

# موضوعات مختاره في إدارة الموارد البشرية





## الفهرس

|         |  |
|---------|--|
| 1.....  | الوحدة الأولى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية                      |
| 2.....  | الإدارة الاستراتيجية   |
| 2.....  | تعريف الإدارة الاستراتيجية   |
| 2.....  | مفهوم الإدارة الاستراتيجية   |
| 3.....  | الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية                        |
| 3.....  | أمثلة على مؤسسات تعتمد الإدارة الاستراتيجية في عملها                     |
| 4.....  | مراحل الإدارة الاستراتيجية   |
| 4.....  | الرؤية: تحديد ما تسعى المؤسسة لتحقيقه                                    |
| 4.....  | الرسالة: الهدف الأساسي للمؤسسة   |
| 5.....  | تحليل البيئة: تحليل داخلي وخارجي باستخدام أدوات مثل SWOT                 |
| 6.....  | صياغة الاستراتيجيات: تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب           |
| 7.....  | التنفيذ: تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عملية                            |
| 8.....  | التقييم: مراقبة وتقييم النتائج وتحسين الأداء                             |
| 8.....  | الربط بين الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية                                 |
| 8.....  | كيفية تحقيق التناغم بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف المؤسسة              |
| 9.....  | أهمية محاذاة الاستراتيجيات مع أهداف المؤسسة لتحقيق النجاح                |
| 10..... | دراسة أمثلة على فشل استراتيجيات بسبب عدم توافقها مع أهداف المؤسسة        |
| 11..... | تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في بيئات العمل المختلفة                     |
| 11..... | تطبيقات عملية للإدارة الاستراتيجية في القطاعات المختلفة                  |
| 12..... | دراسة حالات عملية على نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي |
| 13..... | أمثلة من الشركات العالمية والمحلية                                       |
| 14..... | أهمية الإدارة الاستراتيجية   |
| 14..... | أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي                      |
| 14..... | تحسين الكفاءة التشغيلية  |
| 16..... | تحقيق الأهداف التنظيمية  |



- 17..... إدارة الموارد البشرية بفعالية.
- 18..... دور الإدارة الاستراتيجية في التكيف مع التغيرات السريعة في السوق
- 18..... تحليل البيئة التنافسية.
- 18..... كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية تحليل التغيرات التنافسية في السوق:
- 19..... المرونة والتكيف
- 20..... استغلال الفرص السوقية
- 21..... كيفية قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية على استدامة المؤسسات
- 21..... مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
- 22..... الاستدامة الاقتصادية
- 23..... الاستدامة البيئية والاجتماعية
- 24..... دراسة حالات عملية لمؤسسات نجحت في تطبيق الإدارة الاستراتيجية
- 24..... دراسة حالة: شركة مايكروسوفت
- 25..... دراسة حالة: شركة سامسونج
- 26..... دراسة حالة: رؤية السعودية 2030
- 28..... دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح إدارة الموارد البشرية
- 28..... الربط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
- 28..... تعريف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية
- 29..... مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية
- 31..... دور الإدارة الاستراتيجية في التخطيط الوظيفي، التطوير، وإدارة الأداء
- 31..... التخطيط الوظيفي الاستراتيجي
- 33..... التطوير الوظيفي
- 34..... إدارة الأداء
- 35..... كيفية إدارة العلاقات التنظيمية والاستفادة من الكفاءات
- 35..... إدارة العلاقات التنظيمية
- 37..... الاستفادة من الكفاءات
- 39..... أمثلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات ناجحة



- 39..... أمثلة على موازنة الموارد البشرية مع الإدارة الاستراتيجية
- 40..... دراسة حالة: شركة نستله (Nestlé)
- 41..... دراسة حالة: شركة فيديكس (FedEx)
- 42..... الوحدة الثانية: المعايير المهنية
- 43..... المعايير والمقاييس العالمية
- 43..... مقدمة عن المعايير والمقاييس العالمية
- 43..... تعريف المعايير الدولية
- 44..... 2. كيفية تطوير المعايير والمقاييس العالمية (مثل ISO ، OSHA)
- 45..... أهمية المعايير العالمية لضمان التميز المهني
- 46..... أمثلة من معايير دولية في مختلف الصناعات
- 46..... ISO 9001 أنظمة إدارة الجودة
- 48..... 2: ISO 45001. إدارة السلامة والصحة المهنية
- 50..... ISO 14001 أنظمة الإدارة البيئية
- 52..... تأثير المعايير العالمية على الأداء المؤسسي
- 52..... كيف تعزز المعايير الأداء المؤسسي من خلال تحسين الجودة والكفاءة وتقليل المخاطر
- 52..... تحسين الجودة:
- 55..... 2. حالات دراسية عن مؤسسات دولية نجحت في تحسين الأداء عبر تطبيق المعايير العالمية
- 56..... معايير العمل والإنتاجية
- 56..... تعريف معايير العمل والإنتاجية
- 56..... مفهوم معايير العمل والإنتاجية في بيئات العمل
- 59..... معايير العمل في القطاعات المختلفة (الصناعة، الخدمات، الإدارة)
- 61..... قياس الإنتاجية وتطبيق المعايير
- 61..... أدوات قياس الإنتاجية مثل التحليل الزمني وتحليل التكلفة-العائد
- 66..... كيفية تطبيق معايير العمل لتحسين الإنتاجية في مؤسسات مختلفة
- 72..... الجزء الثالث: طرق تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد باستخدام تقنيات مثل Lean Management
- 77..... أمثلة عملية لتطبيق معايير العمل



|          |  |
|----------|--|
| 77.....  | دراسة حالة تطبيقية: نظام الإنتاج المتكامل لشركة تويوتا (TPS)                   |
| 79.....  | أمثلة من شركات في مجالات الخدمات اللوجستية والضيافة                            |
| 82.....  | المعايير ومقاييس الاداء  |
| 82.....  | مفهوم مقاييس الأداء  |
| 82.....  | تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ودورها في تحسين الأداء                     |
| 83.....  | أنواع مقاييس الأداء: مالية، تشغيلية، بيئية، وغيرها                             |
| 85.....  | ربط مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية  |
| 85.....  | كيفية تطوير مؤشرات أداء تعكس أهداف المؤسسة مثل زيادة الإيرادات أو تحسين الجودة |
| 87.....  | تحليل ومراقبة مؤشرات الأداء الفردي والتنظيمي بشكل دوري لضمان التحسين المستمر   |
| 94.....  | تحليل وتقييم الأداء باستخدام المقاييس  |
| 94.....  | كيفية إجراء تقييمات دورية للأداء بناءً على المقاييس المحددة                    |
| 96.....  | مناقشة طرق تحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم                                |
| 99.....  | الجزء الثالث: أمثلة من شركات تستخدم تقييم الأداء لتحسين العمليات               |
| 104..... | الوحدة الثالثة: مهارات الاتصال   |
| 105..... | مهارات الاتصال وأهميته   |
| 105..... | تعريف مهارات الاتصال   |
| 105..... | شرح مفهوم الاتصال في بيئة العمل  |
| 107..... | توضيح الفرق بين الاتصال الفعال وغير الفعال                                     |
| 109..... | أهمية الاتصال في بيئة العمل  |
| 109..... | دور الاتصال في تحسين الإنتاجية وتعزيز التعاون بين الموظفين                     |
| 111..... | كيف يسهم الاتصال الفعال في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية                           |
| 113..... | عناصر الاتصال الفعال   |
| 113..... | المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية الراجعة                            |
| 116..... | كيفية ضمان تفاعل هذه العناصر لتحقيق اتصال ناجح                                 |
| 118..... | دور الاتصال في إدارة الموارد البشرية   |
| 118..... | أهمية الاتصال في إدارة الموارد البشرية   |



