

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحي معاصر

عبدالرحيم الشاذلي يحيى عبدالله(*)

المخلص: هذا البحث يهتم بتوضيح المفاهيم النظرية وأسس التطبيق العملي لبرامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويهدف للبحث للإلمام بمفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذا خطوات ومراحل التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى توضيح كيفية وضع أسس علمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال، تمثلت مشكلة البحث في توضيح خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تمكن منظمات الأعمال من التعامل مع التوقعات المستقبلية مع وضع حلول عملية لحالات تزايد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية الماهرة وكذلك التعامل مع حالات وجود فائض أو ندرة من الموارد البشرية بسوق العمل، السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو كيف يمكن لمنظمات الأعمال تصميم وتنفيذ إستراتيجية للموارد البشرية في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن تحقيق التوازن المستقبلي في جانبي العرض والطلب بالنسبة للموارد البشرية في منظمات الأعمال مستقبلاً يعتمد على نجاح مجموعة من السياسات المترابطة الخاصة بنواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) بالإضافة لنواتج تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات، وهذا يمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية، كما أن عدم وجود استراتيجية واضحة في منظمات الأعمال من حيث تحديد الكم والنوع المطلوب للعمل مستقبلاً يعتبر مؤشراً أساسياً لحالات الاختلال الاستراتيجي المتمثل في الزيادة في عدد شاغلي الوظائف أحياناً والنقص الحاد منها أحياناً أخرى، مما يؤثر على توازن سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال- الرؤية الاستراتيجية - التحليل البيئي- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

Strategic Planning Of Human Resources In Business Organizations In Modern Style

Abderhim Elshazali Yahia Abdellah

Abstract: This research clarifies the theoretical concepts and practical application of strategic planning for human resources in business organizations. It also aims to explain the concepts of 'planning', 'human resources strategic planning', as well as the steps and stages of the proper application of human resources strategic planning in business organizations. Furthermore, it clarifies how to develop a scientific basis for strategic planning of human resources in business organizations. The subject matter of the research is meant to clarify the steps of human resources strategic planning which help business organizations in future to deal with the expected changes in demand of skilled human resources. It also deals with cases of scarcity of human resources in the labour market. Another issue, the study will approach, is how business organizations can design and implement a human resources strategy in future. The main results of this study are represented in the proposed idea that future balance in the supply and demand of human resources depends on the success of a set of interlinked policies ,i.e., outputs analysis of the internal environment (strengths and weaknesses) as well as the outcomes of the external environment analysis to find out the opportunities and threats. This result represents the essence of proper strategic planning of human resources. The lack of a clear strategy in business organizations, in terms of determining quantity and quality, required of human resources in the future, causes a possible increase in the number of jobs or acute shortage of applicants, which certainly affect the balance of the labour market.

Key Words: Business Organizations - Strategic Vision - Environmental Analysis - Strategic Planning of Human Resources

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الجوف المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، جامعة زنجي، جمهورية السودان shazali20000@gmail.com

المقدمة:

التخطيط كلمة مرتبطة في الأدبيات الإدارية وغيرها بمفهوم التنبؤ السليم بالمستقبل لسنوات قادمة كما يعني تحديد الغايات والأهداف المرغوب في تحقيقها، ومع تطور الفكر الإداري ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر سمة تعبر عن مدى رقي المجتمعات وتطورها وحدائتها وقدرتها على الاستجابة الفورية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتخطيط الاستراتيجي بوصفه مفهوماً يعني في أبسط صورته وجود رؤية واضحة متكاملة لمنظمة العمل تشترك في تنفيذها وضمان نجاحها جميع الفروع والوحدات لضمان الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مدركة تتمكن من خلالها منظمة العمل من إدراك وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع وتحديده، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها (M. Petreson 1980).

في عالم اليوم ومع التغيرات الهائلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمنظمات الأعمال كان لابد أن تكون هناك (استراتيجية) رؤى واضحة تسعى من خلالها منظمات الأعمال إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى (Armstrong 2003)، ويستند نجاحها في ذلك بشكل أساسي في استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة، أو ما يعرف بتخطيط الموارد البشرية (درة، 2008).

الفكرة الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تركز على خلق توازن مستقبلي في منظمات الأعمال بتقييم الأعداد المتوافرة والمطلوبة كماً ونوعاً، بتحليل بيئة العمل الداخلية للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم القراءة الصحيحة للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.

الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحقيق التميز والقدرة على الاستمرار في عالم تسوده التغيرات المستمرة، بالتركيز على تحقيق التوازن المستقبلي في كل من العرض والطلب من حيث الكم والنوع، مع الأخذ في الاعتبار التخصص ومستويات المهارة الملائمة لمعدلات الأداء المطلوب، وهذا الهدف ينبع من مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي يقصد به النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري، الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء (البوتاني 2007).

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة والمبتكرة التي تتطلب رغبة حقيقية من منظمات الأعمال الراغبة في التطور والنجاح، إذ أصبح التخطيط التنموي هدفاً من أهداف الدولة المعاصرة، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن مفهوم الرؤية المتكاملة على مستوى الدولة والمشروع على حد سواء مستقبلاً (أبوسن، 2007).

مشكلة البحث:

تتمثل مشكل البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تمكن منظمات الأعمال من التقدير السليم للكم والنوع المتوقع استخدامه فيها مستقبلاً؟
- 2- هل توجد حلول عملية للتعامل مع حالات تزايد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية الماهرة في مقابل وجود فائض أو ندرة منها بسوق العمل؟

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى أمرين هما:

- 1- من الناحية الأكاديمية نجد أن انتشار مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الآونة الأخيرة يتطلب الإلمام بالجوانب المعرفية للمصطلح.

2- من الناحية التطبيقية، هناك ضرورة للبحوث الخاصة بكيفية الإعداد والتنفيذ الصحيح للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في أمرين هما:

- 1- بيان وتعريف مفهومي التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 2- وضع أسس عملية لكيفية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال.

فرضيات البحث:

في ضوء تعريف المشكلة موضوع هذا البحث، فإن الباحث يرمي إلى التحقق من الفرضين الآتيين:

- 1- عدم وجود مفهوم واضح وممارسه سليمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال، يؤثر سلباً علي تحقيق أهدافها.
- 2- واقع بعض المؤسسات التقليدية في العالم العربي يقرُّ باعتبار ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي مجرد رؤى لا وجود لها في الواقع.

