

المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترب نظري

Strategic perspective in human resource planning

احمد طييب¹، كاس عبد القادر²¹ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، taileb.ahmed@yahoo.fr² جامعة زيان عاشور الجلفة، kasse_ena2003@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/05/07 تاريخ القبول: 2021/06/07 تاريخ النشر: 2021/06/09

ملخص:

تتضمن الورقة رؤية تحليلية نظرية للمنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية، في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصر من سرعة تقلب الاحداث والتنبؤ بها، لذلك تهدف الدراسة الى توضيح اهم مرتكزات هذا المنظور كونه ضرورة حتمية في الهندسة الإدارية الحديثة من زاوية المورد الأخطر وهو راس المال المعرفي في التنظيم.

معرفة تطبيقات هذا الطرح بمنهج تحليلي يبين الابعاد العملية للتنبؤ باحتياجات التنظيم كما ونوعا من الموارد البشرية المطلوبة، للوصول الى نتائج هذا المنظور في عملية التكيف وبناء قدرات التنظيم بشكل متوازن ومرن، يعزز من فرص مواجهة التهديدات ويقلل من نسب المخاطرة ويضعف الإنتاجية في كل صورها .

كلمات مفتاحية: المنظور، الاستراتيجية، المورد ابشري، التخطيط الاستراتيجي، بيئة التنظيم

Abstract:

The paper includes an analytical view of the strategic perspective of human resource planning in light of the challenges facing contemporary organizations, rapidly fluctuating environmental events, competition, technological challenge, and all the demands of business. adaptation, construction, change and modernization. Therefore, the study aims to identify the most important pillars on which the strategic planning of human resources rests, whatever their nature.

Keywords: strategic perspective; Planning; The strategy; Human resource; the environment of the organization.

مقدمة:

تواجه المنظمات تحديات بيئية داخلية وخارجية تفرض نفسها علي بيئة الأعمال وتتطلب إحداث تغييرات لمواكبتها، كما يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها بحكمة ودون إرتباك في أنشطتها. وإدارة الموارد البشرية هي أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا لأنها مسئولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة وهي أول من يتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاما على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياستها وممارساتها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة.

كما يتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية علي مستوي الإدارة، وأن تتبني دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. كما إنها يجب أن تتفهم الآثار المترتبة على بعض التغيرات مثل: العولمة، والمنافسة، والاتجاه إلى التصغير والتحسين المستمر وإعادة الهندسة وبناء المنظمة والاتجاه إلى المشاركة ونظراً لأهمية دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية فقد قامت الإدارة بإعداد ورقة عمل لإبراز هذا الدور.

إن هذه التطورات العلمية التكنولوجية الهائلة، و التحديات البيئية الداخلية كالتماسك الداخلي من حيث روح الفريق وديناميكية الجماعة وروح المبادرة والابداع وإدارة المعرفة المتمثلة في العنصر البشري بشكل متوازن، والتواصل في بناء المنظومة القيمية والثقافة التنظيمية الإيجابية المتوارثة، من خلال المحافظة على جلب موارد بشرية تتوافق مع هذه التوجهات وتناسب مع استراتيجيات المنظمة على المدى البعيد، فلا يمكن ان يعالج التكوين او التدريب او حتى الترقية الخطأ في جلب المورد البشرية كما ونوعا وبرؤية استشرافية.

