



تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

الأستاذة بورورو جازية



تمهيد

في المحاضرة السابقة، ناقشنا كيف تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة. في هذه المحاضرة، سنغوص أعمق لتحليل العلاقة بين الاستراتيجيتين وتأثيرهما المتبادل.

أولا تعريف استراتيجية المؤسسة

- يرى تشاندلر (Chandler) أن استراتيجية المؤسسة تتمثل في تحديد الأهداف طويلة الأجل واختيار مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.
- ويعرّفها بورتر (Porter) على أنها اختيار موقع تنافسي فريد من خلال أنشطة مختلفة أو أداء الأنشطة بشكل مختلف عن المنافسين.
- أما مينتزبرغ (Mintzberg) فيعتبر الاستراتيجية نمطًا متناسقًا من القرارات والسلوكيات التي تتشكل عبر الزمن، وليست مجرد خطة مكتوبة.



استراتيجية المؤسسة هي مجموعة القرارات والتوجهات طويلة الأجل التي تحدد مسار المؤسسة، وتوضح مجالات نشاطها وأهدافها الأساسية، وكيفية تخصيص واستغلال مواردها لمواجهة البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أنماط العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تسير الموارد البشرية

أن نمط العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تسير الموارد البشرية ليست أحادية الشكل، بل تمثل درجات مختلفة من التكامل بين الاتجاهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة والسياسات والممارسات التي تخص الموارد البشرية داخلها. حيث حدد الباحثان Torrington و Hal أربعة أنماط تحدد مدى قوة وطبيعة الارتباط بينهما، وهو ما يُظهر أن العلاقة ليست ثابتة، بل تتراوح بين حالة عدم الارتباط والارتباط الشمولي الكامل.

النمط التوافقي (ALIGNED) (LINKAGE MODEL)

في هذا المرحلة، تكون استراتيجية الموارد البشرية منسجمة مع استراتيجية المؤسسة بشكل أوثق. لا تقتصر الموارد البشرية على تنفيذ الأوامر، بل تنخرط في فهم الاستراتيجية العامة وتكييف البنى والسياسات الخاصة بها وفقًا لذلك. العلاقات بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية تصبح تنسيقية وتستند إلى توافق فكري. مثال واقعي: إذا كانت استراتيجية المؤسسة ركزت على تحسين الجودة أو الابتكار، فإن الموارد البشرية تعمل على:

- تحديد الاحتياجات من المهارات
- برامج تدريبية متقدمة
- أنظمة تحفيز قائمة على الإبداع

هنا يصبح الارتباط أقوى لكن لا يزال تنفيذًا أكثر منه استراتيجيًا، إذ لا تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع الاستراتيجية بل في تطبيقها من خلال التنسيق.

نمط الحوار المحدود (OPERATIONAL LINKAGE) (MODEL)

في هذا النمط توجد علاقة بسيطة بين الاستراتيجيتين، لكنها غير متكاملة. الموارد البشرية لا تشارك في صناعة الاستراتيجية، لكنها تنفذ بعض السياسات والإجراءات التي تخدم أهدافًا استراتيجية بسيطة. يحدث نوع من الحوار أو تبادل الآراء بين الاستراتيجية العامة وسياسات الموارد البشرية، لكنه غير معمق أو محسوب. مثال عملي: تتبع المؤسسة استراتيجية نمو، فتقوم الموارد البشرية بتعديل حجم التوظيف، لكن لا تشارك في تحديد نوع المهارات المطلوبة أو خطة التدريب المستقبلية.

النمط المستقل (INDEPENDENT) (MODEL)

في هذا النموذج لا توجد علاقة واضحة أو مباشرة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية. يكون تركيز المؤسسة أكثر على الوظائف الإدارية التقليدية لـ HRM، من حيث:

- التوظيف التقليدي
- الإجراءات الإدارية الروتينية
- عدم وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية

غالبًا ما يظهر هذا النموذج في منظمات صغيرة أو تلك التي لا تولي اهتمامًا حقيقيًا بوظيفة الموارد البشرية. هنا تُعامل الموارد البشرية كتكلفة، وليست كعنصر مساهم في الاستراتيجية العامة.

