

## الفصل الثامن

### تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط، بصفة عامة، عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، إذ إن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها. وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد، وفقاً لأسس علمية منتظمة.

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعني تخطيط الموارد البشرية، بشكل عام، بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات. <sup>(١)</sup> وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

ويختلف الإطار الزمني للتخطيط للموارد البشرية، فهناك تخطيط قصير الأجل، ومتوسط الأجل، وطويل الأجل. كذلك فإن الإطار المكاني لتخطيط الموارد البشرية قد يكون على المستوى الكلي للدولة (التخطيط القومي أو الوطني)، حيث يكون تخطيط القوى العاملة في العادة ضمن الإطار الشامل للتنمية على مستوى الدولة. كما قد يكون على مستوى الأقاليم (التخطيط الإقليمي)، حيث يتم رسم خطة لكل إقليم بما يناسب احتياجاته وظروفه وإمكاناته. أو قد يكون على مستوى القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الوطني،

مثل: قطاع التعليم، وقطاع الصحة، وقطاع الصناعة (التخطيط القطاعي)، حيث يضم كل قطاع الأجهزة الحكومية التي تعمل في مجالات متشابهة.

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئي للمنظمات الإدارية. ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساساً للتخطيط على المستوى الوطني، أو الإقليمي، أو القطاعي. والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة، بالعدد المناسب، والمهارات المناسبة، في المكان المناسب، والوقت المناسب. والتخطيط على مستوى المنظمات هو الذي سيتم التركيز في هذا الفصل. ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً. فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها، ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والموارد البشرية. ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها.

كذلك فإن تخطيط القوى العاملة في المنظمات يرتبط ارتباطاً وطيداً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية الأخرى، مثل: تحليل الوظائف وتصنيفها وتقويمها، وأنشطة الاستقطاب والتوظيف، والتدريب. فتحليل الوظائف، على سبيل المثال، يساعد في تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها وكذلك في تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها، ومن ثم تصنيفها إلى مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات، وتحديد القيمة النسبية للوظائف، وإنشاء سلالمة للأجور يخصص بموجبها مستوى الأجر نفسه للوظائف المتساوية في درجة الصعوبة والأهمية. وبدون هذه الأنشطة فمن الصعب وضع الخطط المناسبة والسليمة للموارد البشرية وتقدير تكاليف تلك الموارد بصورة واقعية. كذلك فإن وضع البرامج المناسبة للاستقطاب والتوظيف والتدريب، يكون ضمن نشاط تخطيط القوى العاملة ولا تتم بمعزل عنه.

وتختلف الوحدات الإدارية التي تتولى تخطيط القوى العاملة في المنظمات العامة، فقد توكل هذه المهمة إلى إدارة التخطيط، أو إلى إدارة الموارد البشرية، أو إلى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض. ولكن في كل الأحوال ينبغي أن تشارك الوحدات التنفيذية في عملية تخطيط القوى العاملة. وفي العادة تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مساعدة هذه الوحدات على تطوير خططها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الخطط.

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المجال أنه كثيراً ما يتم التفريق بين مصطلحي "تخطيط الموارد البشرية" و"تخطيط القوى العاملة". ففي العادة يتم استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" للإشارة إلى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع. أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة إلى فئة العاملين من السكان، وهي الفئة التي تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل (سواء التي تعمل فعلاً أم تبحث عن عمل). لكننا هنا سنستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لتقصد بها تخطيط الموارد البشرية في المنظمات، والتي تعد إحدى الموارد التنظيمية الأساسية.

وفي الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة (manpower planning) يعد مصطلحاً تقليدياً. فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد في الأهمية، وأصبح من الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أفضى إلى تغيير اسمه، فأصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية (human resources planning) وذلك انعكاساً للتغيير في الفلسفة الإدارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها، وإقراراً بدورها الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. (٢)

### التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية

لقد أسفرت التطورات العلمية والتقنية المتسارعة التي حدثت في العقود الماضية عن تغييرات كبرى في تركيبة اقتصاد الدول ونموه وسرعة تغيره. وأدت إلى حدوث تغييرات

جذرية في تركيبة الوظائف والمهن وفي محتوياتها ومتطلباتها . وبات من الواضح أن عدم الاهتمام بمشكلات القوى العاملة ينعكس بصورة سلبية على مستوى الإنتاجية ومعدلات النمو الاقتصادي، ويفضي إلى العديد من المشكلات الأخرى . وكان أول من أبرز فكرة التخطيط الترويجي كرس تيان شونهيدير في بحث نشره سنة ١٩١٠ م . ثم تطورت الفكرة في ألمانيا إبان الحرب العالمية الأولى لتطويعها للمجهود الحربي . وبعد قيام الثورة السوفيتية شرع الروس في استخدام أسلوب التخطيط المركزي على مستوى الدولة بوضع خطط متوسطة المدى مدتها خمس سنوات . (٣)

وقد أدى الكساد الاقتصادي الكبير في فترة الثلاثينيات من القرن العشرين وما صاحبه من معدلات عالية في البطالة إلى إعادة النظر في كثير من المعتقدات السائدة في مجال الاقتصاد والعمالة والتوظيف . وعلى وجه الخصوص فإن أفكار الاقتصادي البريطاني الشهير جون مينارد كينز ( John Maynard Keynes ) التي ضمنها في كتابه (النظرية العامة للتوظيف، الفائدة والنقود (General Theory of Employment, In terest and Money) الذي صدر سنة ١٩٣٦ م، وغيرها من الكتابات، أحدثت ثورة في هذا المجال .

فقد جادل كينز أن العمالة لا تتحقق على نحو آلي، وقاوم الفكرة السائدة آنذاك بأنه لا سبيل إلى معالجة البطالة . فأوضح أنه يمكن معالجة البطالة من خلال السياسات النقدية والمالية، ذلك أن البطالة تحدث بفعل انخفاض الطلب على السلع والخدمات، وأن الحكومة تستطيع زيادة النفقات العامة لزيادة الطلب على السلع والخدمات . كذلك تستطيع التأثير على الاستثمارات من خلال التحكم في العرض من النقد ومعدل الفائدة .

وهكذا ظهرت فكرة التخطيط للقوى العاملة في الدول الرأسمالية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والبطالة والسعي نحو توفير فرص العمل وتحقيق العمالة الكاملة . وأصبح التخطيط للقوى العاملة مهماً لمعظم الدول، حتى في الدول التي لا تأخذ بالتخطيط القومي الكلي . ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، بالرغم من أنها لا تطبق أسلوب التخطيط

المركزي، إلا أن هناك تنبؤات للاتجاهات الاقتصادية والعمالة على المستوى القومي، حيث يقوم مكتب إحصائيات العمل الأمريكي (Bureau of Labor statistics) التابع لوزارة العمل بالقيام بمثل هذه التنبؤات لتحديد مدى توفر الأفراد بأنواع معينة من المهارات، وإظهار العجز والفائض المتوقع من العمالة. وكثير من السياسات والبرامج في هذا المجال تبنى على أساس هذه الاتجاهات والتنبؤات.

ومنذ استقلال الدول النامية ابتداء من الخمسينيات من هذا القرن أخذت بالاهتمام بوضع خطط استراتيجية لتنمية مجتمعاتها. وكان التخطيط للقوى العاملة جزءاً أساسياً من هذه الخطط، خاصة في ظل ما تعانيه هذه الدول من نقص في المهارات اللازمة لمشروعات التنمية.

أما على مستوى المنظمات، فإن بدايات تخطيط الموارد البشرية فيها يرجع إلى بداية التنظيمات الإدارية الحديثة. فمنذ بداية تلك التنظيمات، كان على المسؤولين في المنظمات التأكد من أن ثمة توافق بين المديرين والمشرفين والموظفين والعمال وما يؤدونه من أعمال. والوسائل المتطورة نسبياً لتخطيط القوى العاملة المتاحة في الوقت الحاضر إنما هي نتاج العديد من التطورات التدريجية التي حدثت في العقود الماضية خلال الممارسة العملية. ففي مطلع القرن العشرين، حينما كانت مبادئ الكفاية الاقتصادية المحور الرئيس للاهتمام في المنظمات، كان تخطيط القوى العاملة مبسطاً وقصير الأجل، وكان التركيز فيه على إنتاج العاملين بالساعات، بهدف تحسين كفاءتهم الاقتصادية من خلال هندسة العمل. وفي أثناء فترة الحرب العالمية الثانية والسنوات التي تلتها زاد التركيز على إنتاجية العاملين، وعلى توفير الأفراد الأكفاء. وقد اتسمت تلك الفترة بعجز كبير في المهارات، صاحبه توسع في ميكنة الأعمال وتركيز على الرضا الوظيفي، مع توسع في الطلب على المنتجات والخدمات. وأدت التطورات التكنولوجية والاهتمامات بالجوانب السلوكية للعمل في تلك الفترة إلى زيادة الاهتمام بالتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لحجم العمل، والاهتمام بتنمية العاملين، كما بدأ استخدام أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.

وقد أدت تلك التطورات إلى تعقيد نشاط تخطيط القوى العاملة . ونتيجة للتطور التكنولوجي السريع ولتوسع المنظمات وتنوع أعمالها في فترة الستينات زاد الطلب على المتخصصين ، وأصبح تخطيط القوى العاملة يركز على موازنة العرض والطلب من القوى العاملة ، وبصفة خاصة الطلب على المديرين والمتخصصين والفنيين .<sup>(٤)</sup> وانتشر في تلك الفترة استخدام النماذج الرياضية لتخطيط القوى العاملة ، كذلك بدأ ظهور بحوث المستقبل مع ظهور أسلوب دلفاي في مؤسسة راند في سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا الأمريكية ، الذي أصبح يستخدم كأسلوب لاستنباط آراء الخبراء فيما يتعلق بتنبؤاتهم بالقوى العاملة وحجمها ومستوياتها وتخصصاتها .<sup>(٥)</sup> وفي السبعينات ، بات تخطيط الموارد البشرية منتشرًا بصورة واسعة ، وغدا نشاطاً أساسياً من أنشطة المنظمات . ونتيجة للاهتمام بتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين في المنظمات ، بدأت نظم معلومات الحاسب الآلي ، ووظائف تخطيط الموارد البشرية في الظهور .<sup>(٦)</sup>

وقد شهدت الثمانينيات من القرن العشرين تغيرات متسارعة ودراماتيكية كثيرة ، وكثير من هذه التغيرات ، مثل : التحولات السكانية ، وتنامي حدة المنافسة ، وتغير أنماط العاملين وحاجاتهم ، وازدياد التكنولوجيا المعقدة ، كلها كان لها آثار كبرى على إدارة الموارد البشرية ، ودفعت إلى تنامي الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وانتشاره في المنظمات . كما أدت هذه التغيرات إلى تحول في مجال التركيز في تخطيط العاملة ، فزاد التركيز على التخطيط القصير الأجل .<sup>(٧)</sup>

واستمر الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة في التسعينيات من القرن العشرين . وقد أدت الأحداث التنظيمية التي ظهرت في تلك الفترة ، مثل : تقليص حجم العمالة ، وإعادة تصميم الأعمال والوظائف ، وتقليل المستويات الإدارية ، وتوسيع نطاق الإشراف إلى تشكيل نوع من التحدي لتخطيط القوى العاملة .<sup>(٨)</sup> ومن المجالات التي غدت تستحوذ على الاهتمام في السنوات الأخيرة التخطيط لشغل المناصب القيادية في المنظمات (succession planning) ، وأصبح عدد كبير من المنظمات تنظر إلى هذه المسألة نظرة استراتيجية ، وليس

على أساس أنها مجرد عملية إحلال، وصار هذا النوع من التخطيط ضمن الخطط الاستراتيجية لشغل الوظائف في المناصب القيادية العليا في كافة المستويات. (٩) وقد تنامي هذا الاتجاه في الأساس بصفة خاصة في القطاع الخاص، ولكن زاد الاتجاه في السنوات الأخيرة نحو تطبيقه في منظمات القطاع العام. (١٠)

### أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساس لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة، والتأكيد على حسن استخدامها، والاستفادة منها الاستفادة القصوى، لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، وتوقع المشكلات والتعامل معها قبل وقوعها.

