**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

 **تخطيط الموارد البشرية**

 **إعداد الطالبان**

 **محمد البدر عماد العبد الحسين**

 **إشراف**

 **أ.د سليمان الفارس**

 **2009 -2010**

هيكل البحث :

1. **المقدمة**
2. **مفهوم تخطيط الموارد البشرية.**
3. **العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.**
4. **أهمية تخطيط الموارد البشرية.**
5. **أهدف تخطيط الموارد البشرية.**
6. **فوائد تخطيط الموارد البشرية.**
7. **مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.**
8. **علاقة تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة الموارد البشرية .**
9. **مراحل تخطيط الموارد البشرية .**
10. **الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية .**
11. **مشكلات تخطيط الموارد البشرية .**
12. **المقدمة:**

تعتبر الموارد البشرية الأساس في تحقيق إستراتيجية المنظمة 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 المنظمة هم جزء من الأصول وليسوا جزء من التكاليف،من هنا تأتي أهمية التخطيط الفعال لهؤلاء الأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المنظمة،حيث تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالحصول على الأشخاص المناسبين وذلك بعد الأخذ بمتطلبات كل وظيفة من خلال مخرجات تحليل وتصميم العمل.

1. **مفهوم تخطيط الموارد البشرية :**

التخطيط بشكل عام هو قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟وعندما ننتقل إلى التخطيط في مجال الموارد البشرية نجد أنه يتناول تحديد الاحتياجات البشرية كماً ونوعاً وهذا التخطيط هو عمل شمولي يقتضي جوانب مهمة ومتعددة في أنشطة الموارد البشرية وخاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي .....ونستطيع تعريف الموارد البشرية كما يأتي :

* هو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة وبأعداد معينة.
* هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها.
* تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها.
* هو إستراتيجية للحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها في المنظمة.
* يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة .

و يعرف تخطيط الموارد البشرية أيضاً بأنه العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تناسب مع الفعالية طويلة الأجل للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط طويلة الأجل وتتأثر بها.

أيضاً يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ بالاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع في ضوء أنواع الأعمال التي تمارسها وفي ظل الظروف المحيطة بالمنشأة (مثل التغيرات التقنية)سواء في الحجم أو التبدلات الفيزيولوجية في المعرفة والأداء.

بناءً على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية بالتالي:

* تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية كما أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
* عملية التخطيط هذه هي عملية مستمرة وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها مستمرة في التغيير.
* هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
* يعتمد مستوى الموارد البشرية على ما هو متوفر منها في سوق العمل.
* ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق الفاعلية التي تهدف إليها المنظمة.

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة لذلك يجب أن تتوفر لدى المنظمة المعلومات المناسبة عن سوق العمل والعرض والطلب على الموارد البشرية وأن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز في هذه الموارد، فالهدف الأساسي لهذه العملية هو تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة (تقاعد،استقالة،...).

ويظهر الشكل التالي نموذجاً لعملية تخطيط الموارد البشرية وارتباطها بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

**تحديد الأماكن الشاغرة**

**التخطيط الاستراتيجي**

**مقارنة**

 **عملية تخطيط الموارد البشرية**

1. **العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية نذكر منها:

1. الفلسفة العامة للمنظمة وتوجه المنظمة نحو زيادة أو تقليص حجم العمالة لديها أو زيادة كفاءة ونوعية العمالة لديها أو إبقاء الوضع على ما هو عليه.
2. مدى كون المنظمة كثيفة العمل أو كثيفة رأس العمل وهذا يرتبط بمستوى التقانة المستخدم في المنظمة الذي يؤثر بدوره على حجم ونوعية العمالة المطلوبة.
3. الخطة الإستراتيجية للمنظمة حيث تعد عملية تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي كما أنها تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تساعد المنظمة في تحديد الموارد المطلوبة لتحديد الأهداف وتحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد.
4. **أهمية تخطيط الموارد البشرية:**

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب :

1. تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء.
2. تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة بالأداء .
3. تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.
4. **تزويد المنظمة بالعمالة القادرة:**

في ظل الظروف الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم أصبح لزاماً عليها أن تسعى لاجتذاب 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 الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام بكفاءة عالية...

