

التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية. (دراسة نظرية)

طبيبي حسين¹ ، فائزة التونسي²

جامعة عمار تليجي الأغواط¹ ، Hassan03ha03@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2018/07/13؛ تاريخ القبول: 2018/12/28؛ تاريخ النشر: 2019/01/22

ملخص :

في ظل الظروف الجديدة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم أصبح لزاماً عليها أن تسعى لإجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلاً تتطلب مهارات محددة ودقيقة، لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية مسح لسوق العمل لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الإعتماد عليها في تزويد المؤسسة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام بكفاءة عالية، وكما نلاحظ اليوم فإن تطبيق إستراتيجية التقلص التنظيمي جراء تدهور سوق المحروقات أصبح واقعاً تنظيمياً في معظم المؤسسات، ولا شك أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية، فلا بد من توفر أساس قانوني يمكن الإعتماد عليه في الحالات التي ترغب فيها المؤسسة في التخلص من العمالة الزائدة والإبقاء على الأشخاص الذين تتوفر لديهم القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، إدارة الموارد البشرية ، الإستراتيجية، الفاعلية التنظيمية، الأداء.

Summary:

In the shade of the new circumstances in small and medium institutions today, it is necessary for them to work hard to attract a unique quality of employment. Modern technology requires particular and precise skills, so the department of Human Resources should scan the market of employment to determine the main sources which can be relied on in providing the institution with trained and qualified employment. As we notice today, the application of the organisational shrinking strategy became an organisational reality in most institutions due to the aggravation of fuel market. It is no doubt that the human resources planning operation is considered as a basis in the application of this strategy. There must be a legal basis that is reliable in cases where the institution would like to get rid of extra employment and keep the people who are able to do their jobs efficiently.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في تحقيق إستراتيجية المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية، فهؤلاء الأشخاص العاملين في المؤسسة هم جزء من الأصول وليسوا جزء من التكاليف، من هنا تأتي أهمية التخطيط الفعال لهؤلاء الأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالحصول على الأشخاص المناسبين وذلك بعد الأخذ بمتطلبات كل وظيفة من خلال مخرجات تحليل وتصميم العمل.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ماهي الإجراءات المتخذة من طرف إدارة الموارد البشرية للتخطيط للمورد البشري؟

أولاً- تحديد المفاهيم:

1- مفهوم تخطيط الموارد:

نستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي: (باري كشواي، 2006، ص23)

- هو وسيلة لضمان حصول المؤسسة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة وبأعداد معينة.
- تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أ- تعريف المورد البشري:

يعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها: "هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لآداء كافة وظائفها ومهامها". (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص11)

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية: Humane Resource management

يعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها: "هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى ساعة أنتهاؤها من المؤسسة". (عمر وصفي عقيلي، ص13)

3- تعريف الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية على: "أنها تلك الموارد الواجب استعمالها من أجل تحقيق النشاط الأساسي وسير السياسة العامة داخل المؤسسة أو الدولة بصفة عامة".

4- تعريف الفاعلية التنظيمية:

فقد عرفها "اتزيوني" بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات

مستقلة أخرى، مثل بناء لسلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية". (فتح الله ولعلو، 1998، ص219)

5-تعريف الأداء:

- ❖ لغة: هو مصطلح مستمد من اللغة الفرنسية **performer** وتعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
- ❖ إصطلاحاً: هو تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في إتجاه مباشر(النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج(عمل).

ثانياً-العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد منها: (عادل محمد زايد، 2003، ص35)
- ❖ الفلسفة العامة للمؤسسة وتوجه المؤسسة نحو زيادة أو تقليص حجم العمالة لديها أو زيادة كفاءة ونوعية العمالة لديها أو إبقاء الوضع على ما هو عليه.
 - ❖ مدى كون المؤسسة كثيفة العمل أو كثيفة رأس العمل وهذا يرتبط بمستوى التقانة المستخدم في المؤسسة الذي يؤثر بدوره على حجم ونوعية العمالة المطلوبة.
 - ❖ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعد عملية تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي كما أنها تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تساعد المؤسسة في تحديد الموارد المطلوبة لتحديد الأهداف وتحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد.

1) أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب: (عبد المحسن نعساني، 2006، ص69)
- ❖ تزويد المؤسسة بالعمالة القادرة على الأداء.
 - ❖ تزويد المؤسسة بالعمالة الراغبة بالأداء.
 - ❖ تزويد المؤسسة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

2) أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يمكن تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي:
- ❖ التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية يمكن من تحديد المعالم الأساسية لقوى العمل المتاحة.
 - ❖ التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.
 - ❖ التعرف من خلال البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل لقوى العمل الحالية والمتاحة في الحاضر والمستقبل.
 - ❖ محاولة وضع حلول موضوعية لمشاكل عدم الاستخدام الأمثل لقوى العمل مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على وضع حلول مشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

❖ التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة في المؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.

