محاضرات مقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تخصص: سنة ثانية ماستر تسيير واقتصاد المؤسسة

جامعة: محمد خيضر – بسكرة

تقديم: أ.بن براهيم محمد أيوب

مـقدمـــــة

تعيش منظمات اليوم في ضل ما يسمى باقتصاد المعرفة و الذي يتسم بالمنافسة الشرسة، حيث أضحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها، كما ان الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هته الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة.

وعليه ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لكي تعمل على الفهم العميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي على أساسه تتمكن المنظمات من وضع إستراتيجيتها.

بناء على ما سبق سنحاول تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال مقياسنا هذا "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، وقبل التعمق في ثنايا المقياس يجب التطرق أولا لبعض المفاهيم المتعلقة ب: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية... لضمان الانتقال السلس لفحوى المقياس.

المحاضـرة الأولى: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

تطور الفكر الإستراتيجي

الأصل في هته الكلمة هو اللفظ اليوناني "استراتجوس "**strategos**" "وظهرت في الميدان العسكري وتشير إلى الخطة العظمى في الحرب (في معركة ما)، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال.

ويقترن ظهور وإرساء مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بأعمال **shandler** الذي توصل إلى النتيجة الشهيرة؛ الإستراتيجية تسبق الهيكلة، وكذا أعمال **ansoff** الذي تطرق إلى تحليل سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات: إستراتيجية، إدارية, جارية، ومن ثم مدرسة **harvard** التي كان لها السبق في طرح نموذج.**swot**

مفهوم الإستراتيجية

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى الإستراتيجية على أنها مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة وسياستها العامة، بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين.

ولقد كان ل **Mintezberg** نظرة خاصة للإستراتيجية وسمت ب « **5p** »

– **خطة** :(plan) الإستراتيجية هي خطة، بحيث تقوم المؤسسة عند وضع الإستراتيجية بالتخطيط للمستقبل من خلال وضع هدف إستراتيجي وتحديد الخطوات والأدوات اللازمة لتحقيقه وذلك ضمن إطار زمني محدد.

– **موقع / مكانة** :(position) الإستراتيجية هي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين، وقد يكون ذلك من خلال نوعية المنتجات التي تقدمها أو أسعارها وما إلى ذلك...

– **نمط/ نموذج** :(pattern) هي الإجراءات أو الطريقة التي تقوم المؤسسة بأداء عملها من خلالها.

– **الرؤية/ تصور/ وجهة نظر** :(perspective) الاستراتيجة تصور للمستقبل، وتشير إلى ثقافة المنظمة أو الطريقة التي ترى بها نفسها ويراها العملاء والمنافسين.

– **الحيلة / دهاء** :(ploy) الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.

كما أحصى **Mintznerg** 10 مدارس للفكر الإستراتيجي وهي كالتالي:

الجدول (1): مدارس الفكر الاستراتيجي

المدرسة	مفهووم الإستراتيجية
الإبداعية	الإستراتيجية عملية إبداعية
التخطيط	الإستراتيجية هي خطة
التموقع	الإستراتيجية عملية تحليلية تمكن من حسن اختيار الموقع
المبادرة	الإستراتيجية هي تصور
الإدراكية	الاستراتيجية هي عملية ذهنية, إدراك وتفكير
التعلم	الإستراتيجية هي عملية تعلمية
السلطة	الإستراتيجية عبارة عن مفاوضات بين المؤسسة والبيئة
الثقافية	الإستراتيجية هي عملية جماعية
البيئية	الإستراتيجية هي رد فعل لتحديات البيئة
الشكل	الإستراتيجية عملية تحويلية

التصورات الجديدة للإستراتيجية وفق Hamel

ليست فحسب	وإنما
بعد 1: رفع التحديات التنافسية	
– إعادة تصور العمليات – تحول المؤسسة – رفع حصة السوق	– تجديد الإستراتيجية – تحول القطاع – زيادة حصة السوق من الفرص الجديدة
البعد 2: تحليل المستقبل	
– الإستراتيجية كتعلم – الإستراتيجية كتموقع	– الإستراتيجية كبصيرة – هندسة الإستراتيجية
البعد 3: التعبئة للمستقبل	
– الإستراتيجية كموائمة – كرصد للموارد	– تجاوز – استغلال الموارد المتاحة
البعد 4: الوصول أولا–السرعة–	
– المنافسة في القطاع القائم – التفوق في المنتجات – الحصول على أكبر نجاح تجاري	–المنافسة من أجل إعادة رسم حدود القطاع – التفوق في الكفاءات الأساسية – بلوغ أكبر نسبة من اكتشاف الأسواق الجديدة

خصائص الإستراتيجية:

من التعاريف التي سبق ذكرها يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية, نوردها باختصار فيما يلي:

– نشاط يخص الأهداف الكبرى.
– تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.
– تؤدي إلى تخصيص الموارد.
– تكون نتائجها على المدى الطويل.

