

المحاضرة الثامنة تخطيط احتياجات الموارد البشرية

مقدمة :

يعتبر النجاح في إدارة الموارد البشرية في أية منشأة أو شركة من علامات نجاحها، فعنصر القوى البشرية يعتبر عنصراً مهماً ورئيساً في المنشآت والشركات، ذلك أنّ القوى البشرية إذا تمّ التعامل معها بذكاء وحسن إدارة كان لها الأثر الإيجابي الكبير على إنتاج الشركات ومخرجاتها. وعلى الرغم من حساسية التعامل مع هذا العنصر المهم من عناصر الإنتاج، بسبب أنّ الإنسان لا يتمّ التعامل معه مثل الآلة، فهو كائن حي له رغباته ومشاعره المتغيرة باستمرار، إلا أنّ هناك عدداً من الأساليب والطرق في الإدارة التي تضمن حسن توجيه القوى البشرية وإدارتها منها أساليب الترقية والتدريب والمكافأة وغير ذلك. وقد أدركت الشركات الكبيرة الناجحة أهمية القوى البشرية، فقامت بتخصيص قسم خاص لإدارة الموارد البشرية وتخطيطها. إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تعني رسم خارطة طريق واضحة ومحددة لإدارة عنصر القوى البشرية في الشركات والمنشآت باتباع عدد من الأساليب الإدارية في ذلك، تضمن الاستفادة القصوى من العنصر البشري بما يعود بالفائدة على العامل والشركة على حدّ سواء.

تعريف التخطيط :

- هو العمل على تلافي اخطار المستقبل.
- هو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً.
- التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً ؟
- هو اتخاذ قرار مسبق حول :
- ✓ ماذا نعمل ؟
- ✓ كيف نعمل ؟
- ✓ متى نعمل ؟
- ✓ ومن يعمل ؟
- هو العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

▶ ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية،

أي تقتضي تخطيط الجوانب التالية :

- ▶ تخطيط الاستقطاب والاختيار.
- ▶ تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- ▶ تخطيط التعيين.
- ▶ تخطيط التدريب.
- ▶ تخطيط تقويم الاداء.
- ▶ تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي - المستقبل الوظيفي).

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

حل هذا المصطلح محل تخطيط القوى العاملة الذي كان شائعاً وما زال في بعض المنظمات. وتخطيط الموارد البشرية يعني تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، وكل تعاريف تخطيط الموارد البشرية تدور حول هذا المعنى.

التعريف الأول لتخطيط الموارد البشرية

تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها، كل على حدة، وللقطاعات المساندة.

التعريف الثاني لتخطيط الموارد البشرية

يعرّف بأنه (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 بها).

أهمية تخطيط الموارد البشرية

- إن أهمية تخطيط الموارد البشرية يتمثل فيما يلي:
- أن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات القوى العاملة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز العمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة.

ويمكن إجمال أهمية تخطيط الموارد البشرية على النحو التالي :

- أولاً :** الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- ثانياً :** إن عملية التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية تساعد على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- ثالثاً :** نظراً للتداخل 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 :** إن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار، ويوضح ذلك على النحو التالي :

أهداف المنظمة / خطة المنظمة

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- استراتيجية الموارد البشرية.
- 3- تقدير الاحتياجات - تحليل العرض والطلب - تحليل مخزون المهارات - تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- استراتيجية المنظمة.

وتتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- يساعد التخطيط على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل الترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

مقومات تخطيط الموارد البشرية

من أهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي :

- ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.
- إن تتبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة و التخطيط الشامل للمنظمة.
- أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة.
- يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطة الموضوعية وإمكاناتها من تحقيق أهداف المنظمة.

معوقات تخطيط الموارد البشرية

مع حدوث العديد من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت المعاصر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه التحديات :

- **زيادة الاعتماد على التقنية الحديثة :** حيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التقنية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال، والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.
- **التغيرات في تركيب القوى العاملة :** لقد لوحظ أن هناك تغيراً في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنظمات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة بنسبة النساء العاملات، مما يشكل عبئاً على إدارات الموارد البشرية.
- **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :** تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، ولذلك ينبغي أن تتوفر قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة تجاه القوى البشرية.
- **تغيير القيم والاتجاهات :** تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، حيث إن التغيرات في قيم العمل ذات اعتبار لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسئولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.
- **زيادة حجم القوى العاملة :** وهي ناتجة عن مشكلة تزايد عدد السكان وما يتبعه من زيادة عدد الأفراد الباحثين عن عمل ولكن يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة، حيث إن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبة.