إضافة الى المنافسة وزيادة الطلب العام، بالإضافة غالى متغيرات خارجية كمعايير التسيير العالمية ومطابقة المواصفات الدولية في تخطيط و التحكم في هذا المورد الحيوي، لم تدع إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة من وظائف الإدارة فحسب، بل أصبحت في مطلع القرن الحادي والعشرين أداة للمنافسة والتكيف مع الظروف البيئية، ومعيار من معايير الجودة في التسيير. حيث عصر المعرفة أيضا أصبحت صورة من

صور إدارة المعرفة والذكاء الإبداعي الإداري ، فتصبح بذلك بناء الاستراتيجيات في الإدارة استنادا إلي موردها البشري ، يعني التفكير في وجود فاعل وقوي للعاملين قبل وجود الإستراتيجية. وعليه فإن المدخل الرئيسي اليوم في دراسة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي ، من حيث تخطيطه واستقطابه وتعيينه وترقيته وتدريبه ،وتحفيزه أيضا وقياس أدائه وحتى تأديبه وقطع علاقته بالعمل ، فكلها الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا بد أن تتم معالجتها بمنظور استراتيجي استشرافي ، حتى تواكب هذه الوظائف الظروف والمتغيرات البيئية وتوسع من نشاط الإدارة وأهدافها البعيدة.

من هذا المنطلق نتساءل في هذه المداخلة حول أهمية وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري :
الإشكالية:

ما هي مرتكزات و أبعاد المنظور الاستراتيجي في تخطيط وإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ؟

والإجابة على هذه الإشكالية يكون من خلال الإجابة على التساؤلات الجزئية التالية التي تعبر عن حدود الإشكالية وعمق التحليل في إطارها.

✓ ما هو المقصود بالمنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية؟

✓ ما هي مرتكزات المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية؟

✓ إلى أي مدى يساهم المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية في تعزيز قدرات الإدارة وفرص

تكيفها؟

هذه الأسئلة تدلنا على إمكانية التنبؤ والاستبصار في المسار الوظيفي للمورد البشري ، وإمكانية التحكم فيه من اجل بناء الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأكبر مقدار من الكفاءة والفاعلية، لذلك تتحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة في اطار الفرضية التالية:

الفرضية :

كلما كانت توجهات المنظمة في جلبها الموارد البشرية يقوم على الرؤية الاستراتيجية والاستشراف والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، كلما كانت أكثر تكيفا وزيادة في التماسك الداخلي من حيث روح الفريق وديناميكية الجماعة وروح المبادرة والابداع وإدارة المعرفة المتمثلة في العنصر البشري بشكل

متوازن، والتواصل في بناء المنظومة القيمية والثقافة التنظيمية الإيجابية المتوارثة، من خلال المحافظة على جلب موارد بشرية تتوافق مع هذه التوجهات وتتناسب مع استراتيجيات المنظمة على المدى البعيد. حيث استخدمنا المنهج التحليلي بهدف تحليل ابعاد هذا المنظور من الناحية النظرية في ظل التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة على المنظمات الحديثة وفق النظرية البنائية الوظيفية للقابريال الموند التي تركز على الوظيفة والدور والأداء.

2. الاطار المفاهيمي للمنظور الاستراتيجي لموارد البشرية

قبل تعريف التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى أكثر المفاهيم تداولاً في دراسة المورد البشرية من المنظور الحديث ، وهي الإدارة الإستراتيجية. فحسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

كما عرفها امسترونغ أنها : " عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها وتحقيق ذلك يتم من خلال إدارة التنظيم ". (امسترونج 2005، ص 45) ، أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي : " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- ✓ الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- ✓ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- ✓ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- ✓ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- ✓ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

✓ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتوجد أيضا نظرة علمية للإدارة الإستراتيجية من زاوية إدارة المعرفة، من حيث الابتكار والإبداع في العمليات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، وكذلك من حيث الاعتماد على المعرفة المشتركة للعاملين كآلية لتطوير الأداء التنظيمي العام، واستخراج القيادة الكفاءة والواعية كإستراتيجية مستقبلية للمنظمة، كما يري عديد الباحثين في هذا المجال أن التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية هو صور من صور إدارة المعرفة في المنظمات واستخدامها بطريقة فعالة. (العمرى، 2009، صفحة 345).

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيشير إلى الفلسفة المركزية الأساسية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، فهي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد. (المساعدى، 2007، صفحة 05).