الاختلاف بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات

- **الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية**

الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة فهي ممارسة، والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها،بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، وعليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

- **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**

بما أن الإستراتيجية هي خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

- **الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي**

لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب القرار الإستراتيجي، لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فالإستراتيجية هي أكبر وأشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات وإجراءات.

الإدارة الاستراتيـجيــة

إن انتقال مفهوم الإستراتيجية من مجال الحرب إلى ميادين العلوم الأخرى استلزم إنشاء إطار يحكمها ويوضح آليات عملها ويحكم على مدى فعاليتها. فكانت الإدارة الإستراتيجية المنظم والموجه لتطبيق الإستراتيجية في المنظمات بشكل عام، وسنحاول خلال هته المحاضرة تسليط الضوء على الجوانب المهمة في موضوع الإدارة الإستراتيجية.

تعريف الادارة الإستراتيجية

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة.

من التعاريف التي سنوردها في هذا المجال نذكر:

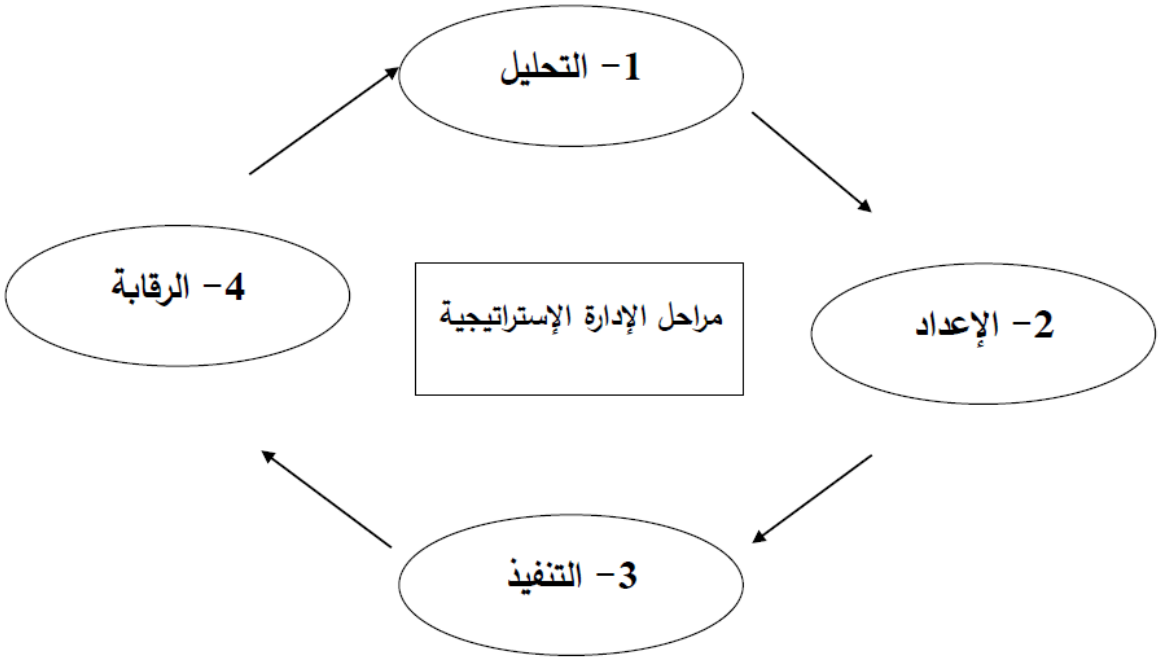
تعريف Chandler :الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على ألمدي البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هته الأهداف والغايات.

الإستراتيجية عند Comerford Et Callagham :هي طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقيد بيئتها.ومنه فان الإدارة الإستراتيجية هي مجموع القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة.

