

المحور الثالث: تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة

أولاً: استراتيجية المؤسسة

الإستراتيجية

- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتوفير وسائل العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- إدارة التغيرات الحاصلة في علاقة نظام المؤسسة مع محيطها وفي الحدود الفاصلة بين الطرفين.
- الاختيار بين مجموعة من البدائل المهمة لنجاح المؤسسة، في إطار التكيف مع تغيرات المحيط والتأثير عليه وفقاً لجملة من القرارات والتوجهات لتحقيق العديد من الأهداف.

الأهداف تتعلق بـ:

- تحقيق أهداف المؤسسة (النمو، المردودية، فائض القيمة الاجتماعي).
- تحديد النشاطات والمناطق الجغرافية لتوسيع النشاط.
- طبيعة الاستثمارات المرغوب فيها (توسيع وزيادة إنتاجية العمل، التركيز على البحث والتطوير التركيز على مدخل التسويق ... الخ)
- وضع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين في السوق (مواجهة، تحالف، اندماج، شراكة ... الخ)

ماذا نريد أن نفعل؟

إذن قدرات والموارد المؤسسة

الغايات والأهداف المراد تحقيقها

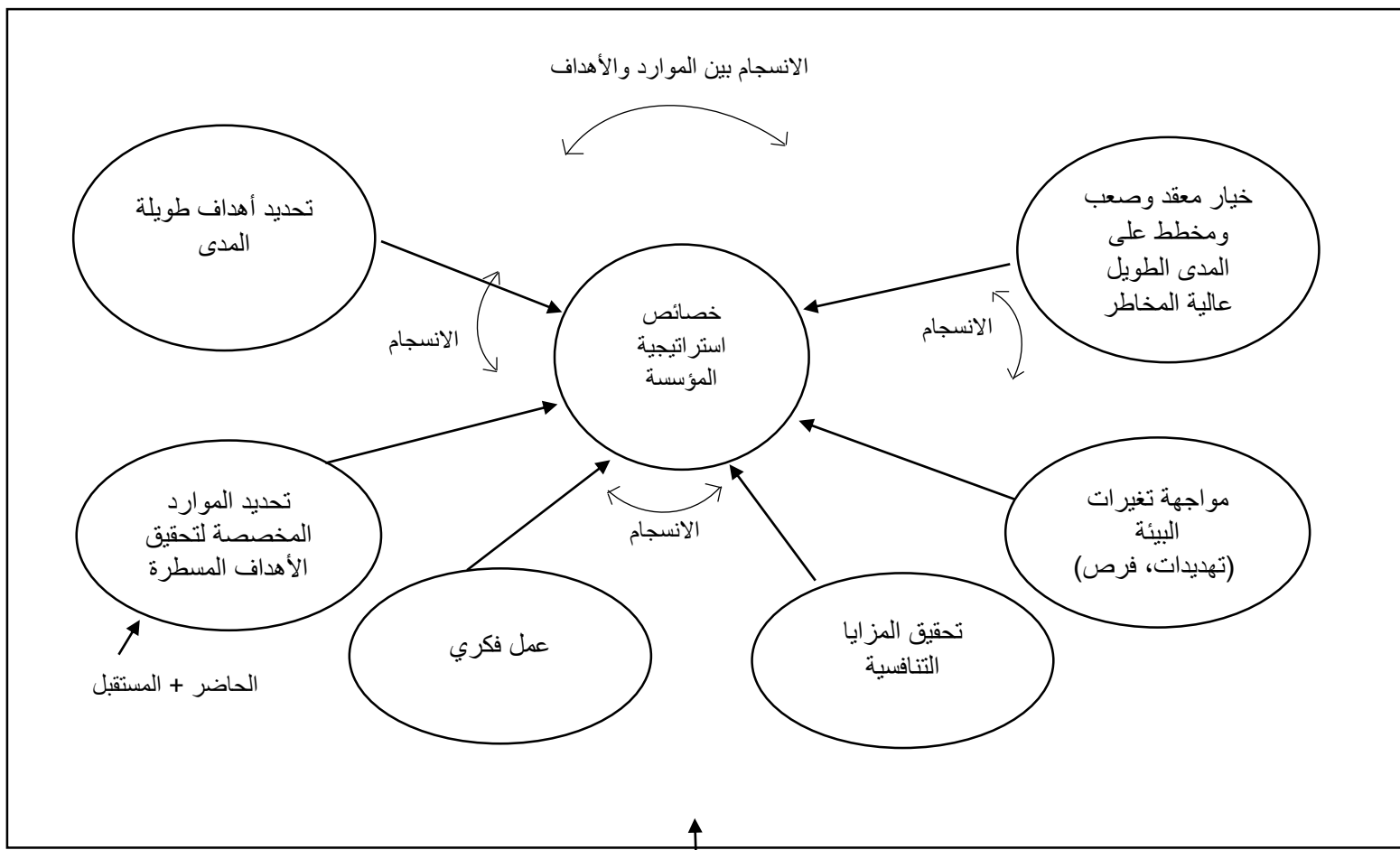
ماذا يجب أن نفعل ؟
وفقاً للتغيرات البيئية والتفاعل مع
الأعوان الاقتصاديين (نقاط القوة
والضعف والتهديدات)

