

## المحاضرة الثانية: مراحل الإدارة الاستراتيجية ودور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية، وهي:

**1-1-1 مرحلة التحليل الاستراتيجي:** السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "أين نحن الآن؟"، والهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف التعرف على الموقف الحالي لها.

**1-1-1 تحليل البيئة الخارجية:** تمثل البيئة الخارجية القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط المنظمة، وعند إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يمكن التفرقة بين مستويين أساسيين، وهما:

**1-1-1-1 مستوى البيئة الخارجية المباشر:** يقصد بهذا المستوى المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، ومن هذا المنطلق فإن تلك المتغيرات البيئية المباشرة هي المتغيرات التي تختار المنظمة طواعية التعامل معها، والتي تمثل "النطاق التنظيمي".

ومن أمثلة المتغيرات البيئية المباشرة التي تتعامل معها المنظمة ما يلي:

- المستهلكون والمستفيدون من المنتجات والخدمات؛

- المنافسون؛

- الموردون؛

- العمال والهيئات العمالية المختلفة؛

- المؤسسات المالية؛

- المساهمون.

**1-1-2 مستوى البيئة الخارجية غير المباشر (العامة):** تمثل المتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة في الأجل الطويل، وغالبا ما يكون تأثيرها على كافة الشركات العاملة في دولة أو منطقة معينة، ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية:

- المتغيرات السياسية؛

- المتغيرات الاقتصادية؛

- المتغيرات الاجتماعية؛

- المتغيرات التكنولوجية.

وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة مثل:

- ماهي الاتجاهات الأساسية في البيئة الخارجية، خاصة المتغيرات السوقية والتي يمكن أن تكون

فرصة (في صالح المنظمة) أو تهديد (في غير صالح المنظمة)؟

- ماهي السوق أو الأسواق التي يجب أن نركز عليها؟ وماهي الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها؟

خلاصة القول: إن تحليل البيئة الخارجية يمثل نقطة البداية المنطقية لأي عملية تخطيط استراتيجية، والهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفرص والتهديدات البيئية.

**1-2- تحليل لبيئة الداخلية:** إن التعرف على الفرص والتهديدات البيئية لا يعتبر كافيا ولا يعطي صورة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط الاستراتيجي، بل إن تلك الصورة تكتمل عندما يتم تحليل الموقف الداخلي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية العديد من المتغيرات التنظيمية؛ كالهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية (المادية، البشرية والمعلومات).

#### ✓ دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل الاستراتيجي:

تتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية في مرحلتي التحليل الخارجي والداخلي، حيث إن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التعرف على مكان ومكانة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، فإن ذلك يعني بالضرورة أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحدد عدد ونوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة.

**2- مرحلة إعداد الاستراتيجيات:** السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "إلى أين نريد أن نذهب؟"، والإجابة على هذا السؤال تتضمن تحديدا واقعا لكل من العناصر الاستراتيجية الآتية: مهمة (رسالة) المنظمة، أهدافها، الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.

**1-2- تحديد مهمة المنظمة؛ المهمة (الرسالة)** هي السبب الرئيسي لوجود المنظمة، إلا أنها من العناصر الأساسية الأكثر غموضا وجدلا، فالمهمة هي دليل الأداء التنظيمي والتي تبنى عليها كل الأنشطة الاستراتيجية الأخرى، وهي بعبارة أخرى دستور عمل المنظمة، وتحدد المهمة المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول إليه أو المستقبل الذي ترغب أن تعيشه.

**2-2- تحديد الأهداف التنظيمية؛** هي الحالة المستقبلية التي تحاول المنظمة التوصل إليها، وبعبارة أخرى هي الحالة أو الوضع غير الموجود حاليا، والذي تتجه النية إلى ايجاده مستقبلا من خلال الجهود التنظيمية.

إن عملية تحديد الأهداف هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط استراتيجي، فتلك الأهداف التنظيمية لا بد أن تكون محددة وواضحة ومكتوبة في كثير من الأحيان، وبصفة عامة يمكن القول إن الأهداف التنظيمية يجب أن:

- تستمد من مهمة المنظمة؛
- تحدد قبل البدء في بقية الأنشطة الاستراتيجية؛

- تصف الحالة المستقبلية المرغوب تحقيقها والتي سوف تتجه إليها الجهود الحالية.

**2-3-3- تحديد الاستراتيجيات:** في ضوء مهمة المنظمة وأهدافها يتم تحديد الاستراتيجيات التنظيمية التي سوف تعتمد عليها، وغالبا ما تختار المنظمة نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما: الاستراتيجيات العظمى والاستراتيجيات الأساسية.

**2-3-1- الاستراتيجيات العظمى:** هي الاستراتيجيات الشمولية التي تتحقق من خلالها أهداف المنظمة، والتي تشمل كلا من:

**2-3-1-1- استراتيجية الاستقرار:** الهدف من هذه الاستراتيجية هو ضمان الاستمرار والبقاء، تظل المنظمة في نفس مجال الأعمال دون إضافة أعمال جديدة أو حذف أعمال قائمة، والهدف هو الحفاظ على محفظة الأوراق المالية الحالية، وغالبا ما تحتفظ المنظمة بنفس منتجاتها وخدماتها وأسواقها الحالية، ومن الممكن أن تحاول المنظمة زيادة حصتها في السوق الحالية.