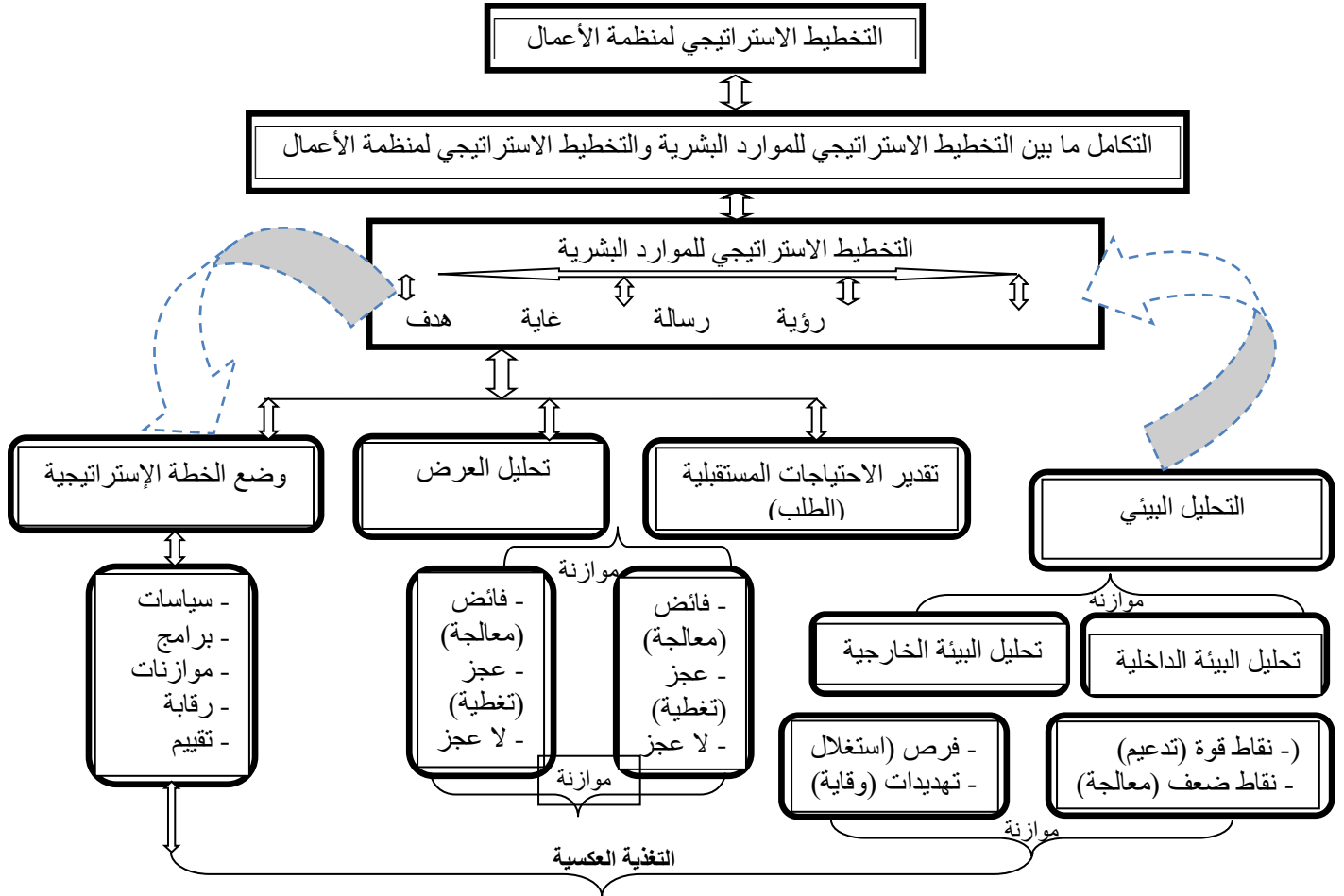
أسئلة البحث:

- 1- هل تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً متكاملاً في وضع الخطط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ومن ثم تنفيذها بالشكل الصحيح مستقبلاً؟
- 2- كيف يمكن تصميم خطط إستراتيجية لمنظمات الأعمال وتنفيذها فيما يتعلق بمواردها البشرية؟

المنهجية:

اتبع الباحث في إعدادة الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تتبع واستقصاء موضوع البحث بدقة لإثرائه، ومن ثم استخلاص النتائج بعد التفسير والتحليل الشامل لموضوع البحث، كما تمت الاستعانة ببعض المصادر ذات العلاقة بموضوع البحث.

نموذج الدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحي معاصر



أهم مصطلحات نموذج الدراسة: التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الغاية، الهدف) - التحليل البيئي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) - تحديد الاحتياجات المستقبلية (الطلب)، تحليل العرض الداخلي، (وضع الخطة الاستراتيجية) - التغذية العكسية.

يعبر نموذج الدراسة عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال، ويتضمن الآتي:

- التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: يعبر عن وجود رؤية، رسالة، غاية، وأهداف واضحة لمنظمة الأعمال.
- التكامل ما بين الإدارات والأقسام الفرعية في إطار البرنامج الاستراتيجي لمنظمة العمل لتحقيق الإستراتيجية الشاملة على مستوى منظمة العمل بشكل عام.
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي في إطار إدارة الموارد البشرية كوحدة متخصصة ذات دور استراتيجي خاص بها (رؤية، رسالة، غاية، هدف)، وذات ارتباط وتكامل مع الإدارات والأقسام الأخرى في منظمة العمل.
- التحليل البيئي الداخلي على مستوى منظمة العمل بشكل عام، للوقوف على نقاط القوة والضعف، مع التركيز على إدارة الموارد البشرية، ومن ثم التحليل البيئي للبيئة الخارجية، لمعرفة الفرص والتهديدات المتعلقة بالأطراف الخارجية (المنافسين، التشريعات الجديدة، الظروف الاقتصادية، التقنية الحديثة، أوضاع سوق العمل إلخ...)، والتأثير المتوقع على التخطيط الاستراتيجي الشامل لمنظمة العمل بالتركيز على إدارة الموارد البشرية.

- المقارنة والموازنة ما بين نواتج التحليل أعلاه، والإقرار بتوازن الموارد البشرية كماً ونوعاً مع احتياجات منظمة العمل، أو الإقرار إما بوجود نقص ليتم البحث عن مصادر لتغطيته، أو وجود فائض ومن ثم وضع تصور للتعامل معه مستقبلاً، ومن ثم وضع رؤية استراتيجية واضحة ذات خطط محددة توضح الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية لسنوات قادمة في كل أقسام منظمة العمل مع التركيز على النوعيات والإعداد والمؤهلات المطلوبة والقدرة على الاستجابة والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة منظمة العمل كافة.
- نظام للتغذية العكسية من الإدارات المختلفة في منظمة العمل فيما يتعلق بنوعية الموارد البشرية وإعدادها، ومعدلات الأداء والربحية، بالإضافة للتغذية العكسية من المجتمع المحيط ببيئة منظمة العمل.

1. المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية:

1.1 مفهوم الموارد البشرية:

- الموارد البشرية تعتبر من أعلى الموارد في منظمات الأعمال، ونظراً لأهمية هذا المورد الحيوية فهي تعتبر المعيار النهائي لثروة الأمم (KymGilhooly, 2001).
- الموارد البشرية يمكن أن تعني رأس المال الإنساني أو القوى العاملة، وتستخدم عبارة الموارد البشرية بدلاً من القوى العاملة، لتبين أهميه العنصر الإنساني الذي كرمه الله سبحانه وتعالى (النجار وآخرون، 1992).
 - الموارد البشرية مجموع العمالة من حيث أعدادها ونوعيتها، وبهذا فإنها تعني قدرات السكان من حيث الحجم، والمؤهلات والكفاءات والمواهب المتوفرة (الصافي، 1992).
 - إما إدارة الموارد البشرية فهي عبارة عن سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعليه كل من المنظمة والموظفين (Milkovich et al , 1991).

2.1 التخطيط:

- التخطيط أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويهدف إلي تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث:
1. أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
 2. أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
 3. الفترة الزمنية التي تغطيها خطه الموارد البشرية (عبدالباقي، 1999).

3.1 تخطيط الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهي في الغالب الأعم سنة واحدة (الكيسي، 1974).
- تخطيط الموارد البشرية يعني تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الأحوال المتغيرة، وتنمية السياسات على المدى البعيد (M.armstrong 1991).
- تخطيط الموارد البشرية يعني محاولة التنبؤ بنوعية الموارد البشرية اللازمة في المستقبل ومقارنتها بالموجود في المنظمة (H.T Graham, 1992).
- تخطيط الموارد البشرية يعني الأساليب الفنية التي تساعد على الإجابة عن التساؤلات التي تتعلق بالموارد البشرية (M.Attwood And Dimmock, 1996).

4.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.
- التخفيف من الصدمات في توظيف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.

5.1 مزايا تخطيط الموارد البشرية:

- يوفر أساساً جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، بما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة هيكلها التنظيمي لمواجهة التغيرات الطارئة.
- المساهمة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب (منصور، 1975).

2. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تقوم بمقتضاها منظمات الأعمال بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم والنوع. يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحديد الاتجاهات المستقبلية للموارد البشرية والتغيرات المحتملة فيها، واختيار الأساليب التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمة العمل.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعنى تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعبر عن مجموعة المظاهر السلوكية المنسقة التي تهدف إلى خلق تكامل ما بين ثقافة منظمة الأعمال وبيئتها الخارجية في إطار مواردها البشرية.

1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- القدرة على توفير المهارات اللازمة بالأعداد والنوعيات المناسبة، في الوقت المناسب للوفاء بمتطلبات الخطط التشغيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مستقبلاً.
- القدرة على التحليل المستمر لعناصر البيئة الخارجية للوقوف على التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية المتوقعة في سوق عمل المنظمة، والاستعداد للتكيف معها.
- وضع خطط إستراتيجية مرنة تتناسب مع السياسة الكلية للمنظمة، من حيث القدرة على توفير المهارات المطلوبة والقدرة على التعامل مع حالات وجود فائض أو نقص فيما يتعلق بالنوعيات أو الأعداد.
- تحديد المشاكل الحالية والمتوقعة التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمستقبلية.

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- 1- تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أحسن الكفاءات البشرية مستقبلاً، وعملية تحليل البيئة الداخلية يجب أن تؤسس على المعلومات التالية:
 - أ. معرفة هيكل العاملين الحاليين (الأعمار والمؤهلات.. الخ).
 - ب. فقدان الطبيعي احتمالات التقاعد والاستقالة الخ...، ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل، والتننبؤ بعدد الأفراد الحاليين والمتوقع تركهم للمنظمة.
 - ج. التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة، بشكل مبني على نتائج تحليل البيئة الخارجية (سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، ودراسة القوى التنافسية وغيرها).
 - د. يجب إجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية الحالية، حيث سيتضح عدد الخبرات وكفايتها المطلوبة؛ لتأمين مستقبل المنظمة، والمحافظة على توازنها (شاويش، 2004).
- 2- التننبؤ الدقيق باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً.
- 3- القدرة على التعامل مع مهددات البيئة الخارجية.
- 4- الاستعداد المسبق لاستغلال الفرص المتاحة في سوق العمل.

3.2 سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تمثل السياسة مرشداً في العمل نحو تحقيق أهداف معينه، وتعني القواعد الأساسية التي توجه عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة (إبراهيم، 1971). وتعرف سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنها النشاطات الإدارية المتوقعة والمتعلقة بحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتمكينها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاية والفاعلية (السلمي، 1985). كما تعني ذلك النشاط الإداري المتوقع المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. (شيخه والأسعد، 1990).

4.2 العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- عدم وجود خطط استراتيجية تشمل مجال عمل منظمة العمل ورؤيتها المستقبلية.
- عدم وجود تنسيق ما بين الجهات التي تضع الخطط الإستراتيجية والجهات التي تقوم بتنفيذها.
- درجة المنافسة بين المنظمات للحصول على الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار.
- ضعف المركز المالي للمنظمات الذي يؤثر سلباً في عملية وضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية.
- انعزال إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات عن القيام بدور استراتيجي مهم.

3. خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المتطورة إدارياً على إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التقليدية على الشؤون الإدارية أو الوحدات الأساسية في الإدارات، وتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية في المراحل التالية:

1.3 التحليل البيئي:

1.1.3 تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل (تحديد نقاط القوة والضعف):

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية لمنظمة العمل (الموارد البشرية والمالية والإمكانات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها)، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تديعها مستقبلاً، وتحديد نقاط الضعف، وأسس معالجتها في المستقبل.