الإستراتيجية

تعبئة موارد المؤسسة الداخلية
والخارجية وتوجيهها نحو تحقيق
الأهداف

ماذا نستطيع أن نفعل؟

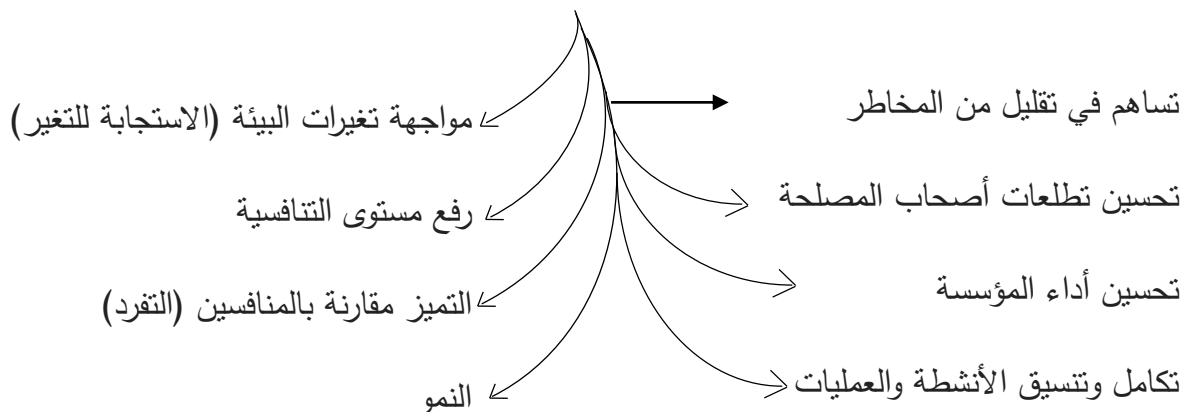
تموقع اقتصادي (مقارنة بالشركاء)



تموقع اجتماعي وسياسي (مقارنة بالمجتمع)

← **يعكس استراتيجية المؤسسة وفقا لتطلعات التنمية المستدامة (الابعاد)**

أسباب تطوير استراتيجية المؤسسة



القرار الاستراتيجي

- يتعلق بمشاكل المؤسسة من الناحية الاستراتيجية.
- قد تكون في أنشطتها وتعكس الوضع الدفاعي أو الهجومي لحل المشكل.
- صعوبة التراجع عنه مثل: قرار الاستثمار، تغيير هيكل أو بنية المؤسسة.
- يتعلق برهانات كبيرة.
- يعتمد على الحدس والحكم الشخصي للمسير (التنبؤ).
- له مفعول نظامي (تتولد عنه قرارات أخرى).