كما تختلف الإدارة الاستراتيجية عي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لان الأخير جزءا أساسيا من الإدارة الإستراتيجية، حيث تركز الإدارة الاستراتيجية على التوجيه والإرشاد واتخاذ القرارات، بينما التخطيط الاستراتيجي فيركز على الاستراتيجيات بدل العمليات. ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

✓ إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الأداء.

✓ إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

✓ إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إيجاباتهم نحو أنشطة معينة.

✓ إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع الموصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

✓ - إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

✓ وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

وعليه فان

الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو:

✓ ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.

✓ توفير الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.

✓ مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.

✓ المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفاً عما هو

متوقع(الضمور، 2009، صفحة 30).

هذه بعض المفاهيم النظرية التي تدل على هذا المنظور كفلسفة تقوم عليها المنظمة، تتكامل مع باقي الوظائف الأخرى و ضرورة بيئية للمنظمات وليست عملية فنية روتينية إدارية فقط، لذلك يجب ان تبنى على الرؤية والدراسة والتحليل والتوصيف الدقيق بأكبر مقدار من التخصص والاحترافية في التقدير، لأنها حقيقة محاطة اذا لم تتوفق المنظمة في إدارة عنصرها البشري واستقدامه بالشكل الذي يتوافق ويتناسب مع احتياجاتها ورؤيتها المستقبلية وفرص بقائها واستمرارها ومنافستها وابداعها و درجة تشعبها وتجانسها وانسجامها مع متطلبات الجمهور الداخلي و الخارجي مهما كان نشاطها ربحيا او خدماتيا.

3. مرتكزات المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية

إن التطلع إلى المستقبل في عالم المنظمات والمؤسسات يستوجب استخدام التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية كأداة لقراءة واستشراف التحديات من حيث أنها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها ونحوها. حيث يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي (الحنطي، 2011، صفحة 13).

1.3. التحدي Challenge:

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، حيث تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

3. 2. الرؤية الشاملة Vision:

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو

المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العوامة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. من جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

3.3. دور الحياة The Life Cycle :

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة. كما يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إعادة تفحص الافتراضات والبرامج كافة، وتحديد إن كان في الواجب تعديلها أو إيقافها، واتخاذ المبادرات في تقديم كل ما هو مبدع وخلاق، حيث يري كل من (gomez ,balkin,cardy) بان التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية يقوم على :

✓ **تدفق العمل** : يعد أول الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، ويشير أساسا إلى الطرق التي بها تنظيم المهام من اجل تنفيذ الأهداف، أي تحسين العمل بشكل أفضل، إما بالتركيز على الكفاءة بأقل تكلفة ممكنة، تشجيع الابتكار والإبداع، السيطرة المركزية، فسح المجال أمام المبادرات الشخصية الضرورية، وصف العمل بشكل دقيق ليتم تعريف الواجبات والمسؤوليات ومتطلبات العمل تفصيليا، تعديل البرامج والأنشطة بوقت حسب الحاجة، توضيح الإجراءات والأهداف مسبقا.....الخ.

✓ **التوظيف** : خيار استراتيجي ثاني كأنشطة مصممة لتوظيف عاملين ووضعهم في المكان المناسب، وخلق درجة من التوفيق بين المتقدمين للعمل وطبيعته.

✓ **ترك العاملين**: يكتسب هذا الخيار مظهرا طوعيا والأخر غير طوعي، كالتقاعد المسبق لتقليص عدد العاملين ، أو تغييرهم ، أو الاستغناء عنهم ، أو تجميد التوظيف ، أو تعيين عاملين مطلوبين عند الحاجة.

