المحور الثالث:

تخطيط الموارد البشرية

محاضرة المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية (الأسبوع 5)

تمهيد:

يعد التخطيط للموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال مفهومها، أهمتها، كذلك مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا التحديات التي يمكن أن تواجه هذه العملية والعوامل المساعدة على نجاحها.

أهداف محاضرة المحور الثالث: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مختلف التعاريف المهمة التي وردت حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، والتعرف على أهميتها بشيء من التفصيل.
- استيعاب مراحل القيام بالتخطيط للموارد البشرية ومختلف الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه العملية.
- الاطلاع على مختلف التحديات التي قد تواجهها هذه العملية المهمة، وكذلك العوامل التي تساعد في نجاحها.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة، وكذلك مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا التحديات ومقومات النجاح لهذه العملية المهمة.

أولا: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لأن التخطيط يمكن أن يكون على المدى البعيد وهذا هو جوهر الجانب الإستراتيجي، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

– هو عملية مستقبلية لابد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، بمعنى أن هذه العملية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة، كما أن التخطيط يعتمد أولا وقبل كل شيء على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة ومنها الموارد البشرية.

– هو الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.

– هي جملة من الإجراءات الاستباقية الممنهجة التي يؤديها المختص في إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة ما سوف تكون عليه خريطة العمالة من فائض أو عجز إن كماً أو كيفاً في مدة مُعرّفة، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

– هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية.

– هو عملية التخطيط لضمان حضور العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإنه التخطيط لضمان التوافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، وأساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

– هو وسيلة تخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها، كما يعرف على أنه تلك العملية التي تحد من الارتياب المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المنظمة، حيث تتم هذه العملية على صنفين؛ الصنف الأول كيفي، ويقصد به تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي، حيث يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة.

– هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي فيها تتفاعل مع المجتمع الداخلي (المنظمة) والمجتمع الخارجي (الجمهور)، وهو عبارة عن قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المستجدات، ووضع تصور للبدائل والاحتياطات. فالتخطيط هو تلك العملية التي يتم من خلالها توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة آنياً ومستقبلا وبما يتفق واحتياجات العمل بالكلفة الأقل، معتمدة على الرقابة والتقييم.

– هي عملية مستقبلية لابد لها من أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، أي أن هذه العملية يجب أن تكون مرتبطة بالوظائف الأخرى، وأن تضمن المنظمة التنسيق الكامل بينها، ومنه يمكن إظهار ملامح هذه العملية في النقاط التالية:

– ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.

– تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية اعتمادا كاملا على رسالة المنظمة، أهدافها وإستراتيجياتها.

– تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وما هو متوفر منها.

– إعداد البدائل الإستراتيجية لمواجهة أي فائض أو عجز من الموارد البشرية.

– عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة باستمرار التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية تقوم من خلالها بعملية التنبؤ خلال فترة معينة بعدد ونوعية الموارد البشرية الذين تحتاجهم المنظمة، وأن تتخذ كل الإجراءات الاستباقية اللازمة وتتعامل مع المستجدات لضمان تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المكان والوقت المناسبين لتأمين تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذلك هي عملية يجب أن تكون منسجمة مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

2– أهمية تخطيط الموارد البشرية: تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب ...الخ، لأن التخطيط الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية يجب أن يسبق كل تلك الوظائف، وعملية التخطيط للموارد البشرية تتطلب مشاركة كل المديرين التنفيذيين لأنها عملية تتجاوز إدارة الموارد البشرية منفردة وتلمس الجانب الإستراتيجي للمنظمة، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

– تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية: عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

– توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب: حيث يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب سواء من داخل المنظمة أو خارجها، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

– تحقيق التوازن بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة: بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

– يشكل القاعدة الأساسية لنجاح وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: حيث يعتبر أساس لخطط وسياسات الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ.

– يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة: وهذا يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم عن أعمالهم ومنظمتهم.

– هو الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى الوطني: وبصورة خاصة في المنظمات التابعة للقطاع العام أو في تلك المنظمات العاملة في النظام الاشتراكي.