ويزيد من أهمية التخطيط ما يحيط بالأجهزة الحكومية من ظروف بيئية متغيرة تتسم بالتعقيد والتشابك والتباعد، من حيث الحجم والتطور والنمو. وكذلك التغير المستمر في نوعية الالتزامات والتشابك والتعدد في الأهداف، ومنها أهداف الأفراد، وأهداف المجموعات، وأهداف المنظمات، وأهداف المتعاملين معها من الجمهور، وأهداف المجتمع بصورة عامة. (١١) وقد زاد من أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمات ما حدث في السنوات الأخيرة من تطورات سريعة في مجال التقنية، وزيادة أشكال الابتكار في المنظمات، وزيادة التوجه نحو عوالة الأسواق، وظهور نماذج جديدة للمنافسات أدت إلى خلق مستويات غير مشهودة من التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد. (١٢)

كما يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة زيادة بند الأجور والمرتبات وارتفاع تكلفة العمل، الأمر الذي يدعو إلى تقدير الموارد البشرية تقديراً دقيقاً والاستفادة منها الاستفادة المثلى، وتجنب المبالغة في التقدير أو التقليل فيه، بما قد يتمخض عنه زيادة تكاليف العمل، وإهدار الأموال، واضطراب بيئة العمل. (١٣) وتزداد أهمية التخطيط للقوى العاملة في هذا المجال في عصرنا الحاضر الذي يسود فيه اتجاهات نحو تخفيض أعداد القوى العاملة

لتقليل النفقات، وذلك من خلال توقع الفائض في القوى العاملة في المستقبل والتعامل مع هذا الفائض قبل أن يصبح مشكلة مكلفة يستعصي حلها.

وتبدو أهمية تخطيط القوى العاملة بشكل خاص في الدول النامية، حيث إن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على القوى العاملة وإعدادها الإعداد المناسب. بل ربما كان التحدي الرئيس الذي يواجه هذه الدول يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها وطاقاتها الوجهة المناسبة، الأمر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك القوى. (١٤) فقد تبين أن إهمال التخطيط للقوى العاملة قد يؤدي إلى خلل في تركيبها، فيكون ثمة فائض في بعض المهن وعجز في مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على نشاط الاقتصاد بشكل عام.

بالإضافة إلى ما سلف، يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية:

١. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة.
٢. التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج.
٣. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
٤. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها. (١٥)
٥. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط والتنبؤات المالية، وإعداد خطط مالية وميزانيات دقيقة للاستقطاب والتوظيف والتدريب والأجور. (١٦)
٦. تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم. (١٧)

## المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية للمنظمات

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات، ومن أهمها، ما يلي:

١. إن التخطيط السليم للقوى العاملة لا يحدث في فراغ، بل يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ويجب أن تكون أهدافه متمشية مع الخطط والأهداف التنظيمية ومستندة إليها.
٢. يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.
٣. ينبغي أن يتضمن التخطيط إطاراً زمنياً محدداً، قصير المدى أو متوسط المدى، أو طويل المدى. والتخطيط القصير المدى يكون أكثر دقة من أنواع التخطيط الأخرى؛ لأن عدم التأكد فيه يكون أقل. فاحتمال معرفة ما سيحدث غداً يكون أكبر من التنبؤ بما سيحدث بعد عشر سنين. بيد أن الخيارات المتاحة لتوفير الاستجابة المناسبة في التخطيط قصير المدى تكون محدودة، في حين أن التخطيط طويل المدى يوفر وقتاً أكبر لإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتوفير الاستجابات المناسبة.
٤. إن المعلومات الأساسية للتخطيط، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط، والعكس صحيح.
٥. يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعده النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات، والتفكير بأسلوب منظم. كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
٦. التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة. وبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها يصعب التنبؤ بها تماماً.

- ٣ . توقع ألا تعكس أسماء بعض الوظائف الحالية نوع واجباتها ومسؤولياتها ومستواها . كما يتوقع التوسع في استخدام الأسماء التنظيمية على حساب الأسماء التصنيفية الرسمية، وذلك للوفاء باحتياجات الجهات الحكومية، وما يصاحب ذلك من استحداث للوظائف لتلبية تلك الاحتياجات .
- ٤ . توقع أن يؤدي تبني الأسلوب الكمي لتقويم الوظائف إلى التصنيف الدقيق للوظائف على أساس واجباتها وصعوبة مسؤولياتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها .
- ٥ . توقع أن يؤدي تطبيق الطرق الكمية لتقويم الوظائف إلى بعض المشكلات التنظيمية نتيجة لعدم اكتمال الهياكل التنظيمية المعتمدة، أو لتداخل بعض الاختصاصات .
- ٦ . توقع إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات .
- ٧ . توقع إعادة النظر في هيكل الترميز الوظيفي .

#### الأدوات المستخدمة لتصنيف الوظائف

حددت الخطة الأدوات التي تستخدم في عمليات التصنيف المختلفة، وقد شملت هذه الأدوات ما يلي: (٥٩)

##### أدوات نظامية:

- النظام الحالي للخدمة المدنية .
- قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م) .

##### أدوات تصنيفية:

- دليل تصنيف الوظائف .
- تعاريف المراتب الوظيفية .
- أدوات تصنيفية قياسية (معايير) أساسية:
- تعريف المراتب الوظيفية، والوظائف القياسية الدالة على مستوى المرتبة .

- المقاييس الأساسية لوظائف المجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تشترك فيها وظائف كل مجموعة العامة).
- المقاييس الأساسية لسلاسل الفئات (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تدخل في تكوين وظائف السلاسل الوظيفية).
- مقياس الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تقاس بها الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة).
- مقاييس التأهيل (التي تعنى بتحديد متطلبات وظائف السلاسل من المعارف والقدرات والمهارات لكل مرتبة وظيفية).

#### أدوات تصنيفية مساعدة:

- دليل النماذج.
- دليل تعبئة نماذج المعلومات.
- دليل إجراء المقابلات الشخصية.
- دليل كتابة الوصف الوظيفي.

#### خطوات إلحاق الوظائف المفردة بالفئة المناسبة

تعد مرحلة تحديد الفئة المناسبة للوظائف مرحلة مهمة في عملية التصنيف . وفي هذه المرحلة يتم تحديد الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها كل وظيفة في كل وحدة إدارية . ويعتمد تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة على مدى الإلمام بمعايير التصنيف وطبيعة عمل الوظيفة ذات العلاقة . وبصورة عامة ، فإن الأساس في تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة هو نوع العمل ، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة والموضحة بمواصفة الفئة .

وتعد عملية تحديد الفئة المناسبة عملية سهلة لمعظم الوظائف . فالفئة المناسبة لكل وظيفة

فقوانين وسياسات العمل والتعليم، والحد الأدنى من الأجور، وساعات العمل، تؤثر كثيراً على تركيبة العمالة والمتاح منها بالتخصصات والكميات المطلوبة.

كما أن الأوضاع الاقتصادية لها تأثير كبير على تخطيط القوى العاملة. فالتضخم يزيد من تكلفة القوى العاملة، والركود الاقتصادي يضع ضغطاً كبيراً على المنظمات للحد من العمالة، وعوامل، مثل معدل الفائدة والنمو الاقتصادي تؤثر في مدى توسع الخدمات وتوفر الموظفين ومستوى الأجور والأوقات الإضافية للعمل.

وللتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في تخطيط القوى العاملة. فالتطورات التكنولوجية في الإنتاج، وفي نظم المواصلات والاتصالات والحاسب الآلي، وفي استخدام الموارد المختلفة تؤثر على محتويات الأعمال والمهارات المطلوبة لأدائها، وتفضي إلى تغييرات في أنشطة المنظمات وتفرض تحديات كثيرة في مجال تخطيط القوى العاملة. فكلما تقدمت التقنية في قطاع معين، اختلف وتعديل مضمون العمل في وظائف ذلك القطاع. والتغير الدائم في النواحي الفنية والتقنية لا يؤثر في مضمون العمل فحسب، بل قد يدفع إلى إلغاء بعض الأعمال، واستحداث بعض الأعمال الأخرى. (٢١) وفي الواقع فإن التطور العلمي والتقني السريع أوجد مهناً وتخصصات جديدة، واستلزم مستويات عالية من المهارة والخبرة، الأمر الذي جعل الحاجة ماسة ومستمرة إلى تخطيط القوى العاملة. (٢٢)

كما أن للعوامل الجغرافية تأثير مهم في التخطيط للقوى العاملة. فوجود منظمات أخرى في المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى توسع أو تقلص المعروض من العمالة. كذلك فإن الموقع الجغرافي للمنظمة أو فروعها قد يثير بعض المصاعب في استقطاب الأفراد أو نقل الموظفين الحاليين. كما أن عوامل المنافسة مع القطاع الخاص في المنطقة الجغرافية تؤثر في استقطاب الموظفين ومقدار المزايا التي يمكنهم الحصول عليها.

ومن العوامل الأساسية التي يستوجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية في المنظمات التغيرات الديموغرافية المتوقعة، وما تتضمنه من عوامل، مثل: تركيبة السكان، وفئات

العمر، والجنس، ونسبة المواليد والوفيات، والصحة العامة، والمستوى التعليمي، ونسبة من هم في سن العمل، ومن يعملون حالياً، وحجم البطالة، ومستوى المهارات، وقطاعات العمل وتوزيع قوة العمل عليها، ومعدلات الهجرة من المنطقة وإليها، والمرأة في قوة العمل، وحجم ونوع المتخرجين من المعاهد العلمية.

ويمكن وصف الهيكل الوظيفي لقوة العمل من خلال تصنيف المهن وفقاً للعمل المؤدى، أو للتعليم، أو للتدريب المطلوب. وتقليدياً فإن المهن تصنف إلى تسع مجموعات رئيسية، وفقاً للتصنيف المهني المعياري (Standard Occupational Classification)، الذي يصنف المهن وفقاً لنوع العمل المؤدى إلى المهن الإدارية أو الإشرافية، والمهن التخصصية، والمهن الفنية والفنية المساعدة، ومهن التسويق والمبيعات، والمهن الإدارية المساعدة، ومهن الخدمات، والمهن المتعلقة بأعمال الزراعة والغابات والصيد، ومهن الإنتاج الدقيق والحرف اليدوية والصيانة، ومهن المشغلون والمشيدون والعمال<sup>(٢٣)</sup>. ولا شك أن الخلط في تركيبة القوى العاملة، كأن يسود مثلاً نوع معين من التخصصات على حساب المهن الأخرى يؤثر على جهود التخطيط للقوى العاملة.

### ثانياً - تحليل الوضع الراهن للأعمال والأفراد داخل المنظمة

بعد تحليل البيئة الخارجية تكون الخطوة الثانية في تخطيط القوى العاملة تحليل الموارد البشرية الحالية. وفي كثير من الحالات تكون المعلومات المتعلقة بالعمالة الحالية معدة سلفاً، ويمكن الحصول عليها من نظم معلومات الموارد البشرية، مثل سجلات الموارد البشرية المخزنة في الحاسب الآلي، ومن أوصاف الوظائف ومواصفاتها، وتقارير الأداء. لذا ففي كثير من الأحيان فإن هذه الخطوة تنطوي على دراسة وفحص المعلومات المتوافرة عن الوظائف وشاغليها في جميع التخصصات والإدارات والمستويات. وبطبيعة الحال، إذا لم تكن هذه المعلومات متوفرة فلا بد من جمعها.

ويشمل تحليل الوضع الحالي للأعمال والأفراد دراسة الظروف التنظيمية وما تتضمنه

من عوامل قد تؤثر على التوقعات المستقبلية الخاصة بالعمالة . وفي هذا الصدد ينبغي في البداية دراسة الأهداف الاستراتيجية للجهاز . فالخطة تعتمد على الأهداف الكلية للجهاز ، ويجب أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة ، وأن تأخذ في الحسبان أي توسع محتمل للخدمات أو تقليص لها ، أو تقديم خدمات جديدة في المستقبل القريب ، أو تغييرات في أنظمة العمل أو الهيكل التنظيمي ، أو أساليب الأداء أو تصميم الوظائف .

وبعد دراسة الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة يتم دراسة الأعمال الحالية في المنظمة وتحليلها تحليلاً شاملاً . ويوفر هذا التحليل الأساس للتنبؤ بالأعمال المطلوب القيام بها في المستقبل . ويتطلب مثل هذا التحليل الإجابة على عدد من الأسئلة ، مثل : (٢٤) ما الوظائف الحالية؟ كم عدد الأفراد الذين يشغلون كل نوع من الوظائف؟ ما موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي؟ ما مدى أهمية كل عمل؟ ما الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وما خصائصها؟

يلبي ذلك تحليل العمالة الحالية ويتضمن ذلك من دراسة للمعلومات المتعلقة بمؤهلات العاملين ، ونتائج تقييم أدائهم ، واهتماماتهم ، ونتائج مسح آرائهم ، والبيانات الديموغرافية المتعلقة بهم . بالإضافة إلى دراسة معدلات دوران العمل في الإدارات والتخصصات وأسبابها (التقاعد ، الترقية ، الوفاة ، الاستقالة ، إنهاء الخدمة) .