- ✓ **تقييم الأداء** : تتراوح هذه الاستراتيجيات ما بين تطوير نظام تقييم فعال بأخذ بعين الاعتبار الحاجات المختلفة لمجموعات الموظفين، سواء نظام تقييم لكل مجموعة على حدة ، أو نظام تقييم معياري يضم كل الوظائف، كما تستخدم بيانات التقييم من اجل تحسين الأداء وتطويره ، وكذلك كأداة للعباب للتخلص من الموظفين ذوي الأداء الضعيف .
- ✓ **التدريب والتطوير المهني** : مصممة لسد حاجيات الإدارة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حاليا، ومساعدة الموظفين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة.
- ✓ **التحفيز المادي والمعنوي** : كاستراتيجية تُخلق المنافسة والإبداع ، وتقدر الجهود الفردية وتخلق الولاء والرضي الوظيفي.
- ✓ **الاتصال والعلاقات العامة الجيدة**: إستراتيجية في تخطيط الموارد البشرية التي تعطي صورة المنظمة داخليا وخارجيا ، حتى قبل دخول الموظف لهذه الإدارة، وعن استراتيجياتها وأهدافها وحتى الأنماط القيادية بها ، مما يساعد على جلب موظفين مؤهلين نفسيا للعمل في هذه الصورة الذهنية التي يحملونها عن الإدارة.(الباقي، 2000، صفحة 278).
- وعليه فان المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية شاملة لكل وظائف ادار الموارد البشرية من استقطاب ، تعيين ، ترقية وتدريب ، تنمية ، تقييم وقياس الأداء ، تحفيز ، ويتضمن هذا التخطيط عدد من الأبعاد ومنها :
- ✓ تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار .
- ✓ توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا ومهاريا معاصرا.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر .
- ✓ التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمؤسسة ضماناً لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الإستراتيجية العامة للمنظمة
- ✓ استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته .

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية .

✓ مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل .

3.4. متطلبات المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية

ان التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية يقتضي تهيئة الظروف داخل التنظيم للقيام بهذا المنظور الاستراتيجي، حيث تعد هذه التهيئة احد ابرز كمتطلبات نجاح هذا التخطيط من خلال العناصر التالية:

✓ ترسيخ فكرة وثقافة أهمية اعداد نظام متكامل لعملية تخطيط المورد البشري .

✓ التحقق من التوافق بين اهداف هذا التخطيط وتوجهات التنظيم ومصالح موارده البشرية الحالية .

✓ تحديد الأساليب الأدوات والامكانيات والموارد اللازمة الكافية للقيام بهذا النوع من المنظور .

✓ توفر المعلومات اللازمة من حيث مصادرها وكيفية الحصول عليها وتحليلها وأساليب تفسيرها وتحليلها ونظم وقواعد حفظها وتحويلها وتحديثها بالشكل المناسب لتوظيفها .

✓ توفر القدرات الفنية لإعداد وتوجيه وتنفيذ المنظور الاستراتيجي في تخطيط المورد البشري .

✓ فحص البيئة لتنفيذ هذا المنظور من أنظمة واختصاصات وتعليمات وتوجيهات وبرنامج واضح متكامل يوضح فريق عمل التخطيط .

ومن بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو ترسيخ هذا النمط سواء على المستوى القيادي او الفني الاجرائي التشغيلي، فلا بد من استمرارية وتواصل وتوارث كاستثمار حقيقي للمورد البشري على جميع المستويات، وربط هذا المنظور بكل الوظائف الأخرى من توظيف وتحفيز ومراقبة وتقويم وقياس للأداء، ليصبح هذا التخطيط منهد للتفكير والالتزام المهني ورؤية علمية وتنمية مهارات هذا النمط، وتعزيز قدرات الإدارة خاصة على المستويات العليا الذي يتوقف نجاح هذا النوع من التخطيط على قدراتها ومستويات اهتمامها، من خلال مجموعة من المؤشرات كالوقت والجهد والتكلفة التي تخصصها له ودرجة استعدادها له والمخاطرة به والقدرة على مواجهة موقفه الحرجة وتحدياته اللامتناهية، كما يوضح مؤشر انضباط الإدارة العليا في المتابعة والتقييم المستمر لنجاح هذا النوع من التخطيط وادراك التوازن بين اهداف المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية كما ونوعا مستقبلا. (بكر، 2000، صفحة 21).