– يمنع حصول الارتباكات الفجائية في حركة الموارد البشرية: مثل اضطرابات العمل الناتجة عن الاستقالات أو القاعد أو النقل أو غيرها من الأسباب.

– يدعم خطط المنظمة في التوسع: سواء في حالة توجه المنظمة إلى زيادة الإنتاج أو التكبير في الحجم.

– يسهل عملية التخطيط للتطوير الوظيفي داخل المنظمة: من خلال تأمين التسهيلات والفرص اللازمة للتعلم والتدريب التي يحتاجها الأفراد من أجل الترقية في مساراتهم المهنية.

– يساعد في تحسين استخدام المورد البشري: من خلال التخطيط لاستخدامه بأفضل شكل ممكن بالشكل الذي يحقق إنتاجية أفضل وبتكاليف أقل.

– يساعد في التخطيط للمستقبل: من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

– يساعد في توضيح نقاط القوة والضعف للموارد البشرية: مما يساعد في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

– تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة والمتحفزة: وذلك من خلال إعطاء فرصة كبيرة للعالمين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، لضمان وصولهم إلى الوظائف التي هم يرغبون فيها بناء على تخطيط الموارد البشرية، مما ينعكس على درجة رضا عالية لديهم مستقبلا.

– ضمان نظام عادل للاختيار والتعيين لتجنب المساءلة من الجهات الحكومية: تسعى الحكومات إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة والراغبة، ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.

– دعم مستويات الرضا الوظيفي وتجنيب العمالة الضغوط النفسية: لأن سوء التخطيط للموارد البشرية له انعكاس سلبي على نفسية العاملين، فمظاهر العجز أو الفائض في اليد العاملة يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي، فالعجز في اليد العاملة سينتج عنه بيئة عمل ترتفع فيها ضغوط العمل وتؤثر سلبا على نفسية العمال وقدراتهم البدنية مما يدفعهم إلى سلوكيات خاطئة وغير أخلاقية في كثير من الحالات (الغش، العصيان، الغياب ... الخ)، أما في حالة وجود فائض في اليد العاملة، فسيؤدي إلى بطالة مقنعة أي انخفاض في ضغوط العمل وخمول للعالمين، مما ينتج عنه احباط نفسي وفقدان لذة العمل وارتفاع الصراعات التنظيمية.

– يساهم في خلق التوازن الوظيفي داخل الأقسام المختلفة: ويكون ذلك من خلال التخطيط لضمان تناسب حجم العمل مع الأعباء في مختلف الأقسام.

– يساعد في معرفة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: مما يساعد في التخطيط الجيد للتعامل مع مختلف التغيرات وتجاوزها بسلام.

– دعم التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة: يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.

ثانيا: مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية:

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية: هناك تباين في تسمية المراحل التي أدرجها الباحثون كمراحل لتخطيط الموارد البشرية، لذلك سوف نعتمد المراحل التالية:

أ- مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تشمل هذه المرحلة تحليلا مفصلا للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك كما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية: ويكون ذلك من خلال تحليل المتغيرات التالية:

- الأهداف الإستراتيجية: تعتبر أهداف المنظمة الحجر الأساس في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية، وتحدد المنظمة هذه الأهداف من خلال تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) والذي يعتبر أشهر نماذج التحليل الإستراتيجي، فتحليل البيئة الخارجية يحدد الفرص والتهديدات، أما تحليل البيئة الداخلية فيحدد نقاط القوة والضعف. فإذا اكتشفت المنظمة وجود فرص ونقاط قوة تتمتع بها، تكون إستراتيجيتها في هذه الحالة هي النمو، مما يعني الزيادة في الإنتاج والتوسع، وهذا سيؤثر على عدد ونوعية الأفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة، أما إذا توصلت إلى وجود تهديدات ونقاط ضعف، تكون إستراتيجيتها في هذه الحالة هي الانكماش، أي تخفيض الإنتاج والتوسع، مما يلزمها بتخفيض مواردها البشرية، أما إذا اكتشفت المنظمة أنها على نفس الحالة السابقة، تكون إستراتيجيتها هي الاستقرار، وبالتالي تحافظ على حجم ونوعية مواردها البشرية.
- التغير في قوة العمل: يشير التغير في قوة العمل إلى العرض والطلب الداخلي للموارد البشرية، ينشأ هذا التغير بسبب عدة متغيرات مثل: الاستقالات، الوفاة، التقاعد، الإجازات الطويلة، إنهاء الخدمة، النقل الوظيفي، التوظيف الزائد، سياسة الانكماش الاقتصادي، الاندماج مع منظمة أخرى ... الخ، حيث يؤثر هذا على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة في الأقسام أو المنظمة ككل.
- التغير في الهيكل التنظيمي: قد تدخل المنظمة تعديلات على هيكلها التنظيمي، كأن يتم دمج بعض الوظائف مع بعض، أو إلغاء أو إنشاء وظائف جديدة، مما يترتب عليه تغييرات في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية زيادة أو نقصانا.