❖ تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

3) فوائد تخطيط الموارد البشرية:

من فوائد تخطيط الموارد البشرية أنها تتيح الفرصة للمؤسسة: (عبد المحسن نعساني، ص70)

❖ تحديد أهداف المؤسسة وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:

☒ ما هو العمل المطلوب؟

☒ وبواسطة من سيتم إنجازه؟

☒ وبأي المعايير سيتم إنجازه؟

4) مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة على أكثر من شخص، فالإدارة العليا ومدير الموارد البشرية وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولون عن هذا التخطيط، مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية، فأعضاء الإدارة العليا مسؤولون عن تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من اجل إنجازه، وبالتأكيد على أهمية استخدامه، ومن جهة ثانية يكون مدير الموارد البشرية مسؤولاً عن وضع الخطة، فهو يقوم من إدارته بجمع المعلومات الضرورية وإيجاد نظام معلومات بالموارد البشرية داخل المؤسسة، وجعله متاحاً للاستخدام، كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

وفيما يخص باقي المشرفين، فهم مسؤولون عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية، ويعملون جنباً إلى جنب مع مدير الموارد البشرية من اجل وضع خطة العمالة التي تسعى إلى توفير احتياجات إدارتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب.

5) علاقة التخطيط مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية:

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى شيئاً ضرورياً لاستكمال عملية الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال من أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث يأتي فحص طبيعة هذه العلاقة ليلقي المزيد من الضوء على مدى أهميته بالنسبة للمنظمة، وبوجه عام يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية له علاقة مباشرة مع بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى فمثلاً: (عمر وصفي عقيلي، ص65)

❖ **العلاقة مع الاستقطاب:** يمكن النظر إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنه مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب، فهي تساعد في

وضع الخطة التي على أساسها سيقوم بتحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي يتوفر لديها حاجة المؤسسة من العمالة والعمل على استقطابها.

❖ **العلاقة مع الاختيار والتعيين:** كذلك نتائج التخطيط مدخلات أيضا لنشاطي الاختيار والتعيين، فهي تحدد لهما العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد، ليقوما بعملية الانتقاء لأفضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة.

❖ **العلاقة مع التدريب:** تساعد نتائج التخطيط نشاط التدريب في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد واحتياجاتهم التدريبية، كما أنه يساعد نشاط التدريب في معرفة ماهو المطلوب منه مستقبلا من أعمال تدريبية.

❖ **العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للأفراد:** يقصد بالمسارات الوظيفية أن المنظمة تعمل عادة على تحديد حركة تنقلات العاملين لديها سواء ترقية أو نقل منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها.

6) مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة مراحل أساسية هي كما في الشكل: تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، تحليل المعروض من الموارد البشرية، وأخيرا إعداد خطة العمل.

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل

تتفاعل في هذه المرحلة كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المؤسسة من العمالة ففي: (سنان موسوي، 2004، ص111-112)

أ - المتغيرات الخارجية:

هي لا تخص المؤسسة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعاشها المؤسسة، وأهم هذه البيانات :

1- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دورا مؤثرا في تخطيط الموارد البشرية فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المؤسسة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد.

وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المؤسسة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف، وفي فترات التضخم تضطر المؤسسة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، هذا يشكل عبئا عليها، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

2. التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المؤسسة، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية: (سنان موسوي، ص 113)

- ❖ تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل.
- ❖ اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة، على حساب العمالة غير الماهرة، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني.

❖ اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى: على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

3. السكان وخصائص القوى العاملة:

يعتبر النمو السكاني، وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط.

4. أفضليات العمل:

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر العمل البدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى، إن لكل ذلك تأثير في تخطيط الموارد البشرية.

5. القيم الاجتماعية تجاه التقاعد :

هناك ميل حديث للعمل لفترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد، إلا أن في سن متأخرة، على عكس ما كان سائداً في فترات سابقة، إن لذلك تأثير على تخطيط الموارد البشرية.

6- القوانين والأنظمة الحكومية :

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المؤسسة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

7- وضع الشركات المنافسة:

يؤثر ما يجري في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء سلباً أو إيجاباً.

ب - المتغيرات الداخلية :

يخص هذا النوع هذا النوع من البيانات ما في داخل الشركة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات:

(1) أهداف وخطط المؤسسة:

فإذا كانت أهداف العام القادم للمؤسسة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

(2) التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية وظائفها.

(3) كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها:

تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصاناً، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار.

(4) معدل دوران العمل:

تعاني معظم المؤسسات من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج (ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

(5) الترقيات المتوقعة:

تعتبر الترقية خسارة موظف للمستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية وربما للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سد النقص في المستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المؤسسة إلى تعيين أفراد جدد.