خطوات تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل:

1. تحديد ما إذا كانت الوظائف المقررة في الخطة الحالية مطلوبة فعلاً أم لا؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً؟ وهل يمكن إلخ...؟
2. تحديد المهارات والقدرات المتوفرة بالأعداد والنوعيات وفي كل أجزاء البناء التنظيمي ووضع قائمة جرد للمهارات المتوفرة، أو سجل توصيف دقيق لنواتج تحليل الوظائف المختلفة.
3. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة وذلك بالاعتماد علي ما يلي:
 - أ. دراسات العمل والأساليب المتبعة في الانجاز مع إجراء المقارنة مع أقسام أو منظمات مشابهة.
 - ب. دراسة مدى كفاية الآلات والأساليب الفنية لعدد العاملين المطلوب.
 4. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.
 5. دراسة خطة العام الجديد وتأثيرها المتوقع في نمو منظمة العمل مستقبلاً.
 6. تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا، وعلى المنظمة أن تأخذ قرارها بناءً على العائد والتكلفة.
 7. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي، حيث يأتي على المنظمات فترات تغيير فيها، كأن يتم دمج أو تصفية أقسام بكاملها، أو الاستغناء عن وظائف أو غيرها من التعديلات ويجب على المنظمات أخذ الآثار المتوقعة من هذه التغييرات عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة.
 8. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية مستقبلية توضح الاتجاهات المتوقعة للمنظمة، وترسم صورتها في المستقبل.

2.1.3 تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل (الفرص والتهديدات):

خطوات تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل:

- أ. دراسة سوق العمل: هل تتوفر في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الموضوعه في الخطة، بحيث ينسجم وينطبق مع مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟
- ب. تصميم رسالة توضح ما تتميز به منظمة العمل عن مثيلاتها، سواء بالنسبة للأرباح المتوقعة، أو ما يمكن أن تقدمه مستقبلاً لمواردها البشرية.
- ج. إعداد دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ومدى مقدرة المنظمة على التعامل معها بدون أي أضرار مستقبلية لاحقة تلحق بالمنظمة أو بالعاملين أو بالمجتمع.
- د. دراسة الكفاءات المتوافرة في سوق العمل، من حيث المؤهلات والمهارات والمزايا المتوقع الحصول عليها، مقارنة بمستويات الأداء المطلوب منها، ومحاولة استخدام سياسات فعالة تتناسب مع وضع السوق سواء في حالة وجود فائض أو ندرة منها.
- هـ. التأكد من سمعة المؤسسات التعليمية التي تمنح الإجازات العلمية للموارد البشرية المختلفة، مع مراجعة المنظمات السابقة للراغبين في شغل وظائف بالمنظمة.
- و. التحليل العلمي السليم المؤكد فعلاً للأثر الإيجابي للقوى البشرية على أداء منظمة العمل مستقبلاً، من حيث زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- ح. القدرة على إجراء المقارنات ما بين نواتج الأداء بتطوير درجة المكننة والآلية، ومن ثم تقليص معدلات التوظيف للموارد البشرية مستقبلاً أو العكس.
- ط. مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة، من حيث المزايا الوظيفية والأعداد ومعدلات الأداء المتوقع.

خلاصة التحليل البيئي لإدارة الموارد البشرية:

مداخل تحليل البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية:

- 1- مدخل s-7: يمثل الأحرف الأولى لعبارتها السبعة باللغة الانجليزية، ويتضمن هذا المدخل جميع معلومات تفصيلية عن سبعة متغيرات أساسية (الهيكل Structure، الأفراد Staff، الإستراتيجية Strategy، نمط الإدارة Style، الأنظمة والإجراءات System and Procedures، المهارات Skills، القيم المشتركة Shared Values)، ويجب أن تكون الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية موضوعة بما يحقق التوازن بين هذه العناصر على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يختص بخطتها الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية الحالية أو الموارد البشرية المتوقعة، وعلى مستوى منظمة العمل حتى يتحقق التكامل بين عناصر الخطة الإستراتيجية لمنظمة العمل بشكل عام.
- 2- تحليل سلسلة القيمة: يمكن استخدامه فيما يلي إدارة الموارد البشرية؛ لفحص مدى وجود تناغم وتأثير ايجابي مشترك بين وحداتها الداخلية وبينها من جهة وبين الإدارات الأخرى في إطار الإستراتيجية الكلية لمنظمة العمل من جهة أخرى.
- 3- التحليل الوظيفي: يتضمن الإلمام بالقدرات والسمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في إطار وحداتها الداخلية، وكذا في إطار البيئة الداخلية الكلية لمنظمة العمل، وتتمثل الأبعاد الرئيسية لجوانب التحليل الوظيفي الخاص بإدارة الموارد البشرية على سبيل المثال في الجوانب الآتية:
 - أنظمة إدارة الموارد البشرية.
 - مهارات العاملين وقدراتهم.
 - كفاءة سياسات الموارد البشرية وفعاليتها.
 - المهارات والخبرات المتخصصة.
 - أنظمة الترقية وتقييم الأداء.
 - أنظمة الحوافز وفعاليتها النسبية.

• تكلفة برامج علاقات العاملين مقارنة بالمنافسين.

مما تقدم فإن نواتج تحليل البيئة الداخلية في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قد يتضمن فرص أو تهديدات خارجية يجب موازنتها مع نقاط القوة أو نقاط الضعف الداخلية، ومن ثم إيجاد آلية لدعم وتعزيز نقاط القوة، وكذا آلية لمعالجة نقاط الضعف والوقاية منها مستقبلاً.

- مفهوم نواحي الضعف في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الضعف عبارة عن نقص أو قيد أو قصور يحد من الأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية بشكل يؤثر في برامج التخطيط الاستراتيجي لمواردها مستقبلاً، ومن أمثلة نواحي الضعف المتوقعة (النقص في الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات، الخبرات، الرواتب والأجور، الروح المعنوية والرضا الوظيفي).

- مفهوم نواحي القوة في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

مجال القوة عبارة عن مورد أو مهارة أو قدرة أو أي ميزة قد تمتلكها إدارة الموارد البشرية مقارنة بمثيلاتها من الإدارات في المنظمات المنافسة، ومن أمثلة مجالات القوة (توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات، الخبرات، الخ...).

- مفهوم الفرص في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الفرصة عبارة عن موقف مفضل أو مرغوب فيه ذي تأثير إيجابي إذا تم استغلاله في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن أمثلة الفرص (توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في سوق العمل من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات، الخبرات، الخ...).

- مفهوم التهديدات في إطار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التهديد يمثل اتجاهاً غير مرغوب فيه، أو موقفاً غير مفضل وذا تأثير سلبي في برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن أمثلة التهديدات (تطور المكننة والآلية، وتأثيرها المتوقع على الموارد البشرية، وندرة الكفاءات المتميزة، وحدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وارتفاع المستوى الثقافي للعمالة، والتشريعات الحكومية الداعمة للعامل، وزيادة القوة التفاوضية لنقابات العمال، الخ...). (إدريس والمرسي، 2010).

