

(3) تخطيط الموارد البشرية

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

نتائج تخطيط الموارد البشرية:

- أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة.
- تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب علي العمالة.
- تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخليا أو خارجيا من أهم الموضوعات التي تركز عليها تخطيط الموارد البشرية.
- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية الهيئة ككل، وتهتم بكافة قاعدتها وإداراتها وأقسامها كل علي حده.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم فهي تحتاج لحسن التنبؤ والتوقع وبالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا .

- 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 الهيئة ككل ، فيجب أن يكون له الدور الواضح في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- التعرف علي الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي.
- تحديد مصادر استقطاب للموارد البشرية ودراستها.
- الوقوف علي 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 علي المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديموغرافية.
- العمل علي صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

فوائد تخطيط الموارد البشرية:

- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي.
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت.
- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.

- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
- مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره.
- إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتبات والمكافآت.
- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية:

- أولاً : تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للهيئة: 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.

• **ثانياً :** 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 علي نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

• **ثالثاً :** تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية: لا بد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.

• **رابعاً :** التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلي خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات الهيئة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشترك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

• خامسا: تخطيط الموارد البشرية يتم علي كافة المستويات : لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية علي مستوي الهيئة بمعزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط علي المستوي القومي والتخطيط علي المستوي الإقليمي، والتخطيط علي المستوي القطاعي، والتخطيط علي مستوي الوحدات، فكل مستوي يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا، وتهتم كل الهيئات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية علي اختلاف أنواعها وأحجامها، ومع أن المنظمات الأكبر حجما تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد علي قدر طاقتها.

• سادسا: التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية : غالبا 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 علي احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج الهيئات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلي وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم الهيئات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

- تعد 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 البشرية 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 والداخلية المطلوبة عن العمالة وما يتعلق بها، فإنه من الممكن أن تبدأ المرحلة الثانية والتي تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي على العمالة. وفي المرحلة الثالثة يتنبأ القائمين 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 كالمربوب فيه فإنه من الممكن تحسينها في السنوات التالية، وبالمثل فالبرامج التي يثبت عدم مناسبتها يجب تعديلها مستقبلاً.

مخزون المهارات:

نموذج يلخص معلومات عن قدرات ومؤهلات العاملين من غير المديرين ويتكون من أربعة أجزاء:

- عنوان وظيفة العامل وخبرته وبيئته والوظائف التي شغلها سابقا (HR).
- معلومات عن مهارات وواجبات ومسؤوليات وتعليم مرؤوس من خلال (HR) مقابلات مع العاملين.
- المستقبل المتوقع للعامل واستعداده للترقي ومستوى أدائه الحالي (مشرف).
- إضافة آخر تقييم أداء للعامل.

مخزون الإدارة:

نموذج يوضح:

- واجبات المدير الحالية والسابقة
- عدد وأنواع المرؤوسين الذين يشرف عليهم وواجباتهم
- برامج التنمية الإدارية التي يحصل عليها.
- الموازنة الخاصة بإدارته.