

- النقابات
- علاقات العمل

2- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتدريب:

تخطيط الموارد البشرية يعني: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها".

وفي ضوء ذلك يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة.
- تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من أهم الموضوعات التي تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.
- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية الهيئة ككل، وتهتم بكافة قاعدتها وإداراتها وأقسامها كل على حده.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع وبالأحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً وكيفاً .
- من الأبعاد الواجب مراعاتها عن إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية ، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة ككل ، فيجب أن يكون له الدور الواضح في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يمكن حصر أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي.
- تحديد مصادر استقطاب للموارد البشرية ودراساتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة للاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية.
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديموجرافية.
- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية:

- **تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للمؤسسة:** يعد تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى الهيئة يرتبط به ارتباطاً وثيقاً، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.
- **تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية:** يعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

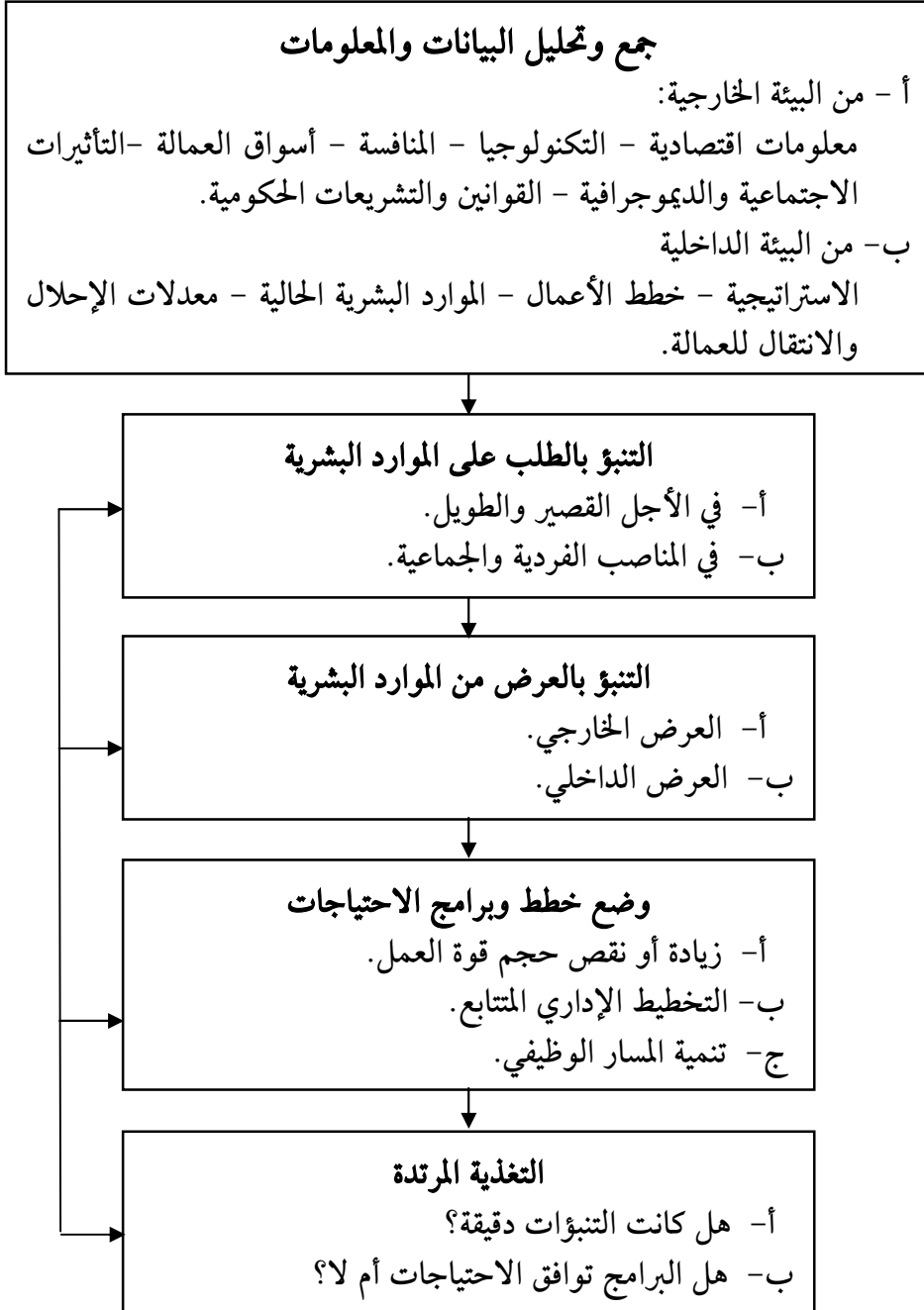
- **تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية :** لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.
- **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات الهيئة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- **تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات:** لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى الهيئة بمعزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط على المستوى القومي والتخطيط على المستوى الإقليمي، والتخطيط على المستوى القطاعي، والتخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا، وتهتم كل الهيئات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها، ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقتها.
- **التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية:** غالباً ما تضطلع الهيئة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام، تركز عملية التخطيط في المراحل الأولى للهيئات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج الهيئات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم الهيئات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

وبعد المرحلة الأولى في عملية تخطيط الموارد البشرية هي جمع البيانات والمعلومات، فلا يمكن للهيئة التنبؤ أو فعل أي شيء من العمليات التخطيطية إلا بعد الحصول على البيانات المطلوبة، ويتطلب تخطيط الموارد البرية نوعين من البيانات والمعلومات، حيث يتم تجميع النوع الأول من البيئة الخارجية في حين يأتي النوع الثاني من داخل الهيئة.

