المحاضرة الحادية عشر لمقياس "الاستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية"

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "المفهوم، الأهمية، الخصائص، الخطوات"

تمهيد:

تسعى المنظمات والمؤسسات الرياضية إلى رسم أهدافها وبرامجها وفق خطط مدروسة وذات أبعاد إستراتيجية تتلاءم مع التطورات الحاصلة في المستقبل، وللوصول إلى المستوى العالي وجب التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري من خلال مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل.

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية له أهمية كبيرة جدا كونه يدرس عملية تحديد الاحتياجات الخاصة للموارد البشرية في الوقت الراهن ومستقبلا بما يتماشى مع الخطط والأهداف والسياسات التي تنتهجها تلك الأخيرة.

فالتخطيط للمستقبل يكون وفق تلك العمليات بالتنبؤ لاحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد والبيئة الداخلية الخارجية المحيطة بها وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط لتلبية المتطلبات، ومن ثم تقييم حجم وطبيعة ومصدر الإمداد الذي سيكون مطلوبا لتلبية الطلب وتحقيق الميزة التنافسية.

ففي وقتنا الراهن تنتهج مختلف المؤسسات خطط واضحة وإستراتيجية من خلال جمع عدد أكبر من المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب في المكان المناسب، ما يجعل أهدافها قابلة للتجسيد والتحقيق.

وعليه سنقوم في هذه المحاضرة بتوضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال طرح

التساؤل التالي:

ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يا ترى؟

1- إستراتيجية التخطيط.

تعرف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأنها: "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، ورغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا (علي غربي وآخرون، 2002، ص83).

1-1 تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو عبارة عن منهج تضامى يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (عدون دادي، 2001، ص8).

كما أنه " عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات" (خالد العبيان، 2006، ص208).

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يحقق التخطيط الاستراتيجي عدة مزايا للمنظمة، لذلك يعتبر عملية مهمة وذات فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، هذه الأهمية تظهر من خلال النقاط التالية :

- التخطيط يساعد المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المنظمة تعالج هذه التغيرات ومحاولة الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل ويشجع على الابتكار والإبداع .
- التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف، حيث أنه يتطلب جمع المعلومات وتحليلها وتصفية الأفكار، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فهو يوجه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية، فهو يحدد الأولويات.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة (بن حاج منير، 2006، ص26) .
- وقد أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي: (بلال السكارنة، 2010، ص131).

أ- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب- التفاعل البيئي على المدى البعيد .

ت- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية .

ث- تدعم المركز التنافسي.

ج- القدرة على إحداث التغيير .

ح- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن من تحقيق الأهداف التالية: (عبد الغفار حنفي، 1994، ص 93).

- يؤدي إلى تفهم أهمية العنصر البشري في بناء الإستراتيجية وتضمينها داخل هذه الإستراتيجية.

- استقطاب أصحاب الموهبة والخبرة مقدما ما قبل الحاجة الفعلية سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل.

- تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

- تحسين التخطيط للمسار الوظيفي وأوجه التنمية الأخرى للفرد مثل النمو المتتالي لتحقيق القدرة على توسيع أبعاد مدارك القوى العاملة لفترات قادمة طويلة.

- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة، التدريب والنقل وغيرها من النفقات.

4- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الخصائص والتي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال وهي :

- دعم و إساند كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي .

- التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء .

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء .

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج (خالد حمدان، 2009، ص 15)

5- خطوات التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي مبني على مجموعة من الخطوات التالية نذكرها على النحو الآتي: (غريب

جبر، 2009، ص 173).

- التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية، والتي تتميز بعدم الاستقرار، فهي مغلفة بعوامل المخاطرة .

- تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنشأة.
- تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
- تخصيص الموارد المتاحة "المالية وغير المالية" في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
- بالتالي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يحاول إعادة تخطيط موقع المنشأة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
- يعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات، ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

6-العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يرتكز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على خمس عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوع وكَم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الإستراتيجية هذه العناصر هي: (سهيل زغود، 2008، ص 27).
- **رسالة المنظمة:** هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.
- **المحيط الخارجي:** يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.
- **المحيط الداخلي:** يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.
- **الأهداف التنفيذية:** وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجيه المؤسسة.
- **الخيارات الإستراتيجية:** إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

7-متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية، تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، فإنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات للشركة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي، إذ في العادة ما نجد الاستراتيجيات تنبعث من أعماق الشركة دون سابق تخطيط، فالإستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة، أو إستراتيجيات غير مخططة (شارلز، وجاريز جونز، 2001، ص 27-49)

ويلزم التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية هي: (مصطفى أبوبكر، 2000، ص 21-29)

- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، والتأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الإستراتيجية للمنظمة.

- توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ومصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها، كيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.

- استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية، وتنمية مهارات التفكير والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.

- إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية

- التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومنهج إعداد الإستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المنظمة بهدف عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراحلها، والنتائج المستهدفة منها، ومتطلباتها.

8- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجية عموماً: (نادية العارف، 2002، ص 11-13).

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية

أ. اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب. اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.

- ج. اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2- البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقدماً قبل أن يبدأ، وذلك للآتي:
- أ. تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية)
- ب. ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير، وذلك للأسباب التالية:
- أ. مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة
- ب. مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة .ج.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن للتخطيط الاستراتيجي دور مهم في بناء الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات والبرامج والوقوف على المتطلبات والاحتياجات والعمل على توفيرها في الوقت المطلوب.

وقد تطرقنا في المحاضرة إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي كونه عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة، كما تم تحديد أهميته من خلال أنه يمكن في زيادة قدرات المنظمة على الاتصال بأصحاب المصالح والمخاطر المختلفة، ويسمح باستقطاب أصحاب الموهبة والخبرة سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل.

أما في الشق الثاني للمحاضرة فقد تم الإشارة إلى خصائص وخطوات والعناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من رسالة المنظمة والمحيط الداخلي والخارجي والأهداف التنفيذية والخيارات الإستراتيجية وغيرها.

أسئلة التقويم:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل أكبر في التنبؤ بالأهداف المستقبلية والاحتياجات التي تتطلبها المؤسسات الرياضية، بناء على ما تقدم تطرق إلى ما يلي:

- ✓ هات مفهوما شاملا للتخطيط الاستراتيجي لدى الموارد البشرية؟
- ✓ تكلم عن أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟
- ✓ حدد معوقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