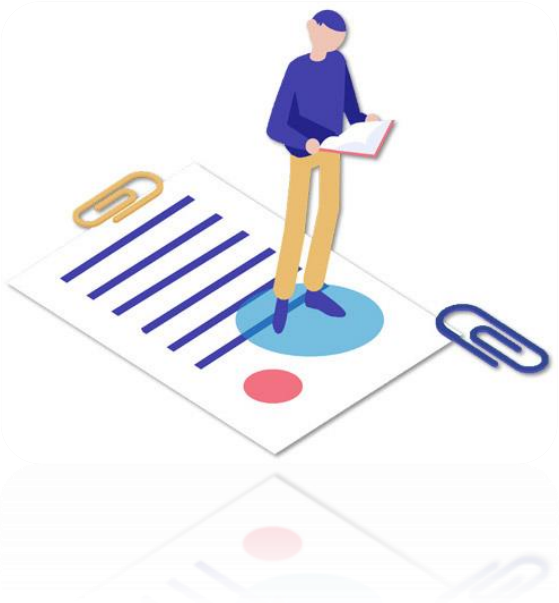
الوحدة التدريبية الخامسة
إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخري

اهداف اليوم

- ان يتعرف المتدرب علي صيانة الموارد البشرية
- ان يلم المتدرب بمداخل تنمية الموارد البشرية
- ان يدرك المتدرب العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الادارات الأخرى.
- ان يتعرف المتدرب علي أعمال وممارسات الموارد البشرية
- ان يلم المتدرب بالمستقبل الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية
- ان يدرك المتدرب الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

اليوم التدريبي الخامس
دليل تدريب الجلسة الأولي

- **الجلسة الأولي:**
  - **عنوان الجلسة: إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخري**
  - **مدة الجلسة: 180 دقيقة.**
- **موضوعات الجلسة:**
  - **صيانة الموارد البشرية**
  - **مداخل تنمية الموارد البشرية**
  - **العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الادارات الأخرى.**



نشاط – 9 –

"عصف ذهني – جماعي"

عزيزي المتدرب ماذا تعرف عن صيانة الموارد البشرية.

صيانة الموارد البشرية

الهدف من هذا النشاط هو المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية، وكذلك جعل المنظمة مصدر اجتذاب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.

ويضم هذا النشاط:

- **الاهتمام بالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية.**
- **الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.**

- **علاقات الموظفين:**

- **خلق التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.**
- **تقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين.**
- **تقليل الشعور بعدم الرضا أو زيادة الشعور بالرضا.**
- **التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين.**

- **ما يتضمنه نشاط علاقات الموظفين:**

- **ضمان فرص التقدم الوظيفي للإفراد وتخطيط المسار الوظيفي.**
- **إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة (الترقيات – التنقلات – الاستقالات- التقاعد).**
- **إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوي.**

➢ أهمية تنمية الموارد البشرية

إن الهدف من عمليات الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطوّر مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به،

مما يساهم في زيادة فعاليته الكليّة، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام هي:

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي:

- **توفير المناخ المُناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.**
- **العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.**
- **المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.**
- **معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهامّ، من خلال التكليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.**
- **تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.**

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:

- **تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.**

- تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما:

- تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.
- تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعليّة المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

مداخل تنمية الموارد البشرية

هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل:

- **المدخل الفردي:**

في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:

- النظر إلى الفرد بوصفه المتغيّر المستقلّ، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.
- استخدام جميع المدخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

- **المدخل التنظيمي:**

يركز هذا المدخل في فلسفته على أنّ عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:

- التركيز على الوظائف المختصّة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات.
- النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإنّ أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.
- التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

- **المدخل الجماعي:**

تتمثّل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها:

- عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.
- الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.
- التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

➢ الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية

واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق تنمية مستدامة من أجل الموارد والكفاءات، وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي:

- **الاتجاه نحو عولمة الأسواق:**

إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية، وقد ازداد اتجاه المؤسسات نحو الأسواق العالمية لأن تلك المؤسسات مُنظمة حتى تتلاءم مع الأسواق المحليّة.

