

المرحلة الثالثة: التنبؤ بعرض الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها، وكذلك دراسة ما يتوافر في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية، هي:

1. تحديد عدد العاملين حالياً في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية.
2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
3. التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام، أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقويم الأداء. ولا شك في أن هذه العناصر الثلاثة تزودنا ببيانات عن نوع القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف ومدى توافرها في الأشخاص العاملين حالياً في المنظمة. كما أن البيانات المجمعة في هذه المرحلة تلقي الضوء على درجة استغلال قدرات العاملين ومهاراتهم، هل هي مستغلة بالكامل أو أكثر من ذلك أم أقل؟

ويفضل أن تمتلك المنظمة نظاماً للمعلومات خاصاً بمواردها البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة، وأهم التغيرات التي مرّ بها، وما هي المهارات والقدرات التي يملكها إلى جانب توافر معلومات أخرى كالراتب والمكافآت والعلاوات. والحوافز التي حصل عليها.... وهكذا.

إن توافر مثل هذا النظام المعلوماتي لجميع العاملين في المنظمة يحقق فوائد عديدة، فهو يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع العاملين وتوزيع الأعمال عليهم، كما يوفر معلومات عن الحركة الأفراد في المنظمة كالنقل والترقية والتقاعد والاستقالة.

كما يساهم في تحديد احتياجات التدريبية في ضوء المقابلة الفعلية بين المهارات والقدرات المتاحة عند الأفراد والأعمال أو المهام المطلوب إنجازها من قبلهم. وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتماداً على المصادر الداخلية (العرض) أو تلك المتوافرة في سوق العمالة الخارجية (الطلب).

أولاً: العرض الداخلي للموارد البشرية:

يدرس القائمون على تخطيط الموارد البشرية عرض العمالة المتوفرة حالياً لدى المنظمة والتغيرات المتوقعة حدوثها عليه مستقبلاً، ويتكون العرض الداخلي للعمالة من كل الأفراد الحاليين لدى المنظمة ويمكنهم ملء الطلب المستقبلي ببقائهم في مناصبهم الحالية أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى أو بانتقالهم لشغل مناصب شاغرة في أماكن أخرى بالمنظمة. ويتغير العرض الداخلي للعمالة باطراد بدخول موظفين جدد وخروج آخرين نزراً لتقاعدهم أو استقالتهم أو إقالتهم أو موتهم. هذا ويتغير أيضاً المزيج المهاري كلما تحرك الأفراد في الداخل والخارج نتيجة تنمية قدراتهم واكتسابهم المهارات من خلال التدريب والتنمية.

النقص خلال الفترة بسبب التقاعد أو الاستقالة والإقالة والنقل والترقية من الوظيفة والإعارات ...	-	الإضافات خلال الفترة بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من الإجازات والبعثات والإعارات ...	عدد الأفراد في الوظيفة أول المدة +	=	العرض الداخلي للعمالة في وظيفة معينة
--	---	--	---------------------------------------	---	--

وحتى تتم هذه الدراسات التحليلية على الوجه الصحيح في المنظمات الكبيرة، فإن الأمر يتطلب الاستعانة في بعض الطرق التي تيسر تقدير العرض الداخلي المستقبلي من الأفراد، ومن بين تلك الطرق:

1. طريقة مخزون المهارات *Skill Inventory*

يشير مخزون المهارات إلى ذلك النظام اليدوي أو الآلي الذي يتم تصميمه لحفظ ومتابعة رصيد الخبرة الخاص بالموارد البشرية في المنظمة.

2. طريقة نظم معلومات الموارد البشرية *Human Resource Information System* تعدّ نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية، وتنمية استخداماتها ومن خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف وسياسات الأفراد بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات. وتمثل نظم معلومات الموارد البشرية: "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف بالمنظمة ككل.

3. سلاسل ماركوف *Markov Chain*

تعتمد طريقة سلاسل ماركوف على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث الانتقال من حالة وظيفية لأخرى، بما يمكن من استخدام هذه النسب للتنبؤ باتجاهات التغيير المستقبلي للعمالة.

ثانيا: العرض الخارجي للموارد البشرية:

إن تعيين عاملين جدد واستقالة آخرين أو إقالتهم، وانتقال غيرهم لمنظمات أخرى، يدل على تفاعل المنظمة مع أسواق العمل الخارجية، ومن ثم فإنه لكي يتم التخطيط للموارد البشرية بكفاءة، يجب دراسة وتحليل العرض الخارجي للموارد البشرية، مما يتطلب تتبع البيانات المجموعة والمنشورة دوريا عن عرض قوة العمل بمختلف أشكالها:

أ- **قوة العمل المدنية:** وتتألف من جميع البالغين 16 عاما فأكثر، والذين لا يرتبطون بالخدمة العسكرية، وهم موظفون فعلا أو طالبو توظيف، ولا يشتمل ذلك على المعوقين، أو المتقاعدين، أو المسجونين، أو نزلاء المستشفيات... الخ.

ب- **قوة العمل الاحتياطية:** وتتألف من البالغين 16 عاما فأكثر، ولكنهم لا يعملون ولكنهم يرغبون حاليا في العمل، كل لأسبابه الخاصة، ويشتمل ذلك

على الطلبة وريات البيوت، والأشخاص المتقاعدين، فهؤلاء يعدون قوة احتياطية لإمكانية إلحاقهم بالعمل في حالات الطوارئ، أو عند توفر الظروف المحفزة لدفعهم للعمل.

ج- **معدل المشاركة في قوة العمل:** ويعبر هذا المعدل عن نسبة العاملين البالغين عمرا معيناً ونسبتهم إلى قوة العمل.

د- **معدل البطالة:** ويعبر معدل البطالة عن أولئك الذين يقعون في قوة العمل ويبحثون عنه ولكنهم لا يجدونه. فإذا كانت نسبة البطالة مرتفعة فعندئذ يوصف سوق العمل بأنه "مفتوح أو حر"، مما يعني توفر قوة عمل متاحة أمام المنظمات، وعكس ذلك إن كان سوق العمل "محكم أو مقيد" فإن نسبة البطالة تكون منخفضة جداً، ويصعب على المنظمات الحصول على احتياجاتها من العمالة الجديدة بسهولة.

ومن أهم العوامل الواجب دراستها عند تخطيط الموارد البشرية لبيان العرض الخارجي للعمالة، ما يلي:

1. أسواق العمل.
2. الاتجاهات الديموغرافية. في عرض العمالة.
3. الاتجاهات الوظيفية.
4. الظروف الاقتصادية.