

الفصل الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

مقدمة

- 1- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:
 - 1-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
 - 1-2 أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية
 - 2- خطوات وأساليب تخطيط الموارد البشرية
 - 2-1 جمع وتحليل البيانات والمعلومات
 - 2-2 التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية
 - 2-3 تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية وكيفية التعامل معه
 - 2-4 مراقبة وتقييم خطة الموارد البشرية
 - 3- مشاكل تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات زيادة فعاليته
 - 3-1 مشاكل التخطيط
 - 3-2 متطلبات زيادة فعالية التخطيط

خاتمة

مقدمة

إن استجابة المنظمة للتغيير الحاصل في بيئة الأعمال المحيطة بها يعكس بالضرورة ديناميكية التنظيم والأفراد في المستقبل. بحيث يسمح التخطيط بتحقيق الديناميكية والقدرة على التحرك داخليا، كما يساعد المؤسسات على أن تصبح قادرة على مواجهة المخاطر التي قد تعترضها نتيجة التغيير السريع. لذا لا بد من تخطيط فعال للموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات والاستجابة لمستجداتها من أجل ضمان أداء هذه الموارد ومدى تفاعلها مع الأداء الجديد.

ومن الضروري أن تدرك المنظمة أنه من المحتمل عدم الحصول على الموارد البشرية المؤهلة بسهولة، لذا يجب عليها أن تركز جهودها على كيفية الحصول على هذه الموارد وذلك باعترافها بأهمية تخطيط الموارد البشرية واعتباره جزء متكامل مع الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

1- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. فبعد وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية تقوم المنظمة بتحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، كما تقوم بتحليل الوظائف وتوصيفها من أجل تحديد حجم العمل وكمية ونوعية الأفراد المطلوبة.

هذا ويستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات لما له من تأثير على فعالية استخدام باقي الموارد، وذلك بتحديد الاحتياجات من الأفراد والحرص على توفيرها في الوقت المناسب. كما أنّ التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها وبين خطة العمالة يعتبر ضرورياً لتحقيق فعالية التخطيط.

1-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنّه ذلك النشاط الخاص بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد معا.

كما يعرف على أنّه "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها".

ويعرفه آخرون بأنه "مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتعبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها". ويعتبر تخطيط الموارد البشرية أيضاً العملية التي تمكن المنظمة من توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات والمعرفة والاتجاهات والخصائص البدنية لأداء المستويات المخططة من الإنتاج.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستخلص أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مؤسسة ومستمرة تشمل المنظمة ككل وتهتم بكافة أقسامها وإداراتها، كما تعتمد أساساً على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وعلى ظروف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كمية الإنتاج أو التغيير في التكنولوجيا المستعملة أو الهيكل التنظيمي. وتساعد هذه العملية على التعرف على مواطن العجز أو الفائض في قوة العمل وبالتالي تمنع من حدوث الارتباكات الفجائية في عملية الإنتاج وتسمح باتخاذ التدابير اللازمة فيما يخص الاستغناء، النقل، الترقية والتدريب.

تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية تضافر جهود مشتركة لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى بالإضافة إلى الإدارة العليا حتى لا تتعارض خطة الموارد البشرية مع الخطة العامة للمنظمة.

1-2 أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يمكن تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة كما يلي:
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
 - مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة؛
 - المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة وإخلاصهم لها؛
 - إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات؛
 - تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- وعليه، فمن ممارسات إدارة الموارد البشرية والخاصة بنشاط التخطيط نذكر:
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تخطيط الموارد البشرية؛
 - توصيف أنواع الأعمال المطلوبة والوظائف اللازمة لتأدية وتنفيذ أنشطة المنظمة المختلفة، ثم تحليل هذه الوظائف وذلك بتفصيل مكوناتها وخصائصها وخطوات تنفيذها ومواصفات شاغليها؛

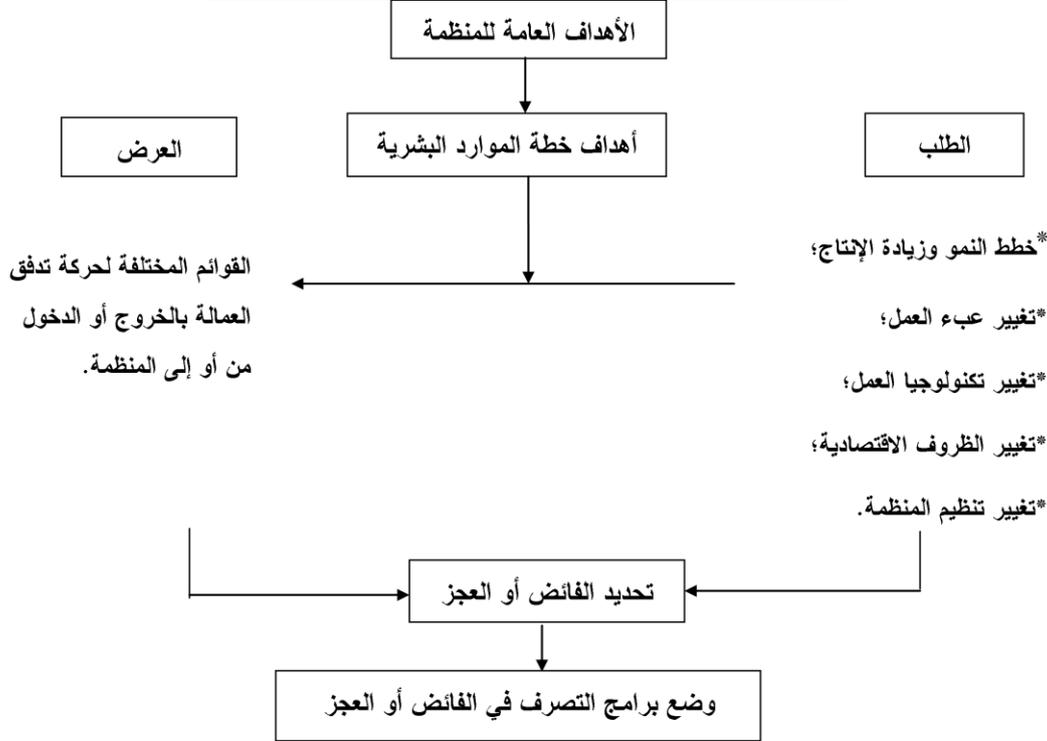
- جمع المعلومات من الإدارات التنفيذية الأخرى والخاصة باحتياجات كل إدارة من الأيدي العاملة؛
- التنبؤ باحتياجات المنظمة وتصميمها في خطة كلية؛
- المراجعة الإدارية لمدى تناسق خطة الموارد البشرية مع الخطة العامة للمؤسسة؛
- ترجمة الاحتياجات إلى خطط عمل ومتابعة تنفيذ إجراءات التخطيط.

2- خطوات وأساليب تخطيط الموارد البشرية

لا بد لعملية تخطيط الموارد البشرية أن تأخذ أهدافها من الأهداف العامة للمؤسسة، الأمر الذي يبين مدى تكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الشاملة. حيث يعتمد تخطيط الموارد البشرية في مرحلته الأولى على جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي المرحلة الثانية يتم التنبؤ بالطلب المستقبلي من العمالة يليها التنبؤ بعرض العمالة الداخلي والخارجي لنصل إلى مرحلة المقارنة بين ما هو مطلوب من الأيدي العاملة مع ما هو معروض منها فعلا ووضع خطط وبرامج الاحتياجات لضمان التوافق بين العرض والطلب. وفي المرحلة الأخيرة تأتي عملية التغذية المرتدة للتأكد من فعالية الجهود التخطيطية السابقة أو تعديلها مستقبلا.

والنموذج التالي يوضح الخطوات الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية:

الشكل 03: نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 165.

2-1 جمع وتحليل البيانات والمعلومات:

قبل البدء في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لا بد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية. فمن بين البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية نذكر كل ما يتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية في المجال الاقتصادي الخاص بالمنظمة، بالإضافة إلى المعلومات عن التكنولوجيا وأثرها على التشغيل والمنافسة، وخصائص سوق العمل كالتخصصات والأعداد المتاحة من الأيدي العاملة، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة، التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة. كما يجب على القائمين على عملية التخطيط أن يكونوا على دراية بالظروف الاجتماعية والثقافية وتشريعات وقوانين العمل التي تسنها الدولة لتنظيم تشغيل الأيدي العاملة والمتمثلة في عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور طرق الاختيار

والتعيين، تقييم أداء العاملين وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى وسياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة والتي لها أثر مباشر على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة. أما عن العوامل الداخلية فيجب توفر المعلومات اللازمة حول خطط المنظمة القصيرة والطويلة الأجل واستراتيجياتها ووحداتها المختلفة، بالإضافة إلى معلومات عن مدى تأثير التطورات والتغيرات والتحسينات المحتملة في أساليب الإنتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة. كما يجب توفر معلومات كافية حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتغيرات المحتمل إجراؤها عليه مستقبلاً بالإضافة إلى تحديد سياسات وخصائص الموارد البشرية الحالية داخل المنظمة.

2-2) التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية:

يكمن الهدف الرئيسي من وراء التنبؤ في التعرف على مواطن النقص أو الفائض في العمالة داخل المنظمة خلال فترة إعداد الخطة. حيث تقوم المنظمة بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية والمعروض منها خلال فترة معينة باستخدام مدخل متوازن بين الأساليب الإحصائية والوصفية للوصول إلى تقديرات دقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية.

أ) تقدير الطلب على الموارد البشرية:

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك عن طريق البحث عن عدد ونوع العمال الذي تحتاجه المنظمة مستقبلاً ومواصفاتهم الشخصية والوقت المناسب لتعيينهم. حيث تشمل تقديرات العمالة المطلوبة فئات وظيفية محددة أو نوعيات من المهارات والقدرات التي لها علاقة بالموقف الحالي أو المستقبلي للمؤسسة.

هذا وهناك عدة عوامل تؤثر على عدد ونوعية العمال المطلوبين داخل المنظمة نذكر من بينها:
- تحليل وتوصيف الوظائف بطريقة سليمة والتأكد من أنّ العدد المتاح من العمال أقل أو أزيد من ما هو مطلوب فعلاً، وذلك عن طريق المقارنة مع أقسام أو مؤسسات أخرى متشابهة أو دراسة مدى تطور إنتاجية العمال وكفاءة الآلات والأساليب الفنية وأثرها على الطلب؛
- التأكد من ملائمة مهارات وقدرات العمال مع الوظيفة التي يشغلونها، حيث قد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الأداء المطلوبة وبالتالي تعيين مزيد من الأفراد لشغل نفس الوظيفة مما ينتج عنه تكديس عدد من العمال لا لزوم لهم لأداء نفس العمل؛

- التغيير في حجم وتكنولوجيا الإنتاج ومدى تأثيره على هيكلية العمالة من حيث العدد والنوعية؛
- التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى تأثيره على خلق أو الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأفراد. وتختلف المؤسسات في تحديد نوع الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالعمالة المطلوبة، حيث هناك عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة ولكنها ليست جميعها صالحة للاستعمال في كل الأحوال ولجميع المؤسسات. فقد تتأثر طرق التنبؤ بعدد من العوامل كدرجة الاستقرار والتأكد، مدى توفر البيانات وإتاحتها، عدد العمال المطلوبين، الموارد المتاحة لعملية التنبؤ، تأييد الإدارة لطريقة معينة للتنبؤ والفترة الزمنية.

وتنقسم طرق التنبؤ بالطلب إلى قسمين: أساليب إحصائية وأساليب وصفية وتستخدم معظم المؤسسات مزيجاً من الأسلوبين معاً. حيث تتميز الطرق الإحصائية بالقدرة على إعطاء تقديرات دقيقة مقارنة بالطرق الوصفية خاصة إذا توفرت لدى المنظمة بيانات عن السنوات السابقة، أما إذا لم تتوفر هناك بيانات تاريخية لا بد من الاعتماد على الطرق الوصفية وآراء الخبراء للتوصل إلى تقديرات مستقبلية. ومن أكثر الطرق الإحصائية استعمالاً نذكر:

* تحليل عبء العمل: يتحدد عبء العمل من خلال تحديد معدل حجم الإنتاج المتوقع خلال الفترة القادمة وترجمته إلى برنامج عمل يوضح سير الأعمال في جميع الأقسام بالمنظمة، وبناءً على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد وفقاً للمعادلات التالية:

- الكمية المتوقع إنتاجها = الكمية التي تنتجها الآلة × عدد الآلات؛
- الوقت الكلي = الكمية المتوقع إنتاجها × وقت إنتاج الوحدة؛
- حجم العمالة المطلوبة = الوقت الكلي للإنتاج / عدد ساعات العمل اليومي.

ومن أهم نقائص هذه الطريقة صعوبة وضع معايير أداء موضوعية نظرا لاختلاف العوامل المؤثرة على كفاءة الأفراد، زد إلى ذلك وجود عوامل أخرى قد تؤثر في الاحتياجات المستقبلية لليد العاملة كالتطور التكنولوجي ومدى تأثيره على طرق أداء الأعمال المختلفة وبالتالي قد يترتب على ذلك زيادة أو نقصان في كمية العمالة وفي المهارات المطلوبة.

* **طريقة معامل الارتباط والانحدار:** تهتم هذه الطريقة بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر حيث يعبر المتغير التابع عن عدد العمال المطلوبين، أما المتغيرات المستقلة فهي تمثل العوامل التي قد تؤثر على حجم العمالة المطلوبة كالزمن ومستوى الإنتاجية وحجم المبيعات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة ونوعية القوى العاملة ومهارتها. فإذا تبيّن وجود ارتباط بين المتغيرات، فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمالة مستقبلا باستعمال معادلة الانحدار.

أما عن الطرق الوصفية فنذكر:

* **استطلاع آراء المسئولين:** تأخذ هذه الطريقة وجهات نظر مسؤولي الوحدات المختلفة بناء على خبراتهم السابقة والاحتياجات المستقبلية لممارسة أنشطتهم، لكن قد تفقد هذه الطريقة الموضوعية في التقدير.

* **استطلاع آراء العمال:** يمكن لآراء العمال أن تعكس الواقع الفعلي للاحتياجات من الموارد البشرية لأنهم على اتصال مباشر بالورشات الإنتاجية.

* **طريقة دلفي:** تهتم هذه الطريقة بالرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء والمستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها، حيث تعتمد على وجود مجموعة من المختصين يقومون بإعداد تقديرات منفردة للطلب المتوقع من الموارد البشرية في القطاعات الوظيفية المختلفة. ثم يتم تقييم هذه التقديرات من خلال التفاعل بين جميع أفراد المجموعة لتناقش الأفكار المختلفة وتختار أكثرها فعالية في محاولة للوصول إلى أفضل تقدير ممكن.

ب) التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

لتحليل المعروض من العمالة لا بد من حصر الموارد البشرية الحالية داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفقها عن طريق الترقية أو النقل أو ترك العمل، كما يجب الاهتمام بالمعروض من العمالة في سوق العمل الخارجي. ويتم اعتماد القرار النهائي باللجوء إلى المصادر الداخلية أو الخارجية للعمالة حسب القدرة على تلبية احتياجات المنظمة وكذلك التكلفة المالية لكلا العرضين في ضوء الأوضاع المالية للمؤسسة.

ب-1) التحليل الداخلي للعمالة:

يتكون العرض الداخلي للعمالة من كل الأفراد الحاليين لدى المنظمة والذين يمكنهم ملاً الطلب المستقبلي إما ببقائهم في مناصبهم أو بترقيتهم إلى مناصب أعلى أو بانتقالهم لشغل مناصب شاغرة في أقسام أخرى بالمنظمة.

هذا ويجب أن تمتلك المنظمة نظام معلومات فعال خاص بمواردها البشرية يتضمن قاعدة بيانات مفصلة حول الأفراد منذ التحاقهم بالمنظمة وأهم التغيرات التي مرت بمسارهم الوظيفي والمهارات والقدرات التي يملكونها إلى جانب معلومات أخرى عن الأجور والحوافز التي تحصلوا عليها. ومن بين الطرق المساعدة على تقدير العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية نذكر:

* **مخزون المهارات:** يتكون مخزون المهارات من قائمة شاملة لجميع عمال المنظمة وفقا للاسم، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي شاركوا فيها، نتائج تقييم الأداء، الغياب، مستويات الأجور، المهارات، القدرات، القابلية للترقية وتحمل المسؤولية وطموحاتهم الوظيفية في المستقبل. حيث يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد خطط الموارد البشرية وبراغي رغبات وطموحات الأفراد بما يتماشى مع خطط المنظمة كما يساعد في تحديد الأشخاص الذين لديهم الاستعداد للتدريب والتطوير من أجل شغل مناصب عمل مستقبلية. لذا يجب تحديث نماذج مخزون المهارات وإضافة جميع المعلومات الجديدة حتى يتسم هذا النظام بالدقة والشمول للاستفادة منه بأقصى قدر ممكن.