ومن التحديات أيضاً التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

- ✓ قيادة المنظمات للتغيير.
- ✓ مواكبة ثورة المعلومات الجديدة.
- ✓ تقليص حجم المنظمات والعمل عن بعد.
- ✓ التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية وتقديم الخدمات الجيدة.
- ✓ ضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة.
- ✓ تهميش العناصر المتميزة .

شروط عملية تخطيط الموارد البشرية

- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة ككل.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

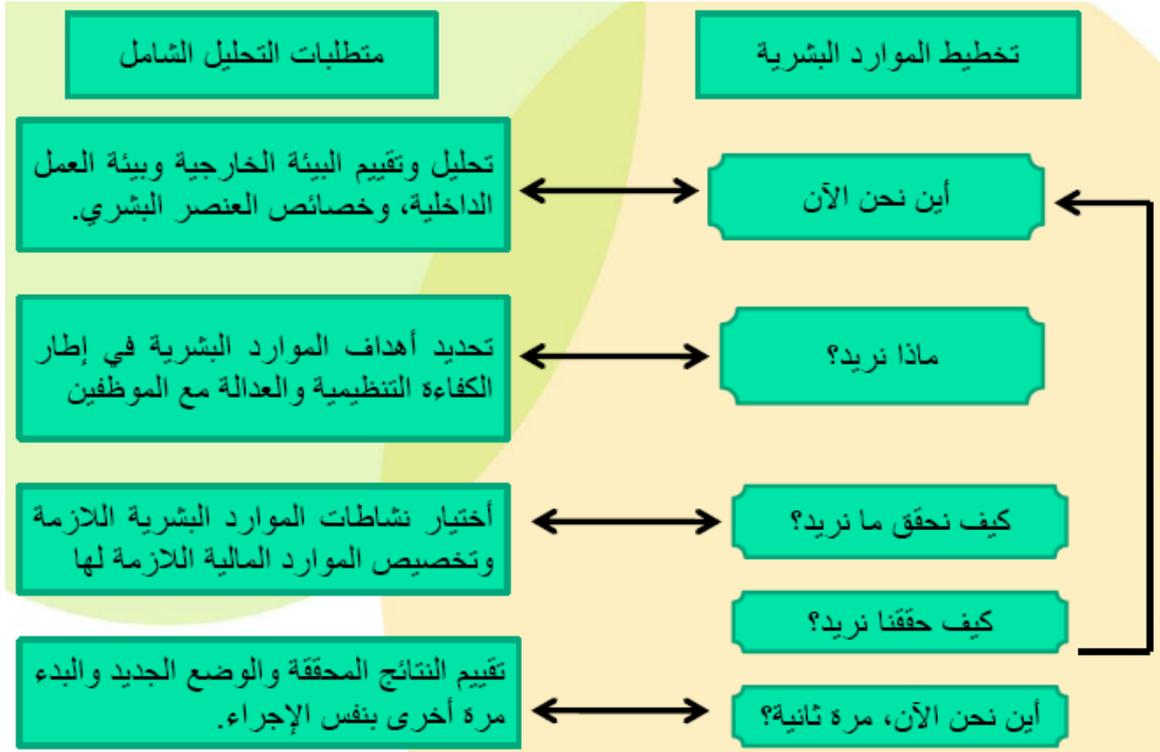
أهمية تخطيط الموارد البشرية

- 📖 الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة.
- 📖 تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- 📖 يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- 📖 اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- 📖 يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

