

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية مقاربة نظرية

Strategic planning and human resources management

Theoretical approach

(* خوني يوسف أستاذ محاضر "ب"

مؤسسة جامعة المسيلة-الجزائر

youcef.khouni@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025/06/03

تاريخ القبول: 2025/05/17

تاريخ الارسال: 2025/02/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إبراز التأثيرات الإيجابية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء إدارة المستخدمين، وازهار الدور الفعال الذي تقوم به على مستوى المنظمات والمؤسسات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية، افقيا وعموديا، بالإضافة الى الامام بأهم المفاهيم النظرية لوظيفة التخطيط الاستراتيجي كمصطلح حديث في إدارة الموارد البشرية.

كما تكمن أهمية الدراسة في الاطلاع او اظهار اهم النقاط التي تعالج المشكلات التي تعرقل او تعيق إدارة تسيير الموارد البشرية، من خلال تطرق الدراسة الى دور التخطيط الاستراتيجي كوظيفة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتهم بتحسين أداء "الافراد او العاملين"

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي / إدارة الموارد البشرية / راس المال البشري

*المؤلف المرسل: خوني يوسف

Summary: This study aims to highlight the positive effects of strategic planning on improving the performance of user management, and to emonstrate the effective role it plays at the institutional and departmental levels in improving the performance of human resources, both horizontally and vertically, in addition to being familiar with the most important theoretical concepts of the strategic planning function as a modern term in human resources management

The importance of the study lies in examining or showing the most important points that address the problems that hinder or impede the management of human resources Management, through the study addressing the role of strategic planning as a function in human resources management and their relationship to improving the performance of "individuals or workers."

Key words: Strategic planning/human resources management/human capital

مقدمة

تلعب إدارة الموارد البشرية "الموظفين" دورا أساسيا في دعم وتعزيز أداء المورد البشري، ومن خلاله تحسين دور المنظمات او المؤسسات الإدارية... وذلك عن طريق توفير فرص تنمية قدرات الموظفين والعاملين من خلال "التكوين والتدريب" التي تساعدهم على اكتساب الخبرات وتطوير قدراتهم و"مهاراتهم" الإبداعية... كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير "فرص التعلم والتطوير المستمرين"، مما يضمن اكتساب الموظفين مهارات عالية من اجل مواكبة الاتجاهات الحديثة في الادارة والتطور الاداري في المؤسسات والمنظمات الصناعية. ومن هذا المنطلق تعتبر حاجة المؤسسات الإدارية والمنظمات للموارد البشرية المحور الأساسي في بنائها، حتى تستطيع من خلالها القيام بأوجه النشاط المختلفة، وتحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي من الضروري على أي مؤسسة او منظمة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق مخططاتها بشكل دقيق يؤدي بالمنظمة إلى القيام بأنشطتها والوصول إلى أهدافها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري أحد أهم العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية لأنه يضمن أن المنظمة او المؤسسة لديها العدد المطلوب من الافراد والتخصصات المطلوبة، في المكان المناسب، والوقت المناسب، وقادرين على إكمال المهام بفعالية وكفاءة، مما يجعل المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية الشاملة.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي كوظيفة على أداء إدارة للموارد البشرية؟

هذه الاشكالية تقودنا الى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية... ماهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وما المقصود بوظيفة التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمات؟ وما علاقته بإدارة الموارد البشرية؟

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت الدراسات والأبحاث في العلوم الإدارية كما تعددت الاتجاهات الحديثة في إدارة وتسيير العاملين "الموارد البشرية"، التي من شأنها أن تساير وتواكب فروع واقسام وإدارة مصالح المورد بشري في المنظمة مما نتج عنها العديد من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تهدف الى تنظيم وتنمية وتطوير العنصر البشري داخل المنظمات المؤسسات الإدارية من اجل تحقيق أهدافها المسطرة.

1/ إدارة الموارد البشرية:

يعتبر "مفهوم الموارد البشرية" مرادفا لمفاهيم أخرى (كالقوة البشرية أو العنصر البشري أو رأس المال البشري أو إدارة الأفراد أو المستخدمين) وغيرها من المصطلحات التي يتم البحث فيها من المختصين في المجال الإداري وإدارة الأعمال والتنمية البشرية.