**2-3-1-2- استراتيجية النمو:** الهدف من هذه الاستراتيجية هو زيادة المبيعات وأرباح الشركة، ويمكن للمنظمة إضافة نشاط أعمال جديد أو أكثر من نشاط، وتتطلب هذه الاستراتيجية إضافة منتج جديد لسوق جديد أو سوق قائم، وفي العديد من الحالات يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية التجديد والابتكار والبحث عن الفرص الجديدة وتحمل المخاطر، وتصلح هذه الاستراتيجية في الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع.

**2-3-1-3- استراتيجية النقل:** الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحويل خسائر المبيعات إلى ربح، وتتطلب هذه الاستراتيجية حذف بعض الأنشطة القائمة أو التخلص من بعض أصول المنظمة، وتستخدم الأموال الناتجة عن بيع الأصول في عملية شراء أو سداد بعض الديون، وإذا طبقت استراتيجية النقل بنجاح فإن ذلك يعتبر مقدمة لتطبيق استراتيجية النمو في المستقبل.

**2-3-2- الاستراتيجيات الأساسية:** هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة بهدف تدعيم مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد هذه الاستراتيجيات في ضوء ما يلي:

- **الميزة التنافسية:** تتحقق عن طريق إضافة قيمة إلى المستهلك عن طريق التمايز الذي يبرر

الأسعار المرتفعة للسلعة أو الخدمة، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.

- **القدرة التنافسية:** تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للتغطية، والوفاء باحتياجات

المستهلكين.

ومن الممكن في هذا المجال الاختيار بين ثلاث استراتيجيات أساسية، هي:

**2-3-2-1- استراتيجية قيادة التكاليف:** تتحقق هذه الاستراتيجية من خلال السعر فهو أساس المنافسة، ومثال ذلك العديد من منتجات كوريا، وتتحقق القيادة السعرية من خلال تنظيم استخدام الطاقة

وتحقيق الحجم الاقتصادي وتطوير التكنولوجيا أو استخدام العمالة الماهرة، ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال: أقلام BIC، وساعات Timex، وسلسلة فنادق Budet Motels.

**2-2-3-2- استراتيجية التمايز:** هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تقديم منتج مختلف من المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، وإن القيمة المضافة للمنتج (التمايز) يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وهناك العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تمييز المنتج منها على سبيل المثال سهولة التشغيل، إضافة استخدامات جديدة لنفس المنتج، خدمات ما بعد البيع، توفر السلع في منافذ البيع، تنوع المنتجات، ويتوقف نجاح استراتيجية التمايز على عدة عوامل منها: خلق المنفعة للمستهلك، تدعيم القيمة المدركة، صعوبة التقليد.

**2-3-2-3- استراتيجية التركيز:** غالبا ما يتم التركيز عن طريق تقديم المنتج إلى شريحة سوقية معينة أو التركيز على خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، وتستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها.

**2-4- تحديد السياسات:** ليس اختيار أفضل استراتيجية هو نهاية المطاف لعملية رسم الاستراتيجية، بل ويجب وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية للتنفيذ.

تشكل السياسات خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار، وتعتبر سياسات الشركة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم باستراتيجية المنظمة، ويتم تفسير وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية. ومن أمثلة السياسات لبعض الشركات نذكر:

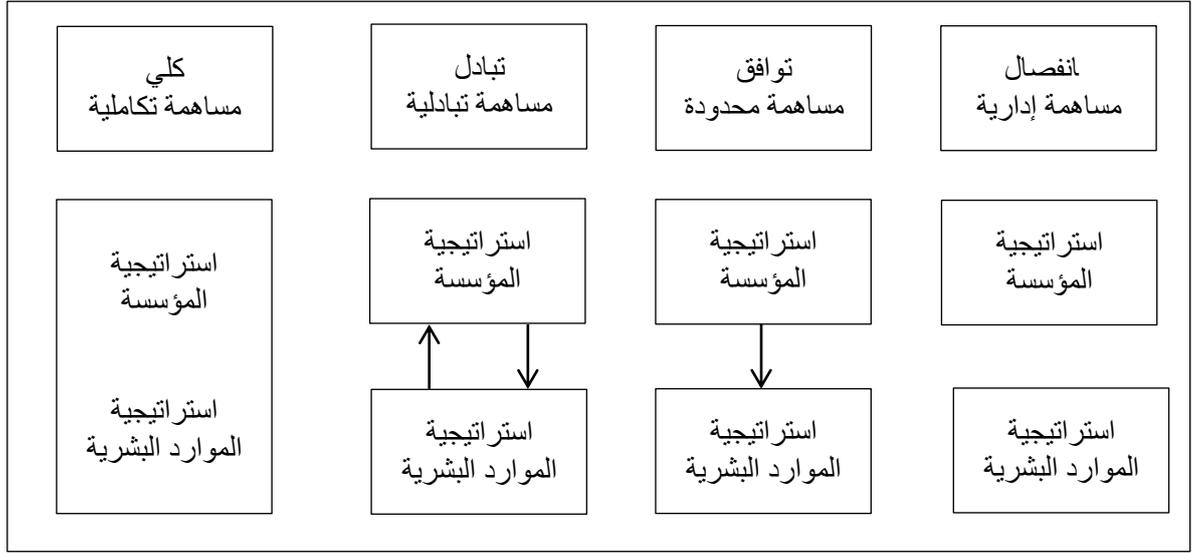
- شركة IBM تؤكد سياستها على أهمية خدمة العملاء باعتبارها عنصر النجاح الحرج.