- 118..... كيف يساهم الاتصال في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- 119..... تأثير الاتصال الفعال على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- 121..... الاتصال كأداة في التوجيه والتقييم.
- 121..... دور الاتصال في التوجيه وتقديم التغذية الراجعة للموظفين.
- 124..... كيفية استخدام الاتصال في تقييم الأداء والتحفيز.
- 126..... الاتصال الداخلي والخارجي.
- 126..... الفرق بين الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.
- 129..... كيفية استخدام الاتصال الداخلي لتعزيز الروح الجماعية والتماسك بين الفرق.
- 131..... أشكال الاتصال المؤثرة .....
- 131..... أنواع الاتصال: الشفهي وغير الشفهي.
- 131..... تعريف الاتصال الشفهي (مثل الاجتماعات والمحادثات) والاتصال غير الشفهي (مثل تعبيرات الوجه ولغة الجسد).
- 133..... كيفية استخدام كل منهما بفعالية في مواقف العمل المختلفة.
- 136..... الاتصال الكتابي والرقمي.
- 136..... دور الاتصال الكتابي (مثل التقارير والرسائل الإلكترونية) في ضمان وضوح التعليمات والأهداف.
- 138..... كيفية استخدام وسائل الاتصال الرقمية لتعزيز التفاعل الفوري والفعالية في العمل.
- 141..... التحديات في الاتصال وكيفية التغلب عليها.
- 141..... التعرف على العوائق الشائعة في الاتصال مثل سوء الفهم، الضوضاء، والتحيز الشخصي.
- 143..... استراتيجيات التغلب على التحديات وضمان وضوح الرسالة.
- 146..... الوحدة الرابعة: تمكين العاملين .....
- 147..... التفويض والتمكين .....
- 147..... مفهوم التفويض والتمكين .....
- 147..... تعريف التفويض والتمكين في بيئة العمل.
- 148..... الفرق بين التفويض والتمكين وأهمية كل منهما لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 150..... فوائد التفويض والتمكين .....
- 150..... كيفية تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال التفويض.
- 152..... تمكين العاملين كوسيلة لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.



|          |  |
|----------|--|
| 155..... | مهارات التفويض الفعال  |
| 155..... | المهارات اللازمة لتفويض المهام بفعالية                                   |
| 158..... | كيفية اختيار المهام المناسبة للتفويض واختيار الأفراد المناسبين           |
| 161..... | متطلبات نجاح التمكين   |
| 161..... | الثقة بين الإدارة والعاملين  |
| 161..... | دور بناء الثقة في نجاح عملية التمكين                                     |
| 165..... | كيفية توفير بيئة عمل تعتمد على الشفافية والاحترام المتبادل               |
| 169..... | التدريب والتطوير   |
| 169..... | أهمية التدريب المستمر لضمان جاهزية العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم |
| 172..... | استراتيجيات تطوير المهارات لتعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم                |
| 176..... | دعم الإدارة والتوجيه   |
| 176..... | أهمية الدعم الإداري والتوجيه المستمر لضمان نجاح التمكين                  |
| 179..... | كيفية تقديم التغذية الراجعة وتشجيع الموظفين على المبادرة واتخاذ القرارات |
| 183..... | دور التمكين في بناء قيادات المستقبل                                      |
| 183..... | التمكين كوسيلة لتطوير القيادات   |
| 183..... | كيفية استخدام التمكين لتطوير القدرات القيادية لدى العاملين               |
| 186..... | تعزيز الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية كجزء من عملية التمكين                 |
| 190..... | تمكين الأفراد وتحفيز القيادة الذاتية                                     |
| 190..... | دور التمكين في تعزيز القيادة الذاتية بين العاملين                        |
| 193..... | تقديم أمثلة عملية لموظفين تم تمكينهم وأصبحوا قادة ناجحين في مؤسساتهم     |
| 196..... | التحديات والفرص في بناء قيادات المستقبل من خلال التمكين                  |
| 196..... | التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات أثناء تمكين الموظفين لتولي القيادة  |
| 200..... | الفرص المتاحة من خلال تعزيز التمكين ودوره في تحقيق النمو التنظيمي        |
| 204..... | الوحدة الخامسة: نظام إدارة الجودة  |
| 205..... | مفهوم الجودة   |
| 205..... | تعريف الجودة   |



- 205..... تقديم تعريف شامل للجودة، بما في ذلك المفاهيم المختلفة التي تعتمد عليها الجودة في السياقات المؤسسية
- 207..... مناقشة التطور التاريخي لمفهوم الجودة وكيف تغيرت تعريفاته عبر الزمن
- 211..... مقارنة بين التعريفات التقليدية والتعريفات الحديثة للجودة، بما يعكس التحول نحو التركيز على العملاء والمخرجات
- 214..... **أبعاد الجودة**
- 214..... المطابقة للمواصفات: التأكد من أن المنتجات والخدمات تلي المعايير المحددة مسبقاً
- 217..... التحسين المستمر: توضيح دور الجودة في تعزيز التحسين المستمر في العمليات والإنتاج
- 221..... التركيز على العميل: كيف يؤثر التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم على تحقيق الجودة
- 225..... ملخص الأمثلة الواقعية التي تُظهر كيفية تحقيق كل بُعد من أبعاد الجودة في مؤسسات مختلفة
- 226..... **أهمية الجودة للمؤسسات**
- 226..... توضيح أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية وزيادة رضا العملاء
- 229..... الربط بين الجودة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بما يشمل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية
- 232..... دراسة تأثير الجودة على الأداء المالي للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أهداف الربحية
- 236..... **مفاهيم مرتبطة بالجودة**
- 236..... توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالجودة، مثل التفوق التنافسي والجودة الشاملة
- 239..... شرح كيفية تداخل الجودة مع مفاهيم أخرى مثل الإدارة المستدامة وتحسين سلاسل التوريد
- 243..... **نظم الجودة المختلفة**
- 243..... **نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM – Total Quality Management)**
- 243..... شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكيف يتم تطبيقه على مستوى المؤسسة بأكملها
- 247..... توضيح المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والمشاركة الكاملة للعاملين
- 251..... تقديم أمثلة على المؤسسات التي نجحت في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وكيف استفادت من ذلك
- 255..... **المعايير والمواصفات الدولية للجودة (ISO)**
- 255..... تقديم نظرة شاملة على المعايير الدولية للجودة مثل ISO 9001 ، وكيف تساهم هذه المعايير في تعزيز جودة العمليات
- 259..... توضيح المتطلبات التي يجب على المؤسسات تلبيتها للحصول على شهادة ISO ، وفوائد الالتزام بهذه المعايير
- 263..... استعراض أمثلة من قطاعات مختلفة تطبق معايير ISO لرفع مستوى الجودة وضمان المطابقة للمواصفات
- 267..... **نظم الجودة في مختلف القطاعات**
- 267..... استعراض أمثلة على تطبيق نظم الجودة في قطاعات متعددة مثل الصناعة، الخدمات، التعليم، والصحة