2.3 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):

يقصد به التنبؤ المستقبلي بالعاملين المطلوبين من حيث العدد والنوعية، حيث إن المنظمات التي تنظر للمدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية بوضع برنامج زمني تحدد فيه:

1. الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد.
2. المهارات التي يحتاج إليها الذين سيشغلون الوظائف.
3. الإمكانيات الواجب توافرها في الموظفين الجدد من أجل ترفعيهم في المستقبل.

العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية:

1. دوران العمالة: ويعني نسبه ترك العاملين لوظائفهم أو أعمالهم، ومن ثم إعادة تعيين غيرهم ليحلوا محلهم.
2. طبيعة الموارد البشرية وتركيبها: إن طبيعة الموارد البشرية الحالية، وعلاقتها بالحاجات المتغيرة للمؤسسة تؤثر أيضاً في طلباتها واحتياجاتها لموارد بشرية عاملة جديدة.

3. التقنية (التكنولوجيا) المستخدمة والمتوقع استخدامها: زيادة التطور التكنولوجي بزيادة المكننة والآلية تؤدي إلي تقليل الطلب على الموارد البشرية والعكس صحيح.
 4. معدل نمو المنظمة وتطورها ويعتمد على سياسة المنظمة ومدى المنافسة التي تواجهها في أسواق منتجاتها، وحال الاقتصاد الوطني وغيرها من الاعتبارات.
- بعد دراسة العوامل السابقة فلابد من تقدير حجم الطلب المتوقع ونوعيه الموارد البشرية مستقبلاً داخل المؤسسة عن طريق:
1. حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها.
 2. تقدير حجم ونوعيه الطلب المتوقع علي الموارد البشرية للأعمال المطلوبة، ويتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين (عقلي، 1987).

الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):

1. طريقة تنبؤات الخبراء والمديرين: حسب هذه الطريقة يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل للتعرف على شكل المنظمة.
2. طريقة تحليل الانحدار: طريقة رياضية تقوم على فكرة إيجاد علاقة بين عدد من المتغيرات الداخلية المؤثرة في الحاجة للموارد البشرية (عبء العمل، والمبيعات، ومستويات الإنتاج الخ...)، ويتم إيجاد علاقات إحصائية مع هذه المؤشرات ومستويات العاملين.
3. طريقة نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: من خلال هذه الطريقة يتم ربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة معها.
4. طريقة التجربة والخطأ: تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أي أساس علمي، استناداً إلى قاعدة التجربة والخطأ في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
5. طريقة التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: حسب هذه الطريقة يقوم مديرو الأقسام والوحدات ابتداءً من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية.
6. طريقة تحليل عبء العمل في المستقبل: حسب هذه الطريقة يقوم المديرون بإجراء عملية تحليل لكل وظيفة على حده ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يؤديه الفرد داخل الوظيفة، ومن ثم يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
7. طريقة تقدير المشرفين: تقوم هذه الطريقة على تقدير المشرف أو رئيس القسم أو المدير لاحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على خبرته وتجاربه السابقة.
8. طريقة إسقاط الاتجاهات: يتم بموجب هذه الطريقة متابعة التغيرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية، وتعميمها على السنة أو السنوات التالية.
9. طريقة مراكز العمل: وفيها يتم التقدير الاستراتيجي للموارد البشرية علي أساس طبيعة منظمة العمل وحجم عملياتها.
10. طريقة تحليل المعدلات: يتم فيها تقدير الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية مستقبلاً على أساس تقدير التغير المتوقع في عنصر معين يوضع موضع المقارنة.
11. طريقة تحليل معامل الارتباط: طريقة إحصائية تستخدم في التقدير الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية من خلال الربط بين متغيرين: أحدهما مستقل، والآخر تابع (متغير الموارد البشرية ومتغير حجم النشاط / الإنتاج) لدراسة مدى الارتباط بينهما ومن ثم التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة مستقبلاً.

3.3 تحديد عرض الموارد البشرية:

تعنى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم، من حيث المهارات، ودرجة الاستعداد للعمل،

والتغيرات المحتملة فيها مستقبلاً.

مصادر العرض المتوقع من الموارد البشرية:

- أ. من داخل المنظمة أي تقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي، وذلك بالإجابة عن السؤال أين نحن الآن وماذا نريد بعد؟.
- ب. من خارج المنظمة.

العوامل المؤثرة في تقدير منظمة العمل لاحتياجاتها من الموارد البشرية (من المخزون الحالي):

- افتراض ثبات النشاطات الحالية دون تغيير.
- التغيرات المحتملة في أوضاع الأفراد (النقل، الترقية، التنزيل، إنهاء الخدمات الخ...).

العوامل المؤثرة في تقدير منظمة العمل لاحتياجاتها من الموارد البشرية (من خارج المنظمة):

- الأوضاع الاقتصادية السائدة مثل: الركود، البطالة، الرواتب والأجور، الأسعار الخ..
- أوضاع سوق العمالة من حيث توفر المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة أو ندرتها.

الأساليب المستخدمة في التنبؤ بعرض الموارد البشرية:

1. أسلوب القوائم: ومنها قائمة جرد المهارات، وقائمة الجرد الإداري، ومنها يمكن تحديد مدى توفر أو عدم توفر مهارات معينة عندما تكون هناك حاجة إليها، وتوجد كذلك قوائم تسمى بقوائم الإحلال وتتضمن معلومات وافية عن العاملين.
2. كما يتم التنبؤ (بجانب العرض) بحصر الموارد البشرية على رأس العمل، وي طرح من هذا العدد المتوقع فقدانهم للتقاعد، الاستقالة، الفصل، الوفاة، الإجازات، الغياب ويضاف للعدد الموظفون المتوقع نقلهم أو ترقيةهم ... الخ.
3. أسلوب مصفوفة الانتقال: ويقوم بناء المصفوفة على افتراضات عدة منها:
 - ضرورة وجود بيانات دقيقة لدى المؤسسة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة، وأن تكون تلك البيانات عن سلسلة زمنية طويلة نسبياً.
 - الثبات النسبي لحركة العاملين.
 - الالتحاق بالوظائف أو تركها.
- 4- خرائط الإحلال: وتمثل قواعد بيانات توضح للمخططين أوضاع بعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة العاملين بها حالياً.
5. طريقة النماذج الحاسوبية: أسلوب يستخدم من قبل منظمات الأعمال الكبيرة الحجم في تقدير العرض المستقبلي من الاحتياجات البشرية.