- **تنويع مزيج الموارد البشرية:**

من الممكن أن تضُم الشركات ذات النشاط الدولي عدداً من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة، ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد مزيد من التنمية والتدريب.

- **اتجاه المؤسسات للتصغير:**

تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل من المستويات التنظيمية، وتسريح العمالة الزائدة، وتخفيض حجم العمليات، وهنا تكون وظيفة الموارد البشرية هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالنشاط.

- **إعادة هندسة العمليات في المؤسسات:**

لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من أجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثّر في سياسات ونظم

الموارد البشرية، ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تختص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به.

- **الاتجاه نحو اللامركزية:**

تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل تحليل المشاكل، وتقديم الاقتراحات لحلها، والاحتكاك مع العميل، ولهذا تجب تنمية مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الادارات الأخرى

وجود إدارة للموارد البشرية (إدارة متخصصة) لا تلغي دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين ولكن على المديرين الآخرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية.

وفيما يلي توضيح للحدود الفاصلة بين أعمال ومسئوليات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في بعض الأنشطة الرئيسة:

الوظيفة	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى

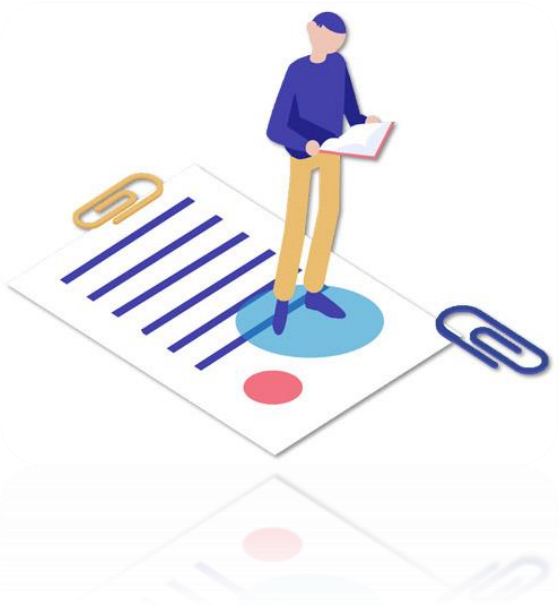
تدبير الموارد البشرية	• البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل. • إجراءات المقابلات والامتحانات. • إحالة الصالحين للعمل إلى الإدارة المعنية. • تزويدهم ببرنامج عن نظم الأجور والمزايا. • حفظ ملفات الأداء للموظفين.	• تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. • أجراء مقابلات مع الصالحين للعمل من تمت مقابلتهم من إدارة الموارد البشرية وتوجيههم للوظائف المناسبة. • تعريف الموظفين المختارين بمعلومات عن الوظائف التي سيلتحقون بها. • التدريب في موقع العمل وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية.
تنمية الموارد البشرية	• جمع المعلومات من اجل تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية. • تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية. • إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها.	• تحديد الاحتياجات التدريبية وإشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز. • الاستعانة بخبراء التدريب في إدارة الموارد البشرية. • القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية. • تقرير برامج التدريب المستقبلية

	• تدريب المشرفين للقيام بالتدريب بأنفسهم.	في ضوء نتائج التدريب الماضية.

استراحة تدريبية

اليوم التدريبي الخامس
دليل تدريب الجلسة الثانية

- **الجلسة الثانية:**
  - **عنوان الجلسة: تابع إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخري**
  - **مدة الجلسة: 180 دقيقة.**
- **موضوعات الجلسة:**
  - **أعمال وممارسات الموارد البشرية**
  - **المستقبل الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية**
  - **الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.**



أعمال وممارسات الموارد البشرية

هل هناك طريقة مثلى لأدائها؟

هل هناك مجموعة ممارسات الموارد البشرية المثلى؟

والتي يمكن تطبيقها على نطاق واسع من الشركات والاستراتيجيات أو أن لكل شركة ممارسات موارد بشرية خاصة بها ؟

لا توجد إجابة محدده علية حتى الآن ولكن من الممكن أن نستنتج بعض النتائج والتي منها:

- **أولاً:**

توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة من مبادئ الموارد البشرية العامة أو الفلسفات والتي يمكن تطبيقها على جميع الشركات.

