيجيات التي تقوم بها والاستراتيجيات التي ينبغي القيام بها) :

تحديد الإستراتيجيات

إستراتيجيات ينبغي القيام بها	استراتيجيات تقوم بها
1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-

ثامنا : تحليل (SWOT) المستقبلي

❖ راجع خطتك وأضف أي عناصر جديدة أو ناشئة في تحليل "سوات" لم يتم التطرق إليها بوضوح داخل الرؤية المقترحة، الرسالة ، الأهداف ، والإستراتيجيات (هذه الخطوة اختيارية). إذا قمت بإعداد تحليل سوات مستقبلي، ينبغي إضافته إلى سوات الأصلي .

SWOT

جوانب القوة مستقبلا	جوانب الضعف مستقبلا
1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-
فرص مستقبلية	تهديدات مستقبلية
1- 2- 3- 4- 5-	1- 2- 3- 4- 5-

تاسعا : راجع الخطة المقترحة (REVIEW PLAN)

❖ قم بتنقيح ، إعادة اقتراح ، إعادة صياغة الإستراتيجيات الرئيسية للتعامل مع تحليل سوات المستقبلي من أجل التأكيد على أن كل عناصر الخطة واقعية، محددة ، عملية ، متسقة داخليا ، وداعمة على نحو مشترك .

عاشرا : جهاز برامج العمل الإستراتيجية

STRATEGIC ACTION PROGRAMS

❖ اعتمادا على الاستراتيجيات المقترحة والأهداف الموضوعية، حدد حوالي ست برامج عمل رئيسية وبتسلسل حسب الأهمية وبالنسبة لكل برنامج عمل ، حدد (ماذا ، من ، أين ، كيف ومتى) مثلا حدد الموارد ، الأهداف المحددة، التوقيتات الزمنية، مواعيد البدء والانهاء ، الموازنات، ومستهدفات أو مقاييس الأداء لكل برنامج عمل .

ملخص الخطة الإستراتيجية للمنظمة (STRATEGIC PLAN)

المكونات	الوصف
الرؤية Vision	
الرسالة Mission	
القيم Values	
الغايات أو الأهداف العامة Goals	
الأهداف المحددة Objectives	
الإستراتيجيات Strategies	
برامج العمل Action Program	

الخطة الإستراتيجية للمنظمة

ورشة العمل الثانية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....كيف؟ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY

- الخطوة الأولى : البدء بفهم إستراتيجية الأعمال
- الخطوة الثانية : إعداد رسالة – رؤية – أهداف لإدارة الموارد البشرية
- الخطوة الثالثة : إجراء تحليل نقاط القوة /الضعف - الفرص /التحديات لإدارة الموارد البشرية .
- مثال ذلك :

(1) تحليل نقاط القوة /الضعف الداخلية :

- 1- مستوى الجدارات الإدارية (المهارات الحالية - الإمكانيات لدى العاملين - مستويات التدريب - المؤهلات العلمية)
- 2- عدد ونوعية العاملين.
- 3- الاستقطاب.
- 4- الاختيار -الترقية – الإحلال .
- 5- تخطيط الموارد البشرية .
- 6-التدريب.
- 7-المرتبات والأجور.
- 8 -الحوافز والمكافآت.
- 9 -تقييم الأداء.
- 10-تنمية وتطوير الإدارة.
- 11-تنظيم إدارة الموارد البشرية .

(2) تحليل الفرص/ التهديدات الخارجية

- تحليل سوق العمل الخارجي (الطلب – العرض – عجز أو فائض العمالة)
- تأثير العوامل الخارجية مثل التكنولوجي على مستويات العاملين.
- جمع المعلومات عن القضايا الهامة المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة.

الخطوة الرابعة : تنمية البدائل الإستراتيجية اللازمة
لحل القضايا التي تواجه إدارة الموارد البشرية (ندرة
عمالة – انخفاض مستوي- انخفاض ولاء- تزايد
معدلات دوران- مسار وظيفي مغلق)

الخطوة الخامسة: تنفيذ البدائل الملائمة من خلال خطط
عمل .