أنواع استراتيجية المؤسسة

استراتيجية التقلص / الانكماش الدفاع

- تخفيض حجم العملية والخدمات عن معدلاتها
- تدهور الظروف الاقتصادية
- تناقص الإيرادات
- ظهور مؤسسات منافسة
- ضعف الإدارة
- صدور قوانين والتشريعات تقيد استثمارات المؤسسة

استراتيجية الاستقرار / الثبات

- الاستمرار بنفس أسلوب المنافسة دون تحسين وتطوير
- المحافظة على حجمها وخدماتها

استراتيجية النمو / الهجوم

- زيادة عدد العاملين بالمؤسسة
- إنشاء أقسام ووحدات تنظيمية جديدة
- تطوير طرق وأساليب العمل
- استخدام تكنولوجيا جديدة
- غرس أخلاقيات عمل جديدة
- بين الموارد البشرية

استراتيجية التحول

(تحويل نشاط المؤسسة لنشاط آخر)

استراتيجية الاستسلام

الاندماج في مؤسسات أخرى كبرى

استراتيجية الانكماش

مثلا: المنتجات، تقليص العمال

استراتيجية التنويع

إضافة منتجات أو خدمات جديدة. استهداف شريحة جديدة من المستهلكين

استراتيجية التركيز

مثلا التخصص في تقديم خدمة

استراتيجية التصفية

بيع الأصول

الإفلاس

أنماط العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، والتي بدورها تشير إلى العلاقة بين بيئة العمل والتطوير التنظيمي.

ومن المسلم به وعلى نطاق واسع أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فعلى الرغم من عدم وجود أي اعتراض على أهمية هذا الارتباط، إلا أن طبيعة هذه العلاقة لا تحظى إلا بقدر ضئيل من الاهتمام.

تشير إدارة الموارد البشرية إلى أنه إذا تم اعتبار الأفراد العاملين في المؤسسة كموارد استراتيجية قيمة فإن هذه الأخيرة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (إظهار أداء متفوق وفريد).

وهذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لابد أن تتوافق مع استراتيجية المؤسسة وفقا لأهداف ومتطلبات التطابق بين الاستراتيجيتين.

يستند افتراض وجود **صلة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة**

إلى النظرة التي تؤكد أن أساليب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختار وفقا لنوع **الاستراتيجية**

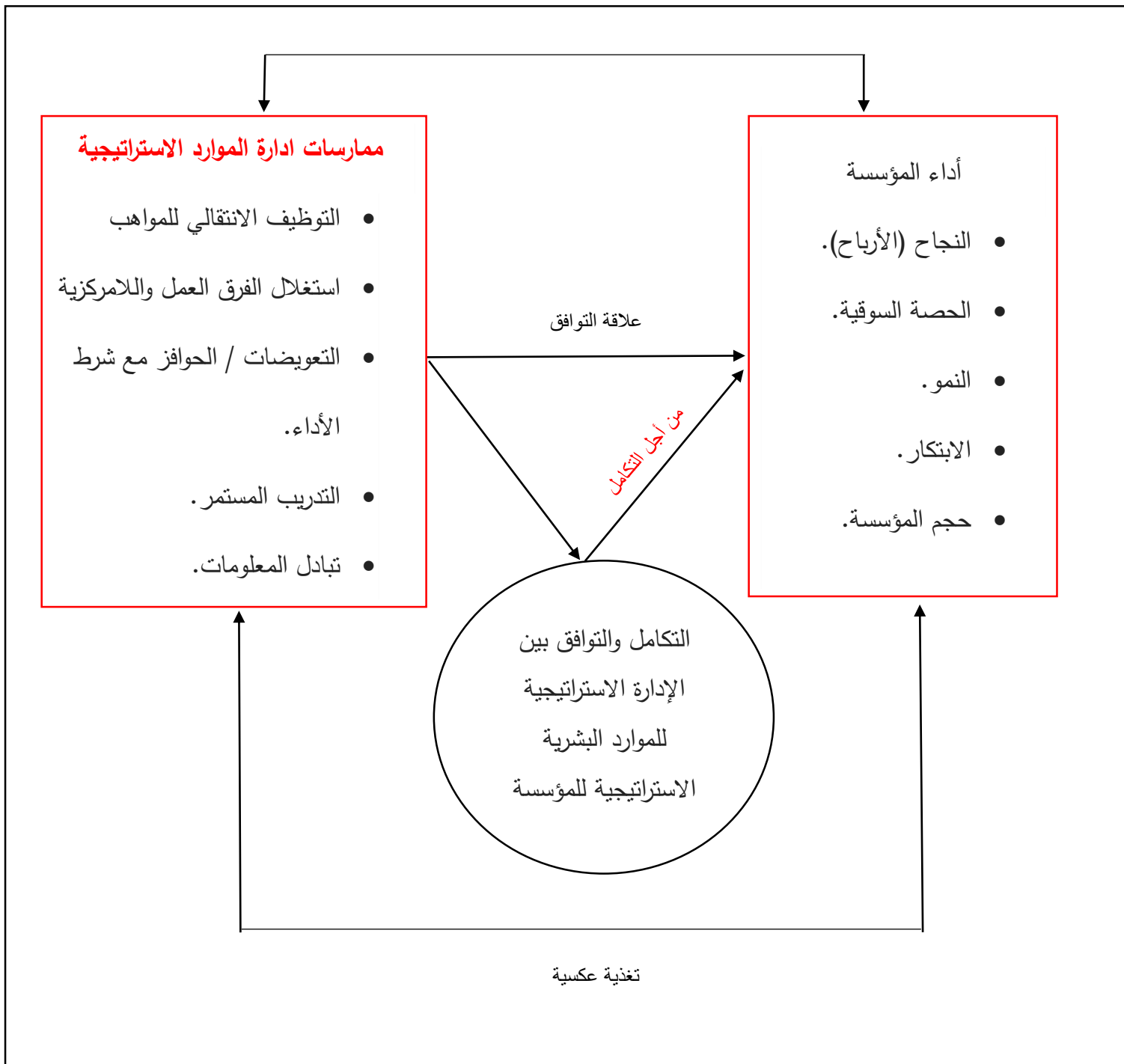
التنافسية التي تتبناها المؤسسة، وتفترض أن المؤسسات التي تتسق استراتيجية أعمالها وأنشطة إدارة

الموارد البشرية تحقق أفضل من المؤسسات التي تعمل بذلك، ونظرا لأن وظيفة الموارد البشرية تحول

تركيزها من زيادة الأداء التشغيلي فقط إلى الحفاظ على الكفاءة والفعالية الاستراتيجية للمؤسسة وبما

أن القدرات التنظيمية متوفرة في الموارد البشرية فإن هذه الأخيرة وفق إدارتها استراتيجية هي **الاقدر**

على تحقيق نتائج وغايات وأهداف استراتيجية المؤسسة.



الميزة التنافسية

عطفا على ما سبق تم تحديد خمسة انماط للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين استراتيجية المؤسسة وهي:

1. النمط المستقل: هذا النمط يعطي رؤية لعدم وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وهذه الرؤية ارتبطت بالنظرة التقليدية لأهمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، هذا النمط كان سببا في البحث عن إبراز أهمية الموارد البشرية كشريك استراتيجي للمؤسسة والذي أظهر الأنماط التالية تباعا.

2. النمط التوافقي: هذا النمط يعتبر الموارد البشرية مفتاحا (مورد أو أداة) أساسيا لتنفيذ استراتيجية المؤسسة ويظهر علاقة المتغيرين في اتجاه واحد دون أن تكون هناك تغذية عكسية بمعنى أن تصميم استراتيجية الموارد البشرية يكون وفقا لخصوصية واحتياجات استراتيجية المؤسسة.

3. النمط التحواري: هو نمط يظهر الاتجاه المعاكس لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة بحيث يمكن صياغة استراتيجية المؤسسة بشكل غير منعزل عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

4. النمط الشمولي: يبرز هذا النمط أهمية ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سبب لتحقيق الميزة تنافسية ← خلق القيمة.

5. النمط القيادي للموارد البشرية: هذا النمط يظهر المكانة المحورية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة في بناء وتعزيز قد القوة الخاصة بهم.

1. بوترية وهيبة ، محاضرات في استراتيجية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية ، الاجتماعية،

علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2022 .

2. Veselina Vracheva and all, Enterprise strategy concept measurement, and validation: Inlegrating, stakeholdor engagement into the firm's strategic architecture

3. Oya Erdil and Ayse Günsel, Relationships Between Human Resource Management practices, Business strategy fit and firm performance. Journal of global strategic Management, v1, v1/2007, Thekay

4. Miss Esther wangithi waiganjo and Elegwa Mukulu and Jamees tahiri, Relationship between strategie Human Resource Management and firm performance of Kenya's corporate organizations, International Jounal of Humanities and Social Science, Vol 2, N°10, 2012, Centre for Promoting Ideas, USA.

5. Derek Torrington et Hall Loura, Human Resource Management 1, Tenth Edition, Pearson, 2017, london.