كما يعتبر مصطلح أو "مفهوم المورد البشري" من أهم المفاهيم الإدارية التي تستخدم في دراسات الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الأساسي والحيوي داخل المنظمات أو المؤسسات الادارية ألا وهو "الإنسان"، حيث تم استخدام هذا المصطلح في ستينات القرن الماضي في وصف الأشخاص الذين يعملون في الإدارات أو المؤسسات، وكذلك وصف الإدارة المسؤولة عن إدارتهم، وهذا نتيجة ظهور لبعض المفاهيم البيئية مثل الدافع والتحفيز والسلوك التنظيمي وتقييم الاختيارات¹

ويشير تعريف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في منظمة أو مؤسسة في قطاع عام أو إدارة أعمال، وقد عرفها Schuler عام 1981 على أنها: "مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة الموارد البشرية بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال بحرية الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة صعبة". كما عرفها (فليبو Flippo 1991) على انها " عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد البشرية، واستقطابها وتدريبها وتنمية قدراتها ومكافئتها وتكاملها لغرض تحقيق اهداف المنظمات الإدارية.

بالإضافة تعريف (بريسكوك Briscoc 1992) على ان إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى"².

فمن خلال ما سبق نلاحظ تعدد تعاريف الباحثين لإدارة الموارد البشرية، فهي تعكس التكامل والشمول بين عدة وظائف منها تقييم الوظائف والتخطيط لها، التعيين في الوظائف، رواتب وأجور العاملين، عملية التدريب والتنمية.

ويعتبر تعريف (مصطفى نجيب شاوش Mustaft Naguib) أكثر دقة، بحيث عرفها على أنها: " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد وتوفير احتياجات المشروع من القوى البشرية العاملة بالإعداد والترتب والكفاءات المحددة والعمل على الاستفادة منها بأكثر كفاءة ممكنة".

2/ تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هي رسم أو صنع سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري خلال أداء مهامه كعامل، وما يرتبط بشؤونه الخاصة المتعلقة بحياته الوظيفية، والتي تتماشى مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة او المؤسسة الإدارية في ظل البيئة التي تعيش فيها. كما تعرف على أنها: "هي الاتجاه العام للمؤسسة أو المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية بواسطة مواردها البشرية التي تساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة"³. وتعرف أيضا على أنها: "أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي تنتجها البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال الأخذ بنقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق السياسات والأهداف المرغوبة للمنظمة"⁴. كما نجد لها عدة تعاريف أهمها:

"هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمة إيجاد التوازن بين المتطلبات المرجوة بواسطة صياغة الخيارات الاستراتيجية".

أو أنها: "عملية تحليل الوضع الراهن وتطوير استراتيجيات ملائمة ووضعها موضع التنفيذ من أجل تقييمها وتعديلها أو تغييرها حسب الحاجة"⁵.

كما تعرف على أنها: "عملية وضع استراتيجية تخص الوظائف الرئيسية لإدارة تسيير الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة من أجل زيادة قدرة المنظمة في تحقيق مبتغاها".

3/ خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن العمل بفلسفة ومفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى الارتقاء والنهوض بالقضايا الإدارية والمشكلات الخاصة بالموارد البشرية لتصبح النقطة المركزية في الاستراتيجية العامة للمنظمة او الإدارة العليا في المؤسسة، فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها من المكونات او العناصر الأساسية في الاستراتيجيات العامة للمنظمات والمؤسسات الإدارية بحيث يتم رسم او وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية مبني على خصائص أهمها⁶:

- من أجل تحقيق التكامل بينهما يجب دمج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاعتماد على مخرجات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية في إدارة للموارد البشرية من أجل ضمان تعدد الفرص وتجنب التهديدات،
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أداة أو آلية لتحسين الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة.⁷
- تعتبر الاستراتيجيات المحددة للعاملين إحدى الخصائص الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، بهدف تنظيم العمل وتحقيق التميز المؤسسي أو التنمية المؤسسية.⁸
- المشاركة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة من أجل ضمان التكامل والتنسيق بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية.
- إن جوهر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات يتركز على البحث واستقطاب الكفاءات النادرة والمحورية التي تحقق الأهداف التنافسية للمنظمات.