- تحليل البيئة الخارجية: يتم القيام بتحليل متغيرات البيئة الخارجية كما يلي:

- المتغيرات الاقتصادية: تشمل إستراتيجيات التنمية الاقتصادية للدولة والتغير في الأسعار وسياسات التقشف والتضخم والبطالة ... الخ، والتي تؤثر إما بالزيادة أو النقصان في الطلب على الموارد البشرية، مثلا: ارتفاع مستوى البطالة يشير إلى وجود فائض في سوق العمل، مما يعني توفر فرص أكبر لاختيار أفضل الموظفين، ويشير دعم الدولة للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة إلى ازدهار هذا القطاع، مما يعني زيادة الطلب على الموارد البشرية كما ونوعا.
- المتغيرات التشريعية: تشمل كل القوانين المتعلقة بمجال عمل المنظمة، وقوانين العمل والحفاظ على البيئة. تؤثر هذه التشريعات على المنظمة من حيث الأرباح والضرائب والإعفاءات الممنوحة لها، والحد الأدنى للأجور وساعات وظروف العمل، وحتى على مؤهلات الموارد البشرية وشروط توظيفهم، على سبيل المثال: اعتماد قانون يمنع سير

سيارات الوقود ويشجع السيارات الكهربائية سيؤثر على منظمات صناعة السيارات من حيث مؤهلات الموارد البشرية لإنتاج السيارات الكهربائية والتخلي عن سيارات الوقود.

- المتغيرات التكنولوجية: يقصد بها التطور التكنولوجي المستخدم في عمليات المنظمة، يؤثر هذا التغير في حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك في برامج التدريب والتطوير التي تحتاجها الموارد البشرية، ومن المسلم به أنه كلما أُستُخدِمت تكنولوجيا متطورة أدى ذلك إلى تقليص عدد الموظفين والزيادة في مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المتغيرات الاجتماعية: المتغيرات الاجتماعية مثل: مستويات التعليم، التوزيع الديمغرافي، النظرة إلى عمل المرأة، السن، الجنس ...الخ، كلها تنعكس على حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وهذا يؤثر على طلب الموارد البشرية في المنظمة، مثلا: ارتفاع مستوى التعليم سينعكس على مستويات الأجور، وعلى نوع الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى.

ب– مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية: في هذه المرحلة يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا في مختلف المستويات والتخصصات، من خلال حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط بناء على تحليل بيئة المنظمة، ثم تقدير حجم ونوعية الموارد اللازمة لأداء هذه الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل بيئة المنظمة باستخدام عدة أساليب كمية ونوعية لتقدير حجم ونوعية الموارد البشرية.

ج– مرحلة التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية: يتم التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية بكل تخصص في كل من سوق العمل الداخلي والخارجي، بهدف تقدير العجز أو الفائض في الموارد البشرية، ومعرفة حالة كل تخصص من حيث الندرة والوفرة، وهذا تمهيدا لاختيار الإستراتيجية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتم هذه العملية باستخدام عدة أساليب، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل بيئة المنظمة.

غالبا ما يتم تحليل عرض سوق العمل الداخلي من خلال تحديد عدد الموظفين الموجودين حاليا، وعدد الموظفين اللذين سيستمرون في كل وظيفة، وعدد الموظفين الذين سينقلون إلى وظائف أخرى، وعدد الموظفين اللذين سيتركون المنظمة. ويتم معرفة وضعية عرض سوق العمل الداخلي من خلال المعادلة التالية:

سوق العمل الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حاليا)+(الزيادة المتوقعة في العرض)–(النقص المتوقع في العرض).