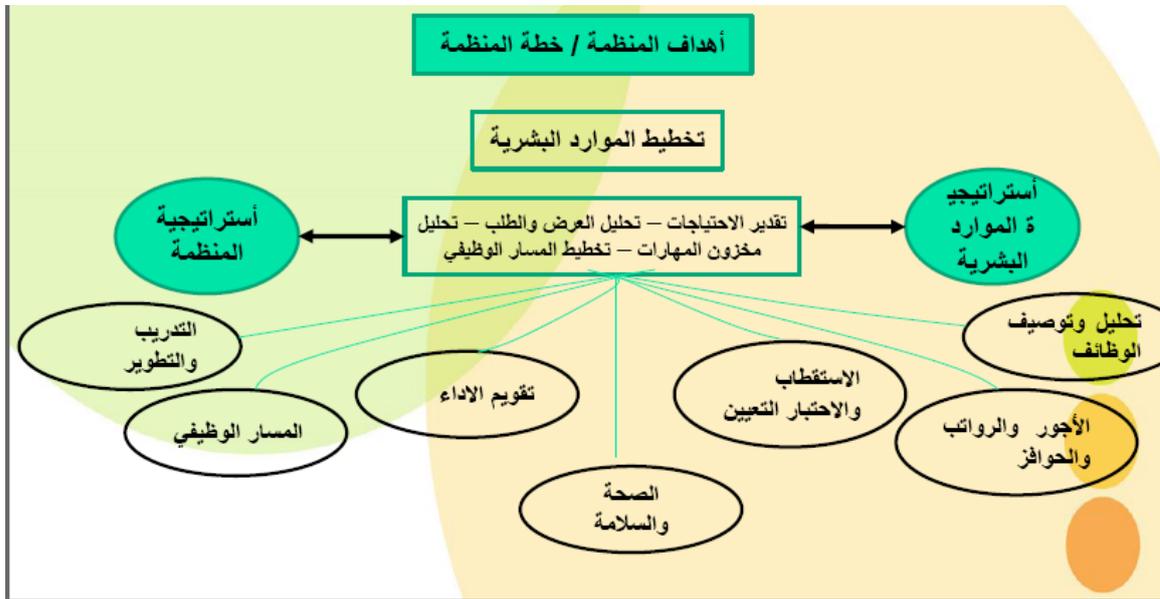
أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

- استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً.
- المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتها للعمل.
- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- إعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

الشكل التالي يصور لنا التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



لو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها. وهذا ما يوضحه لنا الشكل التالي



تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو : العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.

عناصره :

- تحديد الرسالة.
- تحديد الاتجاه.
- تحديد أسلوب التنفيذ.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- بشكل عام فإنها تتلخص في :
- طبيعة المنشأة ومجال عملها وحجمها وعمرها الإنتاجي.
- المركز التنافسي للمنظمة.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- المركز المالي للمنظمة.
- الموقع الجغرافي.
- سوق العمالة.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	
العوامل الخارجية	عوامل داخلية
الأوضاع الاقتصادية العامة	الإنتاج
أوضاع المنافسين	التسويق
ظروف سوق العمل	التمويل
مستويات التكنولوجيا	النشاطات المساندة

تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين. فالخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة.

مثال لارتباط تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

فمثلا لإقرار بناء خط إنتاج جديد في مصنع أو إضافة جناح جديد في مستشفى لا بد من معرفة مدى توفر الموارد البشرية بالمنظمة ومدى قدرتها على الحصول عليها. وبمجرد وضع خطة للموارد البشرية في كافة جوانبها (تدريب، تعيين، تقييم، تقديم حوافز) يتم إدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

- ويستلزم ذلك القيام بثلاثة خطوات :
- 1- تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية.
 - 2- تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية.
 - 3- التوفيق بين العرض والطلب.

تقدير الاحتياجات البشرية في المنظمة :

- أولا : تحليل الطلب :
- يوضح لنا تحليل الطلب التالي :
- 1- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة.
 - 2- وكذلك العمل المطلوب منهم.
 - 3- وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد.
 - 4- والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم.

تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية

- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- 2- تحويل التقديرات السابقة إلى ساعات عمل متوقعة.

- ٣- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لطرق جديدة في الإنتاج مثلاً وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- ٤- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة غياب، دوران العمال، إصابات، نقص تدريب وخبرة، ... وإضافتها للنتائج في رقم ٣ .
- ٥- حساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية ثم إضافة ذلك لإجمالي المتحصل من ساعات عمل فقرة ٤ .
- ٦- تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة (٧ ساعات يومياً مثلاً)، وبذلك نستنتج عدد العمال المطلوبين.

مثال

تعزز شركة تهامة وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات المقبلة للخطة بمعدل ١٠ % سنوياً حيث كان إنتاجها الحالي ٥٠٠ ألف وحدة.

فإذا علمت أن :

- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة.
- عدد أيام الاجازات السنوية ٨٥ يوماً عد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات فما هو :
- العدد المطلوب إضافته خلال الخمس سنوات القادمة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟

اساليب تقدير الطلب

- الأساليب غير الكمية:
 - ١- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
 - ٢- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
 - ٣- طريقة التجربة والخطأ.
 - ٤- طريقة دلفي.
- الأساليب الكمية :
 - ١- طريقة تحليل الاتجاه.
 - ٢- طريقة تحليل المعدلات.
 - ٣- طريقة تحليل معامل الارتباط.

تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض ما يلي :

العرض من داخل المنظمة.

العرض من خارج المنظمة.

العرض من داخل المنظمة

أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.

أسباب الزيادة المتوقعة

- ✿ العودة من الإعارة
- ✿ العودة من البعثات
- ✿ النقل أو الترقية
- ✿ العودة من الإجازات الطويلة (إجازة وضع، إجازة حضانة، إجازة مرافقة زوج، إجازة دراسية).
- ✿ الإحالة إلى الضمان
- ✿ الفصل من الخدمة
- ✿ الوفيات
- ✿ الاستقالات الاختيارية
- ✿ النقل والترقية
- ✿ الإجازات الطويلة

العرض الداخلي

العرض الداخلي = القوى العاملة الموجودة حالياً + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض

مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي

- طريقة مخزون المهارات
- طريقة نظم المعلومات الآلية
- خرائط الإحلال

طريقة مخزون المهارات

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة و معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر).
وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
خرائط الإحلال أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً، وتحتوي على :
■ عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه.
■ عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته.

عيوب خرائط الإحلال

- ✿ تتطلب مجهود كبير في جمع المعلومات وإعدادها.
- ✿ احتمال حدوث تغيير في الوظائف والهيكل التنظيمي قبل الاستفادة منها.

طريقة نظم المعلومات الآلية

تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات. بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.
هذا الأسلوب تلجأ لها الشركات الكبيرة التي لديها أعداد كبيرة من الموظفين.

العرض المتوقع من خارج المنظمة

تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات.
ويقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية.

المؤثرات الخارجية التي يتم دراستها والتنبؤ بها

- ✿ الظروف الاقتصادية العامة (التضخم - البطالة - الميزان التجاري)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها، والعكس صحيح.
- ✿ أوضاع الأسواق المحلية. قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- ✿ أوضاع سوق المهن المحلية. قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى .

التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز).

- تقوم المنظمة بالبدائل التالية :
- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- استخدام وسائل إغراء للإقناع .
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- إطالة سن التقاعد.

- ❑ زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- ❑ تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).

تقوم المنظمة بالبدائل التالية :

- ❑ تخفيض ساعات العمل.
- ❑ تشجيع التقاعد المبكر.
- ❑ تخفيض عمليات التوظيف لامتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- ❑ اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.
- ❑ السماح بالإجازات الطويلة.

الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

في حالة تساوى العرض مع الطلب على القوى العاملة من حيث الكم والكيف فليس هناك مشكلة، ومن ثم تسير الأمور بمجراها العادي الطبيعي.

ولكن قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة، فقد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر

لكي تطبق المنظمة هذه السياسة يجب إعادة تأهيل الأعداد الزائدة وتدريبهم لتولي الوظائف الجديدة، بدلا من اللجوء إلى إنهاء خدمات العمالة الزائدة وتوظيف عمالة جديدة.

أساليب تقدير الاحتياجات البشرية

إن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاث خطوات أساسية :

أولا : تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.

ثانيا : تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.

ثالثا : التوفيق بين العرض والطلب.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه الاساليب

الشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه الاساليب