ومن خلال هذه المعلومات الأساسية عن الوظائف الحالية وشاغلها يمكن رسم صورة عامة للوظائف والقوى العاملة الحالية ، تبين أوجه الخلل والمشكلات في القوى العاملة ، مثل الافتقار إلى أنواع معينة من المهارات الأساسية لأداء بعض الأعمال ، مثل : مهارات الحاسب الآلي ، أو احتمال تقاعد عدد كبير من الموظفين المهرة في فئة وظيفية معينة ، وما إلى ذلك من المشكلات المحتملة في هذا المجال .

وقد يكون من المفيد تقديم هذه المعلومات في خرائط أو جداول تلخص أوضاع العمالة

الحالية في كل إدارة أو قسم وفي كل فئة وظيفية، بما يساعد على إظهار مقدار العجز أو الفائض في الأعداد والمهارات الحالية من العاملين في كل إدارة أو قسم أو فئة وظيفية.

### ثالثاً - التنبؤ بالطلب على القوى العاملة

تستخدم المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية والأوضاع الداخلية للعمالمة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ثم لتحديد المعروض منها في مختلف الوظائف والمستويات والتخصصات على المدى القصير والطويل، وذلك حتى يمكن توفير الإستراتيجيات المناسبة للحصول على العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المناسب.

ويعد التنبؤ بالطلب (تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل) جوهر عملية التخطيط للقوى العاملة وأساسها. وهناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالحاجات من القوى العاملة، سيتم استعراضها فيما يلي.

### أساليب التنبؤ بالطلب

تتراوح أساليب التنبؤ بالموارد البشرية بين أساليب مبسطة تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي الخالص، إلى أساليب معقدة تتضمن نماذج رياضية وإحصائية باستخدام الحاسب الآلي. ولكن رغم توفر العديد من النماذج والأساليب الرياضية المتطورة، فإن التنبؤ بالقوى العاملة ينبغي أن يكون مزيجاً من الأسلوب الكمي والحكم الشخصي. ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ على الهدف من تخطيط القوى العاملة والنطاق الزمني له، وعلى مدى الوقت المتاح للتخطيط، ومدى توافر الموارد والبيانات وتسهيلات الحاسب الآلي، وعلى الخبرة والتقدير الشخصي.

وقبل تناول الأساليب المختلفة للتنبؤ، فقد يكون من المهم التنويه ببعض المحاذير التي ينبغي التنبيه لها وأخذها في الحسبان عند التنبؤ، ومن أهمها ما يلي: (٢٥)

- ١ . إن التوقعات المستقبلية يمكن أن تكون محددة للغاية، ولكن غير دقيقة على الإطلاق.
- ٢ . إن استقراء الماضي قد يفضي إلى نتائج خاطئة في بعض الأحيان . فببساطة فإن سحب الاتجاهات الماضية على المستقبل أمر سهل، غير أن هذا يوحي أن الأنماط الماضية ستستمر على حالها في المستقبل دوغما حدوث أية مؤثرات جديدة تؤدي إلى تغييرها، وأن القوى الوحيدة التي تشكل المستقبل هي تلك الموجودة في الماضي .
- ٣ . إن التوقعات غير كاملة . فمن الصعب أن تتضمن التنبؤات تطورات مستقبلية مبنية على اكتشافات لم تتحقق بعد .
- ٤ . يجب أن يتسم التخطيط بالديناميكية . فعدم الدقة والاكتمال في التنبؤات، يعني أن الخطط مبنية على توقعات قابلة للخطأ . لذا فكلما تم توفر حقائق جديدة، يصبح لزاماً تعديل التوقعات وتنقيحها، ومراجعة الخطط المبنية على هذه التوقعات .
- ٥ . هناك احتمالات عديدة للمستقبل . فهناك عوامل كثيرة تؤثر على المستقبل، كما أن المستقبل يشكّل من خلال اتخاذ إجراءات معينة أو عدم اتخاذها . فهناك خيارات متعددة، ومن ثم فإن للمستقبل احتمالات كثيرة يتوقف كل منها على الخيارات التي يتم تبنيها . وإزاء هذه الحقيقة، فمن المهم إعداد تقديرات بديلة يراعى في كل منها احتمالات مختلفة للمتغيرات التي تؤثر على التقدير .
- ٦ . التنبؤات لا تخلو من القيم . فلأسباب غير واضحة تماماً، يبدو أن من الأسهل التنبؤ بالتطورات السلبية غير المرغوبة أكثر من التنبؤ بالتطورات الإيجابية والمرغوبة . علاوة على ذلك، فإننا نميل إلى إعطاء احتمالات عالية لأحداث المستقبل المرغوبة أكثر من تلك غير المرغوبة .
- ٧ . التنبؤات يمكن أن تكون محققة لذاتها أو مفشلة لذاتها . وهكذا فإنه من خلال التنبؤ بأشياء معينة يمكن العمل لتحقيقها أو العكس .

### الأساليب غير الكمية للتنبؤ

إن الأساليب غير الكمية للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة مبنية على الخبرة والتبصر الشخصي للإفراد المؤهلين لإجراء مثل هذه التنبؤات، مثل الرؤساء المباشرين الذين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، وكذلك الكثير من متخصصي الموارد البشرية. وفي هذه الأساليب يقوم الخبراء باستخدام معرفتهم عن الاتجاهات الماضية للعماله وشعورهم العام عن المستقبل ليقدموا استنتاجاتهم في هذا المجال. فمثلاً، إذا ظهر أنه في السنوات الماضية إدارة معينة تستخدم سكرتيراً واحداً لكل عشرة موظفين، وأنه سيتم إضافة ٣٠ موظفاً إلى تلك الإدارة، فيمكن استنتاج أنه في ظل عدم وجود ظروف متغيرة أخرى أن هناك حاجة إلى ثلاثة سكرتارين آخرين.

وبالرغم من أن هذه الأساليب أقل تعقيداً من الأساليب الكمية، وتعتمد على بيانات أقل منها، إلا أنها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المنظمات. (٢٦) ولكن، من ناحية أخرى، فإن التنبؤ وفقاً لهذه الأساليب يتم على أحكام شخصية غير موضوعية ولا يأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات التي تحدث في آن واحد، الأمر الذي قد يفضي إلى عدم الدقة في التقدير ويجعله مجرد أمانى تعكس ما يود القائمون بالتنبؤ حدوثه أو عدم حدوثه في المستقبل.

وتتنوع الأساليب غير الكمية القائمة على الحكم الشخصي، فقد تتضمن القيام بتقديرات، سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، استناداً إلى معلومات عن المستويات الراهنة والمتوقعة للإنتاج، والتوظيف، وتحركات الموظفين. أو قد تعتمد على التقدير الشخصي لرؤساء الوحدات الإدارية لتحديد الاحتياجات في وحداتهم من خلال خبرتهم بحجم العمل ومستقبله والعدد المناسب.

ومن أشهر الأساليب غير الكمية للتنبؤ احتياجات القوى العاملة أسلوب دلفاي. وقد تم تطوير هذا الأسلوب في الأساس في بداية الخمسينيات من القرن العشرين من قبل أولاف هيلمر ونيكلوس رستشير ونورمال دالكي (Olaf Helmer, Nicholas Rescher, and Normal Dalkey) عندما

كانوا يعلمون في مؤسسة راند الأمريكية على مشروع كان يسمى دلفاي . ويرجع مصطلح دلفاي إلى المعبد الإغريقي في جزيرة دلفاي، الذي تحدثت عنه الأساطير الإغريقية حيث كانت في القرن الرابع قبل الميلاد كاهنة تسمى بيثيا في جزيرة دلفاي تطلق أصوات غريبة عندما تكون في حالة هيجان، وكان ذلك يؤخذ على أساس أنه تنبؤات عن مستقبل إيجابي .

وقد تم تصميم هذا الأسلوب في الأساس كوسيلة للتنبؤ وحل المشكلات المعقدة باستطلاع آراء الخبراء المختصين، وللتغلب على المشكلات الاجتماعية التقليدية . فكثيراً ما يؤدي تجميع الخبراء معاً في غرفة واحدة إلى بروز عوامل ليس لها علاقة بالقضية موضع المناقشة . فمثلاً فقد يهيمن على الاجتماع الشخص الأعلى صوتاً، بدلاً من المنطق الأكثر حكمة . كذلك فإنه يصعب على بعض الأفراد التخلي عن رأي سابق ذكره أمام زملائهم .<sup>(٢٧)</sup> في حين أن أسلوب دلفاي يتيح نوعاً من المناقشة والجدل المنضبط، ويفضي في أكثر الأحيان إلى اتجاه المجموعة نحو الإجماع .

وفي هذا الأسلوب يتم تحديد مجموعة من الخبراء المختصين من داخل المنظمة أو خارجها، للاتفاق فيما بينهم بشأن تقديرات للقوى العاملة . ولا يعرف هؤلاء الخبراء هوية بعضهم بعضاً (وفي بعض الأحيان يكونون في مناطق جغرافية متباعدة)، ولا يتم أي اتصال مباشر بينهم، ويتم التأكيد لهم على سرية هويتهم، وأن أي من الآراء لن تنسب إليهم بالاسم . والمفتاح الرئيس لنجاح أسلوب دلفاي يكمن في نوعية الخبراء الذين يتم اختيارهم . فالمطلوب هنا ليس مجرد تجميع آراء، بل الحصول على آراء تقوم على المعرفة والخبرة لأشخاص لديهم المعرفة والخبرة المناسبة في مجال القوى العاملة .

وبعد اختيار الخبراء يوزع على كل منهم استبانات في عدد من الجولات المتتابة، وفي كل جولة يطلب منهم إبداء آرائهم وتبريرها، ثم تجمع هذه الآراء . وعقب كل جولة يتم تحليل الاستجابات وتلخيص نتائجها، ثم تعاد مرة أخرى للخبراء في الاستبانات اللاحقة، ويطلب منهم تقويم الآراء وذكر سبب عدم الاتفاق معها . وتستمر هذه العملية عدة جولات، إلى أن يتفق الخبراء بصورة أساسية في الآراء ويتم تحديد تنبؤ يعكس الأفكار المستقلة لكل خبير .

وليس هناك طريقة موحدة لكيفية تنفيذ هذا الأسلوب . فمثلاً، قد يطلب من الخبراء في الاستبانة الأولى الإشارة إلى أية معلومات إضافية يحتاجون إليها للقيام بالتنبؤ . وتتضمن الاستبانة الثانية المعلومات الإضافية التي طلبها كل خبير في الاستبانة الأولى ويطلب منهم إبداء تقدير مبدئي ، وبيان كيف تم التوصل إلى هذا التقدير ، وكذلك المعلومات الإضافية المطلوبة بعد ذلك لجعل التقدير أكثر دقة . ثم يلي ذلك توزيع سلسلة من الاستبانات يفصل بينها مرحلة زمنية معينة ، وكل استبانة تلخص كل المعلومات التي يطلبها الخبراء في الجولات السابقة .

وقد ظهرت عدة تنويعات للطريقة الأساسية لأسلوب دلفاي ، يهدف كل منها إلى تحسينها والاستجابة للانتقادات الموجهة إليها .<sup>(٢٨)</sup> ومن هذه التنويعات أسلوب دلفاي باستخدام المقابلات الشخصية ، وأسلوب دلفاي الإلكتروني . فلتجنب بعض عيوب الأسلوب التقليدي لدلفاي يمكن استخدام بديل له ، وهو إجراء مقابلات مطولة لجمع الآراء من الخبراء . وقد أثبتت هذه الطريقة فاعليتها أكثر من الأسلوب التقليدي لدلفاي .<sup>(٢٩)</sup> وهنا يتم تحديد النوع نفسه من الخبراء ، ويتم التأكيد على إخفاء هويتهم عن بعضهم البعض . ويمكن تقديم تغذية مرتدة إلى من تمت مقابلتهم إذا تم إجراء المقابلة في جولتين ، بيد أنه في الغالب يكتفى بجولة واحدة من المقابلات الشخصية ، وتقدم إلى كل شخص تتم مقابله معلومات عن المقابلة السابقة التي تم إجراؤها .

كما يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطبيق أسلوب دلفاي . فباستخدام التكنولوجيا المناسبة يمكن إحضار خبراء يوجدون أماكن بعيدة معاً لمناقشة قضية معينة وهم في أماكنهم . ويمكن في الوقت الحاضر تزويد غرف الاجتماعات بأجهزة تساعد على التصويت إلكترونياً ، وقد أثبتت هذه الأجهزة فعاليتها . وإحدى الأساليب المتبعة في هذا المجال التصويت باستخدام الحاسب الآلي ، حيث يوفر لكل مشارك نهاية طرفية موصلة بعدد من الحاسبات الشخصية . ويتولى برنامج للحاسب الآلي دمج إجابات الخبراء ، وعرض آراء المجموعة على شاشة الحاسب في شكل رسوم بيانية . ويتم الإبقاء على سرية هوية

المشاركين؛ لأن المدخلات لا تُرى من قبل الآخرين. (٣٠)

ويحقق استخدام أسلوب دلفاي العديد من المزايا، فقد أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يساعد على تقديم تنبؤات قصيرة الأجل أفضل من استخدام تحليل الانحدار الخطي. (٣١) كذلك فإن هذا الأسلوب يشجع على حرية التعبير والمناقشة أكثر من أسلوب الاجتماع التقليدي، وبالتالي يزيد من درجة الحياد الموضوعية في الآراء المطروحة، دون تأثير من أشخاص معينين يحتكرون النقاش. كما يزيد من الموضوعية أن المناقشة تركز على القضايا المطروحة، دون الانحراف بها إلى مناقشة قضايا جانبية ليس لها صلة بالموضوع، ودون التركيز على الظهور الشخصي أو الاهتمامات الشخصية، أو الوقوع تحت ضغط المجموعة. كذلك فإن هذا الأسلوب يتيح للأعضاء تعلم أبعاد إضافية للمشكلة قد يكونون أغفلوها في الاستجابات الأولى. كما أن الاستبانات المكتوبة تتيح للخبراء تحديد المواعيد المناسبة والمكان المناسب (سواء في المنزل أم العمل) لتعبئة الاستبانات بحيث تتكيف مع جدول أعمالهم المزدحم، وبحيث يتسنى لهم استخدام أية مراجع يحتاجون إليها، حتى يمكنهم من تقديم تقديرات مناسبة. علاوة على أنه يمكن من خلال هذا الأسلوب تجميع عدد من الخبراء الموجودين في أماكن جغرافية متباعدة دون حاجة إلى السفر إلى أماكن بعيدة.

ولكن، من جهة أخرى، فإن هذا الأسلوب قد يثير بعض الصعوبات. فهو يتطلب وضع معايير لاختيار الخبراء، من الصعب تحديدها على وجه الدقة. كما أن إعداد الاستبانات الملائمة وجمع المعلومات قد يستغرق وقتاً طويلاً يتم في عدة جولات. علاوة على أن الآراء تتم بناءً على الحكم الشخصي، إلى جانب صعوبة دمج وتكامل آراء الخبراء.

#### الأساليب الكمية للتنبؤ

بالإضافة إلى الأساليب غير الكمية القائمة على الأحكام الشخصية، هناك عدد من الأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالقوى العاملة. وتتنوع هذه الأساليب في مدى تعقيدها والافتراضات المطلوبة لها. ومن أهم الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب: أسلوب تقدير حجم الإنتاج، وأسلوب تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية،

وأسلوب تصميم النماذج والمحاكاة، وتتضمن هذه الأخيرة أنواعاً متعددة من أهمها أسلوب تحليل الانحدار، والأساليب الاحتمالية. وفيما يلي نلقي الضوء على بعض من هذه الأساليب.

### أسلوب تقدير حجم الإنتاج

يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقاً لهذا الأسلوب بناءً على الإنتاج المتوقع في المستقبل، وعلى أساس الحجم الحالي للعمالة. ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{حجم الإنتاج المتوقع} - \text{حجم الإنتاج الحالي} \times \text{عدد الأفراد الحاليين}}{\text{حجم الإنتاج الحالي}}$$

فإذا كان عدد التصاريح التي تنتجها جهة معينة حالياً (حجم الإنتاج الحالي) يعادل ٢٠٠ تصريح، ويتوقع أن تكون التصاريح في المستقبل (الإنتاج المتوقع) ٨٠٠ تصريح، وعدد العاملين الحاليين الذي يتولون إنتاج التصاريح عشرة موظفين، فإن عدد القوى العاملة المطلوبة في المستقبل لإنتاج الكمية المتوقعة من التصاريح سيكون ٣٠ فرداً.

$$30 = \frac{10 \times 200 - 800}{200}$$

كما يمكن تقدير القوى العاملة المطلوبة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف (باليوم، أو الشهر، أو الساعة)، ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلية. وهنا يتم تحديد عدد القوى العاملة المطلوبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع} = \frac{\text{حجم الإنتاج الحالي للفرد}}{\text{عدد القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً}}$$

ويتطلب هذا الأسلوب تقدير التغيير المتوقع في الإنتاج بدقة، كما يتطلب توافر معلومات عن التغيير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية، ومعلومات تتعلق بعوامل

التغير في وسائل الإنتاج، وساعات العمل، وكافة الظروف المتوقعة. (٣٢) وبطبيعة الحال فليس من السهل دائماً قياس حجم الإنتاج بصورة كمية في جميع الأعمال، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم في العادة في الأعمال ذات الطبيعة النمطية التي يمكن قياس مخرجات العمل فيها بسهولة (مثل عدد الصفحات التي تنسخ على الآلة، أو عدد التصاريح التي تنتج).

### تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية

غالبية الناس يتنبئون بأحداث المستقبل من خلال استقراء اتجاهات الماضي. فهم يرون نظاماً معيناً للتغيير، يتحرك في اتجاه معين، ويعززون إليه، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، قوة دافعة تدفعه قدماً حتى الوصول إلى حدود معينة. ويمكن أن يتم ذلك على أساس الحكم الشخصي البحت، أو على أساس موضوعي. غير أن التنبؤ في الحالتين يقوم على افتراض أساسي، وهو أن قوى الدفع ستستمر في المستقبل. (٣٣)

ويتضمن أسلوب تحليل الاتجاهات دراسة وضع العمالة في المنظمة لعدد من السنوات الماضية، لتكون أساساً للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها. ويقوم على افتراض أن الأنساق الماضية للسلوك والعوامل المؤثرة فيها ستستمر بالاتجاه ذاته في المستقبل ولن تتغير كثيراً. ومن هنا يكون من اللازم تقدير ما إذا كانت الاتجاهات الماضية ستستمر فعلاً في المستقبل على المنوال نفسه. فعلى سبيل المثال، إذا كان مصدر ارتفاع نسبة دوران العمل في نوع معين من الوظائف في الماضي يعود إلى وجود فرص عمل كبيرة في القطاع الخاص فيتوجب التأكد من أن هذه الفرص ستستمر بالقدر ذاته في المستقبل. واستناداً إلى ذلك فإن تحليل الاتجاهات يتطلب استبعاد التقلبات الموسمية والدورية والعشوائية وغير المنتظمة في البيانات التاريخية.

وفي بعض الأحيان يتم استخدام طريقة تحليل السلاسل الزمنية لتحليل الاتجاهات، حيث تتم دراسة الاتجاهات خلال فترة زمنية معينة من السنوات الماضية للتنبؤ بالاحتياجات التي يعتقد أنها ستستمر في المستقبل، وذلك باستخدام معادلات إحصائية. فعلى سبيل

المثال، إذا كانت الاتجاهات الماضية في مؤشر معين، مثل حجم الإنتاج، توحى بزيادة مستقبلية في عدد العاملين، فيتم رسم خطط لزيادة عدد العاملين بما يتناسب مع حجم النمو المتوقع والذي يتم تحديده بناءً على نسبة النمو في السنوات السابقة. فإذا ظهر، على سبيل المثال، أن نسبة الإنتاج كانت تزيد بمعدل ٥٪ في كل سنة من السنوات الماضية، فيمكن التنبؤ بأن معدل الزيادة نفسه سيستمر في السنوات القادمة، ومن ثم يمكن التنبؤ بأن الزيادة الاحتياجيات من القوى العاملة في المستقبل اللازمة لتغطية الزيادة في الإنتاج سيكون بمعدل ١٠٪ مثلاً، وهكذا.

وفي حين أن تحليل الاتجاهات مفيد كتقدير أولي، إلا أن مستويات العمالة في المستقبل في الواقع العملي قليلاً ما تتوقف على مرور الزمن فحسب. فهناك الكثير من العوامل الأخرى التي تؤثر كذلك على الاحتياجيات المستقبلية من العاملين. لذا فيجب ألا يحل تحليل السلاسل الزمنية محل التقديرات الشخصية، إذ لا بد من اللجوء إلى الحكم الشخصي لتقدير التغيرات في العوامل المختلفة التي تؤثر على حجم العمالة في المستقبل.

### تصميم النماذج والمحاكاة (Modeling and Simulation)

النموذج هو تمثيل لشيء آخر، مثل: نموذج لقطار، أو نموذج لطائرة، أو نموذج لمبنى، أو نموذج لمجمع سكني. فالنماذج تعيد خلق الملامح الأساسية للشيء الأصلي، ويمكن تغييرها وتعديلها حتى تكون مشابهة للأصل. وغالباً ما يقوم المخططون بدمج عدد من أساليب التنبؤ في نماذج رياضية للحصول على توقعات تمثل الواقع العملي.<sup>(٣٤)</sup> والنماذج الرياضية شأنها شأن الأنواع الأخرى من النماذج تصور تصوراً كميّاً حالات حقيقية موجودة في الواقع العملي.<sup>(٣٥)</sup> ويتم استخدام هذه النماذج في المنظمات لتصوير ما سيكون عليه واقع المنظمة في المستقبل باستخدام متغيرات وافتراضات معينة. ومن خلال تغيير بعض هذه الافتراضات وإضافة واستبعاد متغيرات معينة يمكن الحصول على صور بديلة عن المستقبل تحت متغيرات وافتراضات متباينة. وحين يتم تغيير الافتراضات والمتغيرات فإن النماذج

تسمى محاكاة. وعند استخدام الحاسب الآلي لتبديل المتغيرات التي تتضمنها النماذج فإن العملية تسمى محاكاة الحاسب الآلي. <sup>(٣٦)</sup> ومن خلال استخدام محاكاة النماذج يمكن لمختصي تخطيط الموارد البشرية طرح أسئلة كثيرة من نوع "ماذا لو..."، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية يكون لها آثار معينة في الواقع الحقيقي. فيمكن للمسؤولين طرح أسئلة مثل:

- ما الذي سيحدث إذا تم تخصيص أوقات عمل إضافية لـ ١٠٪ من قوى العمل الحالية؟
  - ما الذي سيحدث لو تم توزيع العمل في قسم معين على فترتين، أو ثلاث فترات؟
- وهكذا يمكن للمختصين في تخطيط الموارد البشرية الأخذ في الحسبان عدة احتمالات، ومعرفة الأثر المتوقع لكل احتمال، دون حاجة إلى اتخاذ قرارات فعلية قد يكون لها آثار مكلفة. <sup>(٣٧)</sup> ولهذا فإن النماذج تشكل أداة قوية ومصدراً قيماً للتغذية العكسية في تخطيط القوى العاملة. <sup>(٣٨)</sup>

وتصميم نموذج مناسب وسليم للتنبؤ يعد عملية شاقة، إلا أن استخدام الحاسب الآلي يسهل ذلك إلى حد بعيد. فمن خلال محاكاة الحاسب الآلي، يمكن إنتاج تنوعات متعددة للنموذج بسهولة، وهذا من شأنه المساعدة في تصميم نماذج أكثر واقعية. ولكن ينبغي ألا تحل هذه النماذج الرياضية محل الحكم الشخصي المرتكز إلى الخبرة والتبصر، والتي تعد ضرورية لتحديد المتغيرات المختلفة للنموذج وتفاعلها على نحو مشابه لما يحدث على أرضية الواقع. <sup>(٣٩)</sup> والحقيقة فمع أن معظم تطبيقات النماذج تتطلب استخدام الرياضيات والحاسبات الآلية، إلا أن بعضها لا يتطلب ذلك طالما أنها تتضمن تعديل متغيرات وافتراسات لتحقيق نتائج بديلة.

ويمكن أن تكون النماذج وصفية، تصف الاتجاهات الحالية أو الماضية، أو معيارية، تصور الاتجاهات المستقبلية المحتملة. وتساعد النماذج الوصفية على إعطاء معنى للكثير

من البيانات الميدانية المتعلقة بالعمالة وتحركاتها، والتي تبدو معقدة ومتناقضة في كثير من الأحيان. ويتم تبديل أنماط بيانات التوظيف الحالية والماضية من خلال الأساليب الرياضية، حتى يمكن رسم صورة توضح مستويات تحركات الأفراد داخل وخارج المنظمة، لكي يتسنى على أساسها وضع تقديرات المستقبل لتحركات الموظفين، ولقدار الفائض أو العجز في القوى العاملة. غير أن التصور المستقبلي هنا يحدد على أساس الأنماط الماضية (باستخدام الاحتمالات والارتباطات) ومن خلال وضع افتراضات معينة عن الأهداف الوظيفية المرغوبة والاحتمالات المختلفة لعدد من المتغيرات التي تؤثر على العمالة. وعلى هذا الأساس فإن النماذج المعيارية للتوظيف المستقبلي " المناسب " تكون أقل موضوعية، ومن ثم أقل موثوقية كأساس لاتخاذ القرارات. (٤٠)

وتستخدم النماذج بصورة رئيسة لتوليد عدة " سيناريوهات " يتضمن كل منها تنبؤات بديلة يمكن الاختيار من بينها السيناريو الذي يعد أكثر واقعية وعملية لاحتياجات التخطيط. (٤١) فعلى سبيل المثال، فإن التنبؤات التي يعدها مكتب إحصائيات العمل الأمريكي تتضمن ثلاثة سيناريوهات: نمو منخفض، أو نمو متوسط أو أساسي، أو نمو عالي لكل جانب من التنبؤات (القوى العاملة، النمو الاقتصادي، التوظيف وفقاً للقطاع والمهنة). إلا أن التركيز في التحليل يكون على البديل المتوسط أو الأساسي. ويكون كل سيناريو قائم على أساس افتراضات معينة فيما يتصل بمتغيرات أساسية، مثل: السياسة المالية والنقدية، العوامل الديموغرافية، الأحوال الاقتصادية المحلية والعالمية، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على القوى العاملة، بالإضافة إلى المتغيرات التي يحددها النموذج المستخدم على أنها مقبولة، مثل: حجم القوى العاملة المدنية، معدل البطالة، معدل النمو لإنتاجية القوى العاملة. فعلى سبيل المثال فإن الافتراضات قد تكون كالتالي:

- إن أنماط العمل لن تتغير بصورة رئيسية خلال فترة التنبؤ.
- إن الاتجاهات الاجتماعية والتعليمية العامة لن تتغير.
- ينخفض معدل التضخم.
- سيكون هناك انخفاض في عجز الميزانية.