*** أنظمة معلومات الموارد البشرية:** تمثل نظم معلومات الموارد البشرية مجموعة المكونات التي تعمل بصورة مؤسسة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل. حيث يحتوي هذا النظام على قاعدة بيانات متكاملة حول العمال والوظائف وسياسات الأفراد مما يساهم بشكل فعال في إنتاج المعلومات التي تقيد في التنبؤ بحجم العمالة المعروضة وبالتالي تدعيم قرارات تخطيط الموارد البشرية.

*** خرائط الإحلال:** تغطي خرائط الإحلال عادة الأفراد في مستويات الإدارة الوسطى والعلوية من أجل تسهيل عملية التخطيط المتتابع للوظيفة. حيث توضح هذه الخرائط المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل القريب وأسماء شاغلها كما توضح أسماء المرشحين للإحلال محله.

*** تحليل دوران العمل:** يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المنظمة أو خروجها منها، حيث يبين إمكانية الخسارة الممكنة في حجم العمالة وذلك بسبب التقاعد، الوفاة، الاستقالة، التسريح أو الفصل. أو يأخذ شكل إضافات أي تعيين عمال جدد.

ويعبر عادة عن معدل دوران العمل بمعدلين، أحدهما خاص بالحركة الخارجية والآخر خاص بالحركة الداخلية. حيث يحسب معدل ترك العمل بقسمة إجمالي العمال الذين تركوا الخدمة على متوسط عدد العمال بالمنظمة في فترة معينة. أما معدل الإضافة فيحسب بقسمة عدد العمال الذين دخلوا المنظمة في تلك الفترة على متوسط عدد العمال في نفس الفترة. ويتم التوصل إلى صافي حركة دوران العمل بطرح معدل ترك العمل من معدل الإضافة. وإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس مدى استقرار العمالة من عدمه، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقف على طبيعة ترك العمل وتحليلها وتبويبها حسب الأقسام لمعرفة أي أقسام المنظمة تحقق معدل دوران عمل مرتفع ومحاولة معرفة أسبابه ومعالجتها واتخاذ القرارات الكفيلة بمراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وتطوير أنشطة إدارة الأفراد حتى تتمكن من تحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي وبالتالي الرفع من فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.

*** تحليل الغياب:** تنشأ حالة الغياب عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل، حيث يعبر عنه بمعدل الغياب والذي يحسب بنسبة الأيام المفقودة إلى العدد الإجمالي لأيام العمل. وإن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي للغياب والذي يتراوح ما بين 3 إلى 4 % بالنسبة لجميع العمال بالمنظمة، قد يشكل تكلفة مرتفعة بسبب التأخير في جدولة العمل وفي مواعيد تسليم الطلبات مما يؤثر سلبا على سمعة ومركز المنظمة في السوق.

لهذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في التقليل من نسبة الغياب بالبحث في أسبابها ومحاولة معالجتها والأخذ في الحسبان هذه النسبة عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

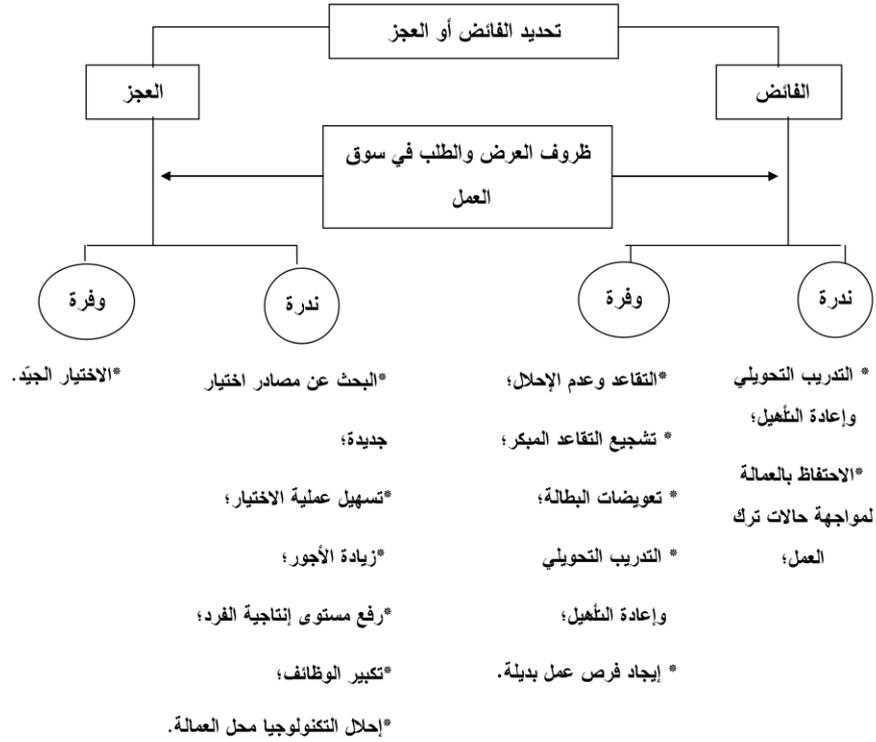
ب-2) تحديد العرض الخارجي للعمالة:

يمثل سوق العمالة الخارجية جانبا آخر من عرض الموارد البشرية الذي تتحصل منه المنظمة على الأفراد الذين يحققون أهدافها. حيث يجب على المنظمة دراسة هذه السوق من زوايا متعددة كنوعية الموارد البشرية والخبرة ومدى ثبات وتوزيع العرض على طول السنة والمؤثرات البيئية والاجتماعية والديمغرافية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركتها. كما يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل وإجراء مقارنات محلية وحتى دولية على مستوى النشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة.

3-2) تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية وكيفية التعامل معه:

تهتم هذه المرحلة بتحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية عن طريق المقارنة بين العمالة المعروضة وما هو مطلوب من العمال وعلى ضوء النتيجة يتم تحديد مقدار الفائض أو العجز ومكانه والأساليب الواجب إتباعها في التعامل معه والوصول إلى حالة التوازن المطلوب. حيث تتوقف هذه الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في سوق العمل الخارجي، والشكل التالي يبين لنا كيفية التعامل مع حالات الفائض والعجز من العمالة.

الشكل 04: أساليب التعامل مع الفائض أو العجز من العمالة



المصدر: أحمد ماهر، «إدارة الموارد البشرية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 193.

2-4 مراقبة وتقييم خطة الموارد البشرية:

من أجل تحقيق أهداف المنظمة يجب مراقبة عملية تنفيذ خطة الموارد البشرية وتقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف. حيث تحاول إدارة الموارد البشرية أن تكشف عن:

- مدى كفاءة الخطة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- مدى فعالية الخطة من حيث التكلفة والعائد؛
- إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والأفراد؛

وبالكشف عن هذه النقاط تتوصل المنظمة إلى تحديد مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية وفقا للاحتياجات المحددة في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

3- مشاكل تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات زيادة فعاليته

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية، ولا تستطيع المؤسسات ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط للتعرف على سبل وكيفية تطبيقها. لهذا يجب مراعاة بعض الجوانب في عملية التخطيط من أجل تفادي المشاكل التي قد تواجهها وتحقق من فعاليتها.

3-1 مشاكل التخطيط:

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من المشاكل خاصة في الدول النامية وذلك نظرا للكثير من الأسباب نذكر منها:

- * انعدام أو ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من المسؤولين في الأجهزة الإدارية، مما يؤدي على محدودية وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية ومقاومتها؛
- * ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط وقلة خبرتهم مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي لخطة الموارد البشرية وبالتالي ضعف الترابط بين وظيفة التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى؛

* افتقار جل المؤسسات لنظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية أو تقادمه، بحيث أصبح عاجز عن مواكبة التطورات الحديثة وعن استقبال المعلومات الدقيقة لإجراء التحليلات اللازمة وتحديد التقديرات السليمة؛

* يعمل مخطوطو الموارد البشرية في ظروف وبيئة تتسم بالغموض في اللوائح وفي الأنماط الإدارية المتنوعة، لذا يتوجب على المخططين وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية تمكّن المنظمة من التكيف مع مختلف التغييرات؛

* تعاني الكثير من المؤسسات قصورا في هيكل وتحليل وظائفها بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تهدف المنظمة القيام بها، مما ينعكس سلبا على العملية التخطيطية؛

* صعوبة التوفيق بين الأساليب الكمية والوصفية عند تخطيط الموارد البشرية ؛

* محاولة المخططون الفصل بين وضع الخطة وتنفيذها وهذا قد يعرّض المنظمة إلى أخطاء في التنفيذ والتي قد تكلف كثيرا؛

* ومع ازدياد أهمية تخطيط الموارد البشرية ازدادت الحاجة إلى الأساليب الفنية الجديدة والمعقدة التي تساعد في عملية التخطيط، وكثير من هذه الأساليب يمثل فائدة كبيرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ولكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط لمجرد أنّ جميع المخططين يستخدمونه ومألوف لديهم، لذلك على الأفراد القائمين بتخطيط الموارد البشرية تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ واختيار أسلوب التخطيط الأفضل والمفيد.

(3-2) متطلبات زيادة فعالية التخطيط:

تتمثل مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة فيما يلي:

* خلق الفعالة لدى إدارات المؤسسات لأهمية تخطيط الموارد البشرية ومدى انعكاس نتائج هذه العملية على قدرة المنظمة في بناء مزاياها التنافسية؛

* يعد تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة، ومن ثم يجب اعتباره كتصوّر متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة مستقبلا من الموارد البشرية وليس مجرد جداول وأرقام؛

* يعتمد تخطيط الموارد البشرية على نظم معلومات فعالة بالمنظمة تتسم بالدقة والحدّثة اللازمة لتحديد التقديرات السليمة، حيث تركز عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب؛

* ضرورة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لإدارة الموارد البشرية؛

* يجب أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية بالاعتبار كافة المتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية حتى يحقق فاعلية أكبر؛

* لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة بمعزل عن المستويات الأخرى كالتخطيط على مستوى القطاع أو التخطيط الوطني، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه؛

* يرتبط تخطيط الموارد البشرية بمشاركة جميع مديري الإدارات الأخرى في إعداد البرامج الفعالة والالتزام بتطبيقها ومراجعتها بصورة مستمرة ودقيقة بالإضافة إلى الأخذ بأراء الخبراء والمختصين الأكفاء في الموارد البشرية؛

* ضرورة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند تخطيط الموارد البشرية، حيث يجب اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

خاتمة

تحتاج كل مؤسسة إلى عدد من الموارد البشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، لذا وجب عليها أن تحدّد احتياجاتها فيما يخص عدد ونوعية هذه الموارد في الوقت المناسب بفعالية أكبر وبتكلفة أقل. وإنّ السعي لتوفير تلك الاحتياجات قد يحدّ من المخاطرة وحالات عدم التأكد وذلك بعدم التعرض

لحالات النقص الكمي أو المهارات أو الزيادة غير الضرورية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى مواجهة التغيرات التي قد تواجهها المنظمة ومحاولة التكيف معها، حيث يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على محتويات الوظائف والمتطلبات المهارية وعدد ونوعية العمالة المطلوبة. كما يوفر التخطيط المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والأجور، وذلك بمعرفة نوعية الوظائف وعدد العمال المطلوبين في كل وظيفة. بالإضافة إلى أهمية التخطيط في مجال ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض تكلفة العمالة.

لذا يسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المنظمة من العمالة وبين إشباع رغبات واحتياجات الأفراد في الحصول على الوظائف المناسبة. كما يمثل تخطيط الموارد البشرية مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بإدراك المسؤولين لأهمية تخطيط العنصر البشري وكيفية المساهمة في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل عن طريق استقراء الأحداث المستقبلية التي لها أثر على المورد البشري.

وإنّ التصميم والتنفيذ الجيّدين لخطط الموارد البشرية يوفر للمؤسسة القدرة على التعامل مع الفرص والتحديات في ظل بيئة ديناميكية، كما يزيد من احتمالات الاستمرار والنمو.