العلاقة بين هذه الأنماط

النمط	طبيعة العلاقة	دور الموارد البشرية في الاستراتيجية
المستقل	لا علاقة مباشرة	إجرائي وتشغيلي فقط
الحوار المحدود	علاقة تنفيذية بسيطة	تعديل بسيط للسياسات
التوافقي	انسجام مع الاستراتيجية	دعم واضح في التنفيذ
الشمولي	مشاركة استراتيجية كاملة	شريك في الصياغة والتنفيذ

النموذج الشمولي (HOLISTIC MODEL)

- فهذا هو أعلى مستوى من الارتباط بين الاستراتيجيتين، حيث تُعد استراتيجية الموارد البشرية عنصر محوري مكوّن للاستراتيجية العامة. الموارد البشرية لا تقتصر على التنفيذ أو التنسيق، بل تشارك في صياغة الاستراتيجية تُنظر الموارد البشرية كأداة مركزية لتحقيق الميزة التنافسية وليس فقط كدعم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الأنشطة والبرامج الخاصة بالموارد البشرية تكون متكاملة تمامًا مع أهداف النمو، المنافسة، الابتكار، والتغيير التنظيمي.
- في هذا النموذج:
- القادة في الموارد البشرية جزء من فريق وضع الاستراتيجية
 - يتم تصميم سياسات الموارد البشرية وفق استشراف المستقبل
 - الموارد البشرية تُساهم في تطوير ثقافة المؤسسة بحيث تدعم أهداف النمو والتغيير

VISION

كيف نعرف أي نمط تنتمي إليه المؤسسة؟

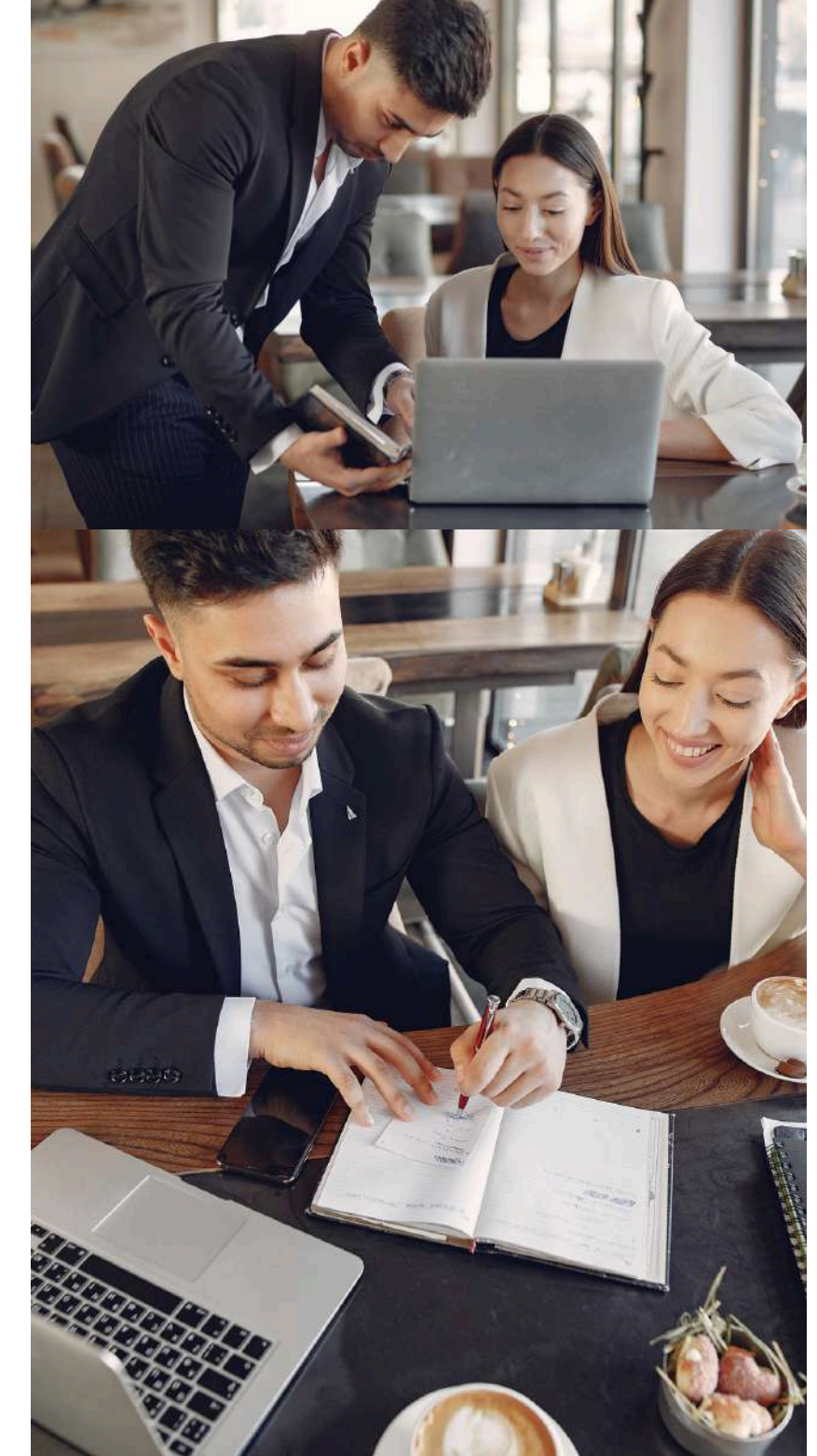
يمكن الحكم على النمط من خلال الإجابة على
هذه الأسئلة:

هل تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع
الأهداف العليا؟ (إذا نعم → نحو الشمولي)
هل تُصاغ سياسات الأفراد بناءً على
الاستراتيجية العامة؟ (إذا نعم → التوافقي)
هل تكون الموارد البشرية مجرد منفذ؟ (إذا
نعم → المستقل)

وهل هناك حوار بسيط بين الإدارة العليا وال
HR؟ (إذا نعم → الحوار المحدود)

المواءمة الاستراتيجية (STRATEGIC ALIGNMENT) بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية تسيير الموارد البشرية

استراتيجية المؤسسة	هدف الاستراتيجية	نمط تسيير الموارد البشرية المناسب	ممارسات الموارد البشرية المميزة
قيادة التكلفة (Cost Leadership)	تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة	نمط إداري-تشغيلي منضبط	توظيف محدود، تدريب أساسي، رقابة صارمة، تحفيز مالي مرتبط بالإنتاجية
التمييز / التفرد (Differentiation)	الابتكار والجودة العالية	نمط استراتيجي تنموي	استقطاب كفاءات عالية، تدريب مستمر، تحفيز على الإبداع، تقييم أداء مرن
التركيز (Focus Strategy)	خدمة شريحة محددة من السوق	نمط انتقائي متخصص	اختيار مهارات متخصصة، تدريب موجه، نظم تحفيز مرتبطة بالخبرة
النمو والتوسع (Growth Strategy)	زيادة الحصة السوقية	نمط تخطيطي استباقي	تخطيط القوى العاملة، توظيف مكثف، تطوير القيادات، إدارة المواهب
الاستقرار (Stability Strategy)	الحفاظ على الوضع القائم	نمط محافظ	استقرار التوظيف، تدريب محدود، تحفيز للحفاظ على الأداء الحالي
الانكماش / الانسحاب (Retrenchment)	تقليص النشاط أو التكاليف	نمط دفاعي	إعادة هيكلة، تقليص العمالة، إدارة التغيير، تعويضات الخروج
التحول الرقمي (Digital Transformation)	التحديث والتكنولوجيا	نمط استراتيجي مرن	استقطاب مهارات رقمية، التعلم المستمر، فرق عمل مرنة، ثقافة الابتكار



MISSION



ففي حالة اعتماد المؤسسة على استراتيجية قيادة التكلفة، تصبح الكفاءة التشغيلية والانضباط أساسًا لتسيير الموارد البشرية، مما يفرض ممارسات تركز على ضبط التكاليف، الرقابة، والتحفيز المرتبط بالإنتاجية.