## أنواع النماذج

هناك العديد من الأساليب الرياضية التي يمكن استخدامها لكشف جوانب متعددة من الطلب والعرض للموارد البشرية. حيث تتيح هذه النماذج تبديل متغيرات مهمة للقوى العاملة، وتعديل الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها. وبذلك يمكن تقويم الأهمية النسبية للعديد من الأبعاد التي تؤثر في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومدى توافرها. كذلك فإن تصميم النماذج يمكن المختصين من كشف جوانب لا يتسنى ملاحظاتها بصورة مباشرة، مثل أنماط تحرك الموظفين بين فئات مختلفة من الوظائف مع مرور وقت معين. كما يمكن دراسة آثار السياسات الإدارية والظروف التنظيمية على العرض والطلب من الأفراد، وكذلك تأثير السياسات المستقبلية، وإجراءات التطوير والتوظيف، والتغيرات التنظيمية وأخذها بالحسبان عند رسم خطط الموارد البشرية.

وهناك العديد من الأساليب المتاحة التي تستخدم في تصميم النماذج والتي يمكن تصنيفها بطرق متعددة، مثل: أسلوب تحليل الانحدار، والعديد من الأساليب الاحتمالية.

### أسلوب تحليل الانحدار

يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بمقدار التغير في متغير معين (المتغير التابع) من خلال معرفة التغير في متغير آخر أو أكثر (المتغيرات المستقلة). وعندما يكون هناك متغير تابع واحد ومتغير مستقل واحد فإن التحليل يطلق عليه الانحدار البسيط. أما عندما يكون هناك أكثر من متغير مستقل فيطلق على التحليل أسلوب الانحدار المتعدد. ويعتمد تحليل الانحدار بصورة عامة على بيانات تاريخية مشتقة من تحليل السلاسل الزمنية، ويساعد على إجراء مقارنات إحصائية للعلاقات بين عوامل متعددة. فهنا يمكن استخدام العلاقة بين متغيرين خلال فترة زمنية بعينها كأساس للتنبؤ بقيم المتغير الآخر في فترات زمنية مستقبلية، على أساس أن العوامل نفسها ستستمر في الفترة المستقبلية. وهكذا فيمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل من خلال معرفة متغيرات أخرى مثل حجم الإنتاج من حيث التكرار أو المدة أو الحجم أو النوعية.

وتحليل الانحدار مفيد للغاية، ويتسم بسهولة التطبيق، ولكن يتطلب عناية فائقة في تحديد المتغيرات التي تستخدم للتنبؤ. فقد يظهر أن ثمة ارتباط بين متغيرين، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن هناك علاقة حقيقية بينهما في الواقع العملي. فضلاً عن أن المعدلات المستقبلية لا تكون دائماً مجرد امتداد للاتجاهات الماضية.

### الأساليب الاحتمالية

تأخذ هذه الأساليب في الحسبان احتمال حدوث تطورات معينة في المستقبل تؤثر في التنبؤات، مثل: إمكانية ظهور تقنيات جديدة، الظروف الاقتصادية، تغير اهتمامات الأفراد، ونحو ذلك من العوامل. ومن أمثلة الأساليب الاحتمالية أسلوب تحليل تأثير الاتجاه، وفيه يتم استقراء سلسلة زمنية، تشكل الأساس للتوقع المستقبلي، على افتراض أنه لن يكون ثمة تطورات تفضي إلى تغيرات في اتجاه الماضي. ثم يتم إعداد قائمة بالعوامل المرجح حدوثها في المستقبل وتؤثر على مجرياته فيما يتصل بالقوى العاملة، مثل: التكنولوجيات الجديدة، التغيرات الاجتماعية، والإجراءات القانونية، حيث يتم تحديد كل عامل والاحتمال المتوقع لحدوثه وتأثيره على الأساس. كما يتم الأخذ في الحسبان تركيبات متعددة مختلفة من العوامل وأثرها، وتقدم النتائج المتعددة وفقاً لدرجة احتمالها.

وأسلوب احتمالي آخر، هو تحليل التأثير العرضي، يركز على التفاعل بين التطورات المستقبلية، على أساس أن الأحداث لا تحدث في العادة بمعزل عن بعضها البعض. فعندما يحدث حدث معين، فإنه يثير معه سلسلة من الأحداث أو أنه يحد من احتمال حدوث عوامل أخرى. وتحليل التأثير العرضي يركز على هذه التفاعلات بين هذه الأحداث والعوامل. وهنا يتم وضع مصفوفة أو جدول لاحتمال حدوث حدث معين مع الأخذ في الحسبان حدوث عوامل أو أحداث أخرى. وباستخدام الحاسب الآلي يمكن معرفة الاحتمالات لتركيبات مختلفة من العوامل، والحصول على نتائج متعددة، وكل نتيجة تمثل عوامل مختلفة باحتمالات مختلفة، تتراوح بين الاحتمالات الأكثر حدوثاً لمجموعة من

العوامل إلى الاحتمالات النادرة. وبالرغم من أنه تم تطبيق أسلوب التأثير العرضي بنجاح على عدد من المشكلات، إلا أنه، من الناحية العملية، يثير بعض المصاعب، كما أن تقديم أحكام شخصية عن الشروط الاحتمالية قد يكون أمراً مضجراً للغاية إذا كان عدد الأحداث كثيراً. (٤٢)

#### رابعاً - التنبؤ بالعرض

إثر الانتهاء من تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، تكون الخطوة التالية تقدير العرض الداخلي والخارجي من العمالة لسد الاحتياجات للفترة المستقبلية عينها. ويتطلب تقدير العرض الخارجي دراسة العوامل الخارجية (التي تم التحدث عنها في الخطوة الأولى)، مثل: القوانين والسياسات الحكومية، وتركيبه القوى العاملة، والحالة الاقتصادية، والعوامل الجغرافية، وحالات المنافسة، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر على العرض من القوى العاملة في سوق العمل. ويتم دراسة المصادر الخارجية من خلال البيانات الإحصائية المتاحة لدى الأجهزة المتخصصة بالمعلومات والإحصائيات.

ويتم تقدير العرض الداخلي من خلال دراسة العمالة الحالية، مثلما تم توضيحه في الخطوات السابقة. حيث يتم تحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في الأوضاع الوظيفية لهم، (مثل حالات النقل وإنهاء الخدمة)، والافتراضات المنطقية المتعلقة بالتغيرات المستقبلية. ويتأثر العرض الداخلي ببرامج التدريب والتنمية، وسياسات التوظيف والنقل والترقية والتقاعد والأجور والحوافز.

وتتنوع الأساليب المتاحة لتحليل وتقدير التغيرات في العرض الداخلي، وتتراوح بين أساليب مبسطة إلى أساليب معقدة. ويمكن استخدام أساليب التنبؤ السابقة التي استخدمت لتحديد الطلب من الموارد البشرية لتحديد العرض كذلك.

ويمكن التنبؤ بالعرض الداخلي من القوى العاملة من الداخل من خلال دراسة التغيرات التي تطرأ على حجم القوى العاملة في الإدارات والتخصصات المختلفة. ويتم ذلك بتقدير

معدل الزيادة المتوقعة في حجم القوى العاملة الناجمة عن التعيينات الجديدة والنقل والترقية، وكذلك تقدير معدلات الفاقد من العمالة الناجمة عن التقاعد والإعارة والاستقالة والوفاة وغيرها من أسباب ترك العمل، واحتساب الفرق بين الاثنين.

ويمكن استخدام مصفوفة التنقل أو مصفوفة ماركوف، لرسم صورة عن حركة الموارد البشرية الداخلية. وتظهر هذه المصفوفات احتمالات معدل الحركة من عمل إلى آخر أو إلى خارج المنظمة، حيث تبين ما إذا كان الموظفين سيقون على حال معينة أو ينتقلون إلى حالات أخرى. وغالباً ما يتم جمع البيانات لهذه المصفوفات عن سنة واحدة، أو عدة سنوات ويأخذ معدلها لتحديد الاحتمالات. وهنا يفترض أن احتمالات التنقل ستظل كما هي للفترات المتوالية. ولكن يمكن تغيير نسبة الاحتمال من سنة إلى أخرى من خلال الحكم الشخصي على العوامل التي ستقود إلى التغيير وذلك باستخدام نماذج المحاكاة عن طريق الحاسب الآلي.

ويظهر الجدول (١) مصفوفة تنقلات مبسطة للغاية تبين التنقلات بين ثلاثة أنواع من الأعمال. فعلى سبيل المثال هناك احتمال نسبته ٢٠٪ بأن الموظف سيتترك العمل خلال سنة، واحتمال ترقيته إلى مدير هو صفر، واحتمال ترقيته إلى مشرف ٢٠٪، وثمة احتمال مقداره ٦٠٪ لأن يبقى في العمل نفسه موظفاً في السنة القادمة. وهذه المصفوفات الانتقالية هي الأساس لمحاكاة الحاسب الآلي للتدفق أو الانسياب الداخلي للأفراد في المنظمات الكبيرة مع مرور الوقت.

### جدول ١

#### مصفوفة التنقل

	الخروج	مدير	مشرف	موظف
مدير	٠,٢٠	٠,٨٠	٠,٠٠	٠,٠٠
مشرف	٠,١٠	٠,٢٠	٠,٦٥	٠,٠٥
موظف	٠,٢٠	٠,٠٠	٠,٢٠	٠,٦٠

### خامساً - تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات القوى البشرية

بعد الانتهاء من تقدير الطلب والعرض من القوى العاملة يدخل التخطيط مرحلة جديدة، وهي تطوير الخطط المناسبة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة للقوى العاملة. ويتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، ومقارنة العوامل التي أدت إلى كل منها، وذلك حتى يمكن وضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض.

ومن اللازم أن يكون للخطط التشغيلية أهدافاً محددة وواضحة ومتفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وبحيث يكون مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف قابلاً للقياس بمؤشرات محددة. ويمكن وضع الخطط التشغيلية لزيادة العرض من الموظفين المناسبين في المنظمة إذا أظهرت التقديرات أن الطلب يفوق العرض (العجز)، أو التقليل من عدد الموظفين الحاليين إذا أظهرت التقديرات أن العرض يتجاوز الطلب (الفائض). ويتم التعامل مع العجز في الموظفين من خلال الاستقطاب وتوظيف موظفين جدد وتشغيل الموظفين أوقات إضافية والاستفادة من التكنولوجيا وبرامج التدريب. أما في حالة وجود فائض من القوى العاملة فثمة عدد من الوسائل يمكن استخدامها في خطة الموارد البشرية. ولكن بصرف النظر عن الوسيلة فإن الإجراءات ستكون صعبة؛ لأنها تتطلب استبعاد بعض الموظفين من المنظمة من خلال إنهاء الخدمة أو التقاعد المبكر، وعدم إحلال موظفين جدد محلهم.

ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة لتخطيط القوى العاملة، استراتيجيات السياسة العامة والاستراتيجيات التنظيمية. فالسياسات العامة للتوظيف والتدريب والحوافز والأجور والتقاعد تؤثر على العرض من القوى العاملة. كذلك فإن الاستراتيجيات التنظيمية، مثل تصميم العمل وما يتضمنه من تغيرات في تقسيم العمل والأساليب المستخدمة لأداء الأعمال نفسها (بما في ذلك التعاقد مع القطاع الخاص لأداء الأعمال)، تؤثر على مدى توفر وظائف ومهارات معينة في المنظمة. ويتوقف تحديد الاستراتيجية المناسبة على طبيعة الجهاز المعنى

وظروف العمالة فيه . فعلى سبيل المثال ، ففي حالة زيادة العرض على الطلب يكون من المناسب تبني استراتيجيات تشجع التقاعد المبكر ، وفي حالة زيادة الطلب على العرض يمكن اللجوء للعمالة الخارجية .

