



# التفكير الاستراتيجي

لنفترض ان هناك تنوع ثقافي في المؤسسة ما يشكل حساسيات وصراعات داخل المؤسسة باعتبارك مديرا بالمؤسسة ماهي الحلول التي تقترحها للحد أو تجنب الصراع الطائفي؟

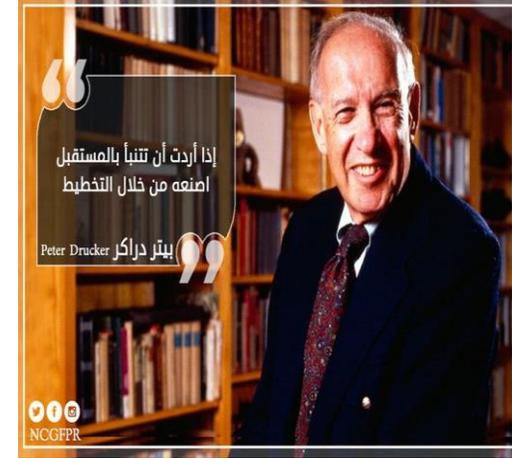
# مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية



مقياس: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

# ما هي الإستراتيجية؟

- الإستراتيجية هي الأفق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة قادرة على الإجابة عن الأسئلة:
- ما هي مؤسستنا؟
  - ما هي مهمة المؤسسة؟
  - ما هي أهداف المؤسسة على ضوء السوق، **الموارد**، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟



Peter Drucker  
(بيتر دراكر)

- الإستراتيجية هي تكوين إرتباط بين مختلف **أنشطة المؤسسة** بهدف تحديد وضعيتها في المدى الطويل أي أنها تعتبر المحرك الأساسي للحصول على ميزة تنافسية يتم على أساسها اختيار المؤسسة لوضعيتها في المحيط التنافسي





## Plan (خطة)

1

لأن الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أو المراحل المتتالية لتحقيق هدف معين.

## Perspective (أفق تصوري)

2

تصور الوضعية المستقبلية للمؤسسة.

## Pattern (نموذج)

3

لأن الخطة تتبع نموذج محدد في تنفيذها.

## Position (وضعية)

4

من خلال التساؤل عن ماهية وضعية المؤسسة وتموضعها في المستقبل (أين أنا؟، من أنا بالذات؟، ما هي وضعيتي؟...)

## PLAY (لعبة)

5

لأن الإستراتيجية فيها ربح وخسارة، فيها مناورة وحيلة.

# مكونات الإستراتيجية

❖ الرؤيا (النية والحلم): وهي الطموح المستقبلي للوضعية المستقبلية المراد بلوغها

❖ الرسالة: وهي ترجمة للأعمال التي تقوم بها المؤسسة حالياً

❖ القيم: وهي عبارة عن تلك القواعد والمبادئ واللوائح التي تنظم عمل المؤسسة وتدفع العاملين بها لتحقيق رسالة المؤسسة

❖ الهدف: وهو يعبر عن الوضعية المراد الوصول إليها ويكون: مضبوط، واقعي، قابل للقياس، وفي إطار زمني محدد

❖ المهام: وهي الأنشطة والأعمال التي نقوم بها لتحقيق الأهداف المسطرة





رؤيتها

Good food, Good life

رسالتها

" تحسين جودة الحياة "

أهدافها

- العمل على تحسين البحث والتطوير بنستلي، لأنه من خلاله تصبح رائدة في صناعة الأغذية في التغذية والصحة
- المساهمة في تشكيل عالم أفضل وأكثر صحة للأفراد والأسر، ومجتمعاتنا وللكوكب.