وعلى عكس ما هو متوقع فإنه نتيجة لوفرة العمالة وزيادة المعروض عن المطلوب يصبح من الصعب اختيار العمالة المناسبة وذلك نظراً لزيادة الأعداد التي يمكن أن تتقدم لشغل وظائف محددة وما ينتج عن ذلك من ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

وكما نلاحظ اليوم فإن تطبيق إستراتجية التقلص التنظيمي أصبح واقعاً تنظيمياً في معظم المنظمات ولا شك أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية، فلا بد من توفر أساس قانوني يمكن الاعتماد عليه في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في التخلص من العمالة الزائدة والإبقاء على الأشخاص الذين تتوفر لديهم القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

1. **تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة:**

أي العمالة التي يتوفر لديها الدافع للعمل حيث أن القدرة لا تكفي للقيام بأي عمل ما لم تكن هناك رغبة تدعمها،ويجب أن يتوفر لدى العاملين دافع التخطيط للمستقبل الوظيفي نلاحظ هذا من خلال المنظمات التي تسعى لتعيين العمالة الراغبة في تحسين الأداء والاستمرار في العمل وكل هذا يقود في النهاية إلى تحقيق رضاء العاملين.

1. **تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين:**

تسعى المنظمات من خلال تخطيط الموارد البشرية إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة والراغبة ،ومن هذا المنطلق فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إلها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.

إضافة للأمور الثلاثة السابقة تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في توقع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية قبل وقتٍ كافٍ وبالتالي تخفيض التكلفة الناتجة عن الزيادة أو النقص في العمالة بالإضافة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تحسين استخدام الموارد البشرية...

أيضاً يساعد تخطيط الموارد البشرية في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور وتوزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن بين وحداتها الإدارية.

1. **أهداف تخطيط الموارد البشرية:**

يمكن تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي :

1. التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية ُيمكّن من تحديد المعالم الأساسية لقوى العمل المتاحة.
2. التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.
3. التعرف من خلال البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل لقوة العمل الحالية والمتاحة في الحاضر والمستقبل.
4. محاولة وضع حلو ل موضوعية لمشاكل عدم الاستخدام الأمثل لقوة العمل مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على وضع حلول مشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
5. التنبؤ بأعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة في المنظمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة .

يمكن القول أن الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية يتمثل بالحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين، والمحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل وإعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.

**الأفراد المناسبون**

**المؤهلات المناسبة**

**المكان المناسب**

**الوقت المناسب**

**تخطيط الموارد البشرية (الهدف والمغزى)**

1. **فوائد تخطيط الموارد البشرية:**

من فوائد تخطيط الموارد البشرية أنها تتيح الفرصة للمنظمة لـ:

1. تحديد أهدافها(أهداف المنظمة) وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:
* ما هو العمل المطلوب ؟؟
* وبواسطة من سيتم انجازه؟؟
* وبأي المعايير سيتم انجازه؟؟

أو بمعنى آخر ترجمة هذه الخطط إلى ساعات عمل وأعداد ونوعيات عمالة.

1. مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفاعليتها.
2. مراجعة مواءمة الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف في المنظمة.
3. التأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.
4. الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.
5. التخلص من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
6. **مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:**

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة 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 المنظمة،وجعله متاحاً للاستخدام،كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى،ويسعى إلى تقديم فاعلية التخطيط،للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه.

وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين،فهم مسؤولون عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط المارد 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.

1. **علاقة التخطيط مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية:[[1]](#footnote-1)**

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأحرى شيئا ضروريا 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 فمثلا:

* **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 تساعده في وضع الخطة التي على أساسها سيقوم بتحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي يتوفر لديها حاجة المنظمة 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 .

حيث يكون معروف بالنسبة لكل فرد يعمل في المنظمة إذا بدأ بوظيفة كذا فسيكون بالإمكان أن ينتهي إلى وظيفة كذا. أي أن المسارات الوظيفية تعمل على رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها، بحيث يكون لكل وظيفة مسار خاص بها يتدرج من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى . تعمل هذه البرامج (المسارات الوظيفية) على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل المنظمة أو خارجها أي أن النتائج التي يتم التوصل إليها من برامج المسار الوظيفي تعد جزء أساسي من خطة الموارد البشرية .