- 271..... مناقشة الفروق في تطبيق نظم الجودة في القطاعات المختلفة وكيف تتكيف هذه الأنظمة لتلبية احتياجات كل قطاع.
- 275..... إدارة الجودة في الموارد البشرية
- 275..... الجودة في عمليات الموارد البشرية
- 275..... توضيح مفهوم إدارة الجودة فيما يتعلق بعمليات الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتطوير الوظيفي.
- 279..... شرح كيفية استخدام مؤشرات الجودة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء في إدارة الموارد البشرية.
- 283..... دور الموارد البشرية في تحسين الجودة المؤسسية
- 283..... استعراض دور موظفي الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- 287..... مناقشة كيفية توظيف الاستراتيجيات التي تضمن مشاركة الموظفين في عمليات التحسين المستمر وضمان ولائهم للجودة.
- 291..... توضيح دور التدريب المستمر والتطوير في رفع مستوى الجودة داخل المؤسسة.
- 296..... قياس الأداء في إدارة الموارد البشرية بناءً على معايير الجودة
- توضيح كيفية قياس الأداء في إدارة الموارد البشرية من منظور الجودة باستخدام أدوات مثل بطاقات الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية. (KPIs)
- 296..... استعراض أمثلة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة في الموارد البشرية مثل معدل رضا الموظفين، معدل الاحتفاظ بالموظفين، وجودة عمليات التوظيف.
- 300.....
- 305..... الوحدة السادسة: إدارة فرق العمل الدولية
- 306..... مفهوم فريق العمل
- 306..... تعريف فريق العمل
- 306..... تقديم تعريف شامل لفريق العمل:
- 306..... a. توضيح مفهوم فريق العمل وأهميته في بيئة الأعمال.
- 308..... b. الفرق بين الفرق الرسمية وغير الرسمية.
- 311..... خصائص فرق العمل: السمات المشتركة لفريق العمل الفعال مثل التواصل، التفاعل، والتعاون.
- 314..... أهداف فرق العمل
- 314..... توضيح أهمية الأهداف المشتركة:
- 314..... a. تحديد الأهداف التي يسعى فريق العمل لتحقيقها.
- 317..... b. كيفية تحقيق الانسجام بين أهداف الفريق وأهداف المؤسسة.
- 320..... العصف الذهني حول تحديات تحقيق الأهداف المشتركة.
- 323..... مزايا وعيوب فرق العمل
- 323..... تحليل المزايا: مزايا فرق العمل مثل زيادة الإنتاجية، تبادل المعرفة، وتعزيز الابتكار.
- 325..... استعراض التحديات والعيوب: توضيح التحديات مثل صعوبة التوافق، إدارة الصراعات، وتوزيع المسؤوليات.
- 330..... تشكيل فريق العمل



- 330..... اختيار أعضاء الفريق
- 330..... معايير اختيار الأعضاء:
- a. كيفية اختيار أعضاء الفريق بناءً على المهارات والقدرات المطلوبة. 330
- b. أهمية التنوع في فرق العمل لضمان تكامل المهارات والمعرفة. 333
- 336..... أدوات تقييم المهارات: استخدام أدوات مثل اختبارات الشخصية وتحليل الجدارات لتحديد المرشحين المناسبين.
- 340..... توزيع الأدوار والمسؤوليات
- 340..... توضيح أهمية تحديد الأدوار بوضوح: كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بناءً على القدرات والكفاءات.
- 344..... تجنب الازدواجية في الأدوار: كيفية تفادي تدخل المهام لتجنب الصراعات الداخلية وضمان الكفاءة.
- 347..... بناء الثقة والتعاون بين الأعضاء
- 347..... طرق تعزيز التعاون: تقديم استراتيجيات لتعزيز التعاون وبناء الثقة بين أعضاء الفريق.
- 351..... أهمية بيئة العمل الإيجابية: توضيح دور القادة في بناء بيئة تشجع على التعاون والاحترام المتبادل.
- 355..... مهارات ومتطلبات فرق العمل الدولية
- 355..... التواصل بين الثقافات المختلفة
- 355..... التحديات المرتبطة بالتواصل بين الثقافات: شرح الاختلافات الثقافية وكيفية تأثيرها على التواصل بين أعضاء الفرق الدولية.
- 358..... استراتيجيات التغلب على العوائق الثقافية: تقديم أساليب فعالة لتعزيز الفهم المتبادل بين أعضاء الفريق من ثقافات مختلفة.
- 362..... القيادة في فرق العمل الدولية
- 362..... دور القائد في فريق العمل الدولي: أهمية القائد في توجيه الفريق، حل المشكلات، والتغلب على الصعوبات الثقافية.
- 366..... الصفات المطلوبة للقائد الدولي: المهارات والسمات اللازمة للقائد الفعال في بيئة العمل الدولية.
- 369..... مهارات التأقلم وإدارة الاختلافات
- 369..... التأقلم مع البيئة الدولية: كيفية تعلم التأقلم مع البيئات الجديدة وأساليب العمل المختلفة.
- 373..... إدارة النزاعات: تقديم استراتيجيات للتعامل مع النزاعات الناشئة عن الاختلافات الثقافية أو اللغوية.
- 376..... أنواع فرق العمل الدولية
- 376..... فرق العمل الافتراضية
- 376..... مفهوم الفرق الافتراضية: شرح ماهية الفرق الافتراضية وكيف تعمل عبر الحدود الجغرافية باستخدام التكنولوجيا.
- 380..... التحديات الخاصة بالفرق الافتراضية: التحديات مثل فرق التوقيت، التواصل غير الفعال، والثقة بين الأعضاء.
- 384..... الفرق متعددة الوظائف ومتعددة الثقافات
- 384..... تعريف الفرق متعددة الوظائف: توضيح أهمية تنوع المهارات في فرق العمل متعددة الوظائف.
- 387..... إدارة الفرق متعددة الثقافات: كيفية إدارة الفرق التي تضم أفراداً من خلفيات ثقافية مختلفة وضمان التعاون بين الأعضاء.
- 390..... الفرق المدمجة (Hybrid Teams)
- 390..... الفرق المدمجة: شرح مفهوم الفرق المدمجة التي تضم أعضاء يعملون محلياً وآخرين يعملون عن بُعد.
- 394..... التحديات والفرص: الفوائد والتحديات المرتبطة بإدارة هذا النوع من الفرق.
- 398..... الوحدة السابعة: نظم معلومات إدارة الموارد البشرية



|          |   |
|----------|---|
| 399..... | تقنيات إدارة الموارد البشرية.....   |
| 399..... | التعريف بتقنيات إدارة الموارد البشرية.....  |
| 399..... | استعراض أهم التقنيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.....  |
| 401..... | التحولات الرقمية في مجال إدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر على فعالية العمليات.....                             |
| 406..... | أدوات وتقنيات الإدارة الحديثة.....  |
| 406..... | تقديم أمثلة على الأدوات مثل الأنظمة السحابية، تطبيقات الجدولة، وبرمجيات إدارة الأداء.....                     |
| 409..... | كيفية توظيف هذه الأدوات في تعزيز الكفاءة وتحسين تجربة الموظف.....   |
| 413..... | أهمية نظم إدارة المعلومات الإدارية.....   |
| 413..... | تعريف نظم إدارة المعلومات الإدارية.....   |
| 413..... | توضيح مفهوم نظم إدارة المعلومات الإدارية.....   |
| 417..... | دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الفعالية الإدارية.....   |
| 421..... | أهمية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....   |
| 421..... | توضيح كيفية مساعدة نظم المعلومات في متابعة الموظفين وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.....            |
| 425..... | استعراض أمثلة على تأثير نظم المعلومات على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.....                                  |
| 428..... | بناء نظم المعلومات للموارد البشرية.....   |
| 428..... | المراحل الأساسية لبناء نظم المعلومات.....   |
| 428..... | مراحل تطوير نظم المعلومات بدءاً من التخطيط والتحليل وصولاً إلى التنفيذ والتقييم.....                          |
| 433..... | استعراض الخطوات الرئيسية مثل تحليل الاحتياجات، تصميم النظام، وتقييم الأداء.....                               |
| 436..... | العناصر الأساسية في بناء نظم المعلومات.....   |
| 436..... | تحديد العناصر الأساسية مثل المدخلات، العمليات، والمخرجات.....   |
| 439..... | كيفية تحديد البيانات التي يجب جمعها وتحليلها لدعم قرارات الموارد البشرية.....                                 |
| 444..... | نظم معلومات إدارة الموارد البشرية القائمة.....  |
| 444..... | استعراض نظم المعلومات المستخدمة حالياً.....   |
| 444..... | استعراض نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة على نطاق واسع مثل SAP ، Oracle ، Workday.....                   |
| 448..... | مزايا كل نظام وكيفية اختياره بناءً على احتياجات المؤسسة.....  |
| 453..... | التحديات والفرص.....  |
| 453..... | التحديات التي تواجه المؤسسات في اعتماد نظم معلومات الموارد البشرية، مثل التكلفة والخصوصية.....                |
| 458..... | تحليل الفرص المتاحة لتحسين الأداء من خلال تبني نظم معلومات حديثة ومتكاملة.....                                |
| 461..... | الوحدة الثامنة: إدارة التنوع الثقافي الحضاري.....   |
| 462..... | مفهوم التعددية الحضارية.....  |
| 462..... | تعريف التعددية الحضارية.....  |
| 462..... | تقديم تعريف شامل للتعددية الحضارية وما تتضمنه من تعدد الثقافات والأعراق والخلفيات داخل المجتمع والمؤسسات..... |
| 463..... | الفوائد المجتمعية والإدارية للتعددية الحضارية في بيئات العمل المختلفة.....                                    |