- **ثانياً:**

ان جميع الشركات التي تسعى إلى تدويل نشاطها يجب ان يقوم قسم الموارد البشرية بما يلي:

- **تنمية العلاقات غير الرسمية بين الموظفِين بهدف تنمية الاتصالات على مستوى العالم.**
- **تنمية مهارات المديرين الدوليين من خلال تعينهم في مناصب دولية.**
- **وجود قوة عمل لديها خبرة بالاعمال الدولية.**
- **أن يتوافر لديها شخص متخصص في الموارد البشريةالدولية تعتمد علية عند دخول أسواق جديدة.**

- **ثالثاً:**

انه ليس هناك طريقة مثلى يمكن الاعتماد عليها في ادارة الموارد البشرية أكثر من وضع نظام للموارد البشرية خاص بكل شركة بحيث يدعم العمليات التشغيلية والمبادرات الإستراتيجية بالشركة.

- **رابعاً:**

هناك بعض ممارسات الموارد البشرية التي تحظى بالقبول لدى العديد من الشركات على مستوى العالم,لذلك عليك ألا تطبق أحد الأنظمة لمجرد أنه حقق نجاحاً بشركة أخرى.

المستقبل الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية

بالرغم من أهمية الحاجة للموارد البشرية إلا أن مستقبل الموارد البشرية في حد ذاته محل شك حيث أظهرت نتائج إحدى الدراسات انخفاضاً نسبته 18% في نفقات الموارد البشرية لكل موظف وقد زادت في السنوات الأخيرة ولكن بشكل طفيف ومن المتوقع أنها في طريقها للتوسع.

ويرى أحد الخبراء أن قسم الموارد البشرية بحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على الأنشطة التي تضيف قيمة واضحة للمنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي ,إدارة التغيير, مراحل الثقافة التنظيمية , تنمية رأس المال البشري.

ويقول خبير في الموارد البشرية انه من الممكن أن تساهم الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أربعة وسائل أساسية تتمثل في:

- تدعيم دورها كشريك استراتيجي.
- يجب أن تصبح الموارد البشرية ذات خبرة عاليه في طرق تنظيم العمل وتنفيذه بالشكل الذي يضمن تخفيض التكلفة وزيادة الجودة.
- يعتبر السلوك الوظيفي بمثابة المفتاح الاساسي للحصول على الميزة التنافسية , وهنا يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أمام الموظفين.
- يجب ان تتاكد ادارة الموارد البشرية من قدرة المنظمة على إحداث التغيير, وذلك من خلال التأكد من أن رؤية الشركة قد تم تحويلها إلى مجموعة من السلوكيات والتصرفات المرغوبة.

وفي ضوء ما تقدم فان العناصر الإستراتيجية للموارد البشرية تشمل ما يأتي:

- دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمات من حيث:
  - البيئة الداخلية
  - البيئة الخارجية
  - البيئة التنافسية.
- صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة ويعمل على تحقيقها للمنظمة.
- تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية.

- **تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.**

من يخطط للموارد البشرية؟

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضافر جهود اكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً. والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة.

وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه، وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية وما إلى ذلك.

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر لك بمشاركتها بالرأي والمتقرحات في هذا الصدد.

ويوضح الشكل التالي أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية

تتمثل اهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي:

- ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.
- إن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.
- أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.
- يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة.

معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- **وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له اكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب.**
- **قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.**
- **التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث اصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقدمهم الوظيفي.**
- **التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.**
- **انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية،**

الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.

الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- **تحديد الأهداف التنظيمية:**

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

- **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:**

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لتفرة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أداؤه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:

- أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ:
  - تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.
  - تحليل وتوصيف الوظائف.
  - تحليل التنظيم.
  - تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.
- أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:
  - تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.
  - تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.
  - تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:

- المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.
- المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم.

❖ التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

أ- دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:

- الأعداد.
- الكفاءات والمهارات.
- العمر.
- مدة الخدمة.
- التعليم.
- الإدارات والأقسام.
- النوع.
- الحالة الاجتماعية.
- المجموعات الوظيفية .....الخ.

ب- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة:

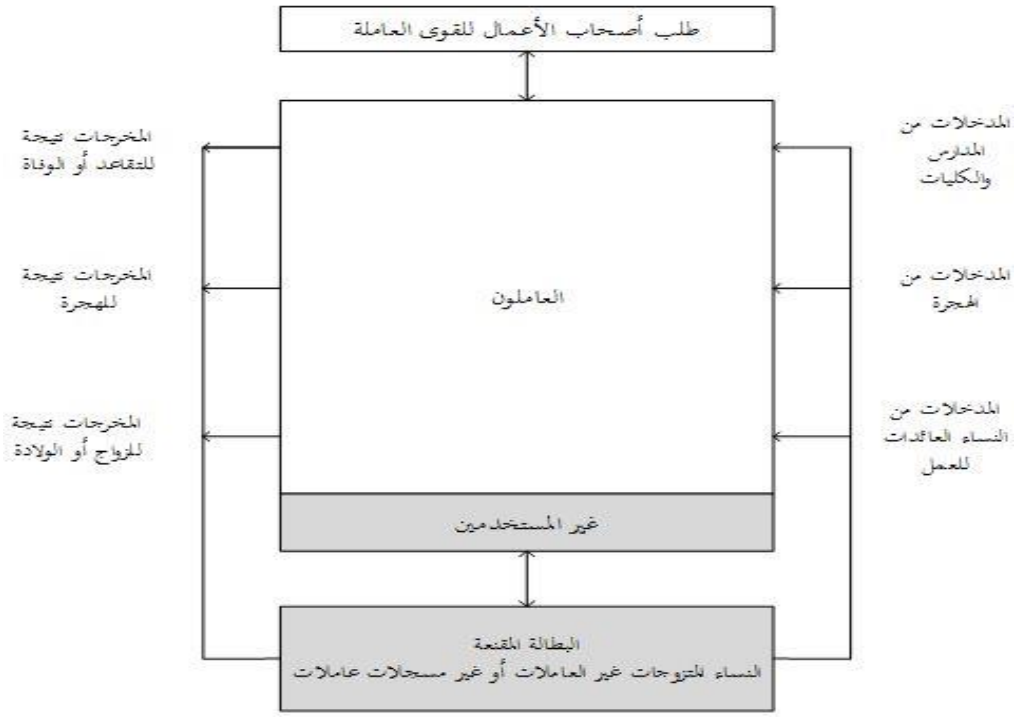
الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

- **عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعارة أو إجازة أو بعثة.**
- **النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعارة أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة- حالات التقاعد عن العمل.**

❖ **التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:**

تحتاج التنظيمات أي تقدير لحجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الإجمالية آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل كما يظهر في الشكل التالي:

شكل (2/4) العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل



ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

- **اتجاهات عرض العمل.**
- **اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.**
- **اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.**
- **مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.**

- **إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:**

وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كماً ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كماً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة

بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم.

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، كيف يتحقق هذا؟

- **تطبيق الخطة:**

إن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة.

ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

- **التغذية العكسية:**

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية

للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة؛ ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء العصوبات والمشكلات المتوقعة.

نشاط – 10 –

"مناقشة – فردي"

عزيزي المتدرب مما تم شرحة اذكر المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.