

المحاضرة الثالثة:

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى إبراز أن إدارة الموارد البشرية من إهمال إدارات في المنظمة وذلك للمهام والوظائف الكبرى التي تقوم بها كونها تهتم بالعنصر البشري، و نوضح في هذه المحاضرة أهم الوظائف التي تقوم بها وهي التخطيط، لأنه يساعد في عملية اتخاذ القرارات، والتخطيط يسهل عملية الرقابة الإدارية ويسهل الكشف المبكر لأي انحراف في الأداء. وكذلك يدخل في مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط للموارد وكيفية الحصول عليها ومهمة تدريبها وتحديد المهام الوظيفية الخاصة بكل وظيفة وتحديد الأجور والمكافآت المستحقة لكل وظيفة، وكيفية استقطاب واختيار العنصر البشري من اجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة .

1- نشأة التخطيط

في البداية كان يسمى بتخطيط القوى العاملة manp wer planning وهو مصطلح تقليدي تزايد في الأهمية مؤخرًا وأصبح من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ثم تطور حتى أصبح يسمى تخطيط الموارد البشرية human resources planning وذلك التطور كان انعكاسًا للتغيير في الفلسفة الإدارية، و زيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منه والإقرار بدوره الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط على انه عملية إعداد القرارات لعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة وبوسائل فعالة، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة مهمة في اتخاذ القرارات، وهو يعتمد على استقصاء حوادث الماضي وملاحظة الحاضر والتنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل¹. والتخطيط عبارة عن محاولة

¹ فيصل نفري مراد ، الإدارة والأسس والنظريات و الوظائف ، الأردن: دار مجد للنشر و التوزيع، ص 85.

تحديد اتجاهات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة ،يعني تحديد النوعية و العدد في إدارة الموارد البشرية².

نخلص من التعاريف السابقة إلى أن تخطيط القوى العاملة هو عملية منظمة وموضوعية أي هو:

- عبارة عن عملية تنظر إلى المستقبل.
- هو عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.
- هو عملية متكررة كل فترة زمنية معينة.
- وهو عملية تغطي البعدين الأساسيين للقوى العاملة الكم والكيف
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة وظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

3- عناصر التخطيط

تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية على ثلاث عناصر أساسية هي:

- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المؤسسة بالموظفين المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المؤسسة من الأشخاص الذين يتم تدريبهم داخل المؤسسة لسد هذه الاحتياجات³.

باختصار نقول أن تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساس على اعتبارات تلقائية وسطحية غير وجيهة وغير موضوعية، وكل هذا يؤدي إلى تعطيل أهداف وتطلعات المنظمة.

² زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، الأردن : دار مجدلاوي للنشر ، ص85.

³ جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، القاهرة، 2005، ص56.

4- أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعود الاهتمام بالتخطيط إلى معرفة وتقدير المنظمة بمدى أهمية سد احتياجاتها من الموارد البشرية، نظرا للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا أدى المنظمة إلى الاهتمام بالتخطيط.

يؤدي التخطيط الجيد إلى خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجيات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف.

يوفر التخطيط للمنظمة الكفاءات المطلوبة (مهارات وإمكانيات، خصائص الموارد البشرية والمادية) مما يساهم في نجاح برامج التطوير المهني للعاملين .

يساهم التخطيط في الموازنة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

يعمل التخطيط على بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى، كالاختيار والتحفيز والتدريب.

يوفر التخطيط الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة، مما يرفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم.

يمثل أساسا في وضع خطط الموارد البشرية على المستوى القومي خصوصا في المؤسسات الحكومية، أو العاملة في القطاع الاشتراكي.

5- أنواع التخطيط

يجب أن يكون للتخطيط مدة، ووفقا لهذه المدة تحدد فيها الأهداف والغايات قياسا بالإمكانيات المتاحة والمتوقعة، ومهارة العامل البشري عند تطبيق الخطة وكفاءته التدريبية، وتستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقا لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

• التخطيط الاستراتيجي:

يتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل, ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى, ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

• التخطيط التكتيكي

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية, هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى, وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه, والتخطيط التكتيكي ضروري من أجل تحقيق التخطيط الاستراتيجي, يركز التخطيط التكتيكي على الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

• التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لانجاز مهام ومسؤوليات عمله, ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات, الخطط ذات الاستخدام الواحد مثل خطة الموازنة, ما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي مثل السياسات والإجراءات, وهناك عدة خطوات لإعداد الخطة التنفيذية وهي:

- وضع وتحديد الأهداف المستقبلية
- تحليل وتقييم البيئة
- تحديد البدائل
- تقييم البدائل
- وضع قائمة على مزايا وعيوب كل احتمال
- اختيار الحل الأمثل
- تنفيذ الخطة
- مراقبة وتنفيذ النتائج

- التخطيط حسب المدى الزمني
- التخطيط طويل المدى (Langer -Range Planning): وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة, ويمكن القول نسبيا أن الفترة سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.
- التخطيط متوسط المدى (medium-Range Planning): وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.
- التخطيط قصير المدى (Short-term planning): وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.
- التخطيط الجيد والفعال

لكي يكون التخطيط جيد وفعال يجب أن تكون هناك بعض المواصفات هي:

- المرونة: ونعني بها أن تكون الخطط مرنة و تتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- الواقعية: أن يتمتع التخطيط بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
- الوضوح والشفافية: أن يكون بعيدا عن العموميات وواضحا كل الوضوح ليس فيه لبس.
- الشمولية: أن يشمل كل جوانب المنظمة (الجوانب الإنتاجية والمالية).
- محددة الوقت: أن يغطي فترة زمنية معقولة ومحددة.