مراحل الإدارة الإستراتيجية

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار وبين مختلف المراحل التي تمر بها، ومع ذلك سنحاول التمييز بين المراحل الرئيسية التالية للإدارة الإستراتيجية

الشكل(1): مراحل الإدارة الإستراتيجية

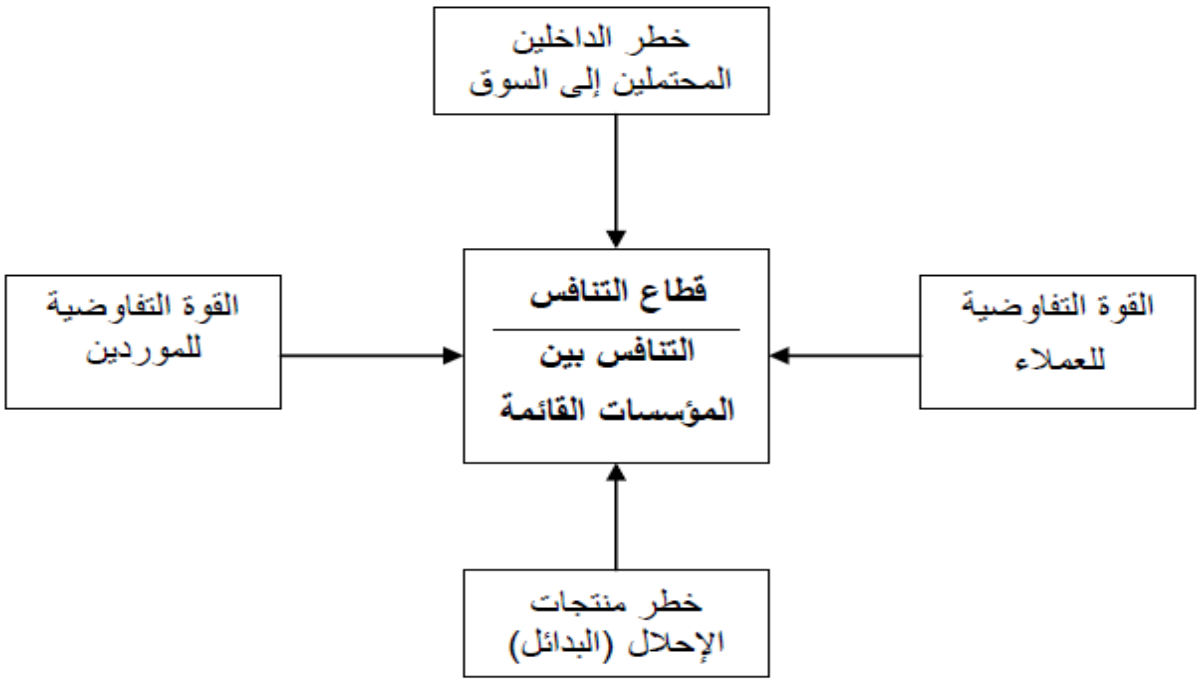


1- التحليل أو التشخيص الاستراتيجي: وهي أهم مرحلة في الإدارة الإستراتيجية وتعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للإجابة عن السؤال "أين نحن الآن"

1.1- التحليل الخارجي (تحليل قطاع التنافس)

تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس والضغط الناجم عنها وتظهر هته القوى الخمس في الشكل التالي

الشكل(2): القوى التنافسية الخمس لporter



2.1- التحليل الداخلي للمؤسسة (الموارد والكفاءات)

لا يقل أهمية على التحليل الخارجي ويتضمن التحليل الداخلي العديد من النقاط أهمها :

-دراسة لمختلف موارد المؤسسة

-دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة

-كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة

حيث انه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التحديات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانية داخلية لذلك.

إن هته العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة وبناءا عليه تعرف القدرات المتوفر حاليا .

2– مرحلة الاعداد: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة: "إلى أين نريد أن نذهب "