الخطوة السادسة: تقييم ومراجعة التنفيذ من خلال مؤشرات الأداء التالية:

- أداء الوظيفة.
- الرضا عن الوظيفة.
- معدل الدوران .
- معدلات الغياب.
- الدافعية.
- الأمان أو الضمان الوظيفي.
- توقعات المسار الوظيفي.
- الإجهاد النفسي.
- الظروف الصحية والأمان.
- الدخل

رسالة إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي (Strategic Partner) في جذب والاحتفاظ بهيئة إدارية محترفة وعالية الجودة ومتنوعة باعتبارها أساس من أجل تقديم خدمات أو منتجات فعالة للعملاء.

الأولويات الإستراتيجية: Strategic Priorities

❖ الأولويات عبارات أو جمل عامة .

❖ الأولويات تحدد إنجازات قابلة للتنفيذ .

❖ الأولويات جسور لعبور الفجوة بين الحاضر والمستقبل الأفضل من جانب المنظمة .

❖ الأولويات تحوى هدفا أو مجموعة أهداف .

تطبيقات على الأولويات

- 1-توسيع قاعدة عملية الاستقطاب .
- 2-توجيه الاهتمام نحو برامج التدريب للعاملين.
- 3-التركيز علي تنمية قيادات إدارية ناجحة.

أمثلة أهداف إدارة الموارد البشرية - شركة الطحان

1- تخفيض معدلات الغياب لأسباب مرضيه من 5% إلى 4%.

2- تخفيض معدلات دوران العمالة من 15% إلى 10%.

3- زيادة معدلات الرضا عن الوظيفة بنسبة 5 %.

4- زيادة معدلات الإنتاجية بنسبة 10%.

أمثلة الأهداف العامة – الأهداف المحددة -النواتج (Goals- Objectives- Outcomes)	نواتج نهائية : ضمان وتأكيد أكبر للمديرين بتعيين عمال جدد مؤهلين تأهيلا جيدا.	هدف محدد #1 إعداد خطط طويلة الأجل بشأن عدد ونوعية العمالة المطلوبة هدف #2 تفعيل عملية التقدم بطلبات الالتحاق عن طريق الانترنت هدف #3 مراجعة عملية التقدم بطلبات عن طريق الانترنت للتأكد من كفاءتها وفعاليتها	هدف عام #1 جذب والإبقاء علي عمالة مؤهلة تأهيلا عاليا .
	نواتج نهائية : عمال مدربين تدريبا جيدا بما يسمح لهم من تقديم خدمات ومنتجات بشكل مرضي.	هدف محدد #1 إعداد تقييم دوري لاحتياجات التدريب كل سنتين . هدف #2 إعداد خطط تدريب سنوية	هدف عام #2 تحسين إنتاجية العاملين من خلال التأكيد علي أن كل موظف مدرب تدريب كافيا لأداء العمل المطلوب بكفاءة وفعالية
	نواتج نهائية : الالتزام بقوانين الجهات الحكومية فيما يتعلق باحتياجات الأمن والصحة.	هدف محدد #1 التنفيذ الكامل للقوانين العمالة هدف محدد #2 توزيع ونشر سياسة إجراء الفحوصات الطبية على المتقدمين الجدد	هدف عام #3 الحصول علي عمالة آمنة وملتزمة تاما بقوانين الأمن والصحة.

برنامج عمل (التدريب)

مقاييس الأداء	الموازنة	مواعيد البدء والانهاء	التوقيت الزمني	الأهداف المحددة	الموارد اللازمة	برنامج عمل
						برنامج تدريبي مثال : - نوع البرنامج - المسئول عنه - مكان انعقاده - تفاصيل البرنامج - موعد بدء البرنامج - المتدربين - المدربين - مدة التدريب - تفاصيل البرنامج - اختيار المتقدمين - أسلوب التدريب - موضوعات البرنامج - عدد المتدربين