6- خطوات تخطيط الموارد البشرية

مهما تعددت وتنوعت خطوات الموارد البشرية إلا أنها تنفق على أن الموارد البشرية يجب أن ترتبط باستراتيجيه المنظمة, وتعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها. وتتكون خطوات التخطيط من ربع خطوات أساسية وهي:

• التنبؤ:

التنبؤ هو التخطيط للمستقبل, ويتضمن ثلاث خطوات رئيسية

- 1- التحليل: يشمل مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية ويركز على خزينة المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام, أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل.
- 2- التنبؤ بالطلب: القدرة على التخطيط وتقدير الاحتياجات المستقبلية بدقة

3- التنبؤ بالعرض: التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في الجانب الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من المورد البشري. وهنا تجري الموازنة بين التكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (داخلي، خارجي) على المنظمة أن تختار القرار الأقل تكلفة.

• وضع الأهداف:

من الأمور المهمة عند وضع الخطط وضع الأهداف لهذه الخطط؛ ولذلك كان يجب أن تتطرق لموضوع الأهداف من عدة نواحي: تعريف الهدف وأنواع الهدف ومواصفات الهدف الفاعل. تعريف الهدف: هو نتيجة مرغوبة تسعى المؤسسة إليها والهدف الرئيسي منها هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تطبيق إحدى المواصفات. وتعدد أنواع أو مجالات الأهداف حسب نوعية المنتج. ويمكن تصنيف الأهداف بحسب آجالها الزمنية إلى:

- أهداف طويلة الأجل (استراتيجية)
- أهداف متوسطة الأجل (مرحلية)
- أهداف قصيرة الأجل (تكتيكية)

ولكي يكون الهدف محققا لغاية الخطة حسب مداها المرحلي والغائي، فلا بد أن يكون هدفا فعالا، أو ذكيا، وهذا الهدف ينبغي أن تتوفر فيه عدة خصائص، ومن ذلك:
خصائص الهدف الفعال:

- الهدف الفاعل هو ذلك الذي تتوافر له بشكل عام خصائص ومواصفات مجموع حروف كلمة Smart Way كل حرف في هذه الكلمة يرمز لأحد الخصائص كما يلي:
- Specific : أن يكون محدد بدقة أي أن الهدف له إطار لا يخرج عنه.
 - Measurable : أن يكون الهدف مقيس أي نستطيع قياسه بأي أداة من أدوات القياس المعروفة فهنا كمبدأ إداري هام (ما نستطيع أن نقيسه نستطيع أن نديره)

- Achievable : أن يكون عمليا أي مقبول وقابل للتحقيق بالنسبة لظروف ووضع المنظمة والعاملين فيها.

- Realistic : أن يكون واقعيا، ويناسب واقع ووضع المنظمة الداخلي والخارجي.

- Time : أن يكون له إطار زمني أي محدد المدة للبداية والنهاية.

- Written : يجب أن تكون الأهداف مكتوبة بشكل واضح يستطيع أن يطلع عليها الموظفون والمدراء وكل العاملين.

- Acted on : أن يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ وتحدد متى تبدأ ومتى تنتهي.

- Yours- أن يكون الهدف ملك للشخص والمؤسسة، كما يجب أن يكون الهدف يعبر عن طموح الفرد داخل المنظمة وآماله المستقبلية في إطار الوضع المهني.

وفي الأخير نقول أن عملية التخطيط يجب أن توضع في ضوء أهداف وسياسات الموارد البشرية، بحيث إذا كان أهداف المنظمة التوسيع في التوظيف وقبول عدد كبير من الموظفين والعمل على تدريبهم فعليا مراعاة مسارها المستقبلي.

أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار بمستوى أدائها الحالي، فيفترض في التخطيط أن نأخذ بعين الاعتبار البناء النوعي (المهارات، المعارف) لقوة العمل في المنظمة. كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التأثير على تحديد الأهداف من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية للمنظمة، حيث لا بد أن تخرج من الإطار العام.

7- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد، وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.

خطة الموارد البشرية	الخطة الإستراتيجية
تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية	تحديد عوامل السوق الخارجية المؤثرة على المنظمة (اقتصادية, اجتماعية, تكنولوجية)
تحديد مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية	تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد البشرية	تحديد النقص في الموارد المطلوبة
تحديد أي متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية	تحديد أي متغيرات في البيئة
تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط	تحديد طبيعة النشاطات

المصدر: ابتسام حسن عبد المقصود، مرجع سابق، ص 61