4.3 أعداد الخطة الإستراتيجية للعمل:

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلاً، لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين، وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف، وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز.

السياسات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في معالجة حالات الفائض من الموارد البشرية :

1. التوقف عن التوظيف الجديد أو التشجيع على ترك منظمة العمل.
2. التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة).
3. استخدام العمالة المؤقتة.

4. تخفيض ساعات العمل.

5. إنهاء الخدمة.

السياسات التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال في سد العجز من الموارد البشرية:

1. إجراء التعيينات الجديدة، واستخدام عاملين بموجب عقود وقتية.
2. التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
3. ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).
4. إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة.
5. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف (علاقي، 2014).

4. التحليل والمناقشة:

لمنظمات الأعمال خطط إستراتيجية متكاملة يتم وضعها من خلال رؤية الإدارات والأقسام المختلفة وذلك بعد تحليل وتقدير الموقف الحالي للمنظمة، والبحث عن الفرص المناسبة التي يجب استغلالها مستقبلاً في ظل المنافسة على الموارد البشرية في سوق العمل بين منظمات الأعمال المختلفة.

إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة، لا بد أن تقوم بتفسير الخطة الكلية لمنظمة العمل للوحدات التابعة لها، ومن ثم تحدد لتلك الوحدات أهدافاً محددة تمثل إجراءات عمل لإنجاز المهام والأنشطة التي تساهم في تحقيق النتائج المتوقعة للأداء المستقبلي على مستوى المنظمة بشكل عام.

1.4 أوجه الاختلاف ما بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل بدلاً من الحاضر الذي يمثل الأهداف التشغيلية القصيرة الأجل، ويثير مجموعة من التساؤلات المهمة:

1- أين نحن ذاهبون (تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية)؟ بدلاً من التساؤل أين نحن الآن (تحديد الأنشطة التشغيلية القصيرة الأجل)؟ وعملية التحرك خلال المسافة الفاصلة ما بين الوضع المستقبلي (الرؤية) والوضع الحالي (الواقع) يتطلب القراءة الصحيحة لمجموعة من المؤشرات:

- أعداد المهارات والقدرات ونوعيتها المطلوبة مستقبلاً مقارنة بالمتوفر حالياً منها.
- تحديد عدد الوظائف التي يجب التخلص منها أو التي يجب استحداثها وشروطها
- تقييم مدى مناسبة رؤية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها للتطورات المستقبلية المتوقعة.

2- كيف يمكن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية المتوفرة، أو المطلوب توافرها للوصول للرؤية المستقبلية المنشودة، مع الأخذ في الاعتبار المهددات والفرص كافة بدلاً عن الاعتماد على التخمين والحدس الشخصي في توقع نواتج الأداء المستقبلي؟

3- هل يمكن تحديد نوعية وأعداد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز التطلعات المستقبلية بدلاً عن العمل وفق سياسات تشغيلية مألوفة من أجل البقاء والاستمرار؟

4- هل الإجابة الدقيقة عن الأسئلة أعلاه يحدد الرؤية المستقبلية لمنظمة العمل على أساس علمي يمكن إخضاعه للقياس مستقبلاً؛ لمعرفة ناتج الأداء الفعلي مقارنة مع الخطط الإستراتيجية المحددة سلفاً؟

2.4 مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. وجود رؤية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم العمل على تنفيذها حسب المدى الزمني المحدد لها.

2. التحليل المستمر لقدرات الأفراد ومهارتهم قبل وأثناء وبعد استقطابهم وتعيينهم.

3. عمل مقارنات وإصدار نتائج تقييميه بوجود فائض، أو عجز مستقبلي متوقع في الكفاءات البشرية ويجب مع هذا الاحتمال وضع معالجة مناسبة لسد الفجوة، وفي حالة الإقرار بسلامة الأوضاع الوظيفية ومناسبتها للرؤى المستقبلية لمنظمة العمل، فهذا يعني الاستمرار في المزيد من الدراسات التي تتناسب مع التغيرات المتوقعة في أنشطة المنظمة وبرامجها مستقبلاً.
4. الاستعداد المسبق لتوفير احتياجات الإدارات المختلفة ضمن منظومة محدد فيها مسبقاً النواعيات، والأعداد، والشروط، والمؤهلات، والمهارات، والوقت المحدد للتوظيف، أو النقل أو الترقية الخ...
5. التقييم الصحيح للوظائف من حيث تحديد واجباتها، وأعبائها، ومزاياها، والشروط والمؤهلات المطلوبة في شغلها، مع تحديد الوظائف المتوقع شغلها مستقبلاً، مع الحرفية في تطبيق الشروط، والمعايير المناسبة لها.
6. تحديد الخطط المستقبلية المتعلقة باستقطاب وتعيين الموارد البشرية وتنميتها في الأجل الطويل.
7. التقييم المستمر لبرامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بالبحث عن أفضل الفرص الوظيفية لشغلها بأفضل الكفاءات المتوفرة، أو التي يمكن توفيرها.
8. المراجعة الدورية لأسس التوظيف والقضاء على مهددات التوظيف (توصيات، صلة قرابة وغيرها) من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
9. بناء الخطط الإستراتيجية لخلق التكامل ما بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية لمنظمة العمل، مع ضرورة التركيز على مجموعة من الجوانب المهمة:
 - أ. تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين ومهاراتهم فعلاً؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمة العمل، مع تحديد الوظائف التي يجب شغلها من قبلهم، والإقرار بالمزايا الوظيفية التي يجب توفيرها لهم مقارنة بالمؤسسات المماثلة والتي تمكن منظمة العمل من المحافظة عليهم، وتشجيع كفاءات أخرى للالتحاق بالمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار عدم إحداث تأثير كبير على الجانب المالي لمنظمة العمل.
 - ب. وضع رؤية مستقبلية للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية والاجتماعية المحتملة، وتأثيرها على المنظمة، وسوق العمل بشكل عام في المستقبل البعيد.
 - ج. تحديث استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة بوحدة من الاستراتيجيات الآتية:
 - استراتيجيات إعادة الهندسة (الهندره) للوظائف (إلغاء، دمج، استحداث الخ...) أو للموظفين (ترقية، تنزيل، فصل، تعيين الخ...) ويجب على منظمة العمل مراعاة أن الاستراتيجيات التي تتطلب التخلص من بعض الكفاءات الوظيفية، أو تخفيض ساعات العمل كلياً، أو لفترة مؤقتة تتطلب تحمل أعباء مالية كتعويضات ومكافآت إنهاء الخدمة وغيرها، وقد تحدث فراغاً لفترة ما في منظمة العمل خاصة في حالة حدوث ندرة في سوق العمل مستقبلاً، كما قد تؤدي لبعض المشاكل ذات الصبغة القانونية، بالمقابل فإن استراتيجيات التوسع على مستوى الوظائف أو الموظفين يتطلب أعباءً مالية إضافية؛ لذا لا بد من الدقة في اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق الهدف المنشود بأقل تكاليف ممكنة.
 - استراتيجيات التوظيف الداخلي أو الخارجي مع التركيز على التنوع بوصفه مبدأً أساسياً، مع قابلية المختارين للتطور والتكيف مع التغيرات المحتملة في خطط وبرامج منظمة العمل مستقبلاً.
 - استراتيجيات التبادل الوظيفي (انتداب، نقل مؤقت، تدريب، تحويل نهائي، زيارات التبادل المعرفي، واكتساب الخبرات والمهارات، وبرامج تقديم الاستشارات) بشكل دائم أو مؤقت حسب الحاجة.