الأولويات – برامج العمل – خطط العمل

ورشة العمل الثالثة

قائمة عمل (٣-١) : حدد أولوياتك الإستراتيجية

م	الأولويات الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية
(١)	توصيف الأولوية:
(٢)	توصيف الأولوية:
(٣)	توصيف الأولوية:
(٤)	توصيف الأولوية:

قائمة عمل (٢-٣) :برنامج عمل (Action Program) عام (1430/1431)

الإدارة : " إدارة الموارد البشرية"
اسم البرنامج:
وصف البرنامج (المهام والأنشطة) :
المسئول عنه:
الجدول الزمني:
الموارد اللازمة (بشرية، مالية) :
(النواتج المخرجات النهائية) :

قائمة عمل (٣-٣) : خطة عمل تفصيليه

Action Plan

فيما يلي جدول يمكن استخدامه لإعداد "خطة عمل" لكل
من الأولويات الإستراتيجية :

الأولوية الإستراتيجية (١):

خطة العمل

الأهداف المحددة :	ما هي المهام المطلوب إنجازها؟	ما هو توقيت كل منها؟	من يقوم بالمهمة؟	ما هي الموارد الأزمة لها:
هدف(1)				
هدف(2)				
هدف(3)				

الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية..... ما هي ؟

Human Resource Strategic Plan

- تقدم إطاراً لتوجيه كل جوانب التطبيق المتعلقة بممارسات الموارد البشرية للمنظمة.
- تحدد رؤية طويلة الأجل ، عوامل نجاح داعمة ، أولويات مطلوبة لإنجاز إستراتيجية الأعمال.
- تقدم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتفق مع أهداف المنشأة ككل.
- تقدم رسالة قوية للعاملين بأن المنشأة تعطي قيمة أكبر للعنصر البشري .
- تشمل مجموعتين من العناصر التنظيمية والعناصر المتعلقة بالموارد البشرية معاً، نظراً لأن قضايا المورد البشري تشمل الاثنين.
- تحتاج العناصر التنظيمية إلى أن تكون متوافقة مع عناصر الموارد البشرية والعكس.
- تتطرق إلى عوامل النجاح الرئيسية والإمكانات التنظيمية المطلوبة من أجل دعم وضمان استمرارية المبادرات في الأجل الطويل.
- تحدد ما نريد حدوثه داخل المنظمة لضمان حدوث تأثير إيجابي على فعالية الأفراد والمنظمة ككل.

إذن الخطة الإستراتيجية للموارد
البشرية تتعامل مع فعالية الأفراد على
نطاق واسع وليس وظيفة إدارة الموارد
البشرية فقط.

الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية

ورشة العمل الرابعة

الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Plan)

الوصف	مكونات الخطة
	رؤيتنا
	رسالتنا
	قيمنا
	أهدافنا
	أولوياتنا
	إستراتيجياتنا

بطاقة الأداء المتوازن Scorecard (BSC)

"نظام للتخطيط الاستراتيجي والإدارة ثم تصميمه لمساعدة كل فرد في المنظمة من أجل فهم والعمل نحو تحقيق رؤية مشتركة وإستراتيجية المنظمة."

المصطلحات المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن

١ -مقترح القيمة للعميل (Customer Value Proposition)

عبارة عن قيمة مضافة فريدة تقدمها المنظمة لعملائها من خلال عملياتها ،حلقة الوصل المنطقية بين التصرف والنتائج الذي يجب أن تحققه المنظمة لكي تكون فعالة .

هناك ثلاثة جوانب أو أبعاد لهذا المقترح تشمل :

أ- خصائص المنتج / الخدمة (اعتبارات وظيفية للأداء مثل الجودة ، الوقت المحدد أو السعر).

ب- الانطباع .

ج- العلاقة مع العميل .

٢ - الرسالة: (Mission)

تحدد العبارة الدالة عن الرسالة سبب وجود المنظمة، غرض المنظمة

٣ - الرؤية: (Vision)

العبارة أو الجملة الدالة عن الرؤية هي فقرة تعبر عن تصور المنظمة للنجاح في المستقبل، وما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

٤ - الإستراتيجية: (Strategic)

تعبر عن كيفية تحقيق المنظمة لرؤيتها ،فهي بمثابة مدخل أو خطة لعب .

