

مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية

أ. د. كمال رزيق - جامعة البليدة، الجزائر
د. حيدر أحمد عباس - جامعة دمشق سوريا

الملخص:

يلعب التخطيط دور مهم في مختلف النشاطات، و أصبح وسيلة و عملية لتحديد الأهداف المنشودة و تحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف. كما أصبح يستعمل أيضا في تخطيط الموارد البشرية باعتبار أن هذا الأخير هو العنصر المهم في المنظمة. فتخطيط الموارد البشرية هام جدا لكل فرد في المنظمة، فهو يساعد في تحسين المهارات و استخدام القدرات بشكل أفضل و أحسن، و في هذه المداخلة نحاول تناول دور التخطيط في تهيئة الموارد البشرية للمنظمة.

الكلمات الدالة: التخطيط، المنظمة، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الإستراتيجية.

ABSTRACT :

Play an important role in planning the various activities, and has become a means and a process for determining the objectives and identify ways to reach these goals. It has also become used also in the planning of human resources, as the latter is the important element of the organization. Vtakotait human resources is very important to everyone in the organization, it helps to improve the skills and capacity to better use and better, and this intervention in trying to address the role of planning in human resources development of the Organization

KEYWORD: Planning, organization, human resources, strategic planning, strategy.

تمهيد:

تنطلق فلسفة التخطيط من منطقتين اثنتين هما: أولاً أن الإنسان يحتاج إلى إتباع سلوك لكي يتمكن من مواجهة قوى الطبيعة، وثانياً أن الإنسان بحاجة لإتباع سلوك معين في إدارة علاقاته مع أئداده من البشر. فالتخطيط يمكن أن يكون على مستوى شخصي أو على مستوى المجتمع ذلك لأن المجتمع قد يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود محسوب المكاسب والعواقب في سبيل تأمين حاجاته والمحافظة على مقومات استمرار وجوده وتماسك كيانه.

إن الإنسان يتميز بأنه كائن اجتماعي مخطط(1) وهو يستخدم هذه الميزة في كل مجالات حياته على تفاوت في كمية ظهورها والارتكاز عليها. ومن المعروف بأن وظيفة التخطيط هي أولى وظائف الإدارة، إذا أنها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته، وتساعد هؤلاء على التقليل من مخاطر المستقبل.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف التخطيط بأنه "عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المراحل لذلك، والأساليب التي يجب أن تتبع في تحقيق هذه الأهداف، والتخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه، واتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل" (2)

1-1 تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف نذكر البعض منها:

- **أولاً:** يمكن النظر إلى التخطيط الموارد البشرية على أنها مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من حيث تغيير أو إثبات كميات الإنتاج والتغيير في عبئ العمل، والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة (3).

- **ثانياً:** كما يمكن تعريفها على أنها العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الإعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة وفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بأنجاز أهدافها الكلية وعليه يمكن القول أن هذه العملية تقوم بترجمة أهداف وخطط المنظمة إلى خطط للقوى العاملة فيها. (4)

- **ثالثاً:** يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المنظمة، وتوجد هذه العملية في المنظمة على صنفان، الصنف الأول كفي ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة. (5)

1-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة: (6)

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات:

- **أولاً: الأهمية الفردية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، والخطة الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل اقل وتعرضه للضغوط التنظيمية اقل، وخوفه من المستقبل اقل.

- **ثانياً: الأهمية التنظيمية:** تستفيد المنظمة من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنظمة:

أ- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها.

ب- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.

ج- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة ونقص العمالة.

- **ثالثاً: الأهمية القومية:** تعد إحدى الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي، الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنظمات، ومن الواضح أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي والتكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية خاصة العاملة منها.

1-3 أهداف تخطيط الموارد البشرية: (7)

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلاً يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

أ- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب

ب- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

ج- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، والاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

د- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.

هـ- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

و- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- خطوات تخطيط الموارد البشرية

من اجل أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في المسار الذي يناسب المنظمة ينبغي عليها المرور بعدة مراحل، وهي كالآتي:

2-1 دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المنظمة (العرض من العمالة) (8):

إن الخطوة الأولى التي تعرفها عملية تخطيط الموارد البشرية ترجع إلى معرفة الوضعية الراهنة للقوى العاملة لديها من خلال جعل سجل متكامل المعلومات للعاملين بالمنظمة، ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملاً لجميع العاملين بالمنظمة وباختلاف وظائفهم، إلى أن ارتفاع تكاليف إعداد هذا السجل خاصة في

المنظمات ذات الحجم الكبير التي يكون عدد العاملين بها يحصى بالآلاف والمئات فان المنظمة من هذا النوع تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية والإشرافية، لهذا سوف نبين أهم البيانات التي يحتويها هذا السجل، والأهمية المتوقعة من وجود مثل هذا النوع من السجلات في المنظمة.

أو لا: المعلومات المتعلقة بالسجل:

تتمثل في

- **البيانات الشخصية** مثل: الاسم، تاريخ الميلاد، النوع (ذكر/أنثى)، الحالة الاجتماعية
- **الحالة التعليمية** مثل: الدرجات العلمية وتاريخ ومكان الحصول على كل منها كذلك البرامج التدريبية التي التحق بها كمن حيث مدتها وأغراضها.

- **التاريخ الوظيفي**: في المنظمة الحالية من حيث: عمله الحالي، الأعمال التي تدرج فيها الدرجة الوظيفية في الجهات السابقة من حيث: الوظائف التي عمل بها، تواريخها، الأجور التي حصل عليها، أسباب تركه للعمل.

- **مستوى الأداء**: مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة، رأي مركز التقييم (إن وجد)

- **الطموحات الوظيفية**: سواء كانت لوظائف معينة أم لمستويات معينة من الدخل.

ثانيا: أهمية وجود مثل هذا السجل في تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل في

- إن وجود مثل ذا الدليل يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المنظمة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة في بعض المجالات الخاصة أو يساعد على وضع أهداف واستراتيجيات أكثر طموحا.
- كما يساعد على تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية لقوة العمل الحالية بالمنظمة لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل لنفس وظائفها الحالية في ضوء ما يسفر عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة ومؤهلات القوى العاملة ومستويات المهارة المطلوبة للقيام بنفس الأعمال مستقبلا.

2-2 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطه(9):

تنبئ هذه المرحلة على جانبين اثنين ألا وهما:

أولا جانب الطلب: ويتمثل ذلك في تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا خلال فترة الخطه من خلال استخدام الأساليب الأكثر دقة نذكر منها الميزانية التقديرية، الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء، كما توجد هناك طريقة أخرى إلا وهي عملية حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية وبعض المتغيرات الحاكمة مثل حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو عدد العملاء.

ثانياً: جانب العرض : لا يكفي للمسئول عن التخطيط للموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية بل عليه أن يدرس أيضاً ظروف العرض، وفي هذا المجال لابد من الاهتمام بنوعين من التحليل: -تحليل الزيادة المتوقعة في العرض: تجمد المنظمات العديد من الأسباب التي تؤدي عادة إلى زيادة العروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة فهناك التحويلات الداخلية بين الوحدات مثل الانجازات الدراسية وإيجازات الوضع... الخ فبالرغم من أن عناصر السابقة يسهل تقديرها كما في حالة الإيجازات الطويلة لكونها تكون في فترة معلومة إلى أن بعض العناصر الأخرى يواجه المخطط بعض الصعوبات في تقديره. -تحليل النقص المتوقع في العرض: حيث نجد أن هنالك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية نذكر على سبيل المثال الوفاة والفصل والاستقالة والتقاعد... الخ فالنسبة إلى التقاعد لا يجد المخطط أي صعوبة في تقدير ذلك لأنها تكون عادة في سن معين إلا أن بعض العناصر الأخرى مثل الوفاة والاستقالة وغيرها من الأسباب الأخرى التي يجد المخطط بعض الصعوبات في تقديرها لأنها تكون فجائية وغير متوقع لها وعلى أي حال من الأحوال نجد أن المخطط باستطاعته أن يتغلب نسبياً على الصعوبات التي لا يمكن أن يواجهها في تقدير تلك العناصر باستخدام البيانات التاريخية وفي شكل جداول تساعد في حساب نسبة الفقد المتوقع بسبب الفصل أو الاستقالة أو لأسباب أخرى تعد على نفس الدرجة من الصعوبة في التنبؤ.

2-3 التوفيق بين ظروف الطلب والعرض: (10)

في ضوء التقدير لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطط وكذا تقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة أو فائض فيها ينبغي التخطيط لها. -أولاً: حالة وجود عجز في العاملة سواء كان يقصد به كمي (عدد العاملين) أو نوعي (خبرات وتأهيل العاملين) فإن هنالك عدة استراتيجيات تستخدمها المنظمة بناء على واقع سوق العمل، بحيث إذا كان السوق يتصف بالندرة يمكن للمنظمة اللجوء إلى تنشيط كل من الاستقطاب والتدريب كذلك التساهل في عملية الاختيار أو الاستخدام التكنولوجي الكثيف، أما إذا كان السوق يتسم بالوفرة فعلى المنظمة استخدام معايير متشددة للاختيار من الخارج.

-ثانياً: في حالة وجود الفائض في العمالة سواء كان كمي أو نوعي فإن الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة كذلك تتمركز حول واقع سوق العمل فإذا كان يتصف بالندرة فعليها أن تقوم بإعادة تدريب العاملين وتأهيلهم لأعمال أخرى أما إذا كان ينصف بالوفرة فعلى المنظمة اللجوء إلى الاستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب أن تأخذ مجراها مثل الاستقالة التقاعد... الخ

3-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (11)، وعملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتحديد

الأهداف وخطط المنظمة وصياغة البرامج الشاملة لضمان تحقيقها. ومن أهم الأسئلة التي يتم طرحها في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (12):

- ما هي الموارد البشرية المتوفرة وكيفية الاستفادة منها، ومن أين يأتي بالموارد البشرية الغير المتوفرة لسد حاجة المنظمة ؟

- ما هي المهارات والطاقات التي تفعل عمل الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا، وما هي القدرات التي تمكن الأفراد من مواجهة التحديات والتغلب على مطبات التغيرات والمستجدات الحاصلة في عالم المنظمة؟

- ما هي السياسات الوظيفية والتطويرية، وما هي البرامج الحالية والمستقبلية المرافقة لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية؟

- ما هي الخطط الثابتة والخطط الدينامكية المتحركة التي تفي بحاجات ومستلزمات نجاح السياسات التوظيفية والتطويرية المتفق عليها؟

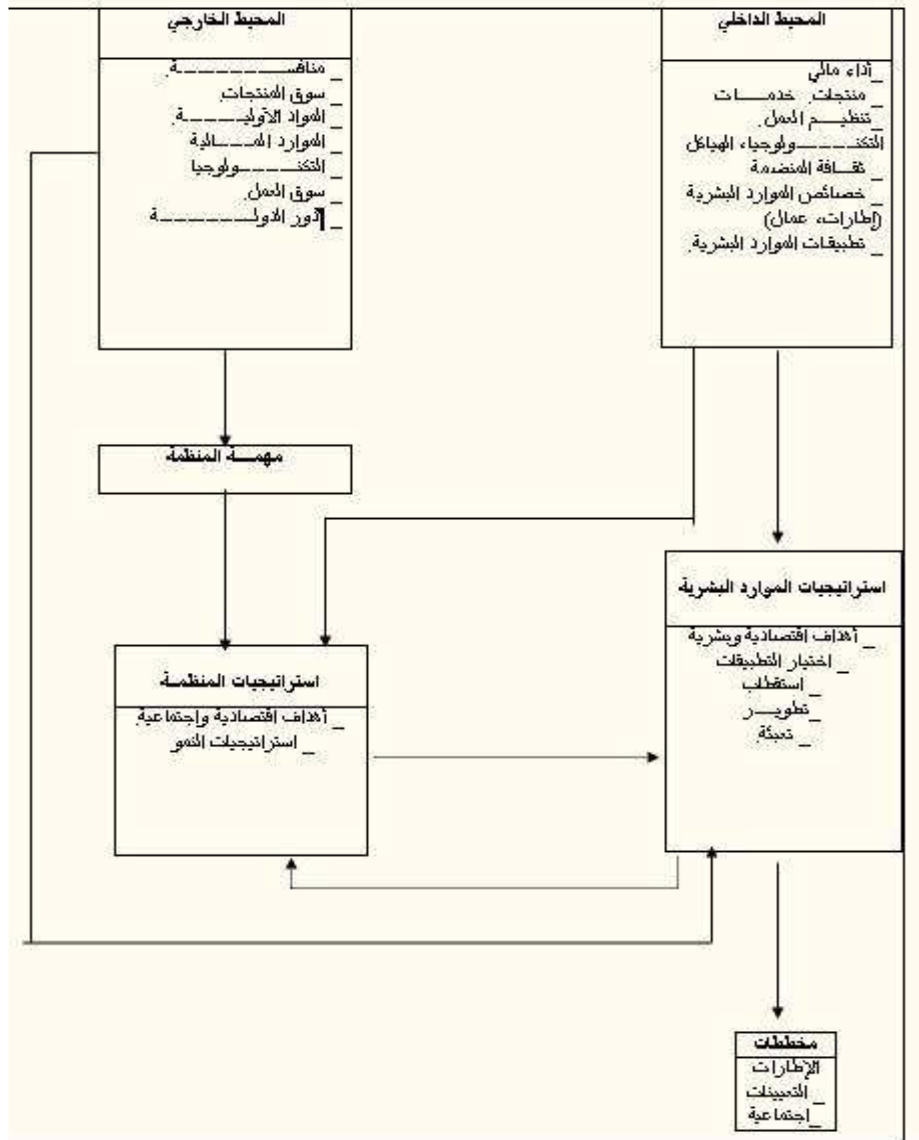
- ما هي النشاطات والخطوات الواجب القيام بها أو إتباعها للحصول على الموارد المطلوبة، ومن هم الأفراد المخططون والمشرفون على وضعها موضع التنفيذ؟

- ما هي الوسائل والتقنيات التخطيطية المتبعة لضمان نجاح إنتاجية الموارد البشرية؟

- ما هي التكنولوجيا الإبداعية والتكنولوجيات الجديدة أو المستحدثة التي يمكن أن تستخدمها مواردنا البشرية وتمكن بواسطتها من اكتساب ميزات تنافسية؟

- كيف نواجه العولمة وأين موقعنا منها وما هي فلسفتنا وسياستنا منها ؟

- كيف نواجه من خلال إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية القوانين والتشريعات الجديدة والتحولات الاجتماعية والديمقراطية وغيرها محليا وعالميا ؟، والشكل التالي يوضع صيرورة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل:



المصدر: PETIT ET AUTRES , Gestions stratégiques et opérationnelle des ressources humaines, éditions Gaetair morin, Québec 2000, p 122

يبين الشكل السابق كيفية التفاعل وضرورة بناء إستراتيجية للموارد البشرية، حيث يوضح الشكل أن هذا النوع من التخطيط أي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يركز على خمس عناصر أساسية تقوم من خلالها الإجابة على الأسئلة السابقة. هذه العناصر هي (13):

أ-رسالة ومهمة المنظمة: رسالة المنظمة تترجم أسباب نشوئها وتواجدها في بيئة الأعمال، وتجب مثل هذه الرسالة على مجموعة أسئلة تتمحور حول طبيعة عمل المنظمة، ويجب الفصل بين مفهوم الرسالة ومفهوم الغرض، فالغرض يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة مجتمعيًا أن تلعبه، والغرض من ولادة أي منظمة هو تقديم

السلع والخدمات بالشكل القانوني والأخلاقي الاعتباري، مع سعيها لتحقيق ربح أو فائض تستعين به لمواجهة متغيرات مستقبلها (14). وتعرف رسالة المنظمة على أنها الإطار الرئيس المميز لها دون غيرها من المنظمات، وتهدف إلى تبيان سبب وجودها وممارستها ومجال نشاطها (15).

ب- المحيط الخارجي: يعرف المحيط الخارجي للمنظمة باعتباره البيئة الخارجية التي تنشطك فيه المنظمة، ولا يمكن أن نتصور قيامها بشكل منفصل أو بمعزل عن البيئة، حيث لكل منظمة أهداف وغايات، كما تتحمل مسؤوليات ذات علاقة مع ما يمثّلها في البيئة، ولا يقدم هذا النظام (المنظمة) مخرجات إلى البيئة الخارجية فحسب بل عليه أن يراعي ويهتم بأهداف وغايات المنظمات الأخرى ويرسم في ضوء ذلك أهدافه الخاصة ويضع الخطط ويقود عملياتها (16) وبالتالي يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضع السوق، كما يجب تحليلها. وبناء عليه يقوم مسير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.

ج- المحيط الداخلي: يعتبر المحيط -البيئة- الداخلي للمنظمة من أهم العناصر المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويقصد بها إمكانيات المنظمة المادية والبشرية التي تؤثر في مختلف القرارات، خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات والخطط الأخرى للمنظمة. حيث تسمح لنا عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بتحديد: (17)

-تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

-التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.

-بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

-استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.

-تحقيق الترابط بين نقاط القوى والضعف، وذلك من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوى ومحاوله التخلص من نقاط الضعف من اجل زيادة فعالية الإستراتيجية.

د-الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المنظمة.

هـ-الخيارات الإستراتيجية: أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل، والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل (18). ويجب أن يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتوافق والموازنة مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

4- استخدام المعلوماتية في إدارة وتنمية الموارد البشرية

لا شك في أن التقنيات المعلوماتية يمكن أن تفيد بشكل فعال عند تطبيقها في عدة مجالات من مجالات التعامل مع الموارد البشرية. ولعل أهم النقاط الحساسة في إدارة الموارد البشرية هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وعلى طريق تحقيق هذا الهدف نلاحظ أن المعلوماتية يمكن أن تقدم خدمات جلية لتسهيل عملية انتقاء الأكفاء وتنظيم عمليات الترقية، وهكذا فإننا نستطيع الإشارة إلى خاصيتين مهمتين في التقنيات المعلوماتية، والتي تلعب دورا حاسما في منحها الأفضلية على التقدير البشري وهاتين الخاصيتين هما:

عدم التحيز في النظم المعلوماتية: فالحاسوب لا يستطيع المحاباة ولا يفضل اسما على اسم آخر كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار لا أية عوامل إلا إذا كان لها علاقة بالموضوع المحدد هدفا لعملية التقييم.

القدرة على معالجة البيانات الكثيرة: فحتى إذا حصلنا على المعطيات كاملة فإن عملية البحث بينها ومداستها هي مسألة مضيئة وهي مسألة لا تخلو من الخلل بسبب ضعف القدرات البشرية على المقارنة والتذكر في معمة هائلة من البيانات. بينما يمكن للحاسوب أن يأخذ بعين الاعتبار كل شاردة وواردة. ولا يفوتنا أن نلفت الانتباه إلى تدخل العنصر البشري يمكن أن يؤثر حتى في عمل الحاسوب وذلك لأن البيانات في نهاية المطاف يتم تلقيمها عبر العنصر البشري ومن جهة أخرى فإن البيانات أيضا مأخوذة بالأصل من العنصر البشري وعائدة بعد المعالجة إليه.

وكمثال على ذلك نعرض نموذجا من استمارات تقييم الكوادر القيادية والتي تعتمد في بعض الهيئات، ولا نقصد من خلال ذلك أن نعتبر التوجه غير فعال، بل نحن نشجع تطوير هذه الخطوات، وإنما نهدف إلى توضيح مدى التدخل البشري في قاعدة البيانات التي سيعالجها الحاسوب. وسندرس بنود استمارة معينة، يتم اعتمادها في بعض الجهات الحكومية لتقييم أداء المدراء والقياديين وهي كما يأتي:

التقدير بالنقاط 5\	الكفاءات
	القدرة على التمييز والتخطيط وجدولة العمل
	تعرف مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة
	منح المرؤوسين السلطات والمسؤوليات الكافية لأعمالهم
	السعي المستمر لتأمين التغطية المبرجة عن الأداء (معلومات حول نتائج الأداء) والتقدم إلى المرؤوسين ما يحتاجون منها
	تعديل الأولويات والبرامج من خلال تطوير الأوقات المحددة لإنجاز الأعمال وتوزيعها بما يتلاءم مع ظروف العمل المتغيرة
	امتلاك فعالية عالية لتحقيق المصالح المشتركة لطرفي النزاعات عند حدوثها وامتلاك المهارات اللازمة لتسويتها
	تحمل المسؤوليات بشكل فعال
	التعامل مع الناس باحترام ولطف وتقديم الإرشاد ودعم الآخرين
	جمع المعلومات وتفهم مشكلات العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم واقتراح الإجراءات الضرورية لتحقيقها بأفضل شكل ممكن
	التواصل بشكل واضح ومفهوم عند إصدار التعليمات والتوجيهات للمرؤوسين

	التشجيع على التعاون وروح (التمارين)
	المحافظة على علاقات جيدة مع الرؤوسين واستخدام اللباقة معهم وتشجيع المناقشة
	المحافظة على علاقات جيدة مع الرؤساء
	الالتزام بقوانين وأنظمة وقواعد إجراءات العمل وسياسات المنظمة وتنفيذها والسعي لتطويرها
	العمل وتطوير أساليب العمل لتكون أكثر فعالية وكفاية (أقل تكلفة)
	امتلاك القدرة على التركيز بالعمل رغم التواجد في ظروف ضغوط العمل
	المحافظة على علاقات بناءة مع الأفراد الآخرين في ظروف ضغوط العمل المالية
	السعي لأداء العمل ضمن حدود الوقت المحدد بدقة بأقل مستوى من الأخطاء
	الاهتمام بمتابعة قضايا الصحة والسلامة المهنية ومشكلاتها من خلال فحص التجهيزات والمحافظة عليها والترتيب والانضباط في أماكن العمل والمحافظة على ظروف وشروط عمل مناسبة
	امتلاك القدرة على تمييز العاملين باستخدام جميع أشكال الحوافز
	امتلاك القدرات اللازمة للتعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة
	امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتطوير أداء الرؤوسين
	امتلاك القدرة على المبادرة (والابتكار) والإبداع
	الاهتمام بتنمية القدرات والمهارات الذاتية
	الالتزام بالمواظبة على الدوام وأوقات الحضور والانصراف
	معدل التقدير الإجمالي للكفاءات الأساسية

ونلاحظ أن هذه الاستمارة تشكل مسرحاً رحباً للتدخل البشري المتحيز أو غير النظامي. وذلك من عدة نواح:

- الخلل في بعض الصياغات من حيث الدقة والوضوح، وهذا مما قد يعطي إجابات غير مطابقة للحقيقة وغير معبرة عن رأي العنصر المستفتى.
- حتى بالنسبة للبنود المصاغة بشكل جيد فإن رأي العنصر المستفتى يمكن أن يكون متحيزاً. أو يمكن أن يكون غير صادق.
- غياب بعض البنود المهمة في تقييم الأداء الإداري وكأن النظر مركز على نقاط محددة وليست شمولية.
- عدم مراعاة خصوصية المنشأة حيث ينبغي إعداد استمارة خاصة بكل منشأة بحيث تكون مصاغة بكلماتها و مصطلحاتها وكل خصوصياتها أما الاستمارة العامة لكل المنشآت فهو يشبه إجراء روتينياً تستخدم معلوماته للاستئناس وليست للتأسيس عليها.
- تحديد الأشخاص المالي الاستمارة بحيث يكونوا من غير المتحيزين ويكونوا من القادرين على ملئها بكفاءة ومصادقية. وهذه مشكلة كبيرة فليس كل موظف قادر على الاستقراء والتقييم بشكل سليم في معظم البنود وخاصة الأمور التي لا تهمه فإنه يقيم فيها حسب عاطفته.

- غياب تثقيف المواصفات، حيث ينبغي التثقيف بنسب مئوية لكل صفة، أما عند تحقق الصفة فتحتسب لكامل النسبة المئوية.
- ينبغي أيضا من أجل الدقة الفائقة أن يتم تخصيص أسئلة لكل شريحة عمالية حسب خصائصها ومستواها الثقافي وطبيعة عملها، فبند التزام الحضور والمواظبة قد لا يكون متطلبا بالأصل من بعض الفئات فيجب عليه العنصر بعدم الالتزام ويعطي مؤشر على وجود عدم التزام فكل شريحة عمالية بحاجة لاستمارة على طبيعتها.

مما ذكر نستنتج أن الأتمتة الكاملة لعملية إدارة الموارد البشرية هي مسألة غير كاملة المواصفات وغير تامة الموثوقية، لكنها تبقى أكثر قدرة من العنصر البشري على تحليل البيانات الضخمة المحصلة.

5- الخاتمة:

يعتبر التخطيط شيء مهم جدا في الوقت الحالي بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها المنظمات، فلا يمكن الحديث عن تنمية بشرية دون أن تكون هذه الأخيرة تم التخطيط لها بشكل جيد ومسبق. فالتخطيط بالنسبة للموارد البشرية أصبح العنصر المهم لأي نجاح والعكس صحيح.

قائمة المراجع والهوامش:

- (1) منى عويس وعبدلة الأفندي، التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، نصر مصر، دار الفكر العربي، سنة 1996، ص 39
- (2) زكريا حسين، عنوان المقال مفهوم التخطيط العلمي
<http://www.islamonline.net/arabic/mafaheem/2001/01/article1.shtml>
ص 2، أطلع عليه بتاريخ 2004/12/30.
- (3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع سنة 1996، ص 90.
- (4) محمد سعيد أنور سلطان، الإسكندرية مصر الدار الجامعة الجديدة لنشر، سنة 2003
- (5) Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p673
- (6) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعة الجديدة لنشر، سنة 2002، ص 128، ص 129
- (7) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعة الجديدة لنشر، سنة 2002، ص 128، ص 129
- (8) (صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، سنة 2001، ص 110
- (9) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 110

- (10) محمد سعيد أنور سلطان، في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 112، 113، 117 (11) نادي المعارف، الإدارة الإستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص18.
- (12) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى ص125-126.
- (13) Petit et autre, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition gaetan morin, Québec, 2000, p 120
- (14) شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيجية، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 ص25-26.
- (15) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية الابراهيمية مصر 2006، ص96.
- (16) (شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية الابراهيمية مصر 2006، ص141.
- (17) جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة وا لنشر، الإسكندرية مصر 2002.
- (18) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، مرجع سابق، ص98.