#### سادساً- تنفيذ الخطة

مع وضع الخطة المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ . ويتم تنفيذ خطط القوى العاملة في المنظمات من خلال تطبيق برامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة .

#### سابعاً - مرحلة المتابعة والتقييم

تعد عملية متابعة التنفيذ خطوة مهمة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة المحددة ، ولاكتشاف أية مشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة ، ولاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع أية مستجدات . ويتطلب ذلك تطوير الأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن التنفيذ وتحديد الصيغة المناسبة لعرضها . فعلى سبيل المثال ، فإن مكتب إحصائيات العمل الأمريكي يقوم بتقويم تقديراته عن العمالة بمقارنتها بما تحقق فعلاً<sup>(٤٣)</sup> . حيث يتم في نهاية كل سنة من سنوات التقدير مقارنة البيانات التي تم تقديرها مع تلك البيانات الفعلية المتاحة وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف في تلك التقديرات ، واتخاذ ما يلزم تبعاً لذلك .

والحقيقة فإن هناك أنواعاً متعددة من النتائج بعضها يسهل قياسها أكثر من غيرها . فثمة مؤشرات كمية متاحة لبيان مدى نجاح الاستقطاب ، ودوران العمل ، وتعديلات الأجور ، والمشاركة في برامج التدريب ، وإعادة التوزيع وغيرها من الأنماط والمؤشرات . ويمكن تصوير هذه النتائج في جداول ورسومات بيانية لتسهيل المتابعة والمقارنة .

## تخطيط الموارد البشرية في المملكة

### لمحة تاريخية عن تطور تخطيط الموارد البشرية

قبل قيام الدولة واكتشاف البترول كانت قوة العمل في المملكة تنقسم إلى إطارات واسعة من الرعاة والمزارعين والتجار، وكان تلك الإطارات مناسبة للتركيب الاقتصادي والاجتماعي للمملكة في ذلك الوقت. ولكن في أعقاب اكتشاف البترول واجهت المملكة تغيرات عميقة وجوهرية شاملة وجذرية وسريعة في تركيبها الاقتصادية أسفرت عن ظهور مشكلة توفر القوى العاملة المؤهلة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات الكمية والكيفية معاً. (٤٤) فقد أدت زيادة الدخل الوطني إلى زيادة الخدمات الحكومية ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير، وإلى زيادة الحاجة إلى أعداد كبيرة من العمالة لتنفيذ تلك الخدمات والمشروعات. وفي ظل العجز في القوى العاملة الوطنية المدربة لتنفيذ مشروعات التنمية تمت الاستعانة بالعاملة الوافدة لتنفيذ خطط التنمية. ونتيجة لذلك فقد أولت المملكة عناية فائقة بالتخطيط للقوى العاملة لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة الوطنية، وتقليل الاعتماد على العمالة غير السعودية. وقضية العمالة في المملكة لا تزال على جانب كبير من الأهمية، لا سيما في ظل وجود أعداد كثيرة من العمالة غير السعودية، وفي ظل وجود أعداد كبيرة من السكان المؤهلين لدخول سوق العمل (حوالي ٦٠٪ من السعوديين هم أقل من ١٨ سنة من العمر). (٤٥)

وفي البداية كانت المسؤوليات المتعلقة بالقوى العاملة في المملكة موزعة على عدد من اللجان الوزارية، أنيطت إليها مسؤولية تنسيق البرامج الحكومية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التحقق من أن البرامج التعليمية والتدريبية تتفق مع مستلزمات تنمية القوى العاملة، وأنها تفي بالاحتياجات المستقبلية من العمالة للجهات الحكومية.

ففي عام سنة ١٣٧٩ هـ (١٩٦٠) استقدمت مجموعة من خبراء البنك الدولي للإنشاء والتعمير لدراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية في المملكة، وبعد

دراسة استمرت عدة أشهر قدمت مجموعة الخبراء توصياتها بضرورة تبني برنامج مرحلي للتنمية، يتولى إعداده والإشراف على تنفيذه جهاز مركزي للتخطيط. وهكذا تم إنشاء المجلس التخطيطي الأعلى في سنة ١٣٨٠ هـ (١٩٦١ م)، ليتولى تخطيط ورسم سياسة الإنماء الاقتصادي والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها. (٤٦) ولكن المجلس لم يف بالالتزامات المناطة به على النحو المطلوب ومن أهمها وضع خطة للتنمية خلال مدة زمنية معينة، وابتعد المجلس من البداية عن مهمته الأساسية، وانشغل بتفاصيل كثيرة باعدت بينه وبين وظائف الأساسية. بالإضافة إلى عدم قيام الأجهزة الحكومية بدورها المحدد لمساعدة المجلس في عملية التخطيط. إلى جانب ما اتسم به عمل المجلس من روتين، زاد من تعقيده نقص المعلومات والبيانات الإحصائية الحديثة والدقيقة اللازمة للتخطيط، وقلة الفنيين السعوديين المؤهلين لأعمال التخطيط. (٤٧)

وفي عام ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) وصلت مجموعة من الخبراء من مؤسسة فورد الأمريكية لدراسة الجهاز الإداري في المملكة. وقدم خبراء فورد عدداً من التوصيات من بينها توصيات تتعلق بإصلاح أوضاع التخطيط في المملكة. وبناء على هذه التوصيات تم إنشاء الهيئة المركزية للتخطيط عام ١٣٨٤ هـ (١٩٦٤ م)، أسندت رئاستها إلى رئيس برتبة وزير يرتبط مباشرة بالملك، (٤٨) وتحوّلت إلى وزارة التخطيط سنة ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥ م). (٤٩)

ومن أولى اللجان التي أنشئت في مجال تخطيط وتنمية القوى العاملة في المملكة اللجنة الوزارية العليا للقوى العاملة التي تم تشكيلها في سنة ١٣٨٧ هـ (١٩٦٨ م)، وضمت رؤساء الجهات الحكومية ذات العلاقة لتتولى مهمة تنسيق جهود وبرامج تنمية القوى البشرية، والتأكد من توافقها مع مقتضيات تنمية القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة، وتحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة. (٥٠)

ولقد عقدت اللجنة العليا عدداً من الاجتماعات، درست وناقشت خلالها جميع التقارير والدراسات التي قدمتها إليها مختلف الأجهزة الحكومية، كما أنشأت لجنة فنية فرعية

تتولى تنسيق محتويات التقارير والدراسات ، بما في ذلك ما يتعلق بمشكلات القوى البشرية في المملكة والتوصيات الواردة بشأن حلها ، ووضع برامج سليمة واقتراح الوسائل الكفيلة باستخدام القوى البشرية بالشكل الأمثل .<sup>(٥١)</sup> غير أن المسؤوليات المتعددة الملقاة على عاتق أعضاء اللجنة أثرت على الجهد المخصص للجنة لتحقيق أهدافها .<sup>(٥٢)</sup>

واستمر تشكيل اللجان لدراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بالقوى العاملة ، في مختلف القطاعات . فعلى سبيل المثال تم تشكيل اللجنة الوزارية لتطوير القوى العاملة في القطاع الصحي سنة ١٣٩٦ هـ (١٩٧٦ م) ، وتم في سنة ١٣٩٨ هـ (١٩٧٧ م) تشكيل لجنة وكلاء الوزارات ذات العلاقة لدراسة أوضاع القوى العاملة وطريقة توزيعها بما يحقق الاستفادة منها . وفي سنة ١٣٩٩ هـ (١٩٧٨ م) تم تشكيل اللجنة الوزارية لدراسة متطلبات القوات المسلحة من الطاقة البشرية ، واللجنة الوزارية لدراسة أهمية تدريب وتطوير القوى البشرية في المملكة .<sup>(٥٣)</sup>

كما تم تشكيل لجنة ابتعاث الموظفين في وزارة المعارف ، تحت رئاسة وزير المعارف وعضوية عدد من المسؤولين في الجهات الحكومية ذات العلاقة ، لتتولى رسم سياسة ابتعاث الموظفين بما يتمشى مع حاجات الجهات الحكومية . كذلك تشكلت لجنة التدريب في ديوان الموظفين العام ، تحت رئاسة رئيس ديوان الموظفين العام وعضوية عدد من المسؤولين بالجهات ذات العلاقة وأوكلت إليها مهمة رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين ، التنسيق بين المراكز التدريبية للموظفين ومتابعة نشاطاتها وتقديم المشورة لها ودراسة مدى استفادة الجهات الحكومية منها .

ونظراً لتعدد اللجان المسؤولة عن قضايا القوى العاملة ، وما نجم عنه من تداخل في الاختصاصات ، وتكرار وتشتت في الجهود والوقت والمال ، تم الاتفاق بين وزير الداخلية ووزير التخطيط برفع توصية إلى مجلس الوزراء لتوحيد جميع لجان القوى العاملة في لجنة وزارية موحدة للعمالة ، لتتولى دراسة أوضاع العمالة في المملكة ومشكلاتها ، واقتراح

الوسائل الملائمة لتخطيط العمالة الوطنية وتنميتها . وهكذا تم إنشاء اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) لدراسة جميع أوضاع القوى العاملة وتقديم توصيات بشأن أنسب الوسائل لتخطيطها وتنميتها في مدة لا تتجاوز الخمسة أشهر. <sup>(٥٤)</sup>

وعلى هذا الأساس رفعت اللجنة الوزارية الموحدة للعمالة توصية إلى المقام السامي بإنشاء مجلس للقوى العاملة يرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء ويكون مسؤولاً عن التخطيط للقوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها . وهكذا تم ، في سنة ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠ م) ، إنشاء مجلس القوى العاملة ، الذي يرتبط برئيس مجلس الوزراء ويتولى مسؤولية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وتدريبها وتطويرها . <sup>(٥٥)</sup> وعند إنشاء المجلس كانت أمانته العامة ترتبط بوزارة التخطيط ، وكانت إدارة القوى العاملة بوزارة التخطيط تقوم بمهام الأمانة العامة ، واستمر ارتباط الأمانة العامة بوزارة التخطيط لمدة عامين ، إلى أن فصلت عنها في سنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م) وصارت كياناً إدارياً مستقلاً ترتبط مباشرة برئيس مجلس القوى العاملة ويتولى رئاستها أمين عام . <sup>(٥٦)</sup>

كذلك فإن التخطيط للقوى العاملة حظي بالاهتمام من خلال خطط التنمية الخمسية . فمذ ظهور خطة التنمية الأولى منذ ما يزيد عن ثلاثة عقود ، فإن تخطيط الموارد البشرية كان يمثل جانباً رئيساً في خطط التنمية . فقد كان من أهداف الخطة الأولى للتنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠-١٩٧٥ م) " تطوير الموارد البشرية لتتمكن عناصر المجتمع من زيادة مساهمتها الإنتاجية وتمكينها من المشاركة الكاملة في عملية التنمية " . <sup>(٥٧)</sup> وتوالى الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في خطط التنمية التالية . فعند صدور خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ / ١٩٧٥-١٩٨٠ م) ، اتضح زيادة العجز في العرض من القوى العاملة الوطنية ، كما اتضح أن نسبة عالية من تلك العمالة تفتقر إلى التدريب المناسب ، وأن مشاركة المرأة في تلك القوى كان ضعيفاً . <sup>(٥٨)</sup> وعلى هذا الأساس ، فإن الخطة أكدت على تنمية القوى البشرية عن طريق التوسع في برامج التعليم والتدريب ، واستهدفت زيادة معدلات مشاركة القوى

السعودية في مجالات التنمية، وزيادة القدرة الإنتاجية لها، وتشجيعها على شغل المناصب الإدارية.

وقد صدرت خطة التنمية الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥ هـ / ١٩٨٠-١٩٨٥ م) في وقت استمر فيه عدم التوازن بين الطلب والعرض في القوى العاملة. وعلى هذا الأساس، فقد ركزت الخطة على زيادة المجموع الكلي من القوى العاملة الوطنية وتقليل الاعتماد على القوى العاملة غير السعودية، والاستفادة القصوى من القوى العاملة ورفع مستوى إنتاجيتها. ومع صدور خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥-١٤١٠ هـ / ١٩٨٥-١٩٩٠ م) كانت مشكلة عجز العمالة أكثر حدة، لهذا فإن الخطة اشتملت على "تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة عرضها، ورفع كفاءتها لتخدم جميع القطاعات".