4/ أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- نلتمس أهمية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التحديات البيئية المحيطة بها داخليا وخارجيا، ومنها الاتجاهات السلبية "للأفراد" للعاملين التي تؤثر على الأداء الوظيفي. وهي:
- عدم رضا العاملين أو الموظفين بالرواتب والأجور والعلاوات الممنوحة وكذا المزايا المقدمة لهم لعدم قدرتها على توفير وتلبية الحاجات الضرورية للأفراد.
 - الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهذا من خلال مشاركة الأفراد في عملية صنع واتخاذ القرار التنسيقي بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وإعطاء أهمية بالغة لهذا التنسيق.
 - كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمة الحديثة في تحقيق أهدافها.⁹

- تعبر عن تغير نظام يهدف إلى الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية، وهذا من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات تسعى لاستغلال كل الطاقات التي تتوفر لدى العاملين بالمنظمة من خلال مساهمتهم في صياغة استراتيجية المؤسسة.
- ضرورة امتلاك العاملين المعرفة التامة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومعرفة المهارات الإبداعية والاتجاهات الفكرية وأنماط السلوك المطلوبة من تحقيق النجاح للاستراتيجية التي يتم اختيارها.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1/ مفهوم رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجمل الطرق والوسائل الفكرية والمهارات الإبداعية التي يمتلكها العامل ويحولها إلى قيمة إدارية واقتصادية تستفيد منها المنظمة وتفرض تحول إدارة رأس المال البشري من الوظائف الإدارية التقليدية إلى المشاركة في استراتيجيات صنع القرار والإنتاج.

والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري هو أن الأولى تشير إلى مجموعة من الوظائف التقليدية في إدارة الأفراد التي تشمل إدارة الوظائف والمناصب واعداد التقارير أما الثانية فتشمل هذه المصطلحات نفسها ولكنه تشمل أيضا مكافآت القوى العاملة وإدارة المواهب، كما يعتبر مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة، فقد بدأ الخدمة في أوائل التسعينات القرن الماضي كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة الأفراد في أداء المنظمات¹⁰.

يؤكد (توماس Thomas) أن المفاهيم والمصطلحات التي تخص رأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة هي مزيج وعملية مشتركة في الأدبيات والدراسات التي تهتم بإدارة الموارد البشرية. وقد أكد الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في جميع الإدارات والمنظمات، كما وضح (بيلين Belen) أن إدارة الموارد البشرية تساهم في نجاح المنظمة وأن الأفراد أو "العاملين" هم أهم وأثمن مورد بالمنظمة، وأن كفاءة وفاعلية الأداء في إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالاستثمار الدائم في رأس المال البشري كما أن إدارة الموارد البشرية هدفها نجاح المنظمة مع نجاح العاملين فيها باستخدام جميع الموارد المتاحة.¹¹

2/ التخطيط للموارد البشرية: إن أي إطار استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ينبغي أن يركز على جملة من العناصر أو المبادئ الرئيسية هي:

- التكامل الرأسي: هو النظرة الشاملة لمستوى سيطرة المنظمة على مدخلاتها وتوزيعها من أجل تحقيق التكامل بين الاستراتيجية العامة لها والاستراتيجية الخاصة بإدارة موارد البشرية، أي الربط بين تخطيط الموارد البشرية في جميع النشاطات وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- التكامل الأفقي: وهو تحقيق التكامل بين جميع نشاطات الموارد البشرية، وأن يكون بينهما توافق وترابط واضح يعزز ويكمل كل نشاط من النشاطات الأخرى.¹²، فتخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على العدد المناسب من الموظفين الكفاء الذين يملكون القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للوظائف، حيث يعتبر التكامل الأفقي الرابطة القوية بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو الذي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، أما التخطيط الاستراتيجي لا تحدده الاتجاهات الحالية وبدأ بالنظر إلى المستقبل. لذلك اختلف أهل الاختصاص من الباحثين والدارسين لعلم الإدارة، ومفهوم أو مصطلح التخطيط الاستراتيجي: "هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد هدف المؤسسة أو المنظمة وتكوين السياسات وتحديد المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة "المؤسسة" التي يحدد أسلوبها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات".¹³
- ويعرف التخطيط الاستراتيجي أنه: "يقوم بتحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها بناء على معطيات وتحليل الوضع الحالي والمستقبلي للبيئة المحيطة بها وقدراتها الذاتية".¹⁴
- ويعرف أيضا على: "أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف مالي إلى موقف مستقبلي".¹⁵
- وبالتالي يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي هو: عملية مستمرة لصنع قرارات المنظمة من أجل تمهيد الطريق للمنظمة لأن تكون قادرة على إدارة الأحداث التي سوف تتأثر بها في

المستقبل والتخطيط الاستراتيجي هو قيادة وتوجيه عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

كما يبرز التخطيط الاستراتيجي الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد المسارات الضرورية مع تخصيص الموارد المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم من أجل إنتاج قرارات وتصرفات تشكل وتقود ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.¹⁶

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على: "أنه عبارة عن عمليات تقييم بيئة المنظمة وقوتها الداخلية، وذلك من أجل تحديد الأهداف الطويلة الأجل".

