

المحاضرة الخامسة: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

كما نعلم، فإن تخطيط الموارد البشرية هو عبارة عن ذلك النشاط الذي بموجبه تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب وفق نظرة قصيرة الاجل مبنية على رد الفعل أي التعامل مع الاحتياجات من الموارد البشرية عمد حدوثها، ولكن كنتيجة لحدة تغيرات البيئة برزت الحاجة لضرورة ايجاد بدائل واساليب تسمح بسرعة الاستجابة لتلك التغيرات والتكيف وهنا برزت الإدارة الاستراتيجية كمنهج وفلسفة تسييرية أكثر ملائمة لتحديات بيئة الاعمال آنذاك والى غاية اليوم ،

1- طبيعة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لا شك أن تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية هو مسألة بالغة الأهمية بالنسبة لجميع المؤسسات باعتبار أن لهذا النشاط علاقة وارتباط مباشر بالخطط الاستراتيجية للمنظمة وأن هذا التخطيط ما هو الا تقدير لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها، وهو بذلك يمثل حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية باعتبار ان نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي التي ترسم وتشكل الاطار العام لاستراتيجية الموارد البشرية بشكل يجعلها تتكامل وتتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرات المتميزة القادرة على تحقيق الاداء المتميز وبما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية ، وبعبير أكثر بساطة فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية غرضه القيام بوضع استراتيجية مستقبلية خاصة بالموارد البشرية تقوم أساسا على دراسة حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى موارد بشرية إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلا، أم أن لديها فائضا عن حاجتها للموارد البشرية ، أم ان الموارد البشرية المتاحة تكفي لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة للمؤسسة .

في سياق البحث عن ايجاد ادوات تسمح بدمج ادارة الموارد البشرية ضمن ممارسات الادارة الاستراتيجية تطورت مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية على التسيير ومدرسة "ميتشيجان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق ملائمة بين البيئة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسة الاقتصادية ضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق النجاعة المطلوبة، وفي هذا الإطار أصبح ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه تلك الآلية التي يمكن من خلالها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويحقق اندماج وتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، حيث أن هذا الاندماج والتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية ونشاطات التسيير الاستراتيجي هدفه الوصول إلى أحسن الممارسات والتطبيقات التي تسمح بالتسيير الفعال والأمثل للموارد البشرية .

سنناقش هذا الاندماج بشيء من التفصيل في المحاضرة الموالية الخاصة بتصميم استراتيجية الموارد البشرية .

من خلال ما سبق فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يشير الى تلك الجهود التي تبذل من أجل تحديد احتياجات المؤسسة كما ونوعا لتنفيذ استراتيجية المؤسسة ثم القيام بتحديد الخطط والسياسات والبرامج التي تسمح للمؤسسة بالوصول لتحقيق رسالتها ، غاياتها وأهدافها الاستراتيجية .وبالتالي فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة تمكن في كونه يسمح بمعرفة وتقدير إمكانية تغطية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت اسواقها ، منتجاتها أو استراتيجياتها ، باعتبار أن أي تغيير يحدث قد يؤثر على عرض وطلب تلك الموارد مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها الفعلية .

2- ما الهدف من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يسمح لها بالرفع من قدراتها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية . باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي .

3- العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمكن ابراز أهم هذه العناصر في ما يلي :

3-1- رسالة المؤسسة : وهي تشير الى ذلك الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المؤسسة، وممارستها ومجال نشاطها

3-2- البيئة الخارجية: الغرض هنا هو تحديد الفرص والتهديدات البيئية والمتعلقة خاصة بالبيئة التنافسية ، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، ومن خلال نتائج التحليل يقوم مدير الموارد البشرية بوضع الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية التي تسمح باستغلال الفرص او الحد من تلك التهديدات،

3-3- البيئة الداخلية: حيث يركز التخطيط الاستراتيجي هنا على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة

3-4- الأهداف التنفيذية : وهي تشير للنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة

3-5- الخيارات والبدائل الاستراتيجية : الخيار الاستراتيجي هو ناتج عن عماية مفاضلة بين مجموعة من البدائل لاختيار البديل الأنسب مستهدفا تحقيق نجاح المنظمة وبقائها، أي هو عبارة عن قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، وهو أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها المستقبلي، واضح ان الخيار أو البديل الاستراتيجي

الذي ستختاره المؤسسة سينعكس مباشرة على مختلف ممارسات ادارة المارد البشرية فيها (تمت مناقشة هذا الكلام في محاضرة سابقة)

4- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط العادي للموارد البشرية

لا شك أن بين المفهومين اختلاف كبير ولعل جوهر الاختلاف هو تلك النقطة المتعلقة بطبيعة البيئة التي يستخدم فيها كل منهما، فالتخطيط العادي للموارد البشرية يمارس في ظل بيئة مستقرة نسبيا مركزا على التنبؤ كأداة رئيسية لوضع الخطط المستقبلية وذلك وفق فرض أن هذا المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر دون الأخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة الخارجية(الاعتماد فقط على الاتجاه العام) .

في حين نجد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يركز أساسا على تغيرات البيئة الداخلية والخارجية(الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف) ودرجة تأثيرها على الخطط المستقبلية للمؤسسة ومن ثم ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث يتعامل مع هذا المستقبل وفق مبدأ اللاتأكد من خلال وضعه لعدة بدائل وخيارات للتعامل معه .