



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

السؤال الأول: (8 نقاط)

ماذا نقصد بالتسير 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، و اختيار المسارات العملية، و تخصيص 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 : (الاستراتيجية ليست فقط خطة، بل هي أيضاً 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 بيئه 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 عميق لعوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، بهدف اتخاذ قرارات رشيدة و طويلة المدى.

السؤال الثاني: (12 نقاط)

تطرق للاتجاهات المختلفة للتسخير 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، ويفترض أن البيئة مستقرة نسبياً.
- من أبرز رواده *Igor Ansoff* و *Alfred Chandler*.

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.
- يفضل 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.
- يركز على التجربة والخطأ، والابتكار التدريجي.

5. الاتجاه السلوكي (Comportemental).

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

6. الاتجاه البنائي (Constructiviste).

- يرى أن الاستراتيجية تُبني تدريجياً 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