|   |     |
|---|-----|
| التاريخ والتطور.....  | 465 |
| استعراض تطور مفهوم التعددية الحضارية عبر التاريخ وكيف تأثرت بعمليات العولمة والتحديث.....                                     | 465 |
| الأمثلة التاريخية على التعددية الحضارية في مختلف الدول وتأثيرها على تطور المجتمعات.....                                       | 468 |
| أهمية التعددية الحضارية في بيئة العمل.....  | 471 |
| توضيح كيف تساهم التعددية الحضارية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإبداع والابتكار.....   | 471 |
| تأثير التعددية على العلاقات بين الموظفين وكيف تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.....                              | 473 |
| التنوع الثقافي للموارد البشرية.....   | 476 |
| التعريف بالتنوع الثقافي للموارد البشرية.....  | 476 |
| تعريف التنوع الثقافي للموارد البشرية وما يشمل من عناصر مثل العرق، اللغة، والخلفية الاجتماعية.....                             | 476 |
| أهمية التنوع الثقافي في تعزيز الأداء المؤسسي.....   | 478 |
| فوائد التنوع الثقافي للمؤسسات.....  | 481 |
| استعراض فوائد التنوع الثقافي في تحسين الإنتاجية والإبداع، وتوفير بيئة عمل تعزز من أداء الموظفين.....                          | 481 |
| أمثلة حية من مؤسسات ناجحة تطبق مفهوم التنوع الثقافي لتحقيق نجاحات تجارية واضحة.....   | 484 |
| التحديات المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي.....  | 488 |
| التحديات التي تواجه المؤسسات عند التعامل مع تنوع ثقافي كبير مثل سوء الفهم، التحيز، وتعارض القيم.....                          | 488 |
| تقديم استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات وضمان التعايش بين الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة.....                             | 491 |
| التفاعل بين الثقافات في مكان العمل.....   | 495 |
| كيفية بناء علاقات عمل ناجحة بين أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة.....  | 495 |
| استعراض استراتيجيات لتعزيز الفهم المتبادل وتطوير مهارات التفاعل بين الثقافات.....   | 499 |
| إدارة التعددية والتنوع الثقافي.....   | 503 |
| استراتيجيات إدارة التعددية الثقافية.....  | 503 |
| الاستراتيجيات الفعالة لإدارة التعددية الثقافية، مثل توفير التدريب حول التفاهم الثقافي وزيادة الوعي حول التحيز غير الواعي..... | 503 |
| تقديم أمثلة على استراتيجيات من مؤسسات نجحت في إدارة التنوع الثقافي بفعالية.....   | 507 |
| دور القيادة في إدارة التنوع.....  | 511 |
| توضيح دور القادة في تعزيز التفاهم والتكامل بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة.....   | 511 |
| كيفية تدريب القادة ليصبحوا أكثر استجابة للتحديات الثقافية وزيادة القدرة على إدارة التنوع.....                                 | 514 |
| تعزيز ثقافة الشمول.....   | 518 |
| إنشاء بيئة شاملة يشعر فيها الجميع بالاحترام والتقدير بغض النظر عن اختلافاتهم الثقافية.....                                    | 518 |
| استراتيجيات لتعزيز الشمولية والتكامل في المؤسسة، مثل سياسات غير تمييزية ومبادرات تدعم التنوع.....                             | 522 |
| الوحدة التاسعة: إدارة البيئة الخضراء في الموارد البشرية.....  | 526 |
| مفهوم البيئة الخضراء للموارد البشرية.....   | 527 |
| تعريف البيئة الخضراء للموارد البشرية.....   | 527 |
| تعريف شامل لمفهوم البيئة الخضراء للموارد البشرية.....   | 527 |



- 527..... الخصائص والمبادئ الأساسية للبيئة الخضراء في إدارة الموارد البشرية.
- 529..... أهداف البيئة الخضراء في الموارد البشرية
- 529..... الأهداف التي تسعى لتحقيقها البيئة الخضراء في المؤسسات، مثل تحسين الاستدامة البيئية وتقليل البصمة الكربونية.
- 532..... الربط بين البيئة الخضراء وزيادة كفاءة الموارد البشرية وتعزيز المسؤولية البيئية.
- 535..... الفوائد المؤسسية لتطبيق البيئة الخضراء
- 535..... الفوائد الرئيسية لتبني البيئة الخضراء في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك زيادة الإنتاجية والالتزام من قبل الموظفين.
- 538..... أمثلة على مؤسسات نجحت في تنفيذ ممارسات بيئية خضراء لتحقيق أهدافها المستدامة.
- 540..... تطور البيئة الخضراء للموارد البشرية
- 540..... التاريخ والتطور
- 540..... مراحل تطور مفهوم البيئة الخضراء في إدارة الموارد البشرية منذ بدايته وحتى الآن.
- 543..... تأثير التطورات التكنولوجية والتشريعات البيئية على التحول نحو إدارة الموارد البشرية الخضراء.
- 546..... التحولات الكبرى في إدارة البيئة الخضراء
- 546..... التحولات التي شهدتها المؤسسات في تبني البيئة الخضراء، مثل اعتماد التكنولوجيا الصديقة للبيئة وتقليل استهلاك الموارد.
- 549..... العوامل التي ساهمت في دفع المؤسسات نحو التحول للبيئة الخضراء، مثل الضغوط المجتمعية والحكومية.
- 553..... الحاجة إلى نشر مفهوم البيئة الخضراء للموارد البشرية
- 553..... أهمية نشر مفهوم البيئة الخضراء في المؤسسات
- 553..... أهمية نشر مفهوم البيئة الخضراء داخل المؤسسات لخلق ثقافة مستدامة وشاملة.
- 556..... دراسة التأثير الإيجابي لتبني البيئة الخضراء على المجتمع وعلى سمعة المؤسسة.
- 556..... استراتيجيات نشر البيئة الخضراء للموارد البشرية
- 556..... استراتيجيات فعالة لنشر الوعي حول البيئة الخضراء داخل المؤسسة.
- 559..... دور القيادة والإدارة في دعم مبادرات البيئة الخضراء وتحفيز الموظفين على الالتزام بالممارسات البيئية المستدامة.
- 564..... الوحدة العاشرة: التوطين والإحلال وموضوعات أخرى في البيئة السعودية:
- 565..... المحور الأول: مفهوم التوطين والإحلال في البيئة السعودية
- 565..... تعريف التوطين والإحلال
- 565..... مفهوم التوطين في السياق السعودي:
- 565..... مفهوم الإحلال:
- 566..... أهداف التوطين والإحلال:
- 568..... الفرق بين التوطين والإحلال
- 568..... الفرق بين التوطين والإحلال من حيث الاستراتيجية والتطبيق:
- 570..... أمثلة من مبادرات التوطين والإحلال في السعودية.
- 572..... المحور الثاني: إحصائيات العمالة المواطنة والوافدة في البيئة السعودية
- 572..... إحصائيات العمالة في السعودية
- 572..... الإحصائيات الحديثة المتعلقة بنسبة العمالة المواطنة مقارنة بالعمالة الوافدة.