وركزت خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ / ١٩٩٠-١٩٩٥ م) على تنمية القوى العاملة السعودية وتطويرها، وعلى التوسع في إيجاد فرص عمل للعمالة الوطنية، وتحقيق زيادة تدريجية فيها في كل قطاعات الاقتصاد، والتأكد المستمر من زيادة عرضها، وتحقيق المزيد من التوافق بين مهارات العمال السعوديين وفرص العمل المتاحة، وزيادة مشاركة المرأة في القوة العاملة وفقاً للشريعة الإسلامية، وتنفيذ خطط الإحلال<sup>(٥٩)</sup> وفي سعيها لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة في القطاع العام وإحلال القوى الوطنية محل العمالة غير السعودية، فقد قررت الخطة أن يتولى الديوان العام للخدمة المدنية السابق مراجعة شاملة لتحقيق الاستفادة من القوى العاملة في كل جهاز حكومي وتحديد مستويات القوى العاملة المطلوبة لإنجاز البرامج والخطط بكفاءة، وتطوير خطط سعودة سنوية بالتشاور مع كل جهة حكومية. وأن تتضمن هذه الخطط أهدافاً محددة لتحقيق الإحلال والتدريب للموظفين السعوديين، وكذلك الفترة الزمنية والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط.<sup>(٦٠)</sup>

وأكدت خطة التنمية السادسة (١٤١٥-١٤٢٠ هـ / ١٩٩٥-٢٠٠٠ م) على أهمية العمل على معالجة مشكلات تنمية القوى البشرية، وركزت على تطوير السياسات اللازمة لإحلال القوى العاملة الوطنية المؤهلة محل غير السعودية، وتبني السياسات اللازمة لتشجيع

القطاع الخاص على إتاحة مزيد من فرص العمل للمواطنين، وتنمية الموارد البشرية والتأكد باستمرار من زيادة المعروض من القوى العاملة ورفع كفاءتها لسد احتياجات الاقتصاد الوطني. وبينت الخطة أن من المتوقع خلال فترة الخطة أن يستوعب القطاع الخاص ٩٥٪ من الزيادة في العمالة الإجمالية، وأن يقتصر نمو العمالة في القطاع الحكومي على المتطلبات الإضافية لقطاعي الصحة والتعليم. كما توقعت الخطة أن يبلغ حجم العمالة السعودية التي ستحل محل العمالة غير السعودية بالقطاعين العام والخاص خلال فترة الخطة ٣١٩٥٠٠ فرد، بمعدل انخفاض سنوي مقداره ١,٥٪ للعمالة غير السعودية. فضلاً عن ذلك، فقد تنبأت الخطة بأن يبلغ حجم استيعاب القطاعين الحكومي والخاص للعمالة السعودية خلال سنوات الخطة، سواء من خلال التعيين أم الإحلال، إلى ما يزيد على ٥١١,٠٠٠ فرد، بمعدل زيادة سنوي مقداره ٤,٥٪ للعمالة السعودية. وتوقعت الخطة أن يزيد حجم العمالة في قطاع الخدمات الحكومية من (٨١٧,٧) ألف فرد في مستهل الخطة إلى (٨٢٧,٢) ألف فرد في نهاية الخطة، بزيادة قدرها (٩,٥) ألف فرد خلال سنوات الخطة.

وأعطت خطة التنمية السابعة الحالية (١٤٢٥-١٤٢٥ هـ / ٢٠٠٥-٢٠٠٥ م) اهتماماً أساسياً في تأكيدها على أولوية تنمية القوى البشرية وزيادة توظيفها، حيث نص الهدف الخامس للخطة على "تنمية القوى البشرية والتأكد من زيادة مشاركتها ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني وإحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة غير السعودية". كما حرصت الأهداف العامة للخطة على تنمية مستوى مهارات العاملين وتنمية قدراتهم الإنتاجية وتمكينهم من التعامل بكفاءة واقتدار مع التطورات التقنية في مجالات الإنتاج المختلفة، فأشار الأساس الاستراتيجي السادس عشر للخطة إلى "العناية بإعادة التأهيل والتدريب لرفع إنتاجية العامل بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية".

ومع التأكيد على ترشيد النفقات الحكومية، فقد استهدفت الخطة السابعة إتاحة

(١٦, ١) ألف فرصة عمل جديدة للقطاع الحكومي، وهو ما يعادل (٩, ٤٪) من إجمالي فرص العمل المتاحة خلال مدة تطبيق الخطة. ومن ثم فإن المتوقع أن تتراجع نسبة العمالة في القطاع الحكومي بالنسبة إلى إجمالي العمالة إلى نحو (٤, ١٢٪) في نهاية الخطة.

ويلاحظ أن جهود تخطيط القوى العاملة في المملكة ركزت بشكل خاص على توظيف الوظائف العامة، وإحلال القوى العاملة الوطنية فيها محل العمالة الوافدة. وفي سبيل تلك الغاية تم اتباع العديد من السبل منها تطوير البرامج التعليمية والتدريبية، والعمل على مواكبتها للتطورات الحديثة في مجال الوظائف وما يستخدم فيها من تقنيات. وتوفير الفرصة من داخل الخدمة وخارجها للالتحاق بالبرامج التعليمية والتدريبية التي تزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من القيام بهمام الوظائف العامة. بالإضافة إلى الاهتمام بفتح فرص العمل أمام المواطنين المؤهلين، والعمل على التغلب على العقبات التي تواجههم في هذا المجال.

وسعيًا نحو تحقيق توظيف الوظائف العامة فقد أصدر مجلس الوزراء سنة ١٤١٩ هـ (١٩٩٨م) قراراً لتنظيم أوضاع المتعاقدين غير السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية. (٦١) وقد أكد القرار على جميع الجهات الحكومية ضرورة مراجعة أوضاع المتعاقدين غير السعوديين لديها، وذلك بهدف التأكد من أن استمرار المتعاقدين رهن بوجود الحاجة إليهم، وتعذر شغل وظائفهم بمواطنين. كما اقتضى القرار قصر تجديد العقود للقائمين على رأس العمل من المتعاقدين على المراتب الخامسة فما دونها، ولا يجوز إلا للوظائف الفنية التي يتعذر شغلها بشكل قاطع بمواطنين، وتدعو الحاجة إلى ضرورة شغلها، وعدم إمكانية تأجيل ذلك لأهمية العمل المناط بها. كما قضى القرار بضرورة التشاور بين الوزير المختص ووزارة الخدمة المدنية عند تجديد عقود المتعاقدين غير السعوديين ذوي الكفاءة المتميزة والتخصصات النادرة، والذين كانت عقودهم تجدد من قبل جهاتهم. كما ربط القرار منح التأشيرات لمن سيتم التعاقد معهم من الخارج للعمل في الجهات الحكومية بموافقة وزارة الخدمة المدنية.

### الجهات ذات العلاقة بالتخطيط للقوى العاملة

هناك عدد من الأجهزة الحكومية التي لها مسؤوليات تتعلق بتخطيط القوى العاملة بصورة أو بأخرى. ومن أهم الجهات التي لها علاقة بعملية تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: وزارة التخطيط، ومجلس القوى العاملة، ومجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية نفسها.

### وزارة التخطيط

تتولى وزارة التخطيط إعداد خطط خمسية للتنمية في المملكة وفقاً لاستراتيجيات التنمية الوطنية، التي يعدها مجلس الوزراء. وتتضمن كل خطة خمسية خطة وطنية شاملة تحدد الاستراتيجيات والأولويات والسياسات الاقتصادية الوطنية المتوسطة الأجل، كما تتضمن الخطط التشغيلية للجهات الحكومية. وتشارك جميع الأجهزة الحكومية في هذه الخطط، وتتولى وزارة التخطيط صياغة الإطار العام لهذه الخطط، والقيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية اللازمة لرسم السياسة الإنمائية اللازمة لوضع الخطط، والعمل على توفير المعلومات اللازمة الخاصة بالتخطيط، ومعاونة الأجهزة الحكومية في شؤون التخطيط، واقتراح الوسائل والسياسات البديلة لتعبئة الموارد الطبيعية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط، وإعداد الوسائل اللازمة لتسهيل متابعة تنفيذها، والمتابعة الدورية للتأكد من تنفيذها.

وتتولى الوزارة تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني ولكل قطاعات من قطاعات الاقتصاد الوطني. وتتولى تقدير الطلب والعرض من العمالة في كل سنة من سنوات الخطة، حيث يكون التخطيط للموارد البشرية جزءاً أساسياً من خطط التنمية.

### مجلس القوى العاملة

يتولى مجلس القوى العاملة دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بكافة فئاتها، وفق مقتضيات وخطط برامج التنمية، ووضع السياسات التي يتوجب على الأجهزة الحكومية

الالتزام بها في تنفيذ مسؤولياتها في هذا المجال . كما يتولى اقتراح التنسيق بين البرامج الحكومية المختلفة لتنمية الموارد البشرية ، من خلال التأكد من تمشي البرامج التعليمية والتدريبية في هذه المجال مع مستلزمات تطوير القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة للاحتياجات المستقبلية للمملكة . كذلك يختص برسم السياسات الخاصة بتوزيع القوى العاملة السعودية وغير السعودية بما يحقق الاستفادة القصوى منها ، واتخاذ الخطوات الكفيلة بالحد من استقدام الأيدي العاملة غير السعودية . ويتولى كذلك وضع السياسات الخاصة بتنوع مهارات القوى العاملة السعودية ورفع مستواها ، وتطوير السياسات اللازمة لرفع مساهمة السعوديين في مجموع القوى العاملة للمشاركة بفاعلية في جهودات التنمية ، ورسم السياسات الكفيلة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ، لتشجيعهم على العمل . (٦٢)

وللمجلس أمانة عامة يتولى رئاستها أمين عام ، تتولى إعداد الدراسات الفنية التي يتطلبها المجلس ، وتجميع المعلومات والدراسات والقرارات من الجهات المختصة بالقوى العاملة . (٦٣) وفي سنة ١٤٢٠ هـ (١٩٩٩ م) فوض مجلس الوزراء مجلس القوى العاملة تشكيل لجنة تحضيرية دائمة في الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة ، لتتولى دراسة الموضوعات التي تعرض على المجلس بشكل تفصيلي ، وإعداد تقارير تبين الآثار الإيجابية والسلبية على سوق العمل عند اتخاذ قرارات بشأنها . ويمكن للجنة الاستعانة بمن تراه من الخبراء والمتخصصين بعد موافقة رئيس المجلس .

كما يوجد بالأمانة العامة لمجلس القوى العاملة مركز للمعلومات ، يتولى جمع البيانات المتعلقة بالعمالة في المملكة وتحليلها وتبويبها ، ويوفر قاعدة شاملة وموحدة لبيانات العمالة في المملكة لاستخدامها في الدراسات والبحوث والتخطيط المتعلق بالقوى العاملة وتطويرها . كذلك تتولى إدارة البحوث والدراسات بالأمانة مسؤولية إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالقوى العاملة .

مجلس الخدمة المدنية

إن دور مجلس الخدمة المدنية في مجال تخطيط القوى العاملة في الأساس دور استراتيجي . فمن بين اختصاصات مجلس الخدمة المدنية التعاون مع الجهات المختصة في رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها ، وتنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والإعداد .<sup>(٦٤)</sup> ويملك المجلس السلطة اللازمة لوضع السياسات واللوائح التي تؤثر على مختلف جوانب العمالة في الأجهزة الحكومية .

وزارة الخدمة المدنية

تتولى وزارة الخدمة المدنية الإشراف على شؤون الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية ، ويقع على عاتقها مسؤولية تطوير سبل الاستفادة من القوى العاملة .<sup>(٦٥)</sup> وتتولى الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة بالوزارة مسؤولية التخطيط للقوى العاملة ، ومن بين مهامها :

١ . وضع البرامج والخطط الخاصة بالاحتياجات الراهنة والمستقبلية للقوى العاملة بالمملكة .

٢ . إجراء الدراسات الخاصة بتقدير الاحتياجات من التدريب لموظفي الدولة وتقييم البرامج التدريبية بالتعاون مع الجهات المختصة .

٣ . المشاركة مع الجهة المختصة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني في دراسة طلبات استحداث الوظائف .

٤ . إبداء الرأي في النواحي الخاصة بالقوى العاملة .