٥ -وجهات النظر /المنظور(Perspectives)

عبارة عن وجهة نظر المنظمة من جانب نقطة أولوية محددة أو موقع معين .هناك أربعة وجهات تستخدم تقليديا للتعبير عن أنشطة المنظمة :

أ-المنظور المالي .

ب-منظور العمليات الداخلية.

ج-منظور العميل .

د-منظور التعلم والنمو.

إن نموذج الأعمال للمنظمة والذي يحتوي علي الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية يحدد وجهات النظر الملائمة .

٦ -المجال الاستراتيجي(Strategic Theme):

عبارة عن مجالات ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة من أجل إنجاز رسالتها ورؤيتها، وتحقيق القيمة لعملائها .
المجالات الإستراتيجية هي عبارة عن " أعمدة التفوق والتميز " للمنظمة.

٧ -النتيجة الإستراتيجية:(Strategic Result)

النتائج الإستراتيجية عبارة عن النواتج المرغوبة من مجالات التركيز الرئيسية لنشاط الأعمال .ولكل مجال استراتيجي نتيجة إستراتيجية مناظرة .

٨- الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)

الأهداف هي مكونات الإستراتيجية أنشطة التحسين المستمر التي ينبغي إنجازها لكي تكون المنظمة ناجحة. الأهداف هي أحجار البناء للإستراتيجية وتحدد النية الإستراتيجية للمنظمة. الأهداف الجيدة هي عبارات تعبر عن التصرف أو العمل ، من السهل فهمها، كما تعبر عن إمكانية التحسين المستمر ، وليست مشاريع أو أنشطة (لها نقطة بدء / أو توقف).

٩- خريطة الإستراتيجية (Strategic Map):

تظهر علاقات السبب - الأثر بين الأهداف التي تشكل إستراتيجية ما. الخريطة الجيدة للإستراتيجية توضح كيفية تحقيق القيمة بالتطبيق علي مجال أعمال ما .

١٠-المستهدفات : (Targets)