- استراتيجيات التدريب التحويلي لشغل مجالات جديدة، أو استحداث برامج تطويرية جديدة تتناسب مع الوظائف المتوقعة مستقبلاً (داخل منظمة العمل، أو في مراكز متخصصة خارج منظمة العمل).

3.4 استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية المكملة للاستراتيجية الرسمية لمنظمة العمل:

- التغيير والتحديث المستمر والدراسة الفاحصة للبيئة الداخلية والخارجية.
- الاستعانة بالكفاءات من المختصين في المجال النفسي والاجتماعي؛ لبحث أفضل السبل التي تحقق درجات الولاء، والانتماء لمنظمة العمل، مع الدراسة المستمرة لبعض الجوانب (ضغوط العمل، الرضاء الوظيفي، الروح المعنوية، القدرة علي التكيف مع متغيرات بيئة العمل، القدرة على المواكبة وتنمية المهارات).

1.3.4 تنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية (الخطوات):

- الإقرار من الإدارات في المستوى الرأسي (مجلس الإدارة أو الإدارة العليا الخ...).
- المناقشة مع الإدارات في المستوى الأفقي نفسه والتكامل معها.
- تحديد التغييرات المحتملة في إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالسياسات والبرامج والميزانيات.
- المشاركة الفعالة من قبل الموظفين في دعم الإستراتيجية وتنفيذها، في إطار تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية؛ ومن ثمّ أهداف إستراتيجية منظمة العمل بشكل عام.
- وضع المعايير مع المراجعة والتقييم الدوري للخطة الموضوعية، مع إعداد التقارير بشأنها.
- الدراسة المستمرة لمتغيرات البيئة الخارجية (التشريعات الحكومية، المنافسين، ظروف سوق العمل، التكنولوجيا الخ...)
- قياس آراء موظفي المنظمة والجمهور المتعامل معها فيما يتعلق بالتغييرات المحتملة.

2.3.4 توثيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بتوثيق الخطة الإستراتيجية وضع الإطار الزمني لتنفيذ أهدافها، وفق جدول زمني يخضع لمراجعة دورية بمقارنة المنفذ من الخطة مع الخطة الموضوعية سلفاً؛ لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها، والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، والوقاية منها مستقبلاً.

مراحل توثيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تسجيل الرؤى والطموحات المستقبلية (الافتراضات).
- تحديد السياسات والبرامج والميزانيات.
- تحديد وقت التنفيذ الفعلي وفق جداول زمنية.

4.4 خلاصة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

من التحليل السابق الخاص بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال توصل الباحث إلي مجموعة من الأسس التي تعتبر من الأهمية بمكان، لضمان عملية التطبيق الصحيح لها في منظمات الأعمال باختلاف أنواعها ومن أهم هذه الأسس:

- 1- صياغة الرؤية الإستراتيجية والرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية بعبارات واضحة، تتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها المستقبلية.
- 2- وضع رسالة تميز التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عن غيرها، مع القدرة على الالتزام بمفردات الرسالة من حيث توظيف الأفضل والأكفاء والالتزام بالمعايير الخاصة بذلك.
- 3- تحديد الغاية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية متكاملة مع رؤية منظمة العمل (الحصول على أفضل الكفاءات مستقبلاً لضمان استمرارية تكامل التوظيف، وزيادة معدلات الأداء).

- 4- وضع أهداف تجريبية قصيرة المدى بعد ضمان تفهم الوحدات الفرعية ذات العلاقة واستعدادها كافة للمساهمة في تنفيذ سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطويرها.
- 5- وضع البرامج المفسرة بسياسات دقيقة توضح ما يجب اتباعه، وما يجب الامتناع عنه للسير في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 6- وضع الموازنات الخاصة بتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 7- المراجعة الدورية لعملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 8- تحليل مخزون المهارات الخاصة بالمنظمة، والوقوف على الكفاءات المتوفرة من حيث النوعيات والمهارات والقدرات، مع تحليل وضع المنظمة من حيث احتمالات الانكماش أو التوسع مستقبلاً لوضع الإستراتيجية المناسبة لكل حالة.
- 9- تحليل البيئة الخارجية ووضع منظمة العمل من خلال تحديد الهدف من التحليل، مع الأخذ في الاعتبار دورة حياة المؤسسة واستراتيجياتها في سوق العمل، ومن ثم وضع السيناريوهات المحتملة لأوضاع المنافسة والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، وحالات ندرة أو فائض الموارد البشرية.