كما يوجد في وزارة الخدمة المدنية لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية ، التي تتولى سكرتاريتها إدارة التدريب بالوزارة ، ويرأسها وزير الخدمة المدنية ، ويشترك في عضويتها كل من مدير عام معهد الإدارة العامة ، ووكيل وزارة التخطيط ، ووكيل وزارة التعليم العالي ، ونائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وأمين عام

مجلس القوى العاملة ، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية والاقتصاد الوطني .<sup>(٦٦)</sup> وتختص اللجنة برسم السياسة العامة للتدريب وتنظيم أوضاع التدريب والمتدربين من الموظفين العموميين داخل المملكة وخارجها ، لسد حاجات الجهات الحكومية من الموظفين المدربين .<sup>(٦٧)</sup>

### الأجهزة الحكومية

لا توجد في الأجهزة الحكومية وحدة إدارية تحت اسم " إدارة التخطيط للقوى العاملة " ، بل إن نشاط التخطيط للقوى العاملة يمارس في الغالب كنشاط ثانوي في وحدات إدارية مساعدة .<sup>(٦٨)</sup> وعادة ما يكون التخطيط للقوى العاملة جزءاً من الخطة الكلية للجهاز والتي تكون ضمن خطط التنمية الخمسية . ويتم التخطيط في العادة من أسفل إلى أعلى حيث تقوم الوحدات الإدارية برفع تقديراتها عن العمالة المستقبلية إلى إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة ، والتي توجد في العادة في غالبية الأجهزة الحكومية ، وتتولى هذه الإدارة إعداد الخطة الكلية للجهاز في ضوء الاستراتيجيات المحددة في خطة التنمية ، التي يتم رفعها إلى وزارة التخطيط ، وتضمينها في خطة التنمية بعد مراجعتها وتنسيقها مع خطط الجهات الحكومية الأخرى ، بالتشاور مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية ، وفقاً لإجراءات معينة .

### مشكلات القوى العاملة في المملكة

إن المشكلة الرئيسة في مجال القوى العاملة في المملكة تكمن في نقص الأيدي العاملة الوطنية المدربة ، الأمر الذي ترتب عليه زيادة العمالة غير السعودية بشكل كبير . وقد تناقصت العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية مؤخراً بشكل كبير ، وغدت تتركز بشكل رئيس في القطاعين الصحي والتعليمي . ومن خلال مراجعة أدبيات العمالة في المملكة يمكن تلخيص أهم مشكلات القوى العاملة في المملكة بما يلي :

١ . عدم الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المتاحة ، الأمر الذي أدى إلى تفشي البطالة المقنعة والتضخم الوظيفي ، وسوء توزيع القوى العاملة ، وعدم وضع الفرد المناسب في موقع العمل المناسب .<sup>(٦٩)</sup>

- ٢ . نقص إنتاجية القوى العاملة، الناتج عن التسبب الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل. (٧٠)
- ٣ . سوء استغلال العنصر النسائي، (٧١) ورغم الاستفادة من المرأة السعودية في عدد من النشاطات التي تتفق واستعداداتها، إلا أنه لم يتح لها المساهمة بشكل كامل في عدد من المجالات التي يمكن أن تقدم فيها خدمة كبيرة، بما يتفق مع التقاليد العربية الإسلامية. (٧٢)
- ٤ . الاتجاهات الاجتماعية السلبية التي تحد من الاستفادة من العمالة الاستفادة المطلوبة. (٧٣)
- ٥ . رغبة العديد من الموظفين في الاشتغال بالأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية. (٧٤)
- ٦ . عدم التوازن بين المخرجات التعليمية، الأمر الذي أدى إلى تخريج أعداد تزيد عن الحاجة في بعض التخصصات وأعداد تقل عن الحاجة بكثير في بعضها الآخر. (٧٥)
- ٧ . نقص الوعي بأهمية التخطيط. (٧٦)
- ٨ . نقص القوى العاملة المؤهلة والمدربة في التخطيط، وعدم اتباع الأسلوب العلمي في تخطيط القوى العاملة، وعدم قيام الجهات المركزية المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة بدور فاعل نحو إعداد أسس ومعايير وأدوات خطط القوى العاملة وتوفيرها للإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة لتساعدها في وضع خطط سليمة للتخطيط للقوى العاملة. يضاف إلى ذلك، ضعف العلاقة بين الإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة في الأجهزة الحكومية ومجلس القوى العاملة، الأمر الذي أسهم في عدم دقة الخطط والمبالغة في أهدافها وصعوبة متابعتها وتقييمها. (٧٧)
- ٩ . عدم تكامل الإحصائيات عن القوى العاملة وعدم توفر قاعدة للمعلومات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة، وافتقارها إلى الدقة، وعدم الاستفادة من المعلومات بصفة عامة. (٧٨)



obeyikandi.com

## الهوامش

- (١) محمد النشار، إدارة الأفراد (دبي: دار القلم، ١٩٩٠ م)، ٤٥ .
- (2) Guvenc G. Alpander, **Human Resources Management Planning** (New York: American Management Association, 1982), 8 .
- (٣) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه، أساليبه، ومشاكله (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٦ هـ)، ٤، ١١ .
- (4) James W. Walker, **Human Resource Planning** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1980), 5-8 .
- (5) Theodore Jay Gordon, "The Methods of Futures Research," **Annals of the American Academy of Political and Social Science** 522 (July 1992): 27 .
- (6) Walker, 5-8 .
- (7) Randall S. Schuler and James W. Walker, "Human Resources Strategy: Focusing On Issues And Actions," **Organizational Dynamics** 19, no. 1 (Summer 1990): 5 .
- (8) John Beeson, "Succession Planning: Building the Management Corps," **Business Horizons** 41, no. 5 (September/October 1998): 61 .
- (9) Jim Spoor "Succession Planning: Once A Luxury, Now An Emerging Issue," **HR Focus** 70, no. 12 (December 1993): 1 .
- (10) Ellen Schall, "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation," **Public Administration Review** 57, no. 1 (January/February 1997): 4 .
- (١١) منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥ م)، ٧٧ .
- (12) Ron Sanchez "Preparing for An Uncertain Future," **International Studies of Management and Organization** 27, no. 2 (Summer 1997): 71 .
- (١٣) فؤاد محمد القاضي، "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع"، مجلة معهد الإدارة العامة العدد ٢٨ (ربيع الآخر ١٤٠١ هـ): ١٤٢ .
- (١٤) على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس (القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٧٤ م)، ٢٢٦ .
- (15) R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices and Skills**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 269 .
- (16) Barbara Rarden, "A Practical Approach to Staff Forecasting," **Human Resources Professional** 3, no. 4 (Summer 1991): 5 .

- (١٧) عبد الوهاب، ٢٢٦ .
- (١٨) المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية (د.ت)، ١٣٦ .
- (19) Rachid Zeffane and Geoffrey Mayo, "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of An Operational Model," **International Journal of Manpower** 15, no. 6 (1994): 36 .
- (20) Vincent R. Ceriello, "How to Sabotage HRMS Planning," **Personnel Journal** 71, no. 10 (October 1992): 102 .
- (٢١) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب)، ٨٩ .
- (٢٢) الناشر، ٤٤ .
- (23) Bureau of Labor Statistics, "Occupational Employment," **Occupational Outlook Quarterly** 41, no. 4 (Winter 1997/1998): 7 .
- (24) R.L. Mathis, and J.H Jackson, **Human Resource Management** (Minn/ St. Paul: West Publishing, 1994), 67 .
- (25) Gordon, 26 .
- (26) Janet A. Sniezek, "A Comparison of Techniques for Judgmental Forecasting By Groups With Common Information," **Group and Organization Studies** 15, no. 1 (March 1990): 5 .
- (27) Gordon, 28 .
- (28) David Passig, "Imen-Delphi: A Delphi Variant Procedure for Emergence," **Financial Management** 25, no. 4 (Winter 1996): 54 .
- (29) Gordon, 29 .
- (30) Gordon, 29-30 .
- (31) R. S. Schuler, **Managing Human Resources** (Minn. /St. Paul: West Publishing, 1995), 110 .
- (٣٢) القاضي، ١٤٧ .
- (33) Gordon, 31 .
- (34) Alpander, 94 .
- (35) Walker, 130 .
- (36) Alpander, 94 .
- (37) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), 152 .
- (38) Walker, 132 .
- (39) Alpander, 95 .
- (40) Walker, 130 .
- (41) Walker, 130 .

- (42) Gordon, 33-34 .
- (43) Norman C . Saunders, "BLS Employment Projections for 1990: An Evaluation," **Monthly Labor Review** 115, no . 8 (August 1992): 15 .
- (٤٤) عمر الفاروق السيد رجب، "تغيرات الهيكل الوظيفي للعمالة،" الفصل العدد ٣١، السنة الثالثة (محرم ١٤٠٠ هـ: ٢٤).
- (45) Alexander Kronemer, "Inventing A Working Class in Saudi Arabia ." **Monthly Labor Review** 120, no . 5 (May 1997): 30 .
- (٤٦) المرسوم الملكي، رقم (٥٠) بتاريخ ١٩ رجب ١٣٨٠ هـ (٤ يناير ١٩٦١ م).
- (٤٧) أحمد الصباب، التخطيط والتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية (جدة: دار عكاظ للطباعة والنشر، د.ت)، ٦٨ .
- (٤٨) المرسوم الملكي، رقم (١٩) في ١٧ رمضان ١٣٨٤ هـ.
- (٤٩) الأمر الملكي، رقم (٢٢٦/أ) وتاريخ ٨ شوال ١٣٩٥ هـ.
- (٥٠) الأمر السامي، رقم (٢٤٤٤٦) وتاريخ ٢٩/١٢/١٣٨٧ هـ.
- (٥١) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥ م)، ٦٦ .
- (٥٢) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "تخطيط القوى البشرية في المملكة،" الإدارة العامة، العدد ١٧ (ربيع ثاني ١٣٩٥ هـ): ١٣٦ .
- (٥٣) الأمانة العامة لمجلس القوى العاملة، مجلس القوى العاملة: المهام، التنظيم، الإنجازات (الرياض: مجلس القوى العاملة، رمضان ١٤١٥ هـ/ فبراير ١٩٩٥ م)، ١١ .
- (٥٤) الأمر السامي رقم ٦١٦/٢/٥/٣ وتاريخ ٩/٣/١٤٠٠ هـ.
- (٥٥) المرسوم الملكي، رقم م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ.
- (٥٦) المرسوم الملكي، م/٤٤ وتاريخ ٤/٧/١٤٠٢ هـ.
- (٥٧) المملكة العربية السعودية، الهيئة المركزية للتخطيط، خطة التنمية (١٣٩٠-١٣٩٥ هـ) (الرياض: الهيئة المركزية للتخطيط، ١٩٧٠)، ٢٥ .
- (٥٨) وزارة التخطيط، خطة التنمية الثانية (١٣٩٥-١٤٠٠ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٣٩٥ هـ)، ٢١٥ .
- (٥٩) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥ هـ) (الرياض: وزارة التخطيط، ١٤١٠ هـ)، ٤٦ .
- (٦٠) وزارة التخطيط، خطة التنمية الخامسة، ١٢٩-١٣١ .
- (٦١) قرار مجلس الوزراء، رقم (٤٧) في ٤/٤/١٤١٩ هـ.
- (٦٢) المرسوم الملكي، م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ (نظام مجلس القوى العاملة).
- (٦٣) نظام مجلس القوى العاملة، الصادر بالمرسوم الملكي م/٣١ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠ هـ، المادة الرابعة.
- (٦٤) نظام مجلس الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم الملكي (م/٤٨) في ١٠/٧/١٣٩٧ هـ، المادة ٩ .
- (٦٥) نظام مجلس الخدمة المدنية، المادة ١٠ .

- (٦٦) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٨٠٠)، وتاريخ ٤/٢/١٤٠٤ هـ.
- (٦٧) لائحة التدريب، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (١٦)، وتاريخ ١٩/١/١٣٩٨ هـ، المادة (٥/٣٤).
- (٦٨) إبراهيم حمد العبود، وعبد الرحمن محمد السعيد، ومنصور عبد العزيز المعشوق، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية: الأسس، المشكلات، والحلول (الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤١٣ هـ/١٩٩٣ م)، ١٢٦.
- (٦٩) محمد عبد الرحمن السحيباني، "توظيف العمالة السعودية في القطاع العام"، ندوة التوظيف ومشكلاته في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٨-٢٠ جمادى الآخرة ١٤٠٥ هـ)، ١٢٦؛ محمد عبد الرحمن الطويل، "كيف نحدد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية"، الإدارة العامة العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣ هـ): ٩؛ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، "تخطيط القوى البشرية في المملكة"، ١٤١.
- (70) Kronemer, 29 .
- (٧١) يوسف العبد العزيز اليوسف ومحمد الطيب حسين، "أسباب الحاجة إلى العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية"، بحث مقدم إلى ندوة العمالة غير السعودية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة للفترة (٢٤-٢٦ ربيع الأول ١٤٠٤ هـ)، ٢٩.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية (الرياض، الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٠ هـ).
- (73) Kronemer, 30 .
- (٧٤) حسين عمر منصور، "الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي من القوى العاملة في الجهاز الحكومي"، الإدارة العامة عدد ٢٤ (ربيع ثاني ١٤٠٥ هـ/يناير ١٩٨٥ م): ٢٧.
- (٧٥) الطويل، ١٢؛ السحيباني، ١٢٧.
- (٧٦) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٨.
- (٧٧) العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٥-١٢٧.
- (٧٨) الطويل، ٨؛ العبود، والسعيد، والمعشوق، ١٢٩.

