

## المحاضرة (٥) : [ تخطيط الاحتياجات البشرية ]

### \* تعريف التخطيط :

< التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل .

< التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها .

\* والتخطيط عموما يدور حول عدة نقاط أهمها :

١- الهدف. ٢- العمل. ٣- المستقبل. ٤- الاستمرارية.

### \* مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

إن ( مصطلح تخطيط الموارد البشرية ) قد حل محل مصطلح ( تخطيط القوى العاملة ) Manpower Planning الذي كان شائعاً ولازال كذلك في بعض المنظمات ، ولقد ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما و نوعاً ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية.

\* ويجب النظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية ومن ثم نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي :

- إن عملية التخطيط الموارد البشرية : تهتم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد ، والمهارات للمنظمة ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده ، وللقطاعات المساندة أيضاً .

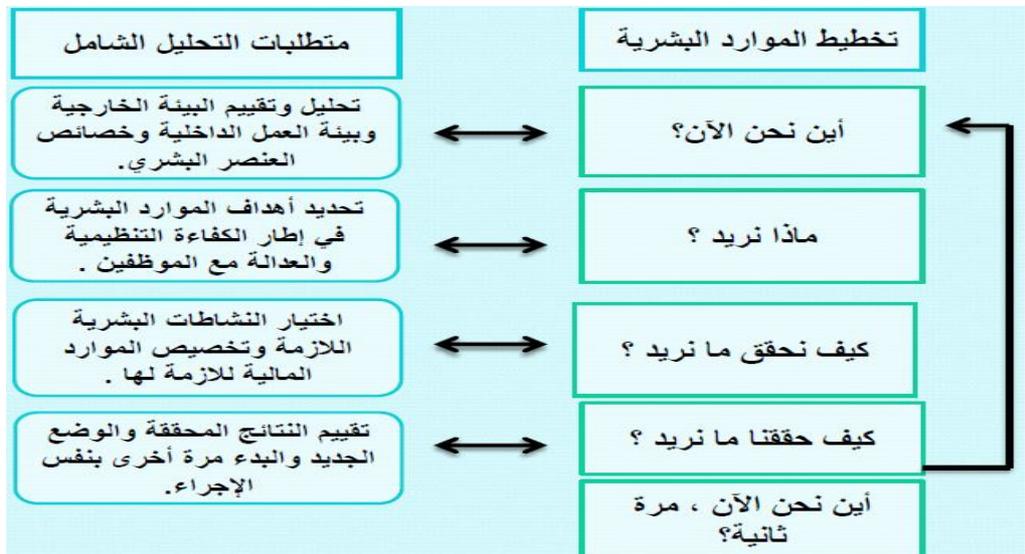
- تخطيط الموارد البشرية : هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

- كما يعرف تخطيط الموارد البشرية : بأنه ( تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .

- أيضاً يقصد بتخطيط الموارد البشرية : عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو متغير تابع لتغير في إستراتيجية المنظمة ككل.

\* شكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة :



\* إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب منا اتخاذ سلسلة من القرارات تتناول ما يلي :

- ١- الأهداف أ ماذا نريد ؟ .
- ٢- البدائل أو الاختيارات الممكنة لتحقيق الأهداف .
- ٣- تحليل البدائل من حيث الموارد التي سنستخدم قياسا بالموارد المتاحة .
- ٤- المفاضلة و الاختيار للبديل الذي يحقق أفضل النتائج قياساً بالأهداف .

**\* أهمية الموارد البشرية :**

**أولاً :** الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.

**ثانياً :** أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

**ثالثاً :** نظراً للتدخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ، ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.

**رابعاً :** أن تبنى عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار **ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت قراراتها وفعاليتها.**

**خامساً :** حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها أن تعطي اهتماما مباشرا برسم خططها البشرية المستقبلية وفقا لهذه المتغيرات .

**- وأهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي :**

- التغيرات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و المحلية.
- التغيرات السكانية ( نسبة المواليد ، نسبة الوفيات ، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة ، استقدام العمالة الأجنبية... الخ ) .
- التطورات التكنولوجية المتلاحقة.
- التغيرات الاجتماعية ( قيم المجتمع ، وعاداته و تقاليده ، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين و للمجتمع ككل ) .