"كما يعبر التخطيط الاستراتيجي عن نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية والتصرفات اللازمة لتحقيقها والجهود الموجهة لتخصيص الموارد، ونطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة".¹⁷

ويعرف أيضا على أنه: "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية أو الخارجية وتحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المناقشة".¹⁸

● أهمية التخطيط الاستراتيجي: تركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضع روابط

وتحليل وصياغة أهداف المنظمة بالبيئة المحيطة بها لتحقيق أهدافها المستقبلية، مما يجعلها قادرة على تتبع خطواتها نحو تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.¹⁹

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهم لكل القطاعات سواء القطاعات العامة أو الخاصة أو المشتركة التي تعتمد منظماتها على التخطيط كقاعدة رئيسية في ممارسة وظائفها الإدارية وتكون فائقة القدرة على مواجهة التحديات الصادرة من البيئة الخارجية المنافسة لها، كما أن المنظمات التي تهمل التخطيط الاستراتيجي نتيجهما الزوال المحتوم.

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات أو المؤسسات الإدارية على تجاوز التفكير الآتي والطارئ الموجه إلى معالجة المشاكل الإدارية القومية.²⁰

ومن أهمية الخطة الاستراتيجية أنها أكثر من مجرد أداة عمل فهي:

➤ توفر هدفا موحدا للمنظمة بأكملها من أجل تحقيق نتائج مشتركة.

➤ تساعد المنظمة على شفافية أعمالها فهي تستمد أفعالها من هذه الأهداف وهذا

بالرجوع دائما للاستشهاد بهذه الخطط وتبرير تحركات وقرارات العمل الرئيسية لجعلها

مبررة ظاهريا وبينية على المنطق والفعل، مما يجعل القادة والعاملين أكثر شفافية مع أعضاء فرقهم.

- تحدد نقاط القوة والضعف وكيف يمكن الاستفادة أو التقليل منها.
- ومن أهميته أيضا أنه يؤدي إلى سمة مالية، فالخطة الاستراتيجية الواضحة العالم والأهداف تكون قادرة على تخطيط النفقات بشكل أفضل مع تحديد التوقعات الصحيحة.
- يحسن العلاقة بين المنظمة وموظفيها، فالتخطيط الاستراتيجي يحقق للموظف والعاملين بصفة عامة التعود بالانتماء وهذا من خلال إشراكهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. حيث أصبحت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خطوة أساسية لضمان بقاء المنظمة متماسكة وتعاونية في إنجاز العمل وتحقيق أهدافها.²¹

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية

لا تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية البداية المنطقية لتنمية وتطوير الأفراد بل يعد أهم بعد في عملية التطوير، وذلك لأن العمليات والأنشطة المختلفة والمتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على التخطيط كعملية أساسية. وذلك لصعوبة ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية (الاختبار والتعيين والتدريب وقيم الأداء) في غياب خطة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم وتخطيط المسار الوظيفي.

وكما يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نموذجا كلاسيكيا لإدارة الموارد البشرية استمد مرتكزاته من الفكر الاستراتيجي.

تطور هذا النموذج وفق مرحلتين الأولى مقارنة تخطيط الموارد البشرية خلال سنوات (1960-1972) ثم تولدت منها المقاربة الثانية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنة 1980 كنتيجة للاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.²²

التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية ونشاطاتها الإدارية الأخرى:

إن التوازن الذي يحققه التخطيط للموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة الإدارية بين حاجاتها من الموارد، ومع ما هو متاح لديها، يحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية. وأهم هذه النماذج من التفاعل نجد تفاعلها مع وظيفة الاستقطاب ووظيفة الاختيار والتعيين وكذا وظيفة التدريب والسلامة والصحة المهمة وآخر هذا التفاعل نجد وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية.²³

- **العلاقة مع الاستقطاب:** الاستقطاب هو عملية اكتشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وهو أيضا نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي التقاء من لديهم الوظائف الشاغرة بمن يبحثون عن هذه وظائف، "والتعريف الإجرائي للاستقطاب هو: العملية التي من خلالها يتم تحديد مصادر العمالة التي تتوافر فيها الاحتياجات المطلوبة ومن ثم العمل على جذبها وترغيبها في شغل الوظائف المعلن عنها".²⁴

من خلال التعريف تظهر العلاقة بين التخطيط والاستقطاب فنتائج التخطيط للموارد البشرية هو تحديد حاجيات المنظمة من الافراد بحيث يكون الكم والنوع مدخلات اساسية في عملية الاستقطاب، كما انها تساعد على وضع الخطة المناسبة التي يتم على أساسها تحديد مصادر الموارد البشرية التي لديها والعمل على استقطابها.

- **العلاقة مع الاختيار والتعيين:** إن عملية الاختيار هي تلك العمليات او الممارسات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، من خلال المفاضلة بينهم على أساس موضوعي وعادل، ووفق الشروط والمواصفات التي تفرضها الوظيفة الشاغرة، من اجل تمكين الفرد من أداء مهام بكفاءة وفعالية"، والتخطيط يدخل في هذه العملية من خلال تحديد العدد المطلوب اختياره وتعيينه من الافراد وكذلك التخصصات المطلوب توفرها في هذه الافراد لتكون عملية الانتقاء لأفضل المتقدمين والسعي لتعيينهم في الاعمال المناسبة.

- **العلاقة مع التدريب:** التدريب هو عملية منظمة تهتم بتغيير سلوكيات ومشاعر العاملين "الموظفين" من أجل فعاليتهم وتحسين أدائهم، هذا يعني ان التدريب هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي"²⁵، لذلك تساعد نتائج التخطيط في عملية التدريب في أنها تبين له عدد الافراد والتخصصات

والاحتياجات التدريبية، كما تساعد عملية او نشاط التدريب في معرفة ما هو مطلوب منه مستقبلا من أعمال تدريبية.

- العلاقة مع برنامج المسار الوظيفي للأفراد: حدد جمال الدين محمد المرسي زوايا مفهوم المسار الوظيفي المجموعة الوظائف التي يشغلها العامل على امتداد عمره الوظيفي، الذي يتأثر وطموحاته واتجاهاته وآماله المختلفة كما ينظر إلى المسار الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف نتيجة تراكم خبرات مهنية متعددة، حيث يتكون مسار كل عامل من عدة وظائف إدارية ومراكز متعددة من المسؤوليات، وينظر إليه بالإضافة الى ما سبق من منظور الحركة داخل التنظيم.²⁶
- "والمقصود بالمسار الوظيفي او المهني للعامل هو تحديد حركة تنقلات العاملين لدى المنظمة سواء ترقية أو نقل منذ بداية تعيينهم والى نهاية خدمتهم لديها".²⁷ ويقول د. أحمد ماهر: "بقدر ما تهتم المنظمة في التخطيط لتنمية المسار الوظيفي لأنه من وظائفها بقدر ما يهتم الأفراد داخل المنظمة لا نه يساعده في حياته المهنية والشخصية، وكلاهما يسعى بسلوكه إلى تحقيق التوافق بين العامل والوظيفة، ويزداد الاهتمام من الطرفين، إلى الدرجة التي يمكن القول فيه ان هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي،"²⁸.

مراحل إجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- التحليل البيئي وتحديد المواقف: تعمل هذه المرحلة على إيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية، وهذا من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تحليل البيئة الخارجية، وذلك من (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها وأيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدره الدولة في مجال الأعمال بشكل عام²⁹، والموارد البشرية بشكل خاص.
- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية: تقدر احتياجات المنظمة من المورد البشري على أساس حجمها أو رقم اعمالها المطلوب تحقيقه وهذا يستدعي دراسة حجم الاعباء والعمل المستقبلي المطلوب في كل إدارة أو قسم لتقدير حاجتها من

الموارد البشرية بالاعتماد على الأساليب الكمية والرياضية لاحتياجاتها من الموارد البشرية وفق العناصر التالية:³⁰

- ❖ حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلاً، وتشمل الوظائف القيادية أو الرئاسية والوظائف التنفيذية.
- ❖ تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعاً يتم بإتباع الخطوات التالية لتقدير قوة العمل، تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه، المطابقة.
- ❖ تحديد عرض الموارد البشرية ويتم من خلال وسيلتين أساسيتين قاعدة البيانات أي مخزون المهارات وخرائط الترقية والاحلال.

الخاتمة:

ذكرنا في مقدمة الدراسة ان ادارة الموارد البشرية تقوم بأدوار أساسية في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم، من خلال توفير فرص تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم عبر عملية التكوين والتدريب التي تساعدهم على اكتساب الخبرات الإبداعية من اجل تحقيق اهداف المنظمة او المؤسسة التي يعملون بها.