رؤيته

الرائد الوطني الأول في صناعة الدواء الجنييس

رسالته

" تزويد المرضى بمجموعة غنية ومتنوعة من الأدوية الجيدة "

أهدافه

- تعزيز مكانة المجمع كرائد في إنتاج الأدوية الجنييسة والمساهمة، بشكل فعلي، في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية (مجانية العلاج)
- توجيه الاستثمارات نحو تلبية احتياجات السكان (الامراض الأكثر انتشارا في بيئتهم)
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفقتها المساهم الرئيسي

بناء على العرض لهويات لمؤسستي (Nestlé) و(Saidal)

- المطلوب تقييم والمقارنة بين هوية كل مؤسسة (رؤية ورسالة واهداف)

+

تقديم اقتراحات للمؤسسة الجزائرية

(الإجابة تكون في شكل تعليق يرسل كرسالة )

+

نقاش مفتوح

يجب على ادارة الموارد البشرية ان تتعرف على شخصية وهوية المؤسسة ويتعلق الامر بتحديد رؤية المؤسسة وسبب وجودها، ماهي الثقافة السائدة بها والقيم التي بنيت عليها والاهداف التي تسعى لتحقيقها، باعتبار ان هذه العناصر مكون اساسي واول المراحل لبناء استراتيجية المؤسسة ثم

استراتيجية الموارد البشرية

# أدوار المدراء



# الاستراتيجية خطة



الهدف

الرسالة

الرؤية

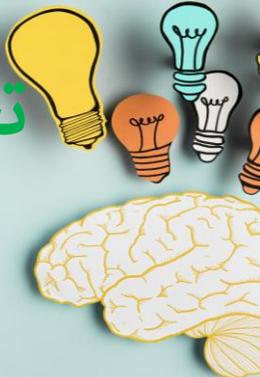
تخصيص الموارد



طويلة الاجل



تحقق اهداف  
معينة



# الإدارة الاستراتيجية



التقييم  
والرقابة

التنفيذ:  
تنفيذ  
الخيارات

الإعداد:  
وضع  
التصورات  
والخطط

التحليل:  
تشخيص  
وتحليل البيئة  
الداخلية  
والخارجية

02



# التفكير الاستراتيجي

هل عدم تطبيق التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى فشل المؤسسة؟





لا، لكن بدون تفكير استراتيجي المؤسسة ستواجه عدة عقبات (صراعات تنظيمية، مقاومة للتغيير...)

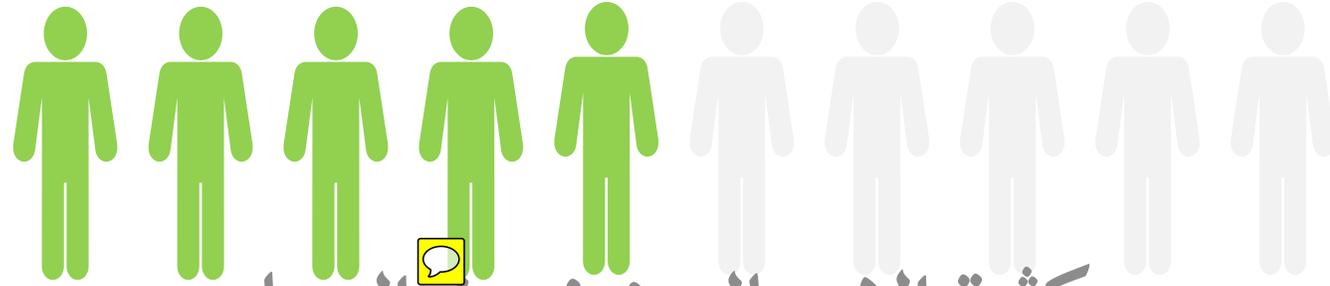
أو لن نتمكن من اقتناص الفرص الحقيقية التي يتيحها المحيط ونتجنب تهديداته

