



التخطيط الاستراتيجي * * لإدارة المواهب البشرية

ورقة بحثية مقدمة من

الخبير والمستشار الإداري والخبير المدرب الدولي المحترف



د/ سعود عواض العتيبي





بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيد الخلق واشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم اجمعين..

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا)

الآية ٤٨ من سورة المائدة

أي سبيلا وسنة وطريقا واضحا





قديمًا ومنذ نشأت مدارس الإدارة (الكلاسيكية التقليدية) اشتهر وعرف عنها (الجمود)؟ وذلك لاهتمامها وتركيزها منذ بدايتها على المنتج (مولدة صناعته تسويقه والاعلان والترويج عنه). وبالمقابل لم تولي اهتمام كثير بالعاملين ولاشك هذا الامر مؤثر جدا من حيث شعورهم بالاحباط الناتج عن قلة الاهتمام بمتطلباتهم وحاجاتهم وشعورهم وركزت المنظمات على تحقيق الكسب المستهدف وتحقيق اهداف تعتبر بسيطة.





واستمر هذه الوضع فتره زمنيه طويله
ومن خلال رغبة بعض المنظمات الكبرى خططت لتحقيق
اهداف اكبر واكثر تطور.
ونشات وتتابعتم مدارس إدارة اهتمت الى حد ما عنها بالسابق
بالعاملين من حيث تتبع وتحقق وتسعى لإشباع بعض رغباتهم
وتشجيعهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم.
وعندما تقارب العالم وانفتحت الأمم والشعوب والمنظمات على
بعضها البعض نتيجة الثورة المعلوماتية والالكترونية الهائلة
وتقدم التكنولوجيا وتسارع وتيرتها في كافة المجالات أصبحت
المنافسة على اشدها مابين الدول والمنظمات المعاصره جميعها في
تلك المجالات واصبح الجميع يعوم ويكافح ويسابق



من اجل النجاه من المحيطات الحمراء الشرسة / محيطات الأسماك الكبيرة التي فيها تبتلع الصغيرة. اسماك قرش لا ترحم بعضها ولا من هو دون عنها. فشرع الباحثون والعلماء والخبراء في مجالات عدة منها/ مجالات الادارة في البحث عن أساليب متطورة واستراتيجيات ذكية . ونماذج مميزه وخطط عميقه وعملاته لتحقيق اعلى درجات من الفعالية تمكن قادة السفن المبحرة في تلك المحيطات بلوغ بر الأمان والنجاة بمواردها المادية والبشرية والابحار بها من جديد في المحيطات الزرقاء الفسيحة الهادئة وبلوغ وتحقيق الاحلام الواعدة والضامنة لتقدمها وازدهارها.





يزخر القرآن الكريم بالعديد من الايات التي تمثل التخطيط ومن أهمها الايات التي نزلت في سورة يوسف عليه السلام والتي تمثل التخطيط الاستراتيجي

قال تعالى :

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن رحيم

وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ

أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾

قَالُوا أَضْغَاتٌ أَحْلَامٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ ﴿٤٤﴾

وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ

إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾

ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾

ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾





اننا في هذا البحث نقف عند عبارة (التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على ماهيئته واهميته وكيف بالإمكان تحقيقه والعمل به؟.

اذن ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

اعجبني وشدني تعريف للخطط في لغتنا العظيمة الا وهو :
الخطط هي الطرق تكون في الجبال خطط بيض وسود وحمر .
نعم جميل ان يكون لدينا اثناء عملية التخطيط تصور لوضع المسارات
بالوان تميزها عن بعضها وتعطي درجة أهمية و درجه اولويه و درجه
فعالية لكل مسار اليس كذلك؟





وكذلك شدني احد تعاريفه اصطلاحا :
وهو: (سمه ملازمه لكل شي وبه يحرز التقدم الكبير في كل جانب من جوانب
الحياه.

وخلاصة كثير من التعاريف المفسره لمعنى التخطيط.
وجميل جدا (هو التحكم الواعي بالعمليات الاقتصادية والاجتماعيه استنادا
لفهم القوانين العلميه والموضوعيه واستخدامها لتحقيق تغيير الطبيعه والمجتمع
باتجاه تلبية حاجات الناس وهو يعني العمل وتوفير السكن والتخطيط لاي امر
ومعرفة ما سيحصل لنا وعندنا والاستعداد لمواجهة ذلك بشكل علمي دقيق
وحقيقي وليس افتراضي)





ويعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning) حسب SHRM

على انه "عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة من ثم تحديد افضل الطرق لتحقيقها"

جرت العادة في المنظمات المعاصرة عندما تشرع في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية ان تضمن وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة. وتوفير الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب ومواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية و التشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية /والمحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغير اذا كان المستقبل مختلف عن ما هو متوقع





من الأسئلة الأساسية عند الشروع في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
س/ كيف سنطور استراتيجيات الموارد البشرية للوصول بنجاح الى الوجهه التي
ترغب الوصول لها ولكي يتحقق ذلك نمر في عدة مراحل اكد منها/

المرحلة الأولى:

تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية وتحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين
ولتنظيم ذلك تعد على شكل قوائم بأسمائهم ليسهل تقييمها وتحديد مستوياتهم





المرحلة الثانية:

التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية للمستقبل وذلك بناء على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بمعنى آخر تأكيد ربط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية مع مراعاة التحديات الخارجية للمنظمات والمؤثرة بها وأيضا نقاط الضعف والقوة المتعلقة باحتياجات الموظفين وتخطيطها لتمكينهم من تحقيق الأهداف

المرحلة الثالثة:

وفي المرحلة الثالثة نحتاج الى تحليل الفجوة بمعنى تحديد المكان الذي ترغب المنظمة ان تكون فيه بالمستقبل وأين هي الان وتحديد الفجوة بينهما.

وليسهل تحديد النقاط التي يمكن تحسينها وتحقيق ممارسات جديدة لابد من الإجابة على عدة أسئلة من خلالها نكون في المنطقة المضيئه لوضع الخطة الاستراتيجية في هذه المرحلة





س/ماهي الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟

س/ماهي المهارات الجديدة المطلوبة؟

س/هل الموظفون الحاليون يمتلكون المهارات المطلوبة؟

س/ هل هم في وظائف ومناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟

س/هل عدد المشرفي والمديرين كافيين؟

س/ هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسب لتحقيق الأهداف المستقبلية؟





تتبع المنظمات عادة خمسة استراتيجيات للموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية

وهي استراتيجيات التدريب والتطوير:

- التوظيف
- الاستعانة بمصادر خارجية
- التعاون
- إعادة الهيكلة





توجب علينا في هذا المبحث ذكر ما سلف وماتم استعراضه وباتت عليه وتعمل
له المنظمات التي ترغب في النهوض بمواردها وطاقاتها والارتقى الى أعلى
درجات التميز

ولكن مع تشابه الأسلوب وتشابه الأداء وتشابه الأدوات وتشابه النماذج والخطط
اصبح التميز اصعب مع تسارع ثورة المعلومات والاختراعات المبهرة و توافر
العقول التي انجاز التعبير (الخطيره).





اذن اصبح السعي الى الانفراد وكيف يصبح التخطيط فريدا وفي اقل جهد وفي اقل وقت لتحقيق
الأهداف الاستراتيجية ذهبت المنظمات المتقدمة والاحرى بها الى البحث لما هوا ابعد من ذلك
محل و صلب مبحثنا هذا هو

(التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواهب البشرية)

ولاشك ان جميعنا يعلم ان الاستراتيجية تتضمن عموما وضع الأهداف الاستراتيجية (العميقة والكبيره
البعيدة والواعدة والحالمة) وتحديد الإجراءات والوسائل والطرق والأساليب لتحقيق تلك الأهداف
وحشد الموارد لتنفيذ هذه الإجراءات. ترسم الاستراتيجية وتصف كيف سيتم تحقيق الغايات والذي
يقوم بذلك كله القيادة العليا بالمنظمة.





وفيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية. والكفاءات والأشخاص المراد الاستفادة من قدراتهم وشهاداتهم وخبراتهم. تغير الحال عن ما هو عليه بالسابق. لم يعد كافيا ان يعتمد في ذلك و تحقيقه وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية على قدرات العاملين بأدارة الموارد البشرية من غير ذوي الاختصاص في مجال اختيار وتطوير واستقطاب الكفاءات بل نشأت (إدارة المواهب) إدارة مهمتها وهدفها البحث في داخل المنظمة عن الموهوب ذلك الفرد والموظف الذي يملك الاستعداد الفطري وتصلقه البيئة الملائمة ويملك سمات معقدة تؤهله للإنجاز العالي في المهارة والوظيفة





إدارة مهمتها جذب موظفين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم. عملت المنظمات والشركات الكبرى ان يكون لديها استراتيجيه لادارة المواهب مصممة لها لتحقيق افضل النتائج/ وأصبحت احدى الوظائف الرئيسية للموارد البشريه نظرا للمنافسة الشديدة في كل مجالات عالم الاعمال.





شرفني الله تعالى بتقديم عدة دورات في منظمة كبيره المفترض ودون ادنى شك ان تكون رائدة في مجال تحقيق وتفعيل إدارة المواهب لديها والاهتمام بموظفيها. ودليل ذلك كاستقطابنا كمدربين لتقديم الخبرات والمهارات والمعارف لهم وفي خلال تلك التجربة كان هناك احدى المتدربين شاب جميل واديب وخلق جدا درس وتخرج من جامعه مرموقة بكندا في تخصص مطلوب يعمل بالمنظمة . شد انتباهي ذكائه وفهمه وسرعة بديهته علاوة على ما تقدم تفاعله اثناء الدورة ومشاركته واهتمامه بالتكاليف والواجبات ولد لدي الفضول للتعرف على قدرات اكثر ومهارات لديه . وكما توقعت اكتشفت الشغف لديه وحصوله على عدة دورات مميزه واطلعت على مشاريع قدمها وبحوث كتبها كانت في غاية التمكن والتميز انجاز التعبير. انسان موهوب وثروة لمنظمة. الصادم والمؤلم حقاً أن هذا الموظف يعمل في فرع للمنظمة وليس بالمنظمة؟؟





كذلك نفس التجربة / فتاة متأقة التحقت في ٣ دورات قدمتها لنفس المنظمة من أول مشاركة لها مختلفة عن الآخرين . ملهمة وفاهمة مضى على توظيفها في هذه المنظمة أكثر من عشرون عام ولم انتظر طويلاً بداعي الفضول طلبت منها خبراتها وشهاداتها عندها ذكر لي عنها معلومة أحد العاملين في إدارة التدريب بالموارد البشرية حين قال (ملفها بطل) شاهدت حصاد سنوات في عدد الدبلومات لديها والشهادات والاعترافات . تعمدت في الدورة الثالثة التي قدمتها و كانت بعنوان (القيادة ، والادارة ، والتحديات) تسليط الضوء عليها اكثر ومحاكاتها في المعرفة لديها . وابهرني الثقة والقدر اللذي هي عليه من الاجادة والتمكن. والصادم ايضاً و بحق انها تعمل في فرع للمنظمة وتحديدأ عندما سألتها ماهي وظيفتك اجابتنى انها مكلفه بالعمل في الاقسام البسيطة





بالفرع احياناً لتغطية العجز و اتمام مهام موظفين غير موجودين وليس لها عمل ومهمه محددة . بادرت وتواصلت مع ادارة الموارد البشرية وبالأسماء قدمت لهم النصيح في الاهتمام بالموظف والموظفة. ولم أجد صدى وتفاعل مع ذلك بعد مرور اكثر من ست أشهر بل بقي الحال على ما هو عليه اكتشفت ان تقديرى على المنظمة ليس في محلة لا يوجد لديهم (ادارة مواهب) الاسلوب هو التقليدي ونتيجة عدم وعيهم او عدم رغبتهم بفهم ذلك لأسباب بقاء الكثير منهم ان صح القول وقبول من هم افضل بمراحل منهم .





وحكم كثير من الموظفين الآخرين ومعظمهم عن منظماتهم . المنظمة
واقعه في تخطيط وفوضوية وبيئة عمل غير ملائمة مما تسبب في
فقدان كفاءات اكثر من ما ذكرت وتسرب تلك الكفاءات الى منظمات
أخرى ولم يبق عدا المقاومين للتغير والتطوير .
اذن لماذا هذه الدورات لهم ما فائدتها لماذا كل هذا الهدر اذ لا يعطى
الموظفين حقهم في العمل في أماكنهم ومواقعهم الصحيحة والاستفادة
من مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم؟





سنذهب الا لاساس اولاً؟. لابد ان يتم اختيار فريق متخصص في إدارة المواهب. لابد ان يكون هذا الفريق بالأساس من الموهوبين فطريا علاوة على كفاءتهم. يستطيعون اقتناص ومعرفة من هو على مثل قدراتهم وصفاتهم من داخل المنظمة ومن خارجها. لابد ان نذكر ونتذكر ان لم يكن هم وكان غيرهم فان فاقد الشي لا يعطيه.



(إدارة المواهب) تسعى الى استقطاب وتوظيف
الموظفين المناسبين من خلال وسائل وسياسات
وإجراءات مدروسة من الفريق ذو الاختصاص تقوم
بإدارتهم بفعالية وباهتمام عالي تقوم بتطويرهم واعداد
البرنامج التدريبية المتقدمة.





- من وجهه نظري المتواضعه/ لابد من التركيز على الفريق الذي يقوم باختيار الموظفين
واجري الاختبارات والمقابلات لقبولهم
ومن خلال عملي وخبرتي في مجال الإدارة والتي تجاوزت (خمسة وثلاثون عاما) شاهدت
كثير من هذه الفرق بصدق وبدون قصد او تحيز.
لا يمتون الى المعرفة او العلم او الخبرة في مجال التوظيف بصلة
- لا بالقدرة ولا بالاختصاص ليس لديهم ادنى المام بنماذج الاختبارات التحررية
والمطورة والمتخصصة بالمجال
 - ولا اختصاص في مجال السلوك او الأنماط او الصفات المطلوبة اثناء المقابلات
الشخصية
 - ولا الملاحظات ولا الفراسة النابعة عن الخبرة في الاختيار
 - والاهم وكل ما ذكر مهم القدرة على اكتشاف المواهب وجذبها والمحافظة عليها.





ثانياً: ان تعتمد ادارة المواهب استراتيجيات ثابتة ومتغيرة ومن الثابتة على
سبيل المثال لا الحصر:

- ١- توظيف الكفاءات الافضل والموهوبة بالاصل والفطرة
- ٢- توظيف متخصصين في البحث عن الموهبيين وتطويرهم ليصبحوا
محترفين ومهرة ومخلصين.

ثالثاً: تصميم استراتيجية ادارة المواهب الخاصة بالمنظمة وان يكون في

مكونها الاساسي الاستعانة بالآتي:

(أ) معرفة اهدافك وتحديد ما بوضوح وقابلية تحقيقها

(ب) مشاركة من هم في المنظمة المسؤوليات وتحديد اطار مسؤولية كل شخص

(ج) وضع المقاييس والمعايير التي ستستخدم لقياس النتائج ما اذا كانت الاستراتيجية تسير في المسار الصحيح .

(د) التواصل مع الموظفين لمعرفة ما هم عليه والا ماذا يحتاجون

(و) تحديد المهارات المطلوبة والمتطلبات واختيار من يناسبها من الاشخاص

تحديد المراحل والخطوات والإجراءات اللازمة لجذب الكفاءات المناسبة

تحضير وتجهيز الموظفين الجدد قبل البدء بالعمل الفعلي

تصميم نماذج تقايم الاداء من خلال مختصين والعمل بها





الخاتمة:

يكادون في كثير من المنظمات ان يصرخون (نحن هنا) . نعلم مالا تعلمون
ونستطيع تحقيق مالم تحققون ، يعد يصرخون نحن محطمون . نحن محبطون
ويسمعهم من خارج المنظمة ويرد على صداهم صوتاً اعلى وايضاً نحن هنا ،
المنسيون والمغيبون . هولاً المواهب. هؤلاء الموهبين امن اغمضت الاعين عن
رؤيتهم وصمت الاذان عن سماع ندائهم بالداخل والخارج المنظمات التي لاتعني
أيله الى التلاشي والسقوط الان تنهض بعزم وشجاعه وتجيب النداء وتستفيد من
مواهبهم ولتنمو اكثر من جديد وتتطور وتنافس بقوتهم وعقولهم وكفاءتهم وتصل
الى المحيطات الزرقاء الفسيحة بثقه وعزم وثبات وازدهار

تمت وصل الله على سيد الخلق رسول الله
والحمد لله رب العالمين.