4. تطبيقات المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز قدرات الإدارة وفرص تكيفها

التخطيط للموارد البشرية بصفة عامة هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل، بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد، هذا حسب ما يراه الدكتور جمال الدين محمد المرسي. (محمد، 2003، صفحة 148). فهو دراسة إستشرافية مستمرة لما يمكن القيام به إزاء إدارة العنصر البشري المتوفر حالياً والذي يحتمل استقطابه كما ونوعاً في ظل الظروف البيئية القائمة.

حيث يقوم تطبيق هذا التوجه على التحليل الدقيق للبيئة environmental analysis بالمختصر (swot) من خلال دراسة البيئة الداخلية internal scan من حيث الإمكانيات والموارد المتاحة، ونقاط القوة (s) strengths ونقاط الضعف (w) weaknesses، إضافة إلى البيئة الخارجية بمعرفة بدراسة الفرص (o) opportunitiss وتحديد التهديدات (T) threatens، وهذه من أبرز منطلقات التحليل الاستراتيجي خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشري، أين يتطلب المزيد من الخبرة والكفاءة والاستشارة والرؤية في الدراسة والتحليل، باستخدام الطرق التحليلية والنظم ومنهجية للتنبؤ تركز على الوقت والمعلومات وكذلك تحليل الاتجاه الذي ينظر في ماضٍ وحاضر ومستقبل الموارد البشرية في التنظيم. (القرشي، 2008، صفحة 33).

وقال العقيلي عمر وصفي أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد الأنشطة (الوظائف)، والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من هذه الموارد، من حيث أعدادها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها.

من هذه المنطلقات الفكرية نرى بان التخطيط بشكل استراتيجي لهذه الموارد عملية حيوية أساسية في حياة الإدارة إذا ما أرادت التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وهي تمر بعدة مراحل تطبيقية تحتاج إلى وقت وموارد مادية كافية، وكذا قيادة واعية ومسؤولة للقيام بإعداد وتطبيق هذه الاستراتيجيات، والتي يمكن تكيفها حسب الظروف البيئية المتغيرة لما تتصف به من مرونة في إعدادها. وهذه المراحل متسلسلة ومتكاملة في عملية التطبيق توضح حاجة المنظمة لهذه الموارد كما ونوعاً، حيث أورد عقيلي 2005 المراحل التالية :

- ✓ التحديد والتنوُّ باتجاهات المتغيرات البيئية.
- ✓ تقدير حاجة إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية.
- ✓ استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ خطة الموارد البشرية الإستراتيجية. (عمر، 2005، صفحة 229).

وهناك من يرى أن مراحل هذه التخطيط من مراحل الإستراتيجية بشكل عام، وهي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم وضع الإستراتيجية وبنائها وبعد ذلك تنفيذها وتقييمها. غير أن خطورة هذه العملية تتطلب بيانات ومعلومات دقيقة، يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على كفايتها ودقتها، وتمثل هذه البيانات في :

أ - بيانات المطلوبة من داخل المنظمة:

- ✓ بيانات عن التنظيم الحالي والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل.
- ✓ بيانات عن الموارد البشرية الحالية في المنظمة.
- ✓ بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنظمة.
- ✓ بيانات عن التغييرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل.
- ✓ بيانات عن التجديد والتحسين.

ب- البيانات المطلوبة من خارج المنظمة:

- ✓ بيانات عن سوق العمل.
- ✓ بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة.
- ✓ بيانات عن سياسات التعليم والتدريب على مستوى الدولة. (الدين، 2001، صفحة 5/2).