البيئة الداخلية



البيئة الخارجية

# أدوار المدراء



كثرة الاعمال وضغوط العمل

وعي ولا وعي

الأدوار  
المنتجة

الأدوار  
غير  
المنتجة

05

المتآمر

يطلب من الموظفين  
تأدية الاعمال بأنفسهم

الساحق

طريقة واحدة للعمل

صانع  
الضباب

لا يقيم الموظفين

الاجتماعي

مشاكل الموظفين

الأدوار  
غير المنتجة

مقلد الاله

اعمال الموظفين  
ليست كفوة

المدعي العام

يهاجم علانية، ويفترض ان الموظفين مذنبون

معلق الاوراق

يكس الاعمال

الرامي بالمداورة

لا يأمر الموظفين بشكل مباشر

الانطوائي

يخشى الجميع

الأدوار غير المنتجة

الواقف على الاطلاع

يذكر ان أداء الاعمال بالطريقة التقليدية

المفوض

يمنح السلطة والحرية  
للموظفين ويشجعهم  
لأداء مهامهم بشكل  
افضل

الممكن

يُعلم الموظفين كيف؟  
ولماذا؟ وينمي  
الموظفين

المسهل

يسهل على الموظفين  
اعمالهم

المشجع

يرفع من عزيمة  
الموظفين ولا يتحمل  
مسؤولية عنهم

الأدوار  
المنتجة

المثال

قائد ومرشد الموظفين  
للارتقاء بأدائهم  
بسلوكه النموذجي

المتصل

المتحدث والمصغي  
والمهتم بالشرح  
للموظفين ماذا وكيف  
واهمية اعمالهم

صانع  
السلام

يلب دور المحامي عن  
الإدارة والموظفين معا  
ويعمل على تسوية  
البناءة للنزاعات

المطري

يكافئ الموظفين علنا  
على أعمالهم الفعلية  
وينتقدتهم انفراديا

المقيم

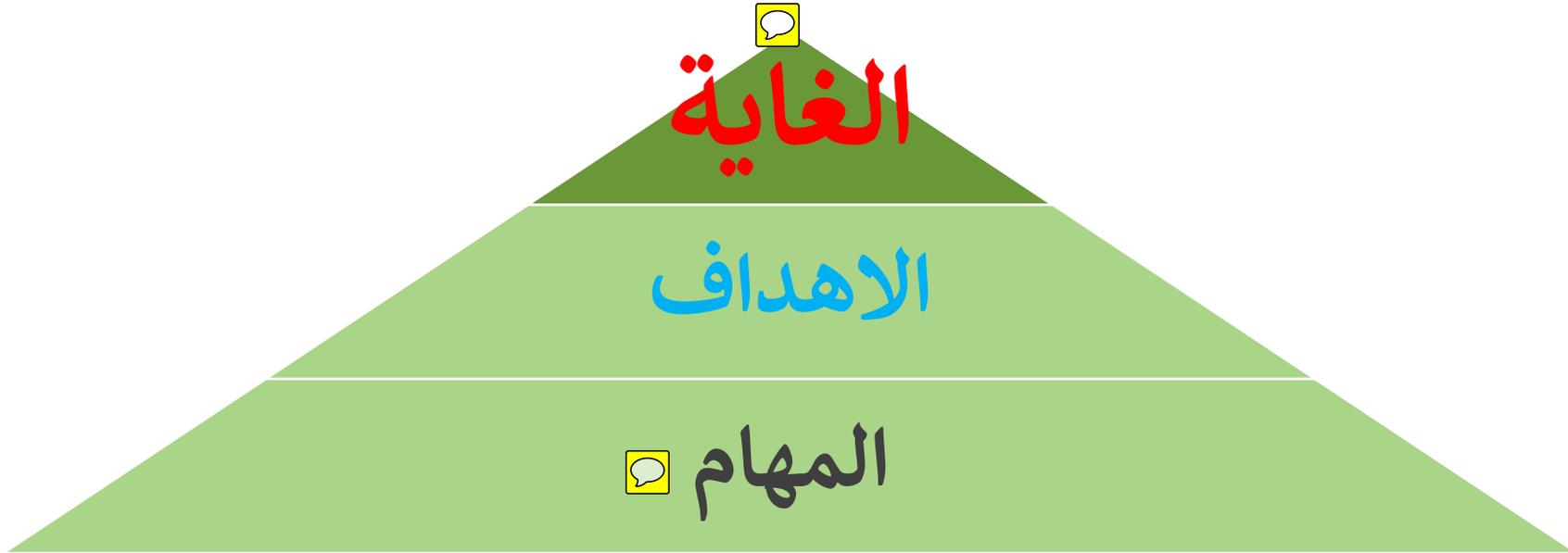
المحقق للنتائج حيث يوضح  
توقعاته من الموظفين  
ويكافئهم ويوضح كيف يمكن  
التحسين مستقبلا

الأدوار  
المنتجة

المتحدي

المكافئ العادل والصائب  
والمناسب لموظفيه  
والمطلع على ادائهم

# كيف تؤثر أدوار المدراء المنتجة والغير منتجة في نمو المؤسسة؟



شكرا

