الدرس التاسع: تخطيط المورد البشري

تعتبر فكرة التخطيط للمورد البشري فكرة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها حيث انها تساعد في تحديد احتياجات ومستلزمات المنظمة لبناء صورة مستقبلية لما تريد تحقيقه.

1- مفهوم التخطيط للمورد البشري: عرف تخطيط للمورد البشري على انه العملية المنظمة والمستمرة التي يتم بموجبها حصر وتقدير الموارد البشرية للمجتمع ثم تصنيف هذه الموارد واستغلالها وتوزيعها بين القطاعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة مركزيا، وذلك وفقا للخطط الاقتصادية والاجتماعية في أقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل كلفة اقتصادية واجتماعية. كما عرف بانها وسيلة لضمان حصول المنظمة على الافراد اللازمين لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. كما أنه التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية.

2- أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية: على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا ان أهمية تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بما يلي:

- ضمان توفير أعداد أنواع العمليان في الفئات والمستويات المختلفة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- خفض تكاليف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وغيرها.
- تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب: أي مواءمة العامل والعمل، ومواءمة العمل في المنظمة.
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يساعد المنظمة في الاستعداد لمواجهة أي تغييرات داخلية او خارجية قد تؤثر على متطلباتها في الموارد البشرية.
- يساعد على تحسين الكفاءات البشرية وبشكل الذي يحققه سياسة: انتاج أكثر بتكاليف أقل.
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الافراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا. او تخطيط الأجور او الاستقطاب او التوظيف، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الاخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.

3- مسؤولية التخطيط للموارد البشرية: من يخطط للموارد البشرية.

- يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع اما على إدارة الافراد وشؤون العاملين (شؤون إدارية) او على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.
- تختلف الوحدات الإدارية التي تتولى تخطيط القوى العاملة في المنظمات العامة فقد توكل هذه المهمة الى إدارة التخطيط او الى إدارة الموارد البشرية او الى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض ولكن في كل الأحوال ينبغي ان نشارك 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.

4- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

- تمنع حصول الارتباكات الفجائية، واضطرابات العمل في حال الانتقالات او التقاعد او ترك الخدمة لأي سبب كان
- تضمن استمرار العمل بيسر وسهولة، في حال زيادة حجم المنظمة.
- تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على تطوير الوظيفي اللازم
- تفتح الافاق وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للتقدم من خلال مساهمهم الوظيفي
- تخلق جوا صحيا، لتشجيع الموظفين وتحضيرهم
- تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب
- الكشف عن أسباب مواطن الضعف داخل المنظمة، ومنها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية.

5- الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط لإدارة الموارد البشرية: ان التخطيط يعد أحد الأساليب

- التي تخضع لمقتضيات ومتطلبات المنهج العلمي وذلك باتباع نفس المراحل والعمليات التي يخضع لها الأسلوب العلمي والتي لا تعدو ان تكون مرحلة الدراسة والتشخيص والعلاج، ولكنها وحسب كل

تخصص تأخذ مسميات تتفق وطبيعة العمل، وفي مجال الإدارة تتخذ هذه المراحل مسميات من بينها:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف الموارد المنظمة وفهمها: تشتمل تلك المرحلة على فهم دراسة وتفهم اهداف المنظمة حيث ان تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تقع خطتها الخاصة بمعزل عن ودون تفهم وادراك لخطط واهداف المنظمة المرهلية والاستراتيجية ويتم فهم وادراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتضمن أوضاع اقتصادية، سياسية واجتماعية. كما يشمل ذلك دراسة أوضاع المنظمة الداخلية من حيث موقفها المالي ونوعية التكنولوجيات المستخدمة، ومواطن الضعف والقوة في المنظمة والهيكل التنظيمي وحجم الإنتاج ومعنويات العاملين وادائهم.

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب): يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (تحديد الطلب) الى الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج اليها المنظمة وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف حيث يتم بناء على هذا التحليل نوعية (مواصفات) الافراد الذين يجب ان تحصل عليهم المنظمة، الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة مستقبلا.
- ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة والتعليم والمهارة....
- ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة

وترتبط الإجابة على الأسئلة وبالتالي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا كما ترتبط بمدى تخطيط الموارد البشرية وهل هو مدى قصير ام متوسط ام بعيد. والواقع انه كلما كان مدى التخطيط بعيدا كانت نسبة تغيير في المنظمة وانعكاساته اكثر وضوحا وتأثيرا.

ومن الصعب الوصول الى ارقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو ان التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحيانا التعرف عليها وادراكها.

المرحلة الثالثة: تحديد العرض: تتعلق هذه المرحلة أساس بدراسة وتحليل ما يتوافر لدى المنظمة من قوى بشرية وكذلك ما يتوافر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة سابقة. يطلق على عملية دراسة وتحليل ما يتوافر حاليا ما يتوافر حاليا لدى المنظمة من موارد

بشرية من مخزون المهارة ويقصد به التعرف على ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا من خلال جمع معلومات عن تلك الموارد، تشمل تلك العملية على ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أيضا تحديد كافة كما يمتلكون من مهارات وقدرات وتدريب.
 - تحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة لتأكد من مهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
 - التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.
- ويتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من خلال ما يلي:
- طلبات الاستخدام
 - تقارير تقييم الأداء
 - قوائم وسجلات الأجور

المرحلة الرابعة: خطة العمل: يتم في ضوء نتائج كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج ووضع خطة العمل للموارد البشرية وتعتمد تفاصيل ومحتويات تلك الخطة على نتائج كل من التحليل والمقارنة المشار اليهما سابقا. وهناك عدة قرارات يمكن للخطة ان تتضمنها لكن اختيار وتنفيذ أي منها يستند في الأساس الى نتائج مقارنة العرض والطلب ومن هذه القرارات والخطط ما يلي:

- خطة للاختيار والتعيين والتوظيف
- خطة للترقية والنقل والتقاعد
- خطة لتدريب وتطوير العاملين
- خطة لإحداث تغيير في المنظمة بهدف تطويرها
- خطة لتعديل مستوى ومعايير تقييم الأداء وأساليبه
- خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة
- خطة لإعادة توزيع المهام والاعمال والمسؤوليات
- خطة لتغيير هيكل وجدول الأجور والرواتب.

ويعتمد اختيار أي من تلك القرارات على نتائج تحليل كل من العرض والطلب حيث سيكون هناك ثلاث احتمالات عند مقارنة نتائج تحليل كل من العرض والطلب وهي:

- توازن بين العرض والطلب
- زيادة العرض عن الطلب
- زيادة الطلب عن العرض

- يجب في ضوء هذه الاحتمالات اتخاذ قرارات أي وضع خطة تكون في النهاية بمثابة خطة لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، بحيث تساهم هذه الموارد من خلال أدائها المتميز في تحقيق اهداف المنظمة.

أما في حالة توفر موارد بشرية داخل المنظمة تفوق احتياجاتها الفعلية والخطأ عندئذ خطأ المنظمة وليس خطأ العاملين، ويعود هذا الخطأ الى عدم فعالية سياسة التوظيف او عدم تحديد الدقة في اهداف المنظمة ورغم صعوبة اتخاذ القرارات في ضوء هذا الاحتمال الى ان هناك العديد من البدائل يمكن الاستعانة بها مثل الاستغناء عن بعض العاملين، ولكن المشكلة هنا تمكن في المعيار وهل هو الاقدمية ام مستوى الأداء؟ ومن البدائل التقاعد المبكر، والمشاركة في الاعمال والوظائف، وعدم ملء الشواغر التي تحدث نتيجة الاستقالة او التقاعد وفي حالة حدوث الاحتمال الأخير هناك العديد من البدائل يمكن الاستعانة بها مثل الاستغناء عن بعض العاملين، ولكن المشكلة هنا تكمن في المعيار وهل هو الاقدمية ام مستوى الأداء؟ ومن البدائل التقاعد المبكر، والمشاركة في الاعمال والوظائف، وعدم ملء الشواغر التي تحدث نتيجة الاستقالة او التقاعد وفي حالة حدوث الاحتمال الأخير هنالك العديد من البدائل المطروحة امام المنظمة لمعالجة العجز في الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والترقية وزيادة عدد ساعات العمل

المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم

لا يمكن الفصل ما بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر من هنا يتبين لنا أهمية مراقبة تنفيذ خطة الموارد البشرية والتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة او في طريقها الى التنفيذ، وتسعى الرقابة والتقييم الى الإجابة على الأسئلة التالية:

- مدى كفاءة الخطة حتى الان في تنفيذ اهداف المنظمة
- ما الذي يجب تغييره في الخطة
- هل الخطة فعالة في التكلفة والعائد
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنظمة والعاملين

6- مشكلات الناجمة عن غياب او سوء التخطيط للموارد البشرية:

هنالك العديد من المشكلات التي تنشأ نتيجة غياب او سوء تخطيط الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والاعداد

- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبطة استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة للتغيرات العمالة: الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة.

القائمة البيبليوغرافية:

- ديري، زاهد محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011
- الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008
- نوري، منير. تسيير الموارد البشرية. ط.2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- حرحوش، صالح، السالم، مؤيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: علم الكتاب الحديث، 2009.
- سعد، سالم، محمد، نبيل. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. ط.3. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- المعاينة، رولا نايف، صالح، سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
- مقدادي، تيسير، منى، جعفر عمر، محمد الخير فايت. مقدمة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الرنيم للنشر والتوزيع، 2016.