ويعد حصول القائمين على العملية التخطيطية على المعلومات الخارجية الداخلية المطلوبة عن العمالة وما يتعلق بها، فإنه من الممكن أن تبدأ المرحلة الثانية والتي تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة، وفي المرحلة الثالثة يتنبأ القائمون بعملية التخطيط بعرض العمالة سواء العرض الداخلي أو الخارجي. أما المرحلة الرابعة فتهتم بوضع خطط وبرامج الاحتياجات من القوي لضمان إحداث التوافق بين العرض والطلب المستقبلي، وفي المرحلة الأخيرة توجد عملية التغذية المرتدة بما يسمح بالتعلم والاستفادة من الجهود التخطيطية السابقة، وإذا ما كانت تنبؤات العرض أو الطلب ليست دقيقة كالمرغوب فيه فإنه من الممكن تحسينها في السنوات التالية، وبالمثل فالبرامج التي يثبت عدم مناسبتها يجب تعديلها مستقبلاً.

والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية:



المصدر: عبد الله محمد دياب، إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر، 2010، ص 48.

شكل (2-3): مراحل تخطيط الموارد البشرية

وعليه تتضح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب:

- يعد تخطيط الموارد البشرية دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً، فكيف يحدث هذا من خلال تحليل للمهارات والمعارف التدريبية من العمالة سواء كانت للمهارات والمعارف المتوفرة لدى تلك العرض الخارجي والداخلي أو التي يجب أن تتوافر في المستقبل.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع وبالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمأ وكيفاً، لهذا نجد أن من الضروري وجود ترابط قوى جداً لتحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً؛ حتى يتم توفير العمالة بالكيفية المتوقعة من قبل إدارة تخطيط الموارد البشرية.
- من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية، الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة، وهنا تظهر الحاجة الماسة لوضع خطط تدريبية للأفراد حتى يتم توفير قوة العمل في الوقت المناسب.
- إن تخطيط الموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة ككل والتي يجب أن تتكامل مع الخطط الفرعية للمؤسسة والتي منها - بكل تأكيد - خطط التدريب السنوية والتي تقسم إلى خطط نصف وربع سنوية وشهرية حتى تصل إلى خطط تدريب يومية.
- ذكرنا فيما سبق أن من أهداف تخطيط الموارد البشرية؛ العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية، فكيف يحدث صيانة للموارد البشرية بدون تقويم ومن ثم الوقوف على النقاط السلبية التي يجب أن تتطور ومن ثم الوصول إلى خطة عمل تدريبية لتطوير تلك النقاط السلبية.

- من مراحل تخطيط الموارد البشرية جمع وتحليل البيانات، والتي منها وبدون شك بيانات الدورات التي يجب أن يحصل عليها الفرد في الوظيفة المخططة له.

3- علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالتدريب:

إن تخطيط المسار الوظيفي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

السؤال هنا: لماذا تعتبر المسارات المهنية على هذه الدرجة من الأهمية؟ أليس المسار المهني موضوعاً شخصياً وخاصاً يهم العامل نفسه؟ والحقيقة أن هذا غير صحيح لأكثر من سبب:

- أن معاناة الشخص وما يحصل عليه من مساره المهني يؤثر على أدائه وغيابه وجودة عمله ومعدل دورانه وبالتالي مكاسب أو خسائر للمنظمة التي يعمل بها
- إن المسارات المهنية تعتبر هدفاً إستراتيجياً لتحقيق المساواة في فرص التوظيف.
- إن المسار المهني لأي شخص يعتبر واحداً من المدخلات الرئيسية لجودة الحياة في مجملها، ولقد أصبح الناس الآن أكثر حرية وأكثر قدرة على الحركة مما كان عليه الأمر في الماضي وهو ما ييسر بشكل أكبر إشباع المسار المهني وبالتالي ضغطاً أكبر على صاحب العمل لكي يوفر فرصاً أفضل لإشباع المسار المهني.
- إن فرص المسار الوظيفي قد أصبحت أكثر محدودية خاصة في ظل اقتصاد أكبر وبطئ النمو وهو ما يجعل تخطيط المسار الوظيفي أكثر أهمية إذا شئنا الوفاء بأهداف المسار المهني للشخص.