**سادساً :** إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

**- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية ؟**

- ما نريد تأكيده هو أن هناك ترابطا بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأن هذا الترابط ناتج أساسا عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و رغبات الموظفين والعاملين.
- إن **الخطط الإستراتيجية الشاملة** للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويما شاملا لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف ومتى ما تمت عملية التقويم في كافة جوانب الموارد البشرية يمكن إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

**\* العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :**

- (١) طبيعة المنشأة ومجال عملياتها ، وحجمها وعمرها الإنتاجي . (٢) المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .
- (٣) مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات .
- (٤) الموقع الجغرافي .

## \* خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

**أولاً :** تقدير حجم النشاط المتوقع ( بالكمية ، أو القيمة النقدية ) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

**ثانياً :** تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة ( بالكمية أو القيمة النقدية ) وفق المعايير السائدة حالياً.

**ثالثاً :** تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدامات طرق جديدة في الإنتاج أو تكنولوجيا جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

**رابعاً :** حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغيب و دوران العمل ، الإصابات والحوادث ، نقص التدريب أو الخبرة وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.

**خامساً :** حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل في الفقرة رابعاً .

**سادساً :** تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة ( مثلاً سبع ساعات عمل يومياً ) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

**مثال :** تعتزم شركة عسير و قحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة .  
- عدد أيام الإجازات السنوية ٨٥ يومياً .

- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات .

فما هو :

١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟

٢- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

حل المثال :

- كمية الإنتاج في السنة الأولى للخطة = ٥٠٠,٠٠٠ + ٥٠٠,٠٠٠ × ١٠% = ٥٥٠,٠٠٠ وحدة .

- المدة المطلوبة للإنتاج = ٥٥٠,٠٠٠ وحدة × ٣٠ ÷ ٦٠ دقيقة = ٢٧٥,٠٠٠ ساعة عمل .

- صافي عدد أيام العمل في السنة = ٣٥٥ - ٨٥ = ٢٧٠ يوم .

- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً = ٢٧٠ × ٧ = ١٨٩٠ ساعة .

- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة = ٢٧٥,٠٠٠ ÷ ١٨٩٠ = ١٤٦ عامل .

- العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة = ١٤٦ - ١٢٦ = ٢٠ عامل .

\* أساليب تقدير الاحتياجات البشرية :

أولاً : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

ثانياً : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثاً : التوفيق بين العرض و الطلب.

## أولا : تحليل الطلب :

### ١) الأساليب غير الكمية وأهمها :

- طريقة مراكز العمل. - طريقة التقدير الشخصي للمشرفين. - طريقة التجربة والخطأ. - طريقة دلفي.

### ٢) الأساليب الكمية وأهمها :

- طريقة تحليل الاتجاه. - طريقة تحليل المعدلات. - طريقة تحليل الارتباط.

### ١) الأساليب غير الكمية ( التقديرية ) :

أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل : يتم تقديرها هنا استنادا على طبيعة المنشأة وحجم عملياتهم ، فإذا قدرنا عدد العاملين من الطباخين و الجرسونات و المشرفين لمطعم ( بيتزا هت ) بعدد ١٥ فردا ، فإننا على نفس القياس نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه بنفس التقدير .

ب- طريقة تقدير المشرفين : تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع الذي يقوم بتقدير احتياجات دائرته بناء على تجاربه السابقة وخبراته الماضية.

- وتعتبر هذه الطريقة سهلة و سريعة ومفيدة في حالة التخطيط القصير الأجل وفي حاله عدم توفر البيانات.

- غير أن من ابرز عيوبها :

- طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير. - وكذلك قد لا يجانب المشرف التقدير السليم للاحتياجات.

ج- طريقة التجربة والخطأ : وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة بدون أساس علمي وإنما استنادا إلى قاعدة التجربة والخطأ.

- ورغم سهولة وبساطة هذا الأسلوب إلا أن أهم عيوبه أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير

الظروف الأخرى المتعددة المحيطة بالمنظمة بل يفترض ثبات هذه الظروف.

د - طريقة دلفي : يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ويعالج في الغالب تقدير الاحتياجات في الأجل الطويل.

- خطوات أسلوب دلفي :

١) تعريف المشكلة موضوع الدراسة.

٢) تحديد الأسئلة أو الاستقصاء مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية إجابتها.

٣) تحديد مجموعة من الخبراء المشاركين و إعطائهم خلفية واسعة عن موضوع البحث.

٤) إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.

٥) يقوم المنسق باستقبال الإجابات وتحليلها و تلخيصها.

٦) يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها و صياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة من الخبراء .

٧) يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال إجابات الجولة الثانية و تحليلها و تقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق في وجهات النظر.

## ٢) الأساليب الكمية :

أ- **طريقة تحليل الاتجاه** : يمكن أن نعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه يعني :

- النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية (خمس سنوات مثلا ) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة.

