

# إدارة الموارد البشرية

د. مصعب عبدالعالي ثامر

قسم إدارة مشاريع

# تخطيط الاحتياجات البشرية

## أولا : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعريف التخطيط: نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي:

• التخطيط هو: العمل على تلافي أخطار المستقبل .

• التخطيط يعني: اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل .

• التخطيط يعني: أين نحن اليوم وماذا نريد غداً ؟

• التخطيط هو: إتخاذ قرار مسبق حول: ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟

• التخطيط هو: العملية التي يتم بموجبها الإختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل .

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

**مفهوم تخطيط الموارد البشرية:** لقد ظهرت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الإحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعا، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

• تخطيط الإحتياجات النوعية والكمية من الأفراد .

• تخطيط الإستقطاب، والإختيار، والتعيين .

• تخطيط التدريب، وتخطيط تقويم الