

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

في منظمات الأعمال

أ.د. صائب نوري إسماعيل

الجامعة المستنصرية/كلية التربية

مقدمة:

في عالم سريع التغيير تتدفق فيه المعلومات والمعارف بتسارع مذهل وبمصاحبة مظاهر مادية تمثلها التكنولوجيا، تنشأ الحاجة بنفس سرعة التدفق لمعرفة كيفية إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير الموارد البشرية. وحسبنا فيما تقدم، أن الإدارات ستكون أمام تحدي دائم ألا وهو مواكبة كل جديد في منظومة الموارد البشرية من إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير ونظم مالية لهذه المنظومة؛ حيث تظهر البيئة الدولية تطورات دراماتيكية متسارعة سواء في متغيراتها أو متطلبات التعامل مع ما أفرزته من اتجاهات وحاجات.

وتطورت النظرة للموارد البشرية تطورا كبيرا في السنوات العشرين الماضية. فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذيا تقليديا يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، تطور الدور كثيرا. ففي إطار الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريك لها في تصميم إستراتيجيات المنظمة شاملة إستراتيجيات الموارد البشرية وأصبحت مصممة وليس مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل.

المبحث الأول

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف،

ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكافة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم [التخلص منهم]، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره. ويعد التخطيط بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية إذ أن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطا لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا على المدى القريب والبعيد وفقا لأسس علمية منتظمة.

وبتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعدد مهامها من جهة، وزيادة التغييرات البيئية من جهة أخرى فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الوظيفي نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتخطيط العام تخطيط الأعمال، انعكس ذلك بزيادة الاهتمام بنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية الذي عده البعض حيز الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة. فعن طريقة تحدد المنظمة حاجاتها من الموارد البشرية من أحكام السيطرة الأفضل على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري. وعن طريق هذه السيطرة تتمكن المنظمة من تقليل تكاليف نشاطاتها واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية.

اعتمادا فقد وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية Strategic Human Resources Planning. وذهب هؤلاء الكتاب إلى أبعد من ذلك أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة، وذلك لكونه عملية تؤمن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين. وأصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال والعامة للمنظمة، فعن طريق هذا الربط تتمكن المنظمة من التخلص من مشكلتي الفائض أو العجز في الموارد البشرية.

من المفاهيم المهمة في نشاط المنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل إستراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدما بتطويره، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة إلى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمنظمة.

ويكون التخطيط في المنظمات كما في تقديراتها بالاحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية، كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، لا سيما عندما يتوضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط له.

وتتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها. ويفسر السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط، أو أهمية ضمن أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.

وللإحاطة بهذا التعدد في المفاهيم فقد عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال، فيستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة Manpower Planning للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ويعرفوه "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".

ويلحظ على التعريف بأنه عد القوى العاملة أحد عوامل الإنتاج ولذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من تخطيط عناصر الإنتاج وبهذا قصد التخطيط العام على

مستوى المنظمة، وبنفس المنحى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونه "إستراتيجية على الموارد البشرية للمنظمة واستخدام وعرضها وتطويرها".

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المجال أنه كثيرا ما يتم التفريق بين مصطلحي "تخطيط الموارد البشرية" وتخطيط القوى العاملة "في العادة يتم استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" للإشارة إلى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع، أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة إلى فئة العاملين من السكان وهي الفئة التي تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل (سواء التي تعمل فعلا أم تبحث عن عمل) لكننا هنا سنستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لنقصد بها تخطيط الموارد البشرية في المنظمات والتي تعد إحدى الموارد التنظيمية الأساسية.

وفي الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة (Manpower Planning) يعد مصطلحا تقليديا، فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد في الأهمية وأصبح من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية. الأمر الذي أفضى إلى تغيير اسمه فأصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning) وذلك انعكاسا للتغيير في الفلسفة الإدارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها وإقرارا بدورها الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية إلى النشاط ويعرفوه بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة منه الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء هذه الاحتياجات. ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة".

إن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي، فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي

يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المنظمة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية، ويستخدم بعض الكتاب العلاقة بين قرارات إدارة الموارد البشرية وقرارات المنظمة مدخلا في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فيعرفوه بأنه "العملية التي يتم خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كميا ونوعيا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتمادا على إستراتيجيات وأهداف المنظمة.

ويستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع الموارد البشرية يحق هذه الخطط والأهداف".

يلاحظ مما تقدم بأن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم، وإنما تتحدد وجهة نظر الكاتب بالمدى الزمني الذي يغطيه الموارد البشرية ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولاً، فعندما يتعلق الأمر بالمدى البعيد فعلى المنظمة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بنظر الاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية، أي أن التركيز على البيئة الداخلي للمنظمة وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، فتسارع وتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط في إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغير وحجمه بالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حالة التكيف مع هذه التغيرات، وحسب الاختلافات في وجهات النظر يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل وكفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

وبناء على ذلك يتضح أن عملية تخطيط تدور حول الآتي:

- إن المنشأة بحاجة إلى أفراد يعملون فيها.
- لا تعرف الإدارة بدقة عدد هؤلاء الأفراد، ولا الفترة الزمنية التي تحتاجهم فيها.
- لا بد إذا من التفكير بطريقة تساعد في معرفة، العدد المطلوب وتحديد الفترة اللازمة.

- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في معرفة العدد المطلوب كما ونوعا وفي فترة الخطة.

وعليه فعملية التخطيط للموارد البشرية هي:

- عملية التخطيط عملية منتظمة وعلمية.
- أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
- إنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).
- هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كما ونوعا).

ويعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات، وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئي للمنظمات الإدارية ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساسا للتخطيط على المستوى الوطني أو الإقليمي أو القطاعي والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة بالعدد المناسب والمهارات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب.

ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءا من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطا وثيقا، فالتخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والموارد البشرية، ويعتمد التخطيط السليم العامل على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها.

المبحث الثاني

أهمية تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. أي أن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تسم بالآتي⁽²⁾:

- 1- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
 - 2- عملية تنبؤ توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
 - 3- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المنظمة العامة وإستراتيجية الأعمال فيها.
 - 4- اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط ضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.
 - 5- تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها إستراتيجية ومستمرة، أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية. وفي الزمان والمكان المناسبين، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة أمام المنظمة.
- ولكون عملية تخطيط الموارد البشرية بهذه السعة والشمولية من السمات فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وللأسباب الآتية:

- 1- يخدم نشاط التخطيط صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة، أو/و المنظمة. وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية في المنظمات يساهم

(1) <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Management/2006/12/17/4261.html>.

(2) <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=33159>.

في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية Best Utilization of Human Resources.

2- تقليل كلف نشاطاتها إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للمورد البشري، حيث أن تخطيط المورد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة الآتية:

- ما كم الموارد البشرية المطلوبة؟ What؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟ How؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ When؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟ Where؟
- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية. والأهمية أعلاه تؤكد أنها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظته في غاية الأهمية في حقل إدارة الموارد البشرية. وهذه الحقائق هي:
- 1- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبع ذلك من إغراق سوق العمل بموارد بشري تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.
- 2- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.
- 3- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- 4- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- 5- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.
- 6- ميل المنظمات إلى العولمة Globalization مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التآني والدقة في وضع الخطة الرئيسية.

ويختلف الإطار الزمني للتخطيط للموارد البشرية فهناك تخطيط قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل، كذلك فإن الإطار المكاني لتخطيط الموارد البشري قد يكون على المستوى الكلي للدولة (التخطيط القومي أو الوطني)، حيث يكون تخطيط القوى العاملة في العادة ضمن الإطار الشامل للتنمية على مستوى الدولة، كما قد يكون على مستوى الأقاليم (التخطيط الإقليمي)، حيث يتم رسم خطة لكل إقليم بما يناسب احتياجاته وظروفه وإمكاناته أو قد يكون على مستوى القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الوطني مثل (قطاع التعليم، قطاع الصحة، قطاع الصناعة (التخطيط القطاعي)، حيث يضم كل قطاع الأجهزة الحكومية التي تعمل في مجالات متشابهة.

وعليه فإن ملخص أهمية تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيد الخاص بالمشروع.
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- 3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
- 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

كذلك فإن تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يرتبط ارتباطا وطيدا بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية الأخرى مثل تحليل الوظائف وتصنيفها وتقويمها وأنشطة الاستقطاب والتوظيف والتدريب) فتحليل الوظائف على سبيل المثال يساعد في تحديد واجبات الوظائف ومسئولياتها، وكذلك في تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات وتحديد القيمة النسبية للوظائف المتساوية في درجة الصعوبة والأهمية، وبدون هذه الأنشطة فمن الصعب وضع

الخطط المناسبة والسليمة للموارد البشرية وتقدير تكاليف تلك الموارد بصورة واقعية، كذلك فإن وضع البرامج المناسبة للاستقطاب والتوظيف والتدريب يكون ضمن نشاط تخطيط القوى العاملة ولا تتم بمعزل عنه.

المبحث الثالث

أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف

التالية:

1- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المنظمة.

2- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المناسبة مع العاملين في المنظمة.

3- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.

4- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.

5- يوفر التخطيط المسبق للمنظمة آلية التعامل مع مختلف الأنظمة دون التعرض للمساءلة، وذلك بسبب حصول المنظمة من خلال التخطيط على القدرة لتحديد

الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وغيرها سواءا من داخل المنظمة أو خارجها.

6- إن التخطيط المسبق يساعد المنظمة على مواجهة جميع المتغيرات في العمل، كما إنه يعمل على توفير آلية الترابط والتكامل بين البرامج الأخرى في المنظمة مثل التدريب والتنمية للموارد البشرية وبين جميع مراحل عملية التوظيف، لذا يعتبر التخطيط من أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية.

تتخذ عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الخطوات التالية بصورة عامة للحصول على النتائج الملموسة في التخطيط:

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: وتعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمنظمة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات ومؤهلات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل، آخذين بنظر الاعتبار توفر المؤهلات المطلوبة في المتقدمين لهذه الوظائف والتي ستخدم المنظمة فعلا في حال الحصول عليها، وتعتمد هذه الخطوة بشكل رئيسي على عوامل مهمة منها نوع الأهداف الجديدة للمنظمة وتوقيت تنفيذها والتي تنوي تحقيقها في المستقبل والتي لها علاقة مباشرة بتوسيع العمل وتنويع الإنتاج أو بغية الانتقال إلى مرحلة إنتاجية وتسويقية ذات مستوى أعلى من السابق.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية فتتم من خلال ثلاثة طرق رئيسية هي:

أ- تحليل عبء العمل: ويقصد بها عملية تحديد المتطلبات من الموارد البشرية اللازمة للتوظيف في المنظمة في المستقبل اعتمادا على حجم المبيعات المتوقعة من الإنتاج، فالزيادة في المبيعات تعني التخطيط لزيادة العدد في المورد البشري.

ب- تحليل قوة العمل: ويقصد بها عملية قياس وتحديد حجم العمل الحالي ومناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد المورد البشري الموجود حاليا في المنظمة، فقوة العمل هذه هي التي ستتحكم بتحديد الطلب المستقبلي على الموارد البشري.

ج- تحليل النسب: ويقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في كل قسم من أقسام المنظمة ومقارنة ذلك العدد بحجم الإنتاج الصادر خلال وحدة الزمن مما يوضح وجود موارد بشرية زائدة أو ناقصة عند النتائج.

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: وتعني هذه الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المنظمة.

ويتم ذلك من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين في المنظمة مثل بيان تخصصاتهم ومهاراتهم ومناسبة هذه التخصصات مع الحاجة الفعلية لأعمال الأقسام المتخصصة في المنظمة، وإيضاح موضوع الأجور ونظام المكافآت، بالإضافة إلى دراسة ميول العاملين ودرجة تعلقهم بأعمالهم وسلامة أدائهم الوظيفي. أما ما يخص الموارد البشرية المتوفرة بالخارج فيتم دراسة المؤهلات المتوفرة فيها وموائمة ذلك مع قدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة ومن ثم دراسة وتحليل أية موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها في الوصول بشكل سريع ومناسب وغير مكلف للأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

وبعد هذا توضع خطة العمل التي تحدد من خلالها خطوات التنفيذ والتي نتجت عن مراحل التخطيط الأولى للتعامل مع الموارد البشرية في الحالات المختلفة في التوظيف والتشغيل أو بإنهاء العمل والخدمات.

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فيتم من خلال نوعين من الطرق:

أ- قاعدة بيانات مخزون المهارات: وهي عبارة عن طريقة توفر للمنظمة القدرة على التمييز بين العاملين من ناحية الكفاءة والاستحقاقات بواسطة عمل قاعدة بيانات لكل شخص من العاملين في المنظمة وتعلق بتوثيق وإيضاح كل المعلومات الخاصة به خلال فترة توظيفه، كمهاراته وخبراته والدورات التدريبية التي اجتازها وغياباته وعلاقاته بالآخرين، وغيرها.

ب- خرائط الترقيّة والإحلال: وهي عبارة عن طريقة تستخدمها المنظمات لاختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين بواسطة خرائط الإحلال ليحلوا

مكان موظفين حاليين ويتوقع انتهاء فترة خدمهم الوظيفية أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى، ويأب على هذه الطريقة أنها ستحدد الموظف ليشغل وظيفة معينة بينما هو يصلح لوظائف أخرى لا تقل أهمية من هذه الوظيفة، كما من المحتمل تغيير الهيكل الوظيفي قبل الاستفادة من فائدة هذه الخرائط.

3- وضع خطة العمل: وتعني هذه الخطوة عملية رسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتوزع خطة العمل الرئيسية إلى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية والأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها فتشمل هذه الخطط، خطة انتقاء العاملين وتوظيفهم وخطة الترقية والنقل والتقاعد وخطة التدريب وتنمية الموارد البشرية وخطة تحسين الأجور وخطة بحث السبل لتطوير المسارات الوظيفية.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها: تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ العملي للخطط التي وضعت والتي تستند على أساس توفير الموارد البشرية القادرة على الأداء الوظيفي بمهنية ومهارة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة كالانتشار حسن وزيادة الإنتاج ومواكبة التطور الحاصل في المنظمات العالمية باختلاف أنواعها.

أما علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فتكمن في أن الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المنظمات في موضع التخطيط لتحقيق تتطلب تهيئة المقومات المناسبة لها ومن أهم هذه المقومات هي الموارد البشرية القادرة على إدارة العملية الإنتاجية بالشكل الماهر الذي يوفر الأرضية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع فترة زمنية وبأقل التكاليف المادية مع توفير القدرة على المنافسة بين بقية المنظمات، أما أسس دعم هذه المنافسة فهي تقدم للمنظمة أساليب المحافظة على الإنتاج وتطويره في الزمن الحاضر والمستقبل مما يوصل المنظمة إلى تحقيق أهداف بشكل يسير وبعيدا عن الرجوع للخلف.

لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة له علاقة مباشرة مع تخطيط الموارد البشرية، فعند رغبة المنظمة زيادة نشاطها الإنتاجي وتوسيع دائرة أعمالها فهي بحاجة إلى زيادة وتوسيع حجم الموارد البشرية لاستيعاب هذا التطوير في العمل، وهذه الموارد يتم

دراسة وتخطيط طرق الحصول عليها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، أما عند حصول الحالة العكس في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة لتحديد الإنتاج أو زيادة التقنيات التكنولوجية على حساب العنصر البشري فإن العكس سيحدث في تخطيط الموارد البشرية من خلال وضع الخطط الرامية إلى التنقل من عدد المورد البشري أو إجراء عملية التخلي عن الأقل مهارة، وبهذا يكون تخطيط الموارد البشرية معتمدا على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

المبحث الرابع

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين [الشئون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. وتختلف الوحدات الإدارية التي تتولى تخطيط القوى العاملة في المنظمات العامة فقد توكل هذه المهمة إلى إدارة التخطيط أو إلى إدارة الموارد البشرية أو إلى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض، ولكن في كل الأحوال ينبغي أن تشارك الوحدات التنفيذية في عملية تخطيط القوى العاملة، وفي العادة تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في مساعدة هذه الوحدات على تطوير خططها وتحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الخطط، تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

أولاً- العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

- 1- تحديد الوظائف المطلوبة: على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى توفر في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.
- 2- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة: وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل والأساليب.
 - المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.
 - دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
 - دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.
- 3- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها: يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكديس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.
- 4- تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج: يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.
- 5- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.
- 6- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي: يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.
- 7- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة: تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات، وجودتها، وطبيعتها علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضا أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحول التكنولوجية.
- ثانيا- طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:
هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

- 1- تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناء على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.
- 2- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.
- 3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج: يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.
- 4- تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرين بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة، وفق المعادلة التالية:
عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد

المبحث الخامس

أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية

1- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد. وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، هذا يشكل عبئاً عليها، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها. وتلعب الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة دوراً مؤثراً في عملية تخطيط الموارد البشرية.

2- التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

3- السكان وخصائص القوى العاملة:

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني، وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط.

لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية.

إن تقليص فئة العمر بين 16-22 سنة في الهرم السكاني سيؤدي حتما إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.

4- أفضليات العمل:

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى، إن لكل ذلك تأثير في تخطيط الموارد البشرية.

5- القيم الاجتماعية تجاه التقاعد:

هناك ميل حديث للعمل لفترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد، إلا أن في سن متأخرة، على عكس ما كان سائدا في فترات سابقة، إن لذلك تأثير على تخطيط الموارد البشرية. ورفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سن يعني بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلا من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة.

6- القوانين والأنظمة الحكومية:

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المنشأة مجبرة على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

7- وضع الشركات المنافسة:

يؤثر ما يجرى في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب.

إن سياسة التوظيف المتبعة في شركة "أ" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في سياسة توظيف شركة "ب" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل الشركة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشري، ومن أهم هذه البيانات:

(1) أهداف وخطط المنشأة: فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حالة بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

(2) التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة: تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة. إن إحداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعي إضافة وظائف جديدة لهذا الغرض، وكذلك فإن إغلاق بعض الفروع يستدعي إلغاء بعض الوظائف.

(3) مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة إتباعها: فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا في عدد الوظائف، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص، إن التخصص المفرط يؤدي إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة.

(4) كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها: تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار. فالدورة التدريبية التي تقيمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستعكس إيجابا بزيادة إنتاجية عاملها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة.

(5) معدل دوران العمل: تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج (ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

(6) الترقّيات المتوقعة: تعتبر الترقية خسارة لموظف للمستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية وربحاً للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سدّ النقص في المستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد. إن ذلك يجب أخذه بالاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية.

(7) إحالات التقاعد: إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد في الخطة المقبلة.

قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

أ- بيانات تتعلق بالعمالين:

- العدد الكلي للعمالين.
- توزيع أعداد العمالين حسب سنوات الخدمة.
- توزيع أعداد العمالين حسب نوع الوظيفة.
- توزيع أعداد العمالين حسب الأقسام، الإدارات والمشروعات.
- توزيع العمالين حسب القدم.
- توزيع العمالين حسب تقديرات الكفاءة.
- توزيع العمالين حسب الجنسية.
- توزيع العمالين حسب السن.
- توزيع العمالين حسب المرتب (الدخل).
- معدلات إصابات العمالين.
- معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة.
- معدلات العقوبات.

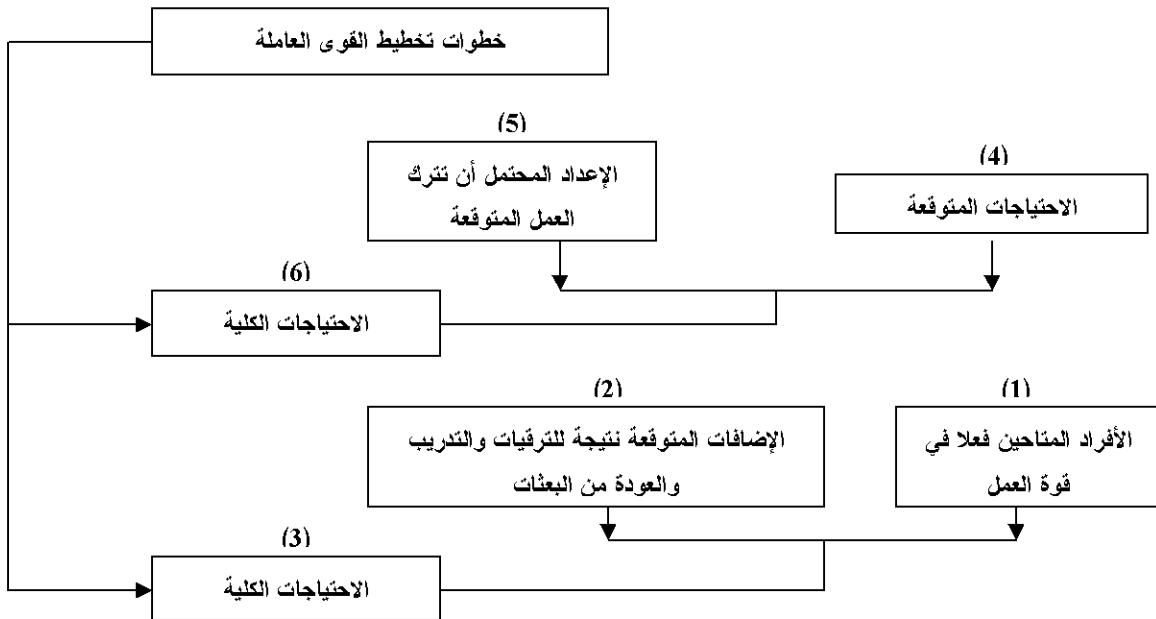
- معدلات الغياب والتأخير والمرض.

ب- بيانات تتعلق بالإنتاج:

- بيانات تتعلق بحجم الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بقيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بتكلفة الإنتاج.
- بيانات تتعلق بتكلفة العمل.
- بيانات تتعلق بتوقعات الإنتاج في المستقبل.
- بيانات تتعلق بمعدلات الإنتاج.
- بيانات تتعلق بالطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة (الفعالية).
- بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية.

المبحث السادس

كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية؟



- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة.
- التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمالة وللأعمال في فترة الخطة.
- التوفيق بين العرض والطلب، أي التناظر بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حالياً.

1- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة:

تتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين في المنظمة (انظر الفقرة الخاصة بأهم البيانات اللازمة) ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف الوظائف.

أما بالنسبة لنوعية المعلومات فإنها تتضمن عادة:

يمكن الاستفادة من هذا السجل الشامل في المجالات التالية:

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة في المنشأة وبالتالي معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة، ومعرفة أنواع التدريب اللازمة لتحقيق ذلك.
- الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها في مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمال الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل.
- بشكل عام، فإن دراسة الموقف الحالي يسمح للمنشأة بتقدير ما هو متوفر لديها فعلا من كفاءات ومهارات من حيث الكم والنوع.

2- التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمال وللأعمال في فترة الخطة:

إن أي تغيير محتمل في الأنشطة والأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه التغيرات الأخرى وأهمها التغيرات المحتملة في عدد العمال، وبالتالي لابد من الربط بين التغيير المحتمل في حجم ونوع الأعمال والتغيير في عدد العمال.

فعلى سبيل المثال:

إن إضافة خط إنتاجي جديد يدخل في إطار الأعمال الجديدة المحتملة وهذه الأعمال القديمة ودراسة حاجتها الجديدة لليد العاملة، فكثير من الأعمال كانت تنفيذ بطريقة معينة ولكن مع تقدم الخبرة والمعرفة يمكن إدخال بعض التعديلات على تنفيذها، وقد تنعكس هذه التعديلات على حجم العمالة اللازم.

وثمة جملة من الأساليب يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ للأعمال وللعمال

وأهم هذه الأساليب:

أ- تحليل عبء العمل: ويساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها.

ب- تقييم الأداء (قياس الأداء) كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد "معدلات أداء قياسية" وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات.

ج- أسلوب المقارنة التاريخية: باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

د- أسلوب تقديرات الخبرة: ويرتكز على الخبرة النظرية والعملية لمجموعة من الخبراء القائمين على عملية التنبؤ، والاعتماد على تقديراتهم لتوقع حجم العمالة اللازمة في خطة مقبلة.

هـ- أسلوب الميزانية التقديرية: تضع معظم المنشآت ميزانيات تقديرية التي تعتبر بمثابة خطة لنشاطها خلال العام القادم، وفي هذه الميزانيات يتم تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق ذلك، وتوضع بصورتها النهائية على شكل احتياجات على المنظمة تأمينها.

و- أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل: بموجب هذا الأسلوب يجري التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين العامل الأساسي (حجم العمالة) وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على احتياجات المنشأة من العمالة.

ومن الممكن تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل مباشرة، يتوقف حجم العمالة في هذه الحالة على نوع الآلات وعددها واستطاعة عامل في الإشراف عليها.

ز- أسلوب بناء النماذج الرياضية: وطرق المحاكاة وباستخدام الكمبيوتر والذي يحتاج إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة.

ح- أسلوب النسب: وهو من الأساليب الشائعة في تقدير حجم العمالة، والنسبة في هذه الحالة تعبر عن علاقة بين حجم العمال وعامل آخر من العوامل المستخدمة في الإنتاج أو الخدمة.

قائمة إرشادية بأهم المتغيرات المحتملة في الأعمال:

- إضافة أو إلغاء دوائر أو أقسام جديدة.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة.
- إضافة آلات أو تقنيات جديدة، أو إلغاء قديمة.

- زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج.
 - إضافة مواصفات جديدة على المنتج.
 - تصنيع منتجات جديدة.
 - ضمن أو اتحاد المنشأة مع المنشأة أخرى.
- قائمة إرشادية بأهم التغيرات المحتملة في العمالة:**
- الترقية.
 - الفصل.
 - اختلاف مستوى الأداء.
 - الطموحات الشخصية لكل عامل.
 - ترك العمل.
 - إتباع دورات تدريبية.
 - التقاعد.
 - الوفاة.

وفي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حالياً. في هذه المرحلة يمكن أن يكون المخطط أمام أحد الاحتمالات التالية:

أ- احتمال تطابق بين العرض والطلب:

في هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي إجراء سوى الحفاظ على العمالة الموجودة، ولكن قد يضطر المخطط وبسبب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو إعادة تدريب بعض الأفراد حفاظاً على مستوى الإنتاجية المطلوبة.

ب- احتمال زيادة في العرض:

أي أن ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام أحد الخيارات التالية:

- تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدماتهم.
- إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المنشأة حاجة مستقبلية لهم.
- ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، الوفاة التقاعد...).

ج- احتمال زيادة في الطلب:

أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط، وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر.

وفي هذه الحالة أيضاً يجد المخطط نفسه أمام سوق عمل يتصف بالندرة، وبالتالي لابد من:

• تنشيط الاستقطاب.

• التساهل في معايير الاختيار.

• رفع مستوى الأجور والحوافز.

• تكثيف التدريب لرفع الإنتاجية.

• استخدام الآلية بشكل واسع.

وفي هذه الحالة يلجأ المخطط إلى اختيار معايير متشددة لاختيار العمال.

ويمكن تلخيص مشاكل تخطيط الموارد البشرية بالتالي:

1- عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.

2- عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.

3- عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتماداً على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.

4- قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

5- عدم توفير ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم في التخطيط في مجال الموارد البشرية، من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة، في حالة عدم توفر أو ضعف الوعي التخطيط في داخل المنظمة.

المراجع

- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- د. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005.
- Guest, D. (1987), Human Resource Management And Industrial Relations, Journal Of Management Studies, Vol. 24, No. 5, P. 503-21.
- Guest, D. (1989), Personnel And Human Resource Management: Can You Tell The Difference?, Personnel Management, Vol. 21, No. 1, P. 48-51.
- <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=33159>.
- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Management/2006/12/17/4261.html>.