- 575.....دراسة نسب العمالة المواطنة في القطاعات المختلفة وتوزيع العمالة الوافدة في القطاعات الحيوية.
- 577.....تحليل البيانات والإحصائيات
- 577.....تحليل التأثير الاقتصادي والاجتماعي للتوطين على سوق العمل السعودي.
- 580.....التحديات المرتبطة بتوازن العمالة الوافدة والمواطنة.
- 583.....المحور الثالث: المهن ذات الكثافة العمالية الوافدة في البيئة السعودية.
- 583.....تحديد المهن ذات الكثافة العمالية الوافدة.
- 583.....القطاعات والمهن التي تعتمد بشكل كبير على العمالة الوافدة.
- 586.....أسباب الاعتماد على العمالة الوافدة في هذه القطاعات.
- 589.....التحديات والفرص.
- 589.....التحديات التي تواجه توطين المهن ذات الكثافة العمالية الوافدة.
- 593.....حلول وفرص لتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة من خلال تعزيز التدريب والتأهيل للسعوديين.
- 597.....المحور الرابع: متطلبات التوطين والإحلال في البيئة السعودية.
- 597.....متطلبات التوطين والإحلال
- 597.....متطلبات التوطين في السعودية: تقديم برامج تدريبية وتأهيلية للشباب السعودي لتأهيلهم للانخراط في سوق العمل.
- 600.....الأطر القانونية والتنظيمية التي تدعم التوطين والإحلال مثل "نطاقات" والمبادرات الحكومية المختلفة.
- 605.....أدوار القطاعين الحكومي والخاص
- 605.....دور الحكومة في دعم التوطين والإحلال من خلال السياسات والإعانات.
- 609.....دور القطاع الخاص في تطبيق خطط التوطين وتوفير فرص العمل المناسبة للمواطنين.
- 613.....التحديات والحلول
- 613.....التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف المتعلقة بالتوطين مثل نقص المهارات، التحديات الثقافية، وأجور العمالة.
- 617.....حلول لتعزيز التوطين والإحلال



## الوحدة الأولى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1. الإدارة الاستراتيجية

2. اهمية الإدارة الاستراتيجية

3. دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح إدارة الموارد البشرية



## الإدارة الاستراتيجية

### تعريف الإدارة الاستراتيجية

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية

#### • تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تخطيط وتنفيذ مستمرة تهدف إلى وضع وتطبيق استراتيجيات طويلة الأجل للمؤسسة بما يتماشى مع أهدافها. تهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليل المعطيات التي تؤثر على نجاح المؤسسة على المدى البعيد. كما تتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها تركز على المستقبل وتتطلع إلى التعامل مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجيا والبيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

#### • عناصر الإدارة الاستراتيجية:

- تحليل البيئة: يشمل هذا التحليل دراسة البيئة الداخلية (الموارد، الكفاءات) والبيئة الخارجية (الفرص، التحديات).
- صياغة الاستراتيجيات: بعد التحليل، يتم صياغة استراتيجيات لتحقيق الأهداف بناءً على تحليل شامل للمعلومات المتاحة.
- التنفيذ: تطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع يتطلب توزيع المهام وتوجيه الفرق لضمان تحقيق الأهداف.
- التقييم: مراقبة وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف أو تعديل الاستراتيجيات في حال ظهور معوقات أو تغييرات.

#### • أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على التعامل مع التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة.
- تساهم في تحسين كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.
- تساعد في ضمان استمرار المؤسسات في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية.





## الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية

### • الإدارة الاستراتيجية:

- تعتمد على التخطيط طويل الأجل وتستند إلى تحليل مستمر للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تهتم بالابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.
- تعتمد على الاستشراف المستقبلي وتحديد الأهداف الكبيرة بعيدة المدى.

### • الإدارة التقليدية:

- تركز على الحلول اليومية للمشاكل التشغيلية وغالبًا ما تتعامل مع التخطيط قصير الأجل.
- لا تعتمد بشكل كبير على تحليل البيئة الخارجية، مما يجعلها أقل مرونة في مواجهة التحديات المفاجئة.
- تهتم بإدارة العمليات اليومية والروتينية دون الاهتمام الكبير بالابتكار أو التخطيط المستقبلي.

### • المقارنة المباشرة:

- في الإدارة التقليدية، يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتاحة في الحاضر. أما في الإدارة الاستراتيجية، فإن القرارات تُتخذ بناءً على توقعات المستقبل وتحليل الاتجاهات.
- الإدارة الاستراتيجية تسعى لتحقيق رؤية طويلة الأمد، في حين أن الإدارة التقليدية تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل وتلبية احتياجات التشغيل اليومية.

## أمثلة على مؤسسات تعتمد الإدارة الاستراتيجية في عملها

### • مثال 1: شركة "أبل" (Apple Inc.)

تعتمد أبل على الابتكار كعنصر أساسي في استراتيجيتها. تسعى دائمًا لتقديم منتجات جديدة تعزز من مكانتها التنافسية. من خلال استراتيجيات مثل تطوير أجهزة ذكية وتحسين الخدمات الرقمية، استطاعت أبل أن تظل في مقدمة السوق.

### • مثال 2: شركة "أمازون" (Amazon)

أمازون طبقت الإدارة الاستراتيجية بشكل ناجح، حيث قامت بتوسيع عملياتها من خلال التركيز على التجارة الإلكترونية والتوسع في مجالات مثل الحوسبة السحابية. تعتمد الشركة إلى استخدام البيانات لتحليل السوق واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق النمو المستدام.



### • مثال 3: "برنامج رؤية السعودية 2030:"

يوضح هذا البرنامج استراتيجيات طويلة الأمد تهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط وتحقيق التنوع الاقتصادي. تعد رؤية السعودية 2030 مثالاً ممتازاً على كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف كبيرة تشمل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### مراحل الإدارة الاستراتيجية

#### الرؤية: تحديد ما تسعى المؤسسة لتحقيقه

تمثل الرؤية الهدف الأكبر الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل. هي الوجهة النهائية التي تلهم وتوجه جميع الأنشطة داخل المؤسسة. يجب أن تكون الرؤية طموحة، لكنها قابلة للتحقيق وتعكس الأهداف الكبيرة للمؤسسة. كما أن الرؤية لا تتعلق فقط بالربحية أو النتائج المالية، بل تتعلق أيضاً بالتأثير الإيجابي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في المجتمع أو في السوق.

#### أهمية الرؤية:

- **توحيد الجهود:** الرؤية تساعد في توحيد جميع العاملين في المؤسسة نحو هدف واحد، وتوجههم نحو تحقيقه.
- **تحفيز الموظفين:** عندما يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة، يشعر الموظفون بالإلهام ويعملون بجد لتحقيق هذه الرؤية.
- **إيجاد استراتيجية واضحة:** الرؤية تُحدد الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، ما يساعد في وضع استراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف.

#### الرسالة: الهدف الأساسي للمؤسسة

توضح الرسالة الأسباب التي تجعل المؤسسة قائمة. هي تعبير واضح ومحدد عن الغرض الأساسي الذي تخدمه المؤسسة، بما في ذلك القيم الأساسية والسوق المستهدف. على عكس الرؤية التي تركز على المستقبل، الرسالة تعبر عن الوضع الحالي والأسباب التي تدفع المؤسسة للعمل.



### مكونات الرسالة الجيدة:

- **الهدف:** ما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى القصير والمتوسط؟
- **القيم:** المبادئ التي تلتزم بها المؤسسة وتوجه سلوكها.
- **السوق المستهدف:** من هو الجمهور أو العملاء الأساسيون الذين تسعى المؤسسة لخدمتهم؟

### أهمية الرسالة:

- توضح الرسالة كيف تُترجم الرؤية إلى أفعال يومية، وتساعد في وضع استراتيجيات قصيرة الأمد.
- تعطي الرسالة المؤسسة هوية واضحة في السوق وتساعد في بناء الثقة مع العملاء وأصحاب المصلحة.

### تحليل البيئة: تحليل داخلي وخارجي باستخدام أدوات مثل SWOT

#### تحليل SWOT التفصيلي:

##### • نقاط القوة: (Strengths)

تشير إلى العوامل الإيجابية الداخلية التي تميز المؤسسة عن منافسيها. قد تكون نقاط القوة في الموارد البشرية، التكنولوجيا، العلامة التجارية، أو القيادة.