1. **مراحل تخطيط الموارد البشرية**

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة 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 .

تحليل بيئة العمل

الداخلية و الخارجية

التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تحليل المعروض من الموارد البشرية

إعداد خطة العمل

 شكل( ) : مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

**المرحلة الأولى :مرحلة تحليل بيئة العمل [[2]](#footnote-2)**

تتفاعل في هذه المرحلة كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة ففي :

**أ – المتغيرات الخارجية :**

أي التي لا تخص المنشأة ، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعايشها هذه المنشأة ، 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 المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها ، أي إلى توظيف أفراد جدد.

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

2 ـ التطـور التقني :

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة ، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

أ ) تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها .

ب) اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة ، على حساب العمالة غير الماهرة ، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني .

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

3 ـ السكان وخصائص القوى العاملة :

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشريـــة فالنمو السكاني ، وهيكل فئات العمل ، ونسبــة الولادات والوفيات ، ونسبة الذكور والإناث ، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط .

لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية .

 ***مثلاً*** : إن تقليص فئة العمر بين 16 – 22 سنة في الهرم السكاني سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة .

4 ـ أفضليات العمــــــــل

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

***مثلًا*** : تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار .

5ـ القيم الاجتماعية تجاه التقاعد :

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

***مثلاً*** : إن رفع سن التقاعد من60 إلى 65 سن يعنى بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة .

1. القوانين والأنظمة الحكومية :

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

***مثلا****ً* : إن نسبة السعودية في المنشأة الخاصة تلزم أصحابها على اختيار العمالة وفقها وعدم تجاوزها.

1. وضع الشركات المنافسة:

 يؤثر ما يجرى في الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب .

***مثلاً***: إن سياسة التوظيف المتبعة في شركة " الصافي " تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في سياسة توظيف شركة " المراعي" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

**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 المنشأة :

فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة 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 .

1. التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة :

تؤدى إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة.

***مثلاً***:إن إحداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى إضافة وظائف جديدة لهذا الغرض ، وكذلك فإن إغلاق بعض الفروع يستدعى إلغاء بعض الوظائف .

1. مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة إتباعها:

 فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا في عدد الوظائف ، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص .

***مثلاً*** :إن التخصص المفرط يؤدى إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة .

1. كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها:

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

***مثلاً***: إن الدورة التدريبية التي تقيمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستنعكس إيجابا بزيادة إنتاجية عامليها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة .

1. معدل دوران العمل:

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

1. الترقيات المتوقعة:

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

1. إحالات التقاعد:

إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة 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**[[3]](#footnote-3)

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة،وبرغم توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فان تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذ القرار في المنظمة، ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحا في مجال التنبؤ بتأثير المتغيرات البيئة في صناعة معينة أو نشاط معين .

وسوف نتعرض بالشرح في هذا المجال إلى أربعة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة وهي :

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 المنظمة 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 ،وبرغم 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 فانه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية،ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس بين الخباء لتوليد التوقعات، وهو في نفس الوقت أسلوب يمنع توصل الخبراء إلى حالة الاستسلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الأفكار الجديدة .

وبرغم المميزات العديدة التي يمكن أن تتحقق من خلال أسلوب العصف الذهني، إلا أن نتائج البحوث في هذا المجال تشير إلى أن الأفكار وبدائل الحلول التي يولدها متخذ القرار عندما يعمل بمفرده تكون أكثر من تلك الأفكار والبدائل التي تتولد في ظل العمل الجماعي، ويعزى السبب في ذلك بصفة عامة إلى تأثر أعضاء الجماعة ببعضهم البعض، أو الرغبة في الاتفاق بدلا من الاختلاف مع أراء الجماعة، بالإضافة إلى طول الوقت المستخدم للتوصل إلى النتائج النهائية .

* **أسلوب الجماعة الاسمية :**

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد اكبر 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 فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب .

ويلاحظ مما سبق أن أسلوب الجماعة الاسمية يفصل بشكل واضح بين عمليتي توليد الأفكار وتقييم الأفكار. فالأفكار تتولد اسميا (دون تفاعل أعضاء المجموعة ) حتى نتفادى عيوب أسلوب العصف الذهني ، أما التقييم فيتم من خلال تفاعل أعضاء المجموعة والحوار المشترك بينهم، وحتى تتم عملية التقييم هذه بشكل فعال فان قائد المجموعة يتولى توجيه النقاش لضمان أن يحصل كل بديل على القدر المناسب من التقييم، غير أن الصعوبة الأساسية التي قد تحد من إمكانية تحقيق الاستفادة التامة من هذا الأسلوب تنبع من صعوبة توفير الخبرات اللازمة، بالإضافة إلى طول الوقت المستغرق في المناقشات، ولقد صمم أسلوب "دلفاي" لتفادي مثل هذه الصعوبة .

* **أسلوب دلفاي :**

يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار . غير أن الفرق الجوهري هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فان 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، وبعكس أسلوب الجماعة الاسمية فان المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو "الإجماع".

وبالرغم من هذه المميزات، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر ذو تكلفة عالية،وعادة ما يستغرق تنفيذه وقتا طويلا، ولهذه الأسباب قد يقتصر استخدامه على الحالات التي تتطلب أفكار مستقبلية هامة.

1. **أسلوب احتياجات الإدارة :**

على العكس من أسلوب :تقدير الخبراء"، فان هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم

الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير احتياجاتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى

بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة .

ويتولى 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 المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف .

1. **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 .

1. **النماذج الرياضية :**

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النماذج الرياضية المتقدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (الاتجاه العام) في أن الاتجاه العام يربط تقدير الاحتياجات من العمالة بمتغير مستقل واحد فقط، مثال ذلك يتم تحديد الاحتياجات المتوقعة من رجال البيع اعتمادا على تقدير حجم المبيعات المتوقعة .

أما النماذج الرياضية فإنها 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 والانحدار المتعدد .

**المرحلة الثالثة : تحليل المعروض من العمالة [[4]](#footnote-4)**

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

* **أسلوب مخزون المهارات :**

في أبسط معانيه هو عبارة عن عملية حصر أسماء وخصائص ومهارات العاملين في المنظمة،وتساعد هذه العملية إدارة القوى البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة 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 :

1. معلومات عن تاريخ الموظف :
* الوظائف التي شغلها الموظف خلال الخمس سنوات الماضية .
* المهارات الأساسية التي احتاجها الموظف لأداء وظيفته (جسدية – ذهنية ).
* الشهادات العلمية (ثانوية- جامعية- دراسات عليا ).
* أهم المشروعات التي ساهم في إنجازها (داخل أو خارج المنظمة).
1. معلومات عن المهارات الحالية للموظف :
* المهارات الوظيفية التي يتملكها الموظف.
* إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الأداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الأداء.
1. معلومات عن المستقبل :
* أهداف الموظف:الوظائف التي يرغب أن يشغلها خلال العام القادم أو الثلاثة أعوام القادمة.
* رأي الرئيس المباشر في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلا الفترات القادمة .
* نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمة .
* **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 .

وبقدر ماتفيدنا هذه الخرائط في تشخيص الأفراد الذين بالإمكان ترقيتهم حاليا، إلا أن الحكم الشخصي يغلب عليها،كما أن المدير المهيئ لشغل وظيفة أعلى قد يكون مؤهلا لوظائف مختلفة أخرى،ولكننا أتحنا له فرصة واحدة فقط . كما أن هناك عيبا آخر ...وهو احتمال حدوث تغيير في هيكل الوظائف والهيكل التنظيمي قبل الاستفادة الفعلية من هذه الخرائط .

* **تخطيط الولاية :**

يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الإدارية التي يمكن أن تحل محل قيادات المنظمة في حال الرحيل المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية. وكما هو معروف في علم إدارة الأعمال فان التغيير في قيادات المنظمة يمكن أن يكون له اثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية، ولذلك فان العديد من المنظمات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الإدارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المنظمة، ومن هذا المنطلق فان عملية "تخطيط الولاية" أصبحت جزء لايتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحديثة .

**المرحلة الرابعة : إعداد خطط العمل [[5]](#footnote-5)**

في ضوء ما تسفر عن نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب ،وهنا نكون أمام أحد الاحتمالات التالية :

1. **احتمال تطابق بين العرض والطلب :**

في هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي إجراء سوى الحفاظ على العمالة الموجودة، ولكن قد يضطر المخطط وبسب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو إعادة تدريب بعض الأفراد حفاظا على مستوى الإنتاجية المطلوب .

**ب- احتمال زيادة في العرض :**
 أي أن ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام احد الخيارات التالية :

1. تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدماتهم.
2. إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المنشأة حاجة مستقبلية لهم .
3. ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، الوفاة، التقاعد قبل بلوغ السن القانوني .. ).

**ج - احتمال زيادة في الطلب :**

 أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط ، وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر .

 وفى هذه الحالة أيضا يجد المخطط نفسه أمام الخيارين التاليين :

1 - سوق العمل يتصف بالندرة ، وبالتالي لابد من :

* تنشيط الاستقطاب .
* التساهل في معايير الاختيار .
* رفع مستوى الأجور والحوافز .
* تكثيف التدريب لرفع الإنتاجية .
* استخدام الآلية بشكل واسع (استخدام تكنولوجيا حديثة آلية تحل محل العنصر البشري ).

2 – سوق العمل يتصف بالوفرة :

وفى هذه الحالة يلجأ المخطط إلى اختيار معايير متشددة لاختيار العمال .

1. **الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارالبشرية**[[6]](#footnote-6)

ثمة جملة من الأساليب يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ للأعمال وللعمالة وأهم هذه الأساليب :

**أ -** **تحليل عبء العمل :**

عبء العمل:هو حجم أو كمية العمل المطلوب انجازها من كل وظيفة في الفترة الحالية والفترة المقبلة التي يخطط لها. ويتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات في الفترة المقبلة . إذ يعتبر التنبؤ الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد حجم العمالة اللازمة للمنشاة، فبدون وضع تقدير لرقم المبيعات أو الخدمات عن الفترة المقبلة التي يتم التخطيط عنها، يصعب جدا وضع جداول صحيحة للإنتاج، وبالتالي يصبح من المتعذر جدا معرفة حجم العمالة التي تحتاج إليها المنشاة .

ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم عبء العمل من خلال المعادلة التالية:

 عبء العمل =$\frac{العمل كمية ×الاداء معدل}{ العمل ساعات}$

مثال : تهدف شركة للصناعات الالكترونية إلى إنتاج (10000)جهاز تسجيل في العام القادم. ويحتاج كل جهاز إلى :

* عمل هندسي بواقع 2 ساعة للجهاز الواحد .
* عمل فني بواقع 5 ساعات للجهاز الواحد .
* عمل غير فني بواقع 10 ساعات للجهاز الواحد .
* عمل إداري بواقع 2 ساعة للجهاز الواحد .

فإذا علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة، المطلوب :

تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم .

**الحــل** :

 الساعات المتوقعة للعام القادم = كمية العمل × معدل الأداء

 عمل هندسي = 10000 ×2 = 20000 ساعة عمل هندسي

 عمل ماهر = 10000 ×5 = 50000 ساعة عمل ماهر

عمل غير ماهر = 10000 ×10 = 100000 ساعة عمل غير ماهر

 عمل إداري = 10000 ×2 = 20000 ساعة عمل إداري

حجم قوة العمل المطلوبة :

المهندسون =20000 ÷ 2500 = 8 مهندسين (نظريا)

الماهرون=50000 ÷2500 = 20 عامل ماهر (نظريا)

غير الماهرون= 100000 ÷2500 =40 عامل غير ماهر(نظريا)

إداريون = 20000 ÷ 2500 = 8 إداريون (نظريا)

**إذا** قوة العمل المطلوبة للعام القادم = 8+20+40+8 = 76 شخص (نظريا)

**ب- تحليل قوة العمل :**

إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حاليا من العاملين ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل . وبالعودة إلى المثال السابق ، وتحديد عدد العاملين الحاليين :

 (5 مهندسين + 15 عامل ماهر + 8 عامل غير ماهر + 12 إداري )

فتصبح عملية تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة العمل كما يلي :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| قوة العمل الإجمالية المطلوبة | قوة العمل الحالية | الفائض أو العجز في قوة العمل |
| 8 مهندسين | 5 | -3 |
| 20 عامل ماهر | 15 | -5 |
| 40 عامل غير ماهر | 8 | -32 |
| 8 اداريون | 12 | +4 |

ومن هنا فان تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المنظمة إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من والى المنظمة (دوران العمل ) وانعكاسات ذلك على حاجتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

**ج - أسلوب المقارنة التاريخية :**

باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر ، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا .

***مثــــلا*** : نتيجة المقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل 5% ، مما يعنى انه من المحتمل وفى حال ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل .

 فإذا كان عدد العمال 100 عام 2009

 فأصبح 105 عام 2010

 فسيكون 111 عام 2011

**د - أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل :**

بموجب هذا الأسلوب يجرى التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين العامل الاساسى (حجم العمالة) وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على احتياجات المنشأة من العمالة .

من الممكن تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل مباشرة ، يتوقف حجم العمالة في هذه الحالة على نوع الآلات وعددها واستطاعة العامل في الإشراف عليها .

***مثـــــــلا*** :

عدد الآلات المفترض 10 آلات نسيج ، منها 5 آلات بحاجة إلى 6 عمال، و5 آلات بحاجة إلى 7 عمال، إن عدد العمال اللازمين في هذه الحالة هو :

 (5 × 6 )+( 5 × 7 )= 65 عامل

**ملاحظة**

 يمكن تعديل هذا الرقم تبعاً لعدد الورديات ، ولعدد أيام العمل الفعلية السنوية ، ولفترات

العطلات ،.......

ق =$ \frac{و×ك}{م}$ ،حيث :

ق : الحجم التقديري للعمالة .

ك : عدد الآلات اللازمة للخدمة أو للمراقبة .

و : عدد ورديات العمل اليومية .

م : معدل أداء الخدمة .

**ز - أسلوب بناء النماذج الرياضية وطرق المحاكاة وباستخدام الكمبيوتر والذي يحتاج إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة .**

1. **مشكلات تخطيط الموارد البشرية**[[7]](#footnote-7)

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق من التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة ، والتي ينبغي التنبه لها و التعامل معها . ومن أهم هذه المشكلات ، مايلي:

1. انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي في التخطيط .
2. وجود نقص واضح في أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المناسب .
3. في كثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف،أو طرق محددة لقياس أدائها ،كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنشأة من مسؤول لآخر .
4. صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما،مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
5. صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
6. صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية .

المراجع :

**عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الأفراد " ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 1998.**

**مازن فارس رشيد ،"إدارة الموارد البشرية " ،**

1. **مركز اليمامة للتنمية الإدارية ، "تخطيط الموارد البشرية "، 2006 .**
2. **د. عادل محمد زايد ،"إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية " ، كلية التجارة ،**

 **القاهرة ، 2003 .**

1. **عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ،"إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي "، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب ، 2006 .**
2. **سنان موسوي ،" إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها "، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 2004 .**
3. **باري كشواي ،"إدارة الموارد البشرية "،ط2، دار الفاروق للنشر ،القاهرة ،2006 .**
4. **Robert L.Mathis/John H.Jackson ،" إدارة الموارد البشرية "، ترجمة محمود فتوح ،**

 **شعاع للنشر والعلوم ، حلب ، 2009 .**

1. - عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الأفراد " ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 1998. [↑](#footnote-ref-1)
2. - مركز اليمامة للتنمية الإدارية ، "تخطيط الموارد البشرية "، 2006 . [↑](#footnote-ref-2)
3. - د. عادل محمد زايد ،"إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية " ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2003 . [↑](#footnote-ref-3)
4. - د. عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره . [↑](#footnote-ref-4)
5. - عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ،"إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي "، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب ، 2006 . [↑](#footnote-ref-5)
6. - سنان موسوي ،" إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها "، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 2004 . [↑](#footnote-ref-6)
7. - مازن فارس رشيد ،"إدارة الموارد البشرية " ، [↑](#footnote-ref-7)