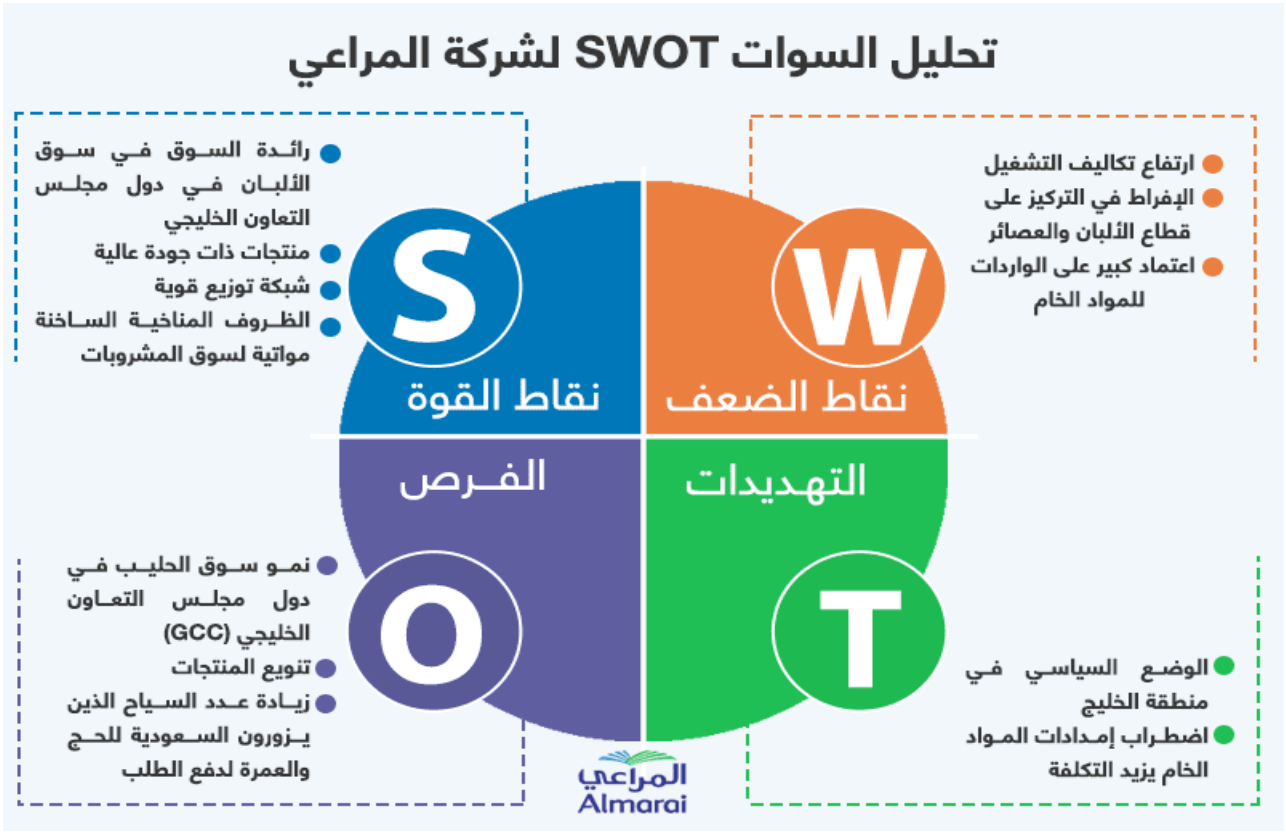
3– مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة: كيف نصل إلى هناك".

4– مرحلة تقييم الاستراتيجية: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو "كيف نعرف أننا وصلنا"

قد نلجأ في عملية التحليل الاستراتيجي إلى نموذج swot الذي يبرز أهم نقاط القوة والضعف وكذا التهديدات والفرص المتاحة للمنظمة.

الشكل (3): نموذج swot (مصفوفة)

لفهم أكثر لمصفوفة swot نورد المثال التالي لشركة المراعي



ملاحظة: توجد تصنيفات أخرى لمراحل الإدارة الإستراتيجية

أنواع الاستراتيجيات

تتعدد تصنيفات الاستراتيجيات وسنحاول التفصيل في إحدى أشهر هته التصنيفات والمنسوبة للباحث Porter الاستراتيجيات القاعدية (الشاملة)

يرى بورتر ان المزايا التنافسية لدى المؤسسات هي خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وان الطريقة لخلق هته القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتوج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

1- إستراتيجية التكلفة الأقل

تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل وتتحقق هذه الأخير إذا زاولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة يتكلفه أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتجاتها (أو خدماتها) مقارنة بمنافسها، وبتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع غير أن الوصول إلى إستراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالاعتماد على سلسلة القيمة، حيث تسمح هته الأخيرة بتحديد العوامل و المصادر المؤدية إلى ارتفاع أو انخفاض التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما قد تساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظريتها لدى المؤسسة.

2- إستراتيجية التمييز

تحصل المؤسسة على قدرة تنافسية من خلال تميزها عن منافسيها وذلك عن طريق عرضها لخدمة ما أو سلعة فريدة وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص فريدة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...)

3- استراتيجية التركيز

تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة .

وإذا كانت استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، نجد أن إستراتيجية التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل ونميز نوعين من هته الإستراتيجية

3.1- استراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني السعي لتحقيق ميزة عن طريق التكلفة في سوق محددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من اجل تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.

1.3- استراتيجية التركيز على التمييز: عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التميز.

أهداف الإدارة الإستراتيجية

يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى مايلي :

-الاستخدام الأمثل للموارد في ضل المشكلة الاقتصادية .

-منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط والعمليات .

-تطوير فكر المسيرين بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص (أفراد استباقيين وليس رد فعليين).