أمثلة:

- وجود فريق عمل ذو كفاءة عالية وخبرة كبيرة.
- استخدام تقنيات متقدمة توفر الوقت والجهد وتزيد من الإنتاجية.
- وجود علامة تجارية معروفة وموثوقة في السوق.

##### • نقاط الضعف: (Weaknesses)

تعبّر عن العوامل الداخلية التي تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها بكفاءة. يمكن أن تشمل نقاط الضعف ضعف في الموارد أو نقص في التدريب أو مشكلات إدارية.

أمثلة:

- نقص في المهارات التقنية بين الموظفين.
- نقص في الميزانية أو عدم كفاية الموارد المالية لتوسيع الأعمال.
- ضعف في التخطيط أو قلة التنسيق بين الإدارات.



### • الفرص: (Opportunities)

هي العوامل الخارجية التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية. قد تكون هذه الفرص في السوق أو التطورات التكنولوجية أو التغيرات في السياسات الحكومية.

أمثلة:

- توسع في الأسواق الناشئة أو الدولية.
- تغيير في اللوائح الحكومية لصالح المؤسسة.
- تطور تقني يمكن أن يعزز من كفاءة العمل أو يوفر منتجات جديدة.

### • التهديدات: (Threats)

تمثل التهديدات العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة. قد تشمل هذه التهديدات المنافسة الشرسة، أو التغيرات الاقتصادية السلبية، أو الكوارث الطبيعية.

أمثلة:

- دخول منافس جديد للسوق بقوة كبيرة.
- تقلبات اقتصادية تؤدي إلى انخفاض الطلب على المنتجات أو الخدمات.
- تغييرات في اللوائح القانونية التي تؤثر على صناعة معينة.

### أهمية تحليل: SWOT

- يتيح للمؤسسة تقييم وضعها الداخلي والخارجي بدقة، مما يساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- يُعتبر أداة أساسية في صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

صياغة الاستراتيجيات: تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب

### صياغة الاستراتيجيات:

بعد تحليل البيئة باستخدام SWOT ، تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجيات التي تعتمد على تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

البدائل الاستراتيجية: يمكن أن تشمل توسيع السوق، تطوير المنتجات، تحسين العمليات الداخلية، أو تعزيز العلاقات مع العملاء.



### مراحل صياغة الاستراتيجية:

- التحليل العميق للبيئة: تعتمد الاستراتيجية على نتائج تحليل SWOT لتحديد النقاط التي يجب تعزيزها أو تحسينها.
- تحديد الأهداف: يتم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس بناءً على النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- التقييم واختيار البدائل: يتم دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة وتقييمها بناءً على الموارد المتاحة والظروف السوقية.

### أمثلة:

- شركة تقنية قد تختار توسيع أعمالها في سوق دولية جديدة نتيجة الفرص المتاحة هناك.
- مؤسسة صناعية قد تستثمر في تقنيات جديدة لتحسين كفاءتها الإنتاجية.

### التنفيذ: تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عملية

#### تفاصيل عملية التنفيذ:

- يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية وجود خطة تفصيلية تشمل توزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- التحديات:** تشمل بعض التحديات التي تواجه التنفيذ عدم توافر الموارد الكافية أو ضعف التواصل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

#### عناصر التنفيذ الناجح:

- التنسيق بين الفرق: لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- التحفيز والمراقبة: التأكد من أن جميع الفرق تعمل نحو الهدف المشترك.
- المرونة: ضرورة تعديل الخطط إذا دعت الحاجة خلال عملية التنفيذ.



## التقييم: مراقبة وتقييم النتائج وتحسين الأداء

### تفاصيل التقييم:

التقييم يساعد في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تحقق النتائج المرجوة أم لا. من خلال تقييم الأداء، يمكن تحسين العمليات وتعديل الخطط إذا دعت الحاجة.

### أدوات التقييم:

- مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) تُستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- التغذية الراجعة: من الفريق التنفيذي وأصحاب المصلحة لمعرفة كيف تسير الأمور.

### أهمية التقييم المستمر:

يتيح التقييم المستمر تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء، كما يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لضمان استمرارية النجاح.

### الربط بين الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية

### كيفية تحقيق التناغم بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف المؤسسة

التناغم بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف المؤسسة يشير إلى عملية التأكد من أن الأهداف التي تضعها الإدارة العليا تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة ككل. بمعنى آخر، الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون جزءًا من الرؤية العامة للمؤسسة وأن تدعمها.

### أهمية التناغم:

يساعد التناغم بين الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية في ضمان أن كل مستوى داخل المؤسسة يعمل نحو تحقيق هدف مشترك. هذا يعزز من الفاعلية والكفاءة في جميع العمليات.

### خطوات تحقيق التناغم:

- تحديد الأهداف المؤسسية العامة: يجب أن تكون الأهداف العامة واضحة ومعروفة للجميع. هذه الأهداف قد تكون متعلقة بالربحية، النمو، أو حتى الاستدامة.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية بناءً على الأهداف العامة: يجب أن تُبنى الأهداف الاستراتيجية بما يتماشى مع هذه الأهداف العامة. يجب أن تُعزز الأهداف الاستراتيجية من تحقيق الأهداف المؤسسية وتدعمها.



- **التواصل الفعال:** من الضروري أن يتم التواصل بشكل جيد بين الإدارة العليا والفريق التنفيذي لضمان أن كل فرد في المؤسسة يدرك دوره في تحقيق الأهداف.
- **المراجعة المستمرة والتقييم:** لضمان التناغم المستمر، يجب تقييم الأهداف الاستراتيجية بانتظام للتأكد من أنها ما زالت تدعم الأهداف المؤسسية في ظل أي تغييرات قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.

#### مثال تطبيقي:

مؤسسة تعليمية قد تحدد كأحد أهدافها المؤسسية زيادة عدد الطلاب المسجلين بنسبة 15% خلال العام القادم. لتحقيق هذا الهدف، يتم وضع استراتيجيات تسويقية (الأهداف الاستراتيجية) تستهدف جذب الطلاب من خلال حملات تسويق رقمية وتعزيز البرامج الأكاديمية.

#### أهمية محاذاة الاستراتيجيات مع أهداف المؤسسة لتحقيق النجاح

#### أهمية المحاذاة:

عندما تتماشى الاستراتيجيات مع الأهداف المؤسسية، تكون المؤسسة قادرة على تحقيق نتائج مستدامة. المحاذاة الصحيحة تضمن أن كل جهود المؤسسة موجهة نحو تحقيق هدف واحد مشترك، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

#### التأثيرات الإيجابية لمحاذاة الاستراتيجيات:

- **تحسين كفاءة العمليات:** عندما تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف المؤسسية، يصبح لدى المؤسسة خطة متكاملة، مما يقلل من التعارض بين الفرق المختلفة.
  - **تحفيز الموظفين:** يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر عندما يدركون أن جهودهم اليومية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا يعزز من الحافز ويزيد من الالتزام.
  - **توجيه أفضل للموارد:** المحاذاة الجيدة تمكن المؤسسة من استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية، حيث يتم توجيهها إلى الأنشطة التي تدعم الأهداف الاستراتيجية مباشرة.
- #### التحديات التي تواجه محاذاة الأهداف:
- **التعارض بين الأقسام المختلفة:** قد يحدث أن تضع أقسام معينة أهدافًا تتعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تضارب في الجهود.



- **ضعف التواصل:** عدم التواصل الجيد بين الإدارة العليا والأقسام المختلفة قد يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وبالتالي تضارب الجهود.

#### مثال تطبيقي:

شركة تصنيع سيارات قد تضع هدفًا مؤسسيًا يتمثل في تقليل الانبعاثات الكربونية في عمليات الإنتاج. لتحقيق هذا الهدف، يجب أن تضع الاستراتيجية أهدافًا لتطوير سيارات كهربائية والاعتماد على الطاقة المتجددة في التصنيع.

