

أهداف المحاضرة السادسة:

- التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- توضيح أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تبيان عوائق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

5. مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن ايجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- **التحليل البيئي للمنظمة:** تضم هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها هذه الأخيرة مع المنظمات الأخرى في المجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة، وتقوم المنظمة بدراسة البيئة الخارجية بغية الاستفادة من الفرص البيئية وتجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها، والتي قد تحول دون تحقيقها لأهدافها، أما البيئة الداخلية فتشمل إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم الأفراد في مستوى الإدارة العليا بها، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه الجوانب نقاط قوة بالنسبة للمنظمة يجب الاستفادة منها وتنظيمها، أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية، ومن النقاط الهامة التي يشملها تحليل جوانب القوة والضعف في نظام الموارد البشرية ما يلي:

لآ العلاقات الإنسانية والتنظيمية في المنظمة.

لآ الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة.

لآ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المنظمة.

لآ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

لآ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

- **تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية:** بعد فهم رسالة المنظمة وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف لإدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية

السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على إنجاز أهداف المنظمة العامة.

- **تحديد الطلب من الموارد البشرية بناء على أهداف المنظمة:** يتطلب تحقيق أهداف المنظمة توفر نوعية معينة وأعدادا محددة من الموارد البشرية، والتي يتم تحديدها من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة منها:

• ما هي مجموعة المهارات التي سيحتاجها الموظفون؟

• ما الوظائف التي يجب شغلها؟

• ما هو العدد المطلوب من الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

• هل يؤثر الاقتصاد على قدرتنا في اجتذاب موظفين جدد؟

- **تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية:** وذلك بناء على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتم تحديد مهارات وقدرات الموظفين والعاملين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل موظف أو عامل تجمع فيها المهارات التي يمتلكها، وتتم مراجعة وتقييم هذه القائمة من أجل تحديد مدى الرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية، وكذا وضع خطط التطوير المستقبلية للموارد البشرية في المنظمة.

- **تحليل الفجوة في هيكل الموارد البشرية:** يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الهدف المستقبلي للمنظمة، من خلال الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدما، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

• ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟

• ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟

• هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟

• هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسبة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؟

- **إعادة هيكلة الموارد البشرية للتعامل مع العجز أو الفائض:** بعد إتمام عملية تحليل الفجوات في هيكل الموارد البشرية الحالي للمنظمة بالمقارنة مع الهيكل البشري المطلوب يتم وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تشتمل على كافة الممارسات والأنشطة الخاصة بتنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز وغيرها، بما يؤدي إلى تقليل أو سد الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية وبما يمكن إدارة الموارد البشرية من توفير الكفاءات المطلوبة في مواردها البشرية، وذلك عن طريق توظيف موظفين جدد وفق المواصفات المطلوبة أو تبني البرامج التدريبية للموظفين بما يرتقي بمستوياتهم إلى المستويات المطلوبة والمرغوبة أو العمل على إيجاد نظام حوافز يلبي رغبات وحاجات الموظفين.

توجد خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية، وهي:

• استراتيجيات التدريب والتطوير.

- استراتيجيات التوظيف.
- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
- استراتيجيات التعاون.
- استراتيجيات إعادة الهيكلة.

6. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة فيما يلي:

- تحديد كيفية ودور تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها بما يتماشى مع مستقبلها المتغير باستمرار.
- توفر المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا كافيا.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها.
- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى.
- استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة.
- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد العاملين في المنظمة.

7. عوائق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تواجه منظمات الأعمال بعض المعوقات والمشاكل عند وضع خطط استراتيجية للموارد البشرية منها:

- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، وكذلك عدم دقة البيانات الموجودة نظرا لتعدد مصادرها والتضارب بينها.
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تتطلب أنماطا معينة من المهارات قد لا تتوفر في سوق العمل.
- وجود تشريعات عمل حكومية تفرض قيودا على شروط وظروف استخدام الموارد البشرية.
- الهجرة غير المخططة للموارد البشرية إلى أسواق عمل خارجية، مما يخلق فائضا أو عجزا في تخصصات وقطاعات معينة، وهذا الخلل في سوق العمل القومي يسبب صعوبات لمخططي الموارد البشرية.

الخلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المحور يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعد همزة الوصل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في رسم سياسات وظائفها وأنشطتها الأخرى من استقطاب واختيار وتعيين، تدريب وتنمية، تعويضات، وسلامة وصحة مهنية وغيرها من الأنشطة والوظائف، وكذا تحديد نطاق ممارسة ومزاولة كل نشاط من أنشطتها بشكل يجعلها تتكامل وتتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها.