

## تخطيط الموارد البشرية (المغزى والغرض)

### تعريفات:

يُعرّف معهد التطوير وشؤون الأفراد (The Institute of Personnel and Development) تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

(العملية المنهجية المستمرة التي تم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكماً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها).

وبناءً على هذا التعريف، فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجياً كما أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
- يمثل هذا التخطيط عملية مستمرة، وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المؤسسة مستمرة في التغيير.
- إن هذا التخطيط يعد تخطيطاً قصير الأجل وطويل الأجل أيضاً ولكن هناك تأكيداً على الحاجة إلى تخطيط أطول في الأجل لضمان البقاء (والنمو).
- يعد هذا التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، حيث أن ذلك سوف يحدد سياسات المؤسسة وأولوياتها والذي سوف يتأثر بدوره بتوفر الموارد البشرية.
- سوف يكون هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية الكم والكيف.
- سوف يعتمد مستوى الموارد على ما يمكن إتاحتها.

• ينبغي أن تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المؤسسة.

علاوة على ذلك، من المهم الإشارة إلى أن عملية التخطيط تتأثر بالفلسفة العامة للمؤسسة، وبينما قد يعتقد أن معظم المؤسسات سوف تحاول جعل عدد العاملين بها في أدنى المستويات الممكنة، وذلك بشكل أساسي بسبب تكاليف الموارد، فإن ما يتم النظر إليه على أنه الأفضل سوف يعتمد على مستوى الخدمة التي تحاول المؤسسة تقديمه. على سبيل المثال، إذا ما شعر القائمون على أمر البنوك أن فتح أبواب هذه البنوك للعمل في أيام الإجازات شيء ضروري للحفاظ على الخدمة التنافسية، فإنهم سوف يكونون في حاجة إلى توفير عدد من العاملين يكفي للقيام بذلك، وبطريقة مشابهة ما إذا أراد أصحاب المتاجر تقليل طول طوابير الانتظار، فسوف يكونون في حاجة إلى توفير الأعداد اللازمة للعاملين في التحصيل والمراجعة، من جهة أخرى فإنه عند محاولة تقليل النفقات يستلزم تقدير المقدار المعقول من الوقت الذي من المتوقع أن ينتظره العملاء علاوة على إعداد العاملين اللازمة لتجنب الانتظار لفترات طويلة، ويستتبع ذلك بعض التفكير الصحيح.

من ناحية أخرى، تعمل بعض المؤسسات على أساس أن يتساوى عدد العاملين بها تماماً مع الحد الأدنى من العمالة اللازم لكفاءة العمل، في بعض الهيئات المحلية، على سبيل المثال، حيث يتم إنشاء ما يعرف باسم مؤسسات الخدمات المباشرة لتقديم خدمات على أساس العطاءات التنافسية الإلزامية، فإن جزءاً من شروط العمل التي يضعها المجلس غالباً ما تتمثل في أنه ينبغي ألا يكون هناك أي عمالة فائضة، وعلى ذلك فإن من الصعب تطبيق مثل هذه السياسة، حيث أن الحفاظ على العاملين الموجودين من المحتمل أن يؤدي إلى تقليل القدرة التنافسية لمؤسسات الخدمات المباشرة ومن الممكن أن تؤدي الخسارة التجارية إلى وجود فائض في العمالة على أي حال.

من جهة أخرى، يتمثل أحد هذه العوامل التي تؤثر في منهج المؤسسة التي تنتهجه لتخطيط الموارد البشرية في مدى كون هذه المؤسسة كثيفة العمل أو كثيفة رأس المال، وعلى هذا فمن الممكن أن يكون هناك شعور بارتياح أكثر تجاه عدد العاملين عندما تمثل نفقات العمال حصة منخفضة نسبياً من التكاليف الإجمالية، غير أنه في الواقع سوف تحاول المؤسسات دائماً تقليل نفقات العمالة إلى الحد الأدنى، أيًا كانت حصة هذه النفقات من التكاليف أو النفقات الإجمالية.

علاوة على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءاً ضرورياً من عملية التخطيط الاستراتيجي كما أنه يمثل مساهماً ومؤدياً إلى هذه العملية أيضاً، وذلك لأنه ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، ولكنه أيضاً يساعد في تحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد، ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كما يتأثر بها في الوقت نفسه .