5. النتائج والتوصيات:

- 1.5 النتائج:** بعد دراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال، فإن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يأتي:
1. تحقيق التوازن المستقبلي في جانبي العرض والطلب بالنسبة للموارد البشرية في منظمات الأعمال مستقبلاً يعتمد علي نجاح مجموعة من السياسات المترابطة، الخاصة بنواتج تحليل البيئة الداخلية، أي نقاط القوة والضعف، بالإضافة لنواتج تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات، وهذا يمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية.
 2. عدم وجود إستراتيجية واضحة في منظمات الأعمال من حيث تحديد الكم والنوع المطلوب للعمل مستقبلاً يعتبر مؤشراً أساسياً لحالات الاختلال الاستراتيجي، المتمثل في الزيادة في عدد شاغلي الوظائف أحياناً، والنقص الحاد منها أحياناً أخرى، مما يؤثر على توازن سوق العمل.
 3. المسمى الإداري السائد لدي بعض المنظمات هو إدارة الأفراد وأحياناً شؤون الموظفين، وهذه المسميات من طبيعتها التركيز على الدور التقليدي المتمثل في أداء وظائف الأفراد، دون المشاركة الواضحة في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة بشكل عام.
 4. عدم وجود مفهوم واضح وممارسة سليمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض منظمات الأعمال يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها المستقبلية.
 5. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى سوق العمل يساهم في تخفيض معدلات البطالة، وتحقيق التوازن على مستوى قطاع الأعمال بشكل عام.
 6. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال باستخدام الطرق العلمية بعيداً عن أساليب التجربة والخطأ، يضمن الكفاءة والفعالية التي تمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية.

2.5 التوصيات:

1. ضرورة وجود رسالة ورؤية ومفهوم واضح لسياسات الموارد البشرية بمنظمات الأعمال.
2. خلق علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية، لضمان توافر الكوادر المطلوبة من حيث الكم والنوع.
3. الاهتمام بسياسات التوظيف والتدريب والتحفيز والأجور وتقييم الأداء وغيرها من سياسات الموارد البشرية؛ لتحقيق التوازن المستقبلي في جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية.

4. تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لصاحب العمل، مع الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة قد تؤثر في استمرارية العامل في أداء الدور المطلوب منه، مع الاهتمام الخاص بالعامل أوقات العوز وأوقات الفاقة.
5. التقييم المستمر للسياسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لضمان جودتها وتعديلها من وقت لآخر، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
6. التكامل ما بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للإدارات المختلفة بمنظمة العمل.
7. التحليل الدقيق لبيئة منظمة العمل الداخلية، مع الدراسة المتأنية لعناصر البيئة الخارجية للإفادة من الفرص المتاحة.

6. الخاتمة:

إن الاهتمام برأس المال البشري أصبح يمثل أهم أولويات قطاعات الأعمال المتطورة التي تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة، مع إيجاد مرشد يحدد أوجه النقص أو الزيادة فيها، ثم ينصب التفكير على كيفية التعامل مع هذا النقص أو تلك الزيادة، ففي حالة التخلص من الفائض يبدأ التفكير بتخطيط سياسات التعويضات، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات، وخلق انطباق مقبول لدى الأفراد المطلوب الاستغناء عنهم، وخلق سمعة جيدة لدى المجتمع، من خلال توضيح أسباب الاستغناء ومعاييرها، وكذلك توفير قاعدة بيانات تساعد في الرجوع لملفات الأفراد المطلوب الاستغناء عنهم؛ للإفادة منها مستقبلاً، لإعادة توظيفهم مرة أخرى، أما في حاله الحاجة لسد النقص في الموارد البشرية فيبدأ بالتفكير المباشر في تقييم الوظائف، وتحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف المطلوبة، وتحديد أسس الأجور والرواتب المطلوب وضعها بالإضافة إلى الأسس التي تتم على أساسها الترقيات، وكذلك آليات التحفيز، وبرامج معالجة القصور في جوانب الأداء مستقبلاً، ونوع القيادة الإدارية التي يجب توفرها، والدور المطلوب منها في كيفية التعامل مع الموارد البشرية الجديدة، وكذلك بحث أنجع السبل لاستمرار الموارد البشرية وحفظها وإدامتها، ومن هنا يتضح أن المشكلة ليست تخطيط الكم والنوع المطلوب أو الكم والنوع المستغنى عنه وإنما ما يترتب عليه من سياسات إستراتيجية طويلة المدى، أو مدى التكامل الاستراتيجي ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في منظمة العمل فيما يتعلق بالموارد البشرية.

أخيراً فإن إخفاقات التنمية في منظمات الأعمال لا ترجع إلى نقصان في الموارد البشرية (رأس المال البشري)، أو رأس المال المادي، بقدر ما ترجع إلى غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، وغموض الفكرة لدى منظمات الأعمال في تقييم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتأهيلها، وتحديد نقاط ضعفها أو نقاط قوتها، وذلك بالتقييم والتنفيذ السليم لسياسات التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية، والتنبيه الدقيق بمستقبل منظمة العمل لسنوات مقبلة.

7. المراجع:

1. سعد الدين، إبراهيم، 1971م، السياسات الإدارية للمشروعات في ضوء التطور الاقتصادي والاجتماعي، دار المعارف، القاهرة.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، 2010، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
3. السلمي، علي، 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب.

4. أبو سن، أحمد إبراهيم، 2007، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
5. شاويش، مصطفى نجيب، 2004، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ط3 دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. شيخه، نادر أحمد والأسعد، عبد اللطيف، 1990، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
7. الصافي، حامد التاج حامد، 1996، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ط1، أبهاء مكتبه الملك.
8. عبد الباقي، صلاح، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- 9-درة، عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم، الصباغ، 2008، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، 2008، الطبعة 1، دار وائل عمان
10. عبد الرحمن، أنور خليل، 1974، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت.
11. عقيلي، عمر وصفي، 1987، إدارة الأفراد (حلب) جامعه حلب.
12. الكيسي، عامر، 1974، نظريات التطوير والتنمية الإدارية في الدول الناشئة، بغداد.
13. منصور، أحمد منصور، 1975، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر منصور وكالة المطبوعات، الكويت.
14. علاقي، مدني عبدالقادر، 2014، إدارة الموارد البشرية، ط 5، خوارزم العلمية للنشر، جدة.
15. النجار، نبيل الحسين وراغب، مدحت مصطفى، 1992، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر، القاهرة.
- 16-البوتاني، سميره ياقو، 2007، إستراتيجية إصلاح وتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
17. Armstrong, Michael, Baron, Angela, (2003), Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance, CIPD, London, P.xviii.
18. George Milkovich, Joho Bordue, 1991, 3HRM, Home wood: Richard D. Ivwin.
19. HT Graham , Human Resources Management , (London: Long Man Group. 1992).
23. Kym Gilhooly, Workforce Planning ,The Academy of Management Executive. Vol 35: Jun 25, 2001.

-
- 20- M.armstrong, Personnel Management (London:.11 Konggan , 1991).
- 21-M.Attwood And Dimmock , Personnel Management (London: Macmillan Press. 1996).
22. M. Petreson 1980. M. Peterson: Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus, P. & Peterson M. (Eds): Improving Academic Management, San Francisco Jossey Bass Publishers, 1980.