أما تحليل عرض سوق العمل الخارجي فيتم من خلال تحليل أوضاع سوق العمل المحلي وأوضاع سوق المهن المحلية.

د– مرحلة التخطيط لتحقيق التوازن بين الاحتياجات والمعروض: تقوم المنظمة بمقارنة بين تقديرات الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا وبين الموارد البشرية المعروضة كما ونوعا خلال الفترة التي يغطيها التخطيط، هذه المقارنة تؤدي إلى ثلاثة نتائج هي: وجود فائض في الموارد البشرية، وجود عجز في الموارد البشرية، وجود حالة توان في الاحتياجات من الموارد البشرية. كل نتيجة من النتائج السابقة تعالجها المنظمة بإستراتيجية معينة حسب حالة سوق العمل من وفرة أو ندرة في التخصص المطلوب، وتفصيل ذلك كما يلي:

– **حالة وجود فائض في الموارد البشرية**: هذه الحالة تشمل التفصيل التالي:

- سوق العمل يتميز بالندرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: إعادة تدريب الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة وإلحاقهم بوظائف أخرى، الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحميلهم بأعباء وظيفة أخرى، الإبقاء عليهم وتحمل تكاليفهم لاستخدامهم عند الحاجة ...الخ.
- سوق العمل يتميز بالوفرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: تسريح الموارد البشرية الزائدة مع تعويضهم ماليا وفقا للقوانين، ترك عوامل ترك الوظيفي تأخذ مجراها الطبيعي، تشجيع التقاعد المسبق للموظفين، استخدام الموارد البشرية المؤقتة غير المكلفة في بعض الوظائف الموسمية، تحويل بعض الموظفين إلى منظمات أخرى تعاني عجزا في الموارد البشرية ...الخ.

– **حالة وجود عجز في الموارد البشرية**: هذه الحالة تشمل التفصيل التالي:

- سوق العمل يتميز بالندرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: تنشيط عمليات استقطاب الأفراد، اللجوء إلى مصادر جديدة للاستقطاب، التساهل في معايير الاختيار والتعيين، رفع مستويات الأجور والتعويضات، تكثيف التدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية الحالية، تنويع العمل وزيادة الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين، إطالة سن التقاعد والعمل بالساعات الإضافية، زيادة إنتاجية الموظفين بالتدريب وأنظمة جديدة لأداء الوظائف، استخدام التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج ... الخ.
- سوق العمل يتميز بالوفرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: التشديد في معايير الاختيار ...الخ.

– **حالة وجود توازن بين الاحتياجات والمعروض الموارد البشرية**: هذه الحالة المنظمة لا تقوم بأي إجراءات وتواصل عملها بالإستراتيجيات المعمول بها سابقا.

هـ– مرحلة تنفيذ الخطة وتقييمها: في هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ خطة معالجة حالة عدم التوازن التي اختارتها المنظمة، حيث تتأكد من حسن سيرها، واكتشاف الأخطاء أثناء التنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لها ومعالجتها، وعلاج المشاكل التي تواجهها. وبما أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة تتعرض لحدوث تغيرات كثيرة، فلا بد من مراجعة دورية للخطة وتقييم مستمر لضمان كفاءتها، وإجراء التعديلات الضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف الحالية، ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات العملية للتأكد من إجراء التعديلات اللازمة لبعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

2– أساليب تخطيط الموارد البشرية: يمكن تقسيم أساليب تخطيط الموارد البشرية بشكل عام إلى أساليب وصفية وأخرى كمية وذلك كما يلي:

أ– الأساليب الوصفية: تعتبر هذه الأساليب الأقل تعقيدا والأكثر استخداما في الحياة العملية، وهي تعتمد على الخبرات والتقدير الشخصي للمخططين في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترات المستقبلية، كما أن هذه الأساليب تستخدم كثيرا في المنظمات الجديدة التي لا يتوافر لديها البيانات اللازمة لعملية التنبؤ، وفيما يلي أهم هذه الأساليب باختصار:

– أسلوب العصف الذهني: تقوم عملية العصف الذهني على أساس الرغبة في توليد الكثير من الحلول المبتكرة جماعيا، ويفيد هذا الأسلوب في حالة وجود مشكلات طارئة تستدعي التخطيط السريع لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