#### دراسة أمثلة على فشل استراتيجيات بسبب عدم توافقها مع أهداف المؤسسة

##### أهمية دراسة الفشل:

دراسة حالات الفشل في الاستراتيجيات تساعد على التعرف على الأسباب التي أدت إلى هذا الفشل وتجنبها في المستقبل. أحد الأسباب الرئيسية لفشل الاستراتيجيات هو عدم توافقها مع الأهداف المؤسسية، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى ضياع الموارد وتوجيه الجهود نحو أهداف غير مهمة أو غير متسقة مع الرؤية العامة.

أمثلة على فشل استراتيجيات بسبب عدم التوافق:

#### • مثال 1: شركة كوداك: (Kodak)

كانت شركة كوداك رائدة في مجال التصوير الفوتوغرافي التقليدي. ومع ذلك، عندما ظهرت التقنيات الرقمية، فشلت كوداك في محاذاة استراتيجياتها مع التحول نحو التصوير الرقمي. كان هدف الشركة هو الاستمرار في بيع أفلام التصوير التقليدية بينما كان الاتجاه العام للسوق يتحول نحو الرقمية. هذا أدى إلى فشل استراتيجيتها وخسارتها جزءًا كبيرًا من حصتها السوقية.

#### • مثال 2: نوكيا: (Nokia)

كانت نوكيا الشركة الرائدة في مجال الهواتف المحمولة لسنوات عديدة، ولكن عندما بدأ العالم يتحول نحو الهواتف الذكية، فشلت نوكيا في تعديل استراتيجياتها بما يتوافق مع هذا الاتجاه الجديد. أهدافها المؤسسية كانت تركز على السيطرة على سوق الهواتف التقليدية، ولكن عدم توافق استراتيجيتها مع التغيرات التكنولوجية أدى إلى خسارة حصتها الكبيرة في السوق لصالح شركات مثل أبل وسامسونج.





### • مثال 3: شركة بلاك بيري: (BlackBerry)

بالرغم من كون بلاك بيري رائدة في مجال الهواتف الذكية في بداية الألفية، فشلت في التكيف مع تغييرات السوق مثل التطور في تطبيقات الهواتف وأنظمة التشغيل. استراتيجيتها كانت تركز على المزايا الأمنية ورسائل البريد الإلكتروني المشفرة، لكنها لم تتماشى مع التغيرات في توقعات العملاء الذين أرادوا تطبيقات أكثر تنوعًا وتجربة استخدام أبسط. نتيجة لذلك، فشلت الشركة في المحافظة على مكانتها الرائدة. دروس مستفادة من الفشل:

- الاستجابة للتغيرات البيئية: من المهم دائمًا تعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية.
- التأكد من توافق الأهداف الاستراتيجية مع السوق: يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية متوافقة مع متطلبات السوق واتجاهاته لضمان النجاح المستمر.
- المرونة في التكيف مع الأهداف المؤسسية: يجب أن تكون الاستراتيجيات مرنة بما يكفي لتتمكن من التكيف مع التغيرات في الأهداف المؤسسية.

### تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في بيئات العمل المختلفة

### تطبيقات عملية للإدارة الاستراتيجية في القطاعات المختلفة

#### القطاع الخاص:

يعتمد القطاع الخاص بشكل كبير على الإدارة الاستراتيجية لتحقيق النجاح والاستدامة في ظل التنافس الشديد. تتضمن الإدارة الاستراتيجية هنا تحليل السوق، توقعات العملاء، الابتكار المستمر، وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق.

#### تطبيق عملي:

مثال: شركة أبل (Apple) أبل تعتمد على الإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي للبقاء في طليعة السوق. استراتيجيات الابتكار وتطوير المنتجات بشكل مستمر، مثل الآيفون والآيباد، ساعدت الشركة على المحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق أرباح ضخمة. الاستراتيجية: تركز أبل على تقديم منتجات ذات جودة عالية وتصميم مميز، مع التركيز على تجربة المستخدم والابتكار.



### القطاع الحكومي:

في القطاع الحكومي، الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحسين تقديم الخدمات للمواطنين وزيادة الكفاءة الحكومية. تركز الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء العام للقطاعات الحكومية من خلال الابتكار في تقديم الخدمات وتقليل التكلفة وزيادة الشفافية.

### تطبيق عملي:

مثال: رؤية السعودية 2030: رؤية 2030 تمثل استراتيجية حكومية طويلة الأمد تهدف إلى تنويع الاقتصاد السعودي وتقليل الاعتماد على النفط، من خلال تطوير قطاعات أخرى مثل السياحة، الثقافة، والطاقة المتجددة.

الاستراتيجية: تسعى الحكومة السعودية إلى تحقيق هذا الهدف من خلال دعم الابتكار، تحسين البنية التحتية، وجذب الاستثمارات الخارجية.

### القطاع غير الربحي:

الإدارة الاستراتيجية في القطاع غير الربحي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاجتماعية والخيرية. تسعى المؤسسات غير الربحية إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أكبر أثر ممكن على المجتمعات التي تخدمها.

### تطبيق عملي:

مثال: مؤسسة بيل وميليندا غيتس (Bill & Melinda Gates Foundation): تعتمد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها في مجالات الصحة والتعليم ومكافحة الفقر. الاستراتيجية: تركز المؤسسة على تحديد المناطق التي يمكن أن تحدث فيها تأثيرًا كبيرًا، مثل تحسين التعليم في البلدان النامية أو تمويل الأبحاث الطبية للحد من الأمراض الوبائية.

### دراسة حالات عملية على نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي

#### دراسة حالة 1: شركة تسلا (Tesla)

- الخلفية: بدأت تسلا كشركة صغيرة متخصصة في تصنيع السيارات الكهربائية، ولكن بفضل الإدارة الاستراتيجية الذكية، استطاعت أن تصبح واحدة من الشركات الرائدة عالميًا.



- **الاستراتيجية:** اعتمدت تسلا على استراتيجية الابتكار المستمر في التكنولوجيا النظيفة. ركزت الشركة على تطوير سيارات كهربائية عالية الأداء، إلى جانب تطوير تكنولوجيا البطاريات والذكاء الاصطناعي.
- **النتيجة:** نجاح الشركة في خفض تكاليف الإنتاج مع تحسين الجودة أدى إلى نمو هائل في الحصة السوقية، وتحقيق أرباح ضخمة.

### دراسة حالة 2: شركة أمازون: (Amazon)

- **الخلفية:** بدأت أمازون كمتجر صغير على الإنترنت لبيع الكتب، ولكن من خلال الإدارة الاستراتيجية المبتكرة، أصبحت أكبر شركة تجارة إلكترونية في العالم.
- **الاستراتيجية:** توسعت أمازون في قطاعات جديدة مثل الحوسبة السحابية (Amazon Web Services) والتكنولوجيا. كما اعتمدت على تطوير خدمات لوجستية متقدمة تضمن توصيل المنتجات للعملاء بسرعة وكفاءة.
- **النتيجة:** ساعدت الاستراتيجية في توسيع نطاق الأعمال وزيادة الإيرادات بشكل كبير، مما جعل أمازون واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم.

### دراسة حالة 3: الحكومة الإماراتية في التحول الرقمي:

- **الخلفية:** وضعت حكومة الإمارات استراتيجية طموحة للتحول الرقمي بهدف تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتقليل التكاليف.
- **الاستراتيجية:** من خلال اعتماد استراتيجية التحول الرقمي، قامت الحكومة بتطوير منصات إلكترونية تتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة عبر الإنترنت، مثل "بوابة حكومة دبي الذكية".
- **النتيجة:** ساعدت هذه الاستراتيجية في تحسين تجربة المواطنين، وزيادة الكفاءة وتقليل الفساد، مما عزز من مكانة الإمارات كواحدة من الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي.