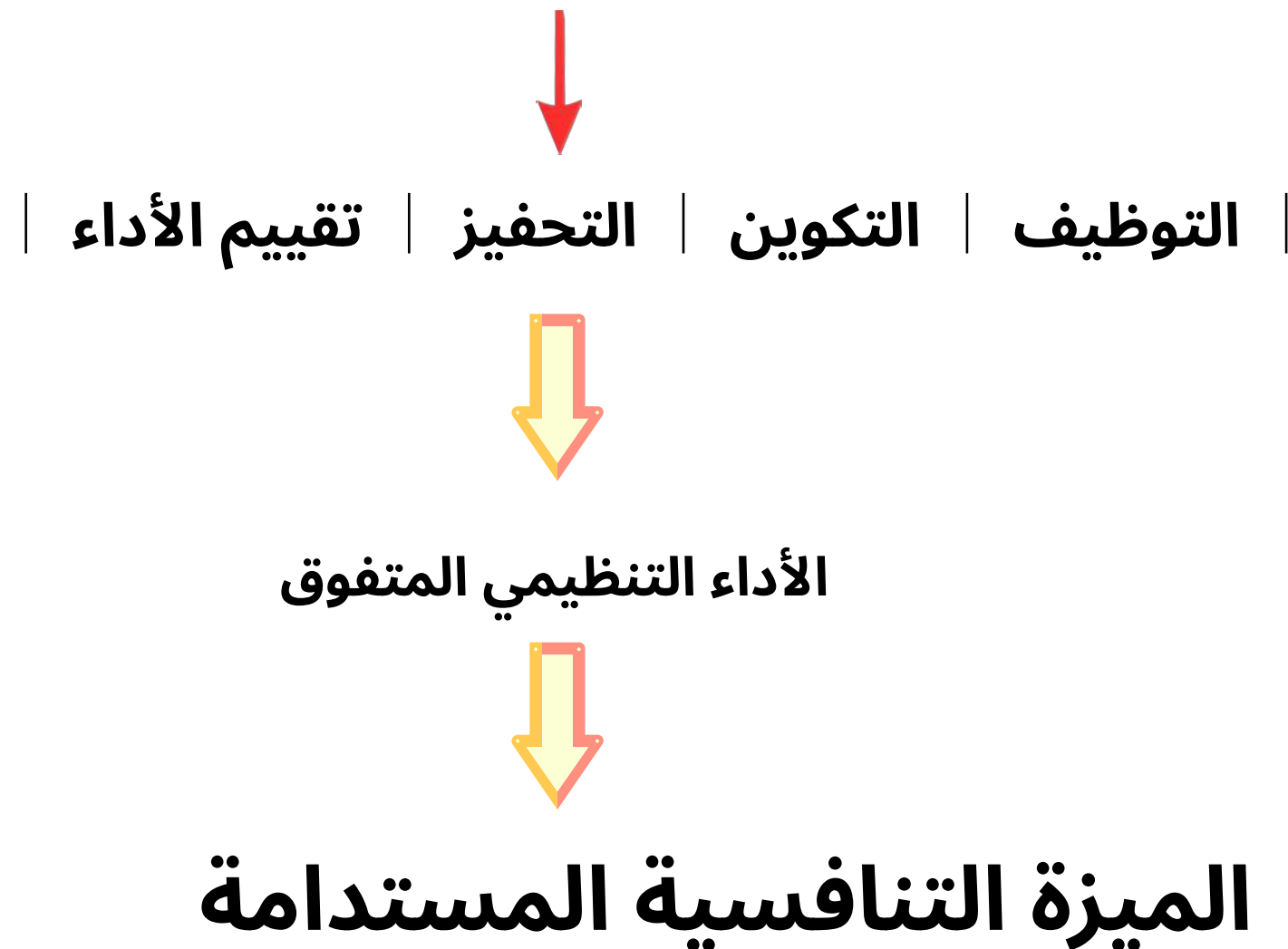
أما المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التميز أو الابتكار، فإنها تحتاج إلى نمط تسيير موارد بشرية استراتيجي وتنموي، يقوم على استقطاب الكفاءات، تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، ومنح قدر أكبر من الاستقلالية للعاملين

ويُظهر الجدول كذلك أن استراتيجيات مثل النمو، الاستقرار، أو الانكماش تؤثر مباشرة في سياسات التوظيف، التدريب، وإدارة المسار المهني، مما يؤكد أن الموارد البشرية تتحول من وظيفة تنفيذية إلى شريك استراتيجي يساهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

ويتوافق هذا التحليل مع طرح (Schuler & Jackson (1987) اللذين أكدا أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تُصمَّم بطريقة تدعم السلوكيات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية. كما ينسجم مع منظور (Barney (1991 في إطار نظرية الموارد (RBV)، حيث تُعد الموارد البشرية المندرجة ضمن استراتيجية متناسقة مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة ربطية

استراتيجية المؤسسة تحدد الاتجاه،
واستراتيجية تسيير الموارد البشرية تحدد
القدرة على الوصول إليه. وأي فجوة بينهما
تؤدي إلى ضعف الأداء وفشل التنفيذ.



الخلاصة

يمكن القول إن استراتيجية المؤسسة تحدد "ماذا نريد أن نحقق"، بينما تحدد استراتيجية تسيير الموارد البشرية "من سينفذ وكيف". فكل خيار استراتيجي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز...) يفرض نمطًا معينًا من سياسات الموارد البشرية.



“ ”

***Businesses must develop and grow with a good
and modern strategy.***



THANK YOU