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري في المنظمات او المؤسسات من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الافراد بجميع وظائفها، فالتخطيط في إدارة الموارد البشرية هي عملية موازنة بين الحاجة للمورد البشري والعرض المتوفر من هذا المورد، كما تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي هي محاولة لمعالجة الفائض او العجز من الموارد البشرية وفق السياسة التي تقررها الإدارة او المنظمة،

فالتخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم من أجل إنتاج قرارات وتصرفات تقود الى ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وبالتالي نستنتج ان التخطيط هو عبارة عن عمليات تقييم بيئة المنظمة وقوتها الداخلية، من أجل تحديد الأهداف التي تريد ان تحققها المنظمة في الأجل المحددة.

من هذا المنطلق الذي تسعى اليه المنظمة نستنتج ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع يتطلب لهذه العملية القيام بإدارة للموارد البشرية تسعى للتخطيط للقوى البشرية في المنظمة من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتخطيط للمسار الوظيفي للعامل، وهذا ما نلاحظه من خلال العلاقة والتفاعل الاستراتيجي بين التخطيط

للموارد البشرية ونشاطاتها الإدارية الأخرى، أن الخطط الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية هو عملية تستهدف تقييم احتياجات المنظمات او المؤسسات من الموظفين والعمال في الحاضر والمستقبل وكيفية التحكم وتوجيه هذه الاحتياجات بما يشمل جميع اقسام ومصالح المنظمة، من هنا جاء الاهتمام والتركز على موارد المنظمة او المؤسسة من اجل منع إهدارها، وتمكين الموظفين من أداء مهامهم على اكمل الوجه كما نلاحظ ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتكز على عنصرين اساسين هما التكامل الرأسي من جهة لتحقيق التوافق و التكامل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية ومن ناحية ثانية نجد التكامل الأفقي من اجل تحقيق التوافق والتكامل بين جميع نشاطات الموارد البشرية،

أن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يتوقع ظهور المشكلة ويتصدى لمعالجتها قبل وقوعها

الهوامش

- 1- احمد مصومة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، محكمة العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف، 2022، ص14.
- 2- نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة باتنة، ص4.
- 3- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص25.
- 4- سلطاني محمد، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات -الصغيرة والمتوسطة-، دار الجليس، الأردن، 2014، ص18.
- 5- بو حديد ليلى، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2018، ص08.
- 6- الصعان حاتم، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 3، 2013، ص205.
- 7- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، جامعة عين شمس، القاهرة، 1976، ص30.
- 8 - <https://bkkah.com/ar/knowledge-center>
- 9- على اسعي، إدارة الموارد البشرية، دار قريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2015، ص41.
- 10- عمر شريف، رأس المال البشري، الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، العدد 12، 2007، ص43.
- 11- محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية، مجلة الرادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص272.
- 12- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2013، ص101.
- 13- الحملاوي، محمد رشاد، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1991، ص82.
- 14- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، ط1، المجموعة العربية للدراسة والنشر، مصر 2014، ص85.
- 15- عمري سامي: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2007، ص18.

- 16 - محمد حسين علي الجنابي: التخطيط الاستراتيجي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الأخصائية، دورة تدريبية حول الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجامعة المستعمرية، بغداد، 2022، ص3.
- 17- رضا خلاص سروج: الإدارة الاستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2015، ص55.
- 18 - مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري: التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص03.
- 19 - <https://insight.oceanx.sa>
- 20 - <https://www.riadkraiem.com/administire-topics/planing-and-budgeting/strategic-planning>
- 21 - <https://idescaleiar:2023/2> ما هو التخطيط الاستراتيجي: بول فانزادت
- 22 - حضير كاظم حمود: وكاسب الرشة ياسين: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط3، الأردن 2010، ص3.
- 23 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2005، ص233-234.
- 24 - بوادر خالد علي الأزوري، (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي)، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية 2022م ص07.
- 25 - [عملية](https://www.google.com/search?عملية)
- 26- <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php>
- 27 - طهى حسين: فايزة التويهي، التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية، (دراسة نظرية)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلة 04، عدد 03، جامعة الأغواط، 2018، ص115.
- 28 - <https://moodle.univ-ouargla.dz> مرجع سابق
- 29 - فايزة بورنس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص32.
- 30 - وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص245.