مستوي مرغوب من الأداء معبر عنه في شكل مقاييس أداء

١١-مقاييس الأداء (Performance

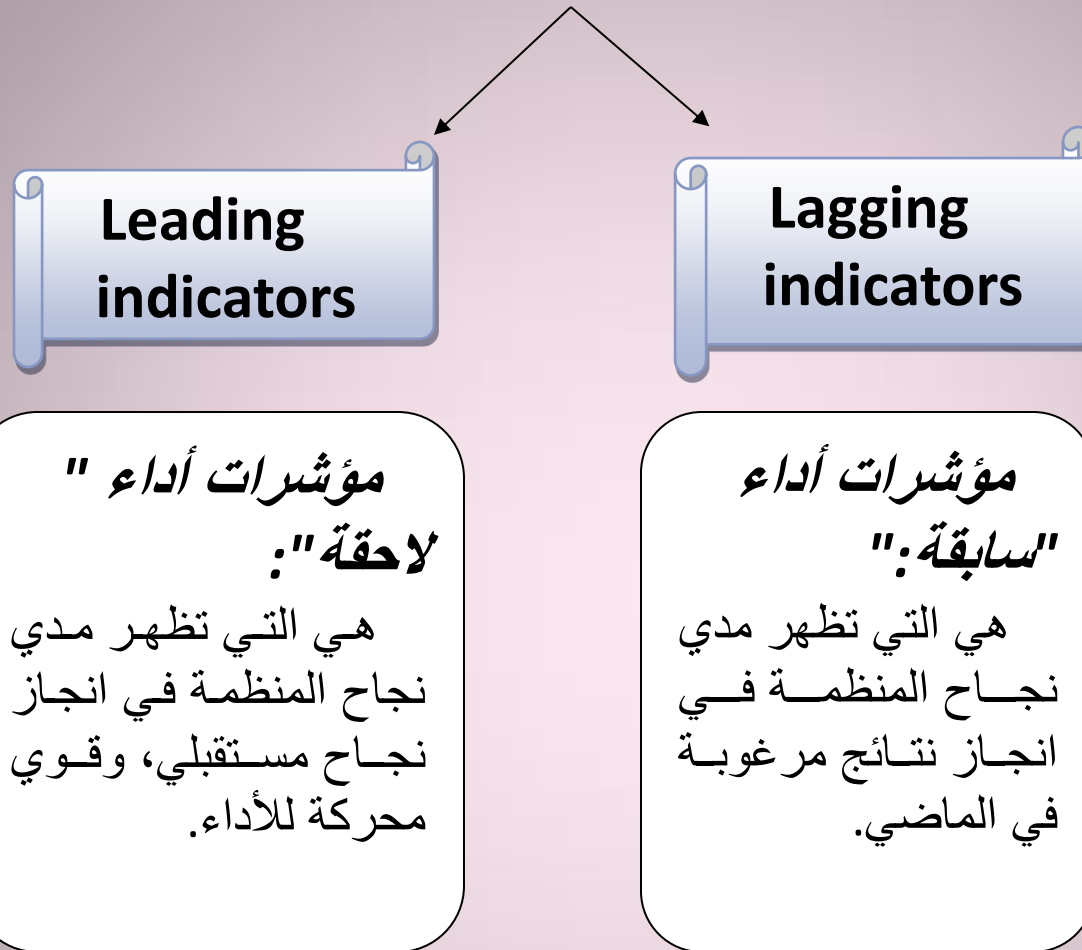
Measures):

عبارة عن مؤشرات تقدم أساس تحليلي لصنع القرار وتركيز الاهتمام نحو عدد من الأمور . تجيب مؤشرات الأداء على التساؤل "كيف تؤدي المنظمة وظيفتها المتعلقة بإنجاز الأهداف الإستراتيجية ؟ " وتنقسم إلى نوعين من المؤشرات وهما:

● مؤشرات أداء سابقة .

● مؤشرات أداء لاحقة.

مقاييس الأداء



١٢ - المبادرات الإستراتيجية (Strategic

Initiatives):

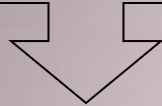
عبارة عن برامج أو مشاريع تحول الإستراتيجية إلى نتائج عملية وعناصر قابلة للتنفيذ ، وتقديم فهم تحليلي للقرارات ، وتقديم طريقة نظامية لتحديد مدي أولوية المشاريع طبقا للأثر الإستراتيجي لها . وتجيب المبادرات الإستراتيجية عن السؤال "ما هي المشاريع الإستراتيجية التي ينبغي أن تنفذها المنظمة من أجل انجاز الأهداف الإستراتيجية؟"

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (مجال إدارة الموارد البشرية)

١- الجوانب
المالية لإدارة
الموارد البشرية

الأهداف	مقاييس الأداء	المستهدف	المبادرات

٤- الجوانب المتعلقة بالعاملين



الأهداف	مقاييس الأداء	المستهدف	المبادرات

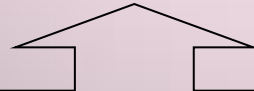
رؤية/
إستراتيجية
المنظمة

الأهداف	مقاييس الأداء	المستهدف	المبادرات

٢- إجراءات
وعمليات إدارة الموارد
البشرية

الأهداف	مقاييس الأداء	المستهدف	المبادرات

٣- الابتكار والتعلم



بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

ورشة العمل الخامسة

ملخص :بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية

الرسالة والرؤية:

الرسالة:

.....

الرؤية :

.....

المجالات الإستراتيجية & النتائج:

.....

.....

.....

.....

.....

خريطة الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء	المبادرات الإستراتيجية
منظور العميل :		
.....		
المنظور المالي :		
.....		
منظور العمليات:		
.....		
منظور التعلم والنمو:		
.....		