هي بعض الجوانب العملية الإجرائية للتخطيط الاستراتيجي كعملية شاملة مرنة ومتوازنة، ونابعة من الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، التي تتوقف بالأساس على من يقوم بهذه العملية من مديرين ومسؤولين على جميع المستويات، إذ تقوم معادلة نجاح هذه الإستراتيجية على ثلاث متغيرات أساسية منظمات داعمة للنجاح ومدراء ناجحون وأفراد ناجحون. (ابراهيم، 2002، صفحة 65).

كما يعتبر الفقه في إدارة الموارد البشرية ان اهم مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتلخص في :

- ✓ تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية: من حيث القدرات المتوفرة في شكل بطاقة فنية عن كل موظف، ورغبتهم في تحمل مسؤوليات أكبر في اطار التطوير والتحديث.
- ✓ التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية: الاحتياجات المستقبلية بما يتوافق واهداف وتحديات التنظيم كما ونوعا.
- ✓ تحليل الفجوة: يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما. يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.
- ✓ الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدمًا.
- ✓ تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية، من حيث التدريب والتطوير والتوظيف ومختلف المصادر الخارجية للاستقطاب والتعاون وإعادة الهيكلة. (السالم، 2011، صفحة 23)

كلها تشكل فواعل جوهرية في تطور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة وفاعليته، كما يرتبط نجاح هذا التخطيط على المستوى العملي ينبغي أن يشارك في إعداداته الجميع في كل المستويات، لان الإستراتيجية الجيدة للموارد البشرية هي تلك المصوغه بمشاركة كل المستويات ، حتى تستطيع أن توجد قيما وتوقعات مشتركة بين الإدارة والعاملين بشكل يفهمه الجميع ويعملون على الأخذ به ، كما يمكن تعزي مفاهيم أخرى كالاهتمام، الابتكار والإبداع، المبادرة، النمو السريع، التعاون... الخ.

ويتكامل هذا النوع من التخطيط مع استراتيجيات الأعمال الأخرى، ليصبح بذلك من قواعد الميزة التنافسية للمنظمات ، لأنه يربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الأخرى، وهذا بغرض تحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة.

حيث تعددت أهداف هذا التخطيط وتحدياته ، فمن بين أهدافه:

- ✓ توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بهم.
- ✓ تنمية وصقل مهارات الأفراد في سبيل تحقيق أهداف التنظيم.

✓ تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء على الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة وظيفيا وثقافيا.

✓ تطوير آليات ونظم رعاية الأفراد ودمجهم في النسيج الاجتماعي والثقافي والتنظيمي.

✓ العمل على تنمية روح الفريق وديناميكيات الجماعات وتوثيق علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد والمسؤولين.

لكن هذه الأهداف بالمقارنة مع البيئة الحالية في ظل العولمة والتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القديمة اصبحت تقليدية، بالنظر الى المتغيرات التالية:

✓ تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، مما يتطلب إعادة التدريب والتأهيل ومهارات مطلوبة في العمل.

✓ التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

✓ نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه.

✓ حدوث تغيرات في هياكل العمالة وتطور انماط مختلفة في التوظيف.

✓ ارتفاع معدلات البطالة وتسريح العمال.

✓ تحرير حركة العمالة بين الدول. (كورتل، 2012، صفحة 10/8).

وعليه في ظل هذه التطورات لا بد من بناء الخطط الاستراتيجية لموارد البشرية على ضوء المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، من خلال خلق معرفة وخبرات ذاتية فنية وتنظيمية بالمنظمات بواسطة التنمية للقدرات الداخلية، وإدارة العنصر البشري من زاوية إدارة المعرفة ، باستثماره في كل استراتيجياتها، والتركيز على الديمقراطية الإدارية والعمل التشاركي، والمبادرة والتوجه من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود كل مستويات المنظمة. لتبقي جملة من التحديات توجه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، منها ما يرتبط بطبيعة البيئة وأخرى ترتبط بفحوى هذا التخطيط، أما الأولى فتتعلق ب:

-التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية: والتي تؤثر في المنظمة وأدائها، دون أن تؤثر المنظمة فيها مما يدفع الإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار، بهدف تحديد أهم الفرص والتحديات التي ستواجهها.