- شركة ماكدونالدز Mc Donald's تؤكد سياستها على أهمية الجودة والنظافة والقيمة.

✓ دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجيات:

تختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة يمكن القول أنه هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة القوى البشرية في هذه المرحلة، هي: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة والمساهمة التكاملية، كما هو موضح في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (01): مساهمات إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجيات



المصدر: (زايد، 2003، ص 35).

- **الانفصال:** يوجد انفصال تقريبا تاما بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، فالإدارة المركزية ترسم لوحدها عناصر التوجه الاستراتيجي، أي لا يوجد أي دخل لإدارة الموارد البشرية في ذلك إذ تقوم بالأنشطة اليومية الروتينية، ويطلق على هذا النوع بالارتباط الإداري.

- **التوافق:** في هذا النوع من الترابط تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد الخطة الاستراتيجية ثم تقوم بإبلاغها لإدارة الموارد البشرية لتقوم هذه الأخيرة بالتكيف معها من خلال إعداد مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف المسطرة، ويطلق عليه بالارتباط التكيفي.

- **التبادل:** في هذا النوع يوجد هناك مشاركة لإدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويطلق عليه بالتفاعلي وذلك وفقا للمراحل الموائية:

- يتم علم إدارة الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المتاحة؛  
- تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة كل البدائل ثم عرض النتائج المتوصل إليها على الإدارة الاستراتيجية؛

- القرار النهائي يرجع للإدارة الاستراتيجية وبعد اتخاذ البديل المناسب، يتم علم إدارة الموارد البشرية به لتتخذ البرامج والإجراءات المناسبة الكفيلة بتحقيق البديل.

- **ارتباط كلي:** يمثل هذا النوع أعلى درجات الارتباط والمشاركة إذ تصبح إدارة الموارد البشرية عضوا فعالا في اتخاذ القرار، وتصبح جزء من الإدارة العليا وهذا يعني القيام بعملية دمج لأنشطة إدارة الموارد

البشرية ضمن الأنشطة الاستراتيجية، وهذه هي حقيقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويطلق عليه بالارتباط التكاملية.

**3- مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات:** في هذه المرحلة يجب تحديد إجابات واضحة عن الأسئلة الآتية:

- من هو الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
- كيف يمكن أن تؤدي هذه الأنشطة؟

وإذا لم تتمكن الإدارة من التوصل إلى إجابات مناسبة للأسئلة السابقة، فإن احتمالات عدم تحقق النتائج يصبح كبيراً.

**3-1- مشاكل تنفيذ الاستراتيجيات:** تتعرض المنظمات للعديد من المشاكل التنظيمية عند تنفيذ استراتيجياتها، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

- زيادة الوقت الفعلي للتنفيذ عن الوقت المخطط؛
- ضعف وسائل التنسيق بين الإدارات المختلفة؛
- حدوث أزمات تنظيمية غير متوقعة؛
- عدم توفر الخبرات البشرية لتنفيذ الاستراتيجيات؛
- عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية؛
- ضعف مهارات القيادة على التوجيه خاصة على مستوى مديري الإدارات؛
- عدم القدرة على تحديد المهام والأنشطة الأساسية؛
- عدم توفر مظم المعلومات الحديثة.

✓ دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

لتنفيذ الاستراتيجية تمتلك المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، وبصفة عامة فإن تلك الخيارات تتضمن مجالين أساسيين، هما: الهياكل التنظيمية والعمليات التنظيمية، ويمكن تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على مدى قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح على أنها تتضمن مايلي:

- الهيكل التنظيمي؛
- تصميم الوظيفة؛
- اختيار وتدريب وتنمية العاملين؛
- نظم الأجور والحوافز،
- نظم المعلومات التنظيمية.

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق ثلاثة عوامل من العوامل السابقة، هي: تصميم الوظيفة، اختيار وتدريب وتنمية العاملين ونظام الأجور والحوافز.

**4- مرحلة تقييم الاستراتيجية:** تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال الآتي: مدى تحقق أهداف الخطة الاستراتيجية؟، وتتضمن هذه المرحلة عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتضمن التقييم الاستراتيجي مجالاً أو أكثر من المجالات الآتية:

- تقييم الأداء المالي للمنظمة؛
- تقييم مدى تحقق أهداف أصحاب المصالح؛
- تقييم الأداء التسويقي للمنظمة؛
- تقييم الانتاجية؛
- تقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

#### ✓ دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الاستراتيجية

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في هذا المجال هو ضمان تزويد المنظمة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.