أمثلة من الشركات العالمية والمحلية

أمثلة من الشركات العالمية:

- شركة مايكروسوفت: (Microsoft)

الاستراتيجية: ركزت على تطوير تقنيات الحوسبة السحابية (Azure)، مما جعلها واحدة من أكبر مقدمي الخدمات السحابية في العالم.



النتيجة: هذه الاستراتيجية ساهمت في تعزيز مكانة مايكروسوفت كمزود رئيسي للحلول التكنولوجية للشركات حول العالم.

#### • شركة سامسونج: (Samsung)

الاستراتيجية: اعتمدت على تنوع منتجاتها، ليس فقط في الهواتف الذكية، بل أيضًا في الإلكترونيات المنزلية والشرائح الإلكترونية.

النتيجة: هذا التنوع في الاستراتيجية ساعد سامسونج في السيطرة على قطاعات متعددة والبقاء كمنافس رئيسي في السوق العالمي.

أمثلة من الشركات المحلية:

#### • شركة المراعي: (Almarai)

الاستراتيجية: تعتمد المراعي على استراتيجية الابتكار في صناعة الألبان والمنتجات الغذائية. توسعت الشركة بشكل كبير في الأسواق الإقليمية وابتكرت منتجات جديدة تلبي احتياجات المستهلكين.

النتيجة: أصبحت المراعي واحدة من أكبر شركات الأغذية في المنطقة بفضل استراتيجية التوسع والابتكار.

#### • شركة أرامكو: (Saudi Aramco)

الاستراتيجية: أرامكو تطبق استراتيجيات مستدامة لضمان استمرارية إنتاج الطاقة مع تقليل التأثيرات البيئية من خلال تطوير تقنيات الطاقة النظيفة.

النتيجة: ساعدت هذه الاستراتيجية أرامكو في الحفاظ على موقعها كأكبر منتج للنفط في العالم، مع التوجه نحو التنوع في مصادر الطاقة.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية

#### أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي

##### تحسين الكفاءة التشغيلية

الكفاءة التشغيلية تعني تنفيذ العمليات والمهام بأفضل طريقة ممكنة مع تحقيق أقصى استفادة من

الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، الوقت، والتكنولوجيا. الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين الكفاءة



التشغيلية من خلال التخطيط الاستباقي، وتحليل العمليات بشكل دوري لتحديد مواطن التحسين، واستخدام الموارد بطرق أكثر فعالية.

**كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين الكفاءة التشغيلية:**

• **التخطيط الفعال:**

في الشركات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية، يتم وضع خطط شاملة تعتمد على تحليل دقيق للسوق، التحديات، الفرص، والموارد المتاحة. هذا التخطيط يساهم في توجيه المؤسسة نحو الأنشطة الأكثر أهمية التي تعزز الأداء وتقلل من الهدر.

**أمثلة إضافية:** يمكن النظر إلى المؤسسات التي تعتمد على "التخطيط الطويل الأجل" مثل شركات النفط، حيث تُنفذ خطط استراتيجية تمتد لعقود بناءً على تحليل الطلب العالمي والتكنولوجيا المتاحة.

• **استخدام الموارد بكفاءة:**

من خلال الإدارة الاستراتيجية، تستطيع المؤسسة تحديد الموارد المتاحة، سواء كانت مالية، بشرية، أو تقنية، وتوظيفها بطريقة تعظم العائد وتقلل الهدر. المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تحسين استخدام الموارد ترى نتائج ملموسة في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

**مثال توضيحي:** في صناعة السيارات، تعتمد الشركات مثل تويوتا على فلسفة "Lean Manufacturing" التي تهدف إلى تقليل الهدر في المواد والوقت والعمل على تحسين العمليات من خلال التخطيط المستمر والتحليل.

• **تقليل التكاليف:**

الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحديد المجالات التي يمكن أن يتم فيها تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة. يتم ذلك من خلال إعادة النظر في العمليات الداخلية، تحسين سلاسل التوريد، وتبني تقنيات حديثة تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية.

**مثال إضافي:** الشركات الكبيرة مثل أمازون تستثمر بشكل مستمر في تطوير الأنظمة اللوجستية لتقليل التكاليف المرتبطة بالشحن والتوزيع، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الربحية.



## تحقيق الأهداف التنظيمية

تمثل الأهداف التنظيمية الوجهة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل. الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في مساعدة المؤسسات على تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واضحة، وتحديد الأولويات، وتوجيه الجهود لتحقيق تلك الأهداف. كيف تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التنظيمية:

### • تحديد الأهداف بوضوح:

تضمن الإدارة الاستراتيجية أن الأهداف التنظيمية تكون واضحة، قابلة للقياس، ومحددة بإطار زمني. هذه الأهداف يجب أن تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يتيح للمؤسسة وضع خطة متكاملة لتحقيق تلك الأهداف. أمثلة إضافية: في الشركات التقنية مثل جوجل، تكون الأهداف مرتبطة بالابتكار وتطوير تقنيات جديدة تضع المؤسسة في مقدمة المنافسين.

### • توجيه الجهود نحو الإنجاز:

من خلال الإدارة الاستراتيجية، يتم توجيه جهود كل قسم من أقسام المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة. يصبح هناك تنسيق بين الفرق المختلفة لضمان أن كل جزء من المؤسسة يساهم في الوصول إلى النتائج المطلوبة. مثال توضيحي: في شركة تسلا، يتجه كل قسم نحو هدف تطوير تقنيات سيارات كهربائية متقدمة، مما يجعل الشركة رائدة في هذا المجال. كل فريق، سواء كان في الإنتاج أو البحث والتطوير أو التسويق، يعمل وفقاً لهدف محدد يساهم في تحقيق النجاح.

### • التكيف مع التغيرات:

أحد جوانب القوة في الإدارة الاستراتيجية هو القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق أو الاقتصاد. من خلال المراجعة المستمرة وتحديث الخطط، تستطيع المؤسسات تعديل أهدافها بسرعة وفقاً للظروف الجديدة، مما يجعلها أكثر مرونة. مثال توضيحي: نوكيا في بداية الألفية كانت متفوقة في سوق الهواتف التقليدية، لكنها فشلت في التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا المتعلقة بالهواتف الذكية، مما أدى إلى خسارة كبيرة في حصتها السوقية.



## إدارة الموارد البشرية بفعالية

الموارد البشرية هي عنصر حاسم في نجاح أي استراتيجية. الإدارة الاستراتيجية تضمن أن يتم استخدام الموظفين بكفاءة، من خلال تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وربطهم بالأهداف الكبرى للمؤسسة.

### • دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة الموارد البشرية:

#### ○ تحسين الأداء:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحديد معايير الأداء للموظفين وتقديم التقييمات الدورية التي تساعد في تحسين كفاءة العمل وتحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها. يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال برامج تقييم الأداء المستمر.

**مثال توضيحي:** شركة أبل تقدم تقارير أداء دورية لموظفيها، والتي تُستخدم لتوجيه التدريب والتطوير بناءً على أهداف الشركة المستقبلية.

#### ○ التدريب والتطوير:

الإدارة الاستراتيجية توفر رؤية واضحة للمهارات المطلوبة في المستقبل، وتضمن تطوير برامج تدريبية مناسبة تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم لتلبية تلك الاحتياجات.

**مثال توضيحي:** جوجل تستثمر بشكل كبير في تدريب وتطوير موظفيها، وتقدم برامج تعليمية داخلية لمواكبة الابتكارات التكنولوجية الجديدة وتحقيق أهداف الشركة في مجالات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

#### ○ تحفيز الموظفين:

الإدارة الاستراتيجية تساهم في توفير بيئة عمل محفزة حيث يتم ربط المكافآت والتقدير بالأداء الفردي والإنجازات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية. التحفيز يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

**مثال توضيحي:** شركة مايكروسوفت تقدم حوافز ومكافآت مالية تستند إلى إنجازات الموظفين فيما يتعلق بالمشاريع الاستراتيجية الكبرى مثل تطوير برامج الحوسبة السحابية.