(6) إحالات التقاعد:

إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المؤسسة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد في الخطة المقبلة.

المرحلة الثانية : التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمؤسسة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة.

وسوف نتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المؤسسة من العمالة وهي: (Robert /John, 2009, p118)

1- أسلوب تقدير الخبراء:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيدا وأكثرهم استخداما في الحياة العملية، ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية: أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات الاسمية، أو أسلوب دلفاي.

❖ العصف الذهني:

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل إلى تخيل احتياجات المؤسسة من العمالة خلال الفترات القادمة.

وغالبا ما يتولى أحد أعضاء مجموعة الخبراء مهمة تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها، ورغم احتمال أن تكون التوقعات المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، إلا أن انتقادها غير مسموح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبنى على أساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد

التوقعات، وهو في نفس الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلى حالة الاستسلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الأفكار الجديدة.

❖ أسلوب الجماعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها.

إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية القيود أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويولي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب .

❖ أسلوب دلفاي :

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم إتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

ويتميز أسلوب دلفاي بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء الجماعة على البعض الآخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، ويعكس أسلوب الجماعة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو "الإجماع".

2- أسلوب احتياجات الإدارة :

يتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة، أو ترك العمل الاختياري أو الاستقالة.

وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذا في الاعتبار ميزانيات المؤسسة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

3- أسلوب الاتجاه العام :

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العمالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العمالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العمالة في السنوات السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن نمط الزيادة (أو النقصان) في أعداد العمالة الذي تكون في السنوات الماضية، يمكن أن يتكرر في المستقبل.

4- النماذج الرياضية :

إن النماذج الرياضية تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ليس فقط اعتمادا على رقم المبيعات، بل أيضا من خلال تحديد اثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أية متغيرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال هي نماذج الانحدار البسيط والمتعدد.

المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العمالة: (عادل محمد زايد، ص37)

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي "ما هو حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا داخل وخارج المؤسسة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟"، ومن الأساليب التي يمكن إتباعها للإجابة على هذا السؤال مايلي:

1. أسلوب مخزون المهارات :

هو عملية حصر أسماء وخصائص ومهارات العاملين في المؤسسة، وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة لاستخدامها في اتخاذ القرارات، كذلك تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون المهارات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب، ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون المهارات باختلاف حجم وطبيعة نشاط المنظمة.

حيث يتكون نظام مخزون المهارات في المنظمات من ثلاث مجموعات من المعلومات هي:

❖ معلومات عن تاريخ الموظف:

- المهارات الأساسية التي احتاجها الموظف لأداء وظيفته (جسدية - ذهنية).
- الشهادات العلمية (ثانوية- جامعية- دراسات عليا).

❖ معلومات عن المهارات الحالية للموظف:

- المهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف.
- يدرك المدير تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.

❖ معلومات عن المستقبل:

- رأي المدير في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلا الفترات القادمة.
- نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمة.

2. خرائط الإحلال: تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة (كوظائف الإدارة

العليا مثلا)، حيث تستخدم لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا، وهذه الخرائط توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته.

3. تخطيط الولاية :

يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المؤسسة في حال الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية، وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال فان التغيير في قيادات المؤسسة

يمكن أن يكون له اثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فان العديد من المؤسسات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المؤسسة. خاتمة: من خلال تناولنا للتخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية، نستنتج أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تبني إدارة الموارد البشرية سياسة التخطيط الجيد وتموين إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة فالتخطيط خطوة جد مهمة في عملية التوظيف فهو العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي تبني عليها الخطوات الأخرى، فإذا نجحت عملية التخطيط في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة والعدد الكافي والمواصفات المطلوبة يتيح للمؤسسة فرصة إختيار أفضل الأشخاص لشغل المنصب.

قائمة المراجع :

1. باري كشواي ، "إدارة الموارد البشرية " ، ط2، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2006.
2. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
3. عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع.
4. فتح الله ولعلو، الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية، دار الحدائث للطباعة، بيروت، ط1، 1998.
5. عادل محمد زايد ،"إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية " ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2003.
6. عبد المحسن نعساني، عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2006.
7. عبد المحسن نعساني، مرجع سابق.
8. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق.
9. سنان موسوي، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها " ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2004.
10. سنان موسوي، مرجع سابق.
11. Robert L.Mathis/John H.Jackson، "إدارة الموارد البشرية " ، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2009.
12. عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره.

للإحالة على هذا المقال:

طبيي حسين، فائزة التونسي، (2018)، « التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشري(دراسة نظرية)». . الرواق، المجلد: 04، العدد: 02، ديسمبر 2018، ص.ص. 111-120