ب- **طريقة تحليل المعدلات** : تقوم هذه الطريقة في التنبؤ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير ( حجم المبيعات) مثلا و الاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

**مثال** : كان المعدل السنوي للمبيعات في شركة الجزيرة للأدوات المنزلية هو ٥٠٠,٠٠٠ لمندوب البيع الواحد وقد بلغت مبيعاتها الإجمالية خمسة مليون ريال من خلال عشرة مندوبين للبيع :

- وقد رأت إدارة الشركة أن تزيد مبيعاتها في السنتين التاليتين على النحو التالي :

- السنة الأولى ٨ مليون ريال. - السنة الثانية ١٠ مليون ريال.

- وباستخدام طريقة تحليل المعدلات فإن احتياجات الشركة لمندوبي البيع ستكون على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \bullet \text{ السنة الأولى} &= \frac{٥,٠٠٠,٠٠٠ - ٨,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = \frac{٣,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = ٦ \text{ مندوبي بيع جدد.} \\ \bullet \text{ السنة الثانية} &= \frac{٨,٠٠٠,٠٠٠ - ١٠,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = \frac{٢,٠٠٠,٠٠٠}{٥,٠٠٠,٠٠٠} = ٤ \text{ مندوبي بيع جدد.} \end{aligned}$$

## ثانيا : تحليل العرض :

١) **طريقة مخزون المهارات** : تعطي قائمة مخزون المهارات للمخططين تصورا واضحا عن إمكانية ترقية أو نقل موظف إلى وظيفة أخرى على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته وقدراته.

٢) **خرائط الإحلال** : تمثل خرائط الإحلال أشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا.

- ولعل أهم عيب في خرائط الإحلال هو المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات وإعدادها بالطريقة المطلوبة التي تحقق الفائدة المرجوة منها.

٣) **طريقة نظم المعلومات الآلية** : تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل.

- ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية حينما تكون هناك أعداد كبيرة من الموظفين أو تصنيفات متعددة من الوظائف.

- الظروف الاقتصادية العامة .

- العرض المتوقع للعمال من خارج المنظمة ويستلزم المنظمة دراسة والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية .

- أوضاع سوق المهن .

- أوضاع الأسواق المحلية .

ثالثا : التوفيق بين الطلب و العرض : ١- وجود توافق بين الكميات المطلوبة من العمالة والعرض منها.

٢- هناك زيادة في الطلب قياسا بالعرض ( حالة عجز ) .

٣- هناك نقص في الطلب وزيادة في العرض من العمالة ( حالة فائض ) .

- كيفية علاجها :

< الحالة الأولى : زيادة الطلب عن العرض ( حالة عجز ) :

(١) وهنا يمكن اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف. (٢) الاتصالات النشطة بالمتقدمين بالوظائف واستخدام وسائل الإغراء .

(٣) تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة. (٤) استخدام عمالة مؤقتة.

(٥) زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش . (٦) زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.

(٧) تحسين برامج الأجور والحوافز إذا كانت ستؤدي إلى مزيد من الإنتاجية .

< الحالة الثانية : زيادة العرض عن الطلب ( حالة فائض ) :

(١) تخفيض ساعات العمل ، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية. (٢) تشجيع التقاعد المبكر.

(٣) تخفيض عمليات التوظيف لامتناس الزيادة مع مرور الوقت. (٤) استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.

(٥) وأخير ا قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

< الحالة الثالثة : نقص في الطلب وزيادة في العرض ( حالة فائض ) :

- توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر حينما تستند القطاعات فقد يكون التقدير دقيقا وفي في نهايته بالاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ويمكن إجمال ما سبق علي النحو التالي : \* تعريف التخطيط : للتخطيط عدة تعاريف منها :

< التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غدا. < التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.

- التخطيط يدور حول عدة نقاط هي : - الهدف - العمل - المستقبل - الاستمرارية .

- التخطيط عملية مستمرة مع استمرار المنظمات .

\* مفهوم تخطيط الموارد البشرية : - مصطلح ( تخطيط الموارد البشرية ) .

- حل محل مصطلح ( تخطيط القوى العاملة ) Manpower Planning .

- ظهرت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعا ، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية في عدة جوانب.

\* تخطيط الموارد البشرية :

هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

\* إستراتيجية الموارد البشرية : هي متغير تابع للتغير في إستراتيجية المنظمة.

\* أهمية تخطيط الموارد البشرية : - لابد أن يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الشاملة للمنظمة ، ومع خطط النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

- يمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات على النحو التالي : ( ٥ نقاط ) :

أولا : الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل.

ثانيا : أن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة " إنتاج أكثر بتكلفة أقل " .

رابعا : أن عمليه التخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية .

خامسا : إن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة، لذا فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماما مباشرا يرسم خططها البشرية المستقبلية وفقا للمتغيرات.

\* أهداف تخطيط الموارد البشرية : ويمكن تحديد هذه الأهداف في :

- أهداف المنظمة : المزيد من الفعالية و الإنتاجية. - أهداف الأفراد : الرضا عن العمل وإشباع الاحتياجات المتعددة لهم.

- ويمكن حصر أهداف هذه العملية فيما يلي :

(١) جمع الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب .

(٢) مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر بتكلفة أقل ) .

(٣) أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الاحتياجات البشرية ، وإنما أيضا المحافظة على طاقتها.

(٤) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

(٥) تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

(٦) الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين و التدريب .

\* تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي :

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي : هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى و أسلوب تحقيق هذه الأهداف.

- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية ، وإن هذا الترابط ناتج أساسا عن أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف ورغبات الموظفين والعاملين.

\* مراحل التخطيط الاستراتيجي :

- تحديد الرسالة و الأهداف . - التقييم . - التنفيذ .

- تحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل المناسب . - تقويم وضع المنظمة خارجيا وداخليا جوانب القوة والضعف .

\* العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

- طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وعمرها الإنتاجي . - المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .

- مستوى التكنولوجيا المستخدمة . - الموقف المالي للمنظمة .

- الموقع الجغرافي . - التشريعات والأنظمة الحكومية . - سوق العمالة .

< وعلى ضوء دراسة هذه العوامل ينبغي جمع ودراسة وتحليل معلومات وبيانات بعضها يمكن الحصول عليه من داخل المنظمة و البعض الآخر من خارجها.

- تتناول المعلومات والبيانات الداخلية ما يلي :

- ( الإنتاج التسويق التمويل النشاطات الأخرى المساندة ) .

< أما المعلومات عن الظروف الخارجية فتشمل ما يلي :

- ( الأوضاع الاقتصادية العامة أوضاع المنافسين ظروف سوق العمل مستويات التكنولوجيا الساندة في مجال عمليات المنظمة ) .

\* خطوات تحديد الاحتياجات البشرية :

أولاً : تقدير حجم النشاط المتوقع ( بالكمية أو القيمة النقدية ) للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.

ثانياً : تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة ( بالكمية أو القيمة النقدية ) وفق المعايير الساندة حالياً.

ثالثاً : حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب ، دوران العمل ، الإصابات والحوادث.

رابعاً : تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة ( مثلا سبع ساعات عمل يوميا ) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياج المنظمة.

\* أساليب تقدير الاحتياجات البشرية :

أولاً : تحليل الطلب :

يوضح لنا تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية في المستقبل عدد أفراد الذين يحتاجهم العمل في كل المنظمة ، وكذلك العمل المطلوب من هؤلاء أفراد.

( ١ ) الأساليب الغير كمية ( تقديرية ) :

- طريقه التقدير على أساس مراكز العمل :

يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ، متاجر السلسلة.

- طريقة تقدير المشرفين :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.

- طريقة التجربة و الخطأ :

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمي وإنما استنادا إلى قاعدة التجربة والخطأ.

- طريقة دلفي :

يستخدم أسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في الظروف المعقدة وغير المؤكدة ، ويقوم مبدأ دلفي على

أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخليا وخارجيا.

٢) الأساليب الكمية :

- طريقة تحليل الاتجاه :

الهدف من هذا التحليل الإجابة على السؤال ( هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل ) . ؟

- طريقه تحليل المعدلات :

هذه الطريقة تتنبأ باحتياجات القوى البشرية على أساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلا والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

- طريقة تحليل معامل الارتباط :

يقوم أسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط إحصائيا بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر.

ثانيا : تحليل العرض : - العرض من داخل المنظمة. - العرض المتوقع من خارج المنظمة.

١) طريقه مخزون المهارات : يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيلية عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

٢) خرائط الإحلال : تمثل أشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

٣) طريقة نظم المعلومات الآلية : تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى استخدام هذا الأسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل و يسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

ثالثا : التوفيق بين العرض والطلب :

ويكون ذلك بعد تحليل جوانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل ، والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا ليتم التوفيق بشكل فعال.

نلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..