-تحديات تتعلق بالبيئة الداخلية : هي مشاكل ناجمة عن المنظمة ، وتكون في الغالب ناتجة عن تحديات خارجية ، ويمارس المدبرون على هذه التحديات سيطرة أكثر لأنها وقعة تحت تأثيرهم المباشر. فلمدبر الفعال هو الذي يكشف هذه التحديات ويتخذ الإجراءات الوقائية والعلاجية قبل حدوثها.

-التحديات الفردية: تتعلق بالأفراد العاملين مثل اثر التقدم التكنولوجي في إنتاجية العاملين، وعلاقة المديرين بموظفيهم، أي يجب أن يتحقق التوافق بين الأفراد والمنظمات كتحدى أول ، عندئذ يمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية ان تسهم في تحسين الأداء بشكل أفضل.(الزهري، صفحة 265/272).

وهناك تحديات أخرى تتعلق بالمحافظة على الكفاءات داخل المنظمة، والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل الميزة التنافسية، وتطوير الأداء بشكل مستمر، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التنوع والاختلاف وتحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبناء علاقة أكثر ايجابية مع النقابات العمالية، والتوجه بالعمليات الإدارية نحو البعد الاستراتيجي.

. الخاتمة:

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تطوير مجموعة الأهداف الإستراتيجية المركزة على تطوير قدرات الإدارة ومعارفها بالبيئة المحيطة، ويسهم في إعادة تفحص الافتراضات والاستراتيجيات البرامج كافة وتقومها، كما يساعد على معرفة وتحديد أي شيء يمكن تعديله أو إلغاؤه، ويشجع على تعزيز الفكر المبدع والخلق. ويعد هذا الأخير صورة من صور إدارة المعرفة واستثمارها في كل العمليات داخل المنظمة، ويتكامل مع باقي الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال الأخرى، كما يقلل من الفجوة بين موقع المنظمة الحالي ونظرتها المستقبلية، والى وما تصبو إليه. ويرتبط نجاحه بمن يقوم به ومن يشارك فيه فلا قيمة للتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري ما لم يشارك في اعدده كل الأفراد على جميع المستويات وفي مقدمتهم المديرين باختلاف درجاتهم.

وهذا كله في ظل جملة من التحديات التقليدية ترتبط أساسا بمحيط المنظمة الخارجي القريب منها، والتحديات الداخلية بها من أنماط القيادة والتسيير الفعال، وكذلك التحديات الفردية المتعلقة بالنسيج الاجتماعي الثقافي التنظيمي لها، وما يرتبط أيضا بتحديات ذات بعد أعمق مثل العولمة والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

6. المراجع :

ابراهيم وب (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت دار النهضة.

- الدين، ع. أ. (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعة.
- العمرى، ع. أ. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
- بكر، م. م. (2000). التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عمر، ع. و. (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، 1 ط. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد، و. أ. ج. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميز التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية
- الضمور، م. م. (2009). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن. اطروحة دكتوراه. عمان، كلية العلوم المالية والمصرفية قسم ادارة الاعمال، الاردن.
- القرشي، و. أ. ز. (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير. الرياض، السعودية.
- اليافي، و. أ. ر. (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة دمشق، المجلد (16 العدد، p. 1)، 278.
- المساعدى، و. س. أ. (2007). فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (45 العدد، p. 05، 13).
- كورتل، و. ف. (2012). ديسمبر. (15/17) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية. المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، ليبيا.
- الحنطي، ع. أ. (2011). يناير. (29) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. جريدة الرياض السعودية.
- Consulté le 4 28, 2021, sur www.ALriyadh.com.
- السالم، م. (2011). Consulté le 5 5, 2021, sur <https://hrdiscussion.com/hr97482.html>