



امتحان السداسي الاول الدورة العادية في مقياس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
يوم : 13.01.2026

السؤال الأول: (8 نقاط)

مادا نقصد بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تطرق لأهم التعريفات ,,,,,, 8 نقاط
الإجابة:

تعريفات للاستراتيجية:

- **التعريف العام:** الاستراتيجية هي خطة شاملة وطويلة المدى تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوفيق بين الموارد المتاحة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- **تعريف Alfred Chandler** أحد رواد الفكر الاستراتيجي: " (الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واختيار المسارات العملية، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".
- **تعريف Michael Porter** رائد في تحليل المنافسة: " (الاستراتيجية هي خلق موقع تنافسي فريد ومستدام من خلال القيام بأنشطة مختلفة عن المنافسين أو القيام بها بطريقة مختلفة".
- **تعريف Igor Ansoff** مؤسس الفكر الاستراتيجي الحديث: " (الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تحدد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، وتوجه عملياتها لتحقيق النمو والربحية".
- **تعريف Mintzberg** ناقد للتصورات التقليدية: " (الإستراتيجية ليست فقط خطة، بل هي أيضًا نمط يظهر في سلسلة من القرارات والأفعال المتكررة داخل المؤسسة".

تعريفات إضافية للاستراتيجية:

- **التعريف الوظيفي:** الاستراتيجية هي الطريقة التي تختار بها المؤسسة توزيع مواردها عبر مختلف الوظائف (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية...) لتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية.
- **التعريف الديناميكي:** الاستراتيجية هي عملية مستمرة من التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تعديل الأهداف والوسائل بمرونة.
- **التعريف التنافسي:** الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في السوق.
- **التعريف التنظيمي:** الاستراتيجية هي الإطار الذي يوجه جميع مستويات المؤسسة نحو تحقيق رؤية مشتركة، من خلال تنسيق الأدوار والمهام والموارد.
- **التعريف التحليلي:** الاستراتيجية هي نتيجة لتحليل معمق لعوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، بهدف اتخاذ قرارات رشيدة وطويلة المدى.

تطرق للاتجاهات المختلفة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

الإجابة:

الاتجاهات المختلفة للاستراتيجية:

1. الاتجاه الكلاسيكي (Classique)

- يرى أن الاستراتيجية هي عملية عقلانية ومنظمة تبدأ بتحليل البيئة وتنتهي باختيار أفضل خطة لتحقيق الأهداف.
- يعتمد على التخطيط طويل المدى، ويُفترض أن البيئة مستقرة نسبيًا.
- من أبرز رواده Alfred Chandler و: Igor Ansoff.

2. الاتجاه التنافسي (Positioning)

- يركز على موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين.
- يستخدم أدوات مثل نموذج القوى الخمس لبورتر لتحديد أفضل موقع تنافسي.
- الهدف هو خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

3. الاتجاه التكيفي (Adaptive)

- يرى أن الاستراتيجية ليست خطة ثابتة، بل عملية مستمرة من التكيف مع التغيرات البيئية.
- يُفضل المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة.
- يناسب البيئات المتقلبة وغير المستقرة.

4. الاتجاه التطوري (Évolutionniste)

- يعتبر أن نجاح الاستراتيجية لا يعتمد فقط على التخطيط، بل على التكيف الطبيعي والبقاء للأصلح.
- يشبه نظرية الانتقاء الطبيعي في علم الأحياء.
- يُركز على التجربة والخطأ، والابتكار التدريجي.

5. الاتجاه السلوكي (Comportemental)

- يُسلط الضوء على تأثير الأفراد داخل المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.
- يُعترف بأن القرارات ليست دائمًا عقلانية، بل تتأثر بالعواطف والمصالح الشخصية.
- يُركز على ديناميكيات السلطة والثقافة التنظيمية.

6. الاتجاه البنائي (Constructiviste)

- يرى أن الاستراتيجية تُبنى تدريجيًا من خلال التفاعل بين المؤسسة وبيئتها.
- لا توجد خطة مسبقة، بل تتشكل الاستراتيجية من خلال الممارسة اليومية.
- من أبرز ممثليه Henry Mintzberg: الذي يرى أن "الاستراتيجية تظهر من النمط المتكرر في الأفعال."

أ. د. خلاصي مراد

بالتوفيق