– أسلوب دلفي: يستخدم هذا الأسلوب في الحالات المعقدة وغير المؤكدة وغالبا ما يتم استخدامه في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في الأجل الطويل، ويكون وفق الخطوات التالية: تحديد أهداف التخطيط وتحديد إمكانيات المنظمة، تحديد مجموعة الخبراء وشرح العملية لهم بالتفصيل، يقوم كل منهم بشكل منفصل بتحديد احتياجات المنظمة كما ونوعا، يقوم المنسق بتجميع تقارير الخبراء وتحليلها وتلخيصها وإرسال الملخصات إلى كل الخبراء، يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء بناء على الملخصات، ثم تكرر آخر خطوتين حتى يتم التوصل إلى تقدير يجمع عليه جميع الخبراء.

– أسلوب تقدير المشرفين: يعتبر من أقدم الأساليب، وهو يعتمد على تقدير مدير الإدارة بناء على خبراته السابقة، ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا في حالة التخطيط قصير الأجل وفي حالة عدم توافر البيانات، ومن أبرز عيوبه طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير وعدم التقدير السليم في بعض الأحيان.

– أسلوب احتياجات الإدارة: على عكس أسلوب تقدير المشرفين، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، حيث تقوم الإدارات المختلفة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي بدورها تقوم بتجميع احتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة.

ب– الأساليب الكمية: تعتبر هذه الأساليب معقدة لأنها تعتمد على المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية، إلا أن نتائجها تعتبر أكثر دقة، وفيما يلي أهم هذه الأساليب باختصار:

– أسلوب تحليل عبء العمل: يعتبر من أبسط الأساليب الكمية، وهو يعتمد على التحديد الدقيق لحجم المبيعات المستقبلية، ثم توقع حجم الإنتاج بدقة في تلك الفترة، وبالتالي يمكن تحديد حجم العمل (عبء العمل)، ومن ثم تحديد عدد ونوع الموظفين اللازمين لإنجاز ذلك العمل ومقارنته بعدد الموظفين الموجودين بالتخصصات المطلوبة، وبهذا يتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة.

– أسلوب تحليل السلاسل الزمنية: يعتمد هذا الأسلوب على دراسة تطور أعداد القوى العاملة خلال السنوات الماضية للتنبؤ بالأعداد المطلوبة في المستقبل، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وإمكانية التنبؤ لآجال زمنية طويلة، بينما يعاب عليها أنها تفترض أن المستقبل هو دوما امتداد للماضي، وتركز على متغير واحد فقط هو الزمن وعلاقته بتطور عدد الموارد البشرية وتهمل المتغيرات الأخرى.

– أسلوب معامل الانحدار البسيط: من خلال هذا الأسلوب يتم تحديد أحد المتغيرات المستقلة التي يتوقع وجود علاقة ارتباط بينها وبين عدد الموارد البشرية، ثم يحسب معامل الارتباط بين المتغير المستقل المختار وبين عدد الموارد البشرية خلال السنوات السابقة، فإذا تبين وجود علاقة ارتباط قوية سواء كانت عكسية أو طردية بين المتغير المستقل وبين عدد الموارد البشرية، فإنه يمكن استخدام هذا المتغير المستقل في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية خلال فترة زمنية مقبلة باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

– أسلوب سلسلة ماركوف: تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات التي تحصل على فئة معينة من الموظفين في وقت معين في مهنة أو وظيفة أو قسم معين، ومقارنتها مع التغيرات التي حصلت على هذه الفئة نفسها والمهنة ذاتها في وقت آخر،

وبعبارة أخرى فإنها تقوم على دراسة حركة انتقال عدد من الموظفين من قسم إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى أو من منظمة إلى أخرى أثناء السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساسا للتنبؤ باتجاه التغيير من حالة إلى أخرى في السنوات القادمة.

– أسلوب اتجاهات الأداء: يقوم هذا الأسلوب على أساس معرفة نسبة مساهمة الفرد في المخرجات (وحدة أو معاملة واحدة) خلال وحدة الزمن، ثم ضرب هذه النسبة في حجم المخرجات المستهدفة لفترة زمنية مستقبلية، نحصل على حجم الموارد البشرية المطلوبة لهذه الفترة، مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي الذي ترغب المنظمة في استخدامه لأداء عملياتها المتنوعة في المستقبل.

ثالثا: التحديات ومقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية:

1– تحديات تخطيط الموارد البشرية: هناك العديد من التحديات والمشاكل التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية، وفيما يلي أهم التحديات:

– عدم توفر المعلومات الضرورية: إن عدم توفر البيانات المفصلة والشاملة والحديثة والدقيقة والصحيحة، والتي تعتبر لازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية يعد أهم التحديات التي قد تواجه عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية.

– عدم وجود الفريق المؤهل للقيام بالتخطيط: قد يكون نقص المتخصصين في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة القادرين على إنجاز هذه العملية بالمستوى المطلوب أحد التحديات المهمة.

– صعوبة وصف بعض الوظائف وتحديد معايير الأداء فيها: إن صعوبة وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف أو أساليب وأبعاد محددة لقياس أدائها قد تكون من بين التحديات.

– التشريعات الحكومية التي تحمي حقوق العاملين: إن صعوبة التوفيق بين مصالح المنظمة وقوانين العمل الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، خاصة في حالة ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة تجربة الموظفين الجدد قبل تعيينهم، فيصعب التنبؤ بمستوى أداء هذه الفئة مستقبلا.

– ارتفاع معدل دوران الموارد البشرية في بعض الأنشطة المحددة: مما يؤدي إلى صعوبة التغطية السريعة لها من خلال الإحلال المؤقت للموظفين.

– صعوبة التنسيق والتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية: قد تظهر صعوبة في التنسيق بين وظيفة التخطيط للموارد البشرية وبين أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف والتدريب والنقل الوظيفي والترقية والأجور ...الخ بسبب مشاكل في التواصل أو غيرها من الأسباب.

– عدم وضوح أهداف المنظمة: تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، لذلك من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

– الصعوبات المالية للمنظمة: يؤثر الوضع المالي للمنظمة على العديد من الأنشطة الأخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك يؤثر على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

– كثرة التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من الأمور التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية.

– الفصل بين التخطيط والتنفيذ: حيث يتهرب بعض المسؤولين من تنفيذ الخطة بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.

2– مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية: هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها نجاح عملية التخطيط للموارد البشرية والتي يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:

– توافق التخطيط مع إستراتيجية المنظمة: أي أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤيتها.

– شمولية عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لفترات التخطيط: بحيث تغطي احتياجات المنظمة في خططها الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى.

– التحليل الجيد للعوامل البيئية الداخلية والخارجية: أي أن تكون عملية التخطيط قد تضمنت دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، مع معرفة مدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على حجم ونوع الموارد البشرية في المنظمة.

– وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية لمختلف إدارات المنظمة وكذلك وضوح السياسات المالية والإنتاجية والتكنولوجية المستقبلية للمنظمة.

– وجود وصف وظيفي دقيق لمختلف الوظائف في المنظمة.

من أهم المؤشرات التي تدل على نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية هو ما يلي:

– قلة أو انعدام نسبة دوران العمل للموظفين.

– سير العمل والمهام في المنظمة بشكل جيد دون تعطل أو تأخر أو شكوى من العملاء.

– ألا تسجل المنظمة أي فائض أو عجز في الحاجة للموظفين لا كميا ولا نوعيا.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

– ما المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟

– تكلم عن أهمية تخطيط الموارد البشرية؟

– تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدد من المراحل، أذكرها مع الشرح؟

– هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تخطيط الموارد البشرية، أذكرها مع شرح بسيط؟

– قد تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتحديات، أذكر أهمها؟

– هناك العديد من المقومات التي تساهم في نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية، أذكرها؟

– لماذا يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

– لماذا عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب مشاركة كل المديرين التنفيذيين؟

– كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية الفعال أن يدعم مستويات الرضا الوظيفي للعالمين ويجنبهم الضغوط النفسية؟

– حلل وناقش حالات عدم التوان بين مخزون الموارد البشرية لدى المنظمة وبين احتياجاتها؟

– أذكر أهم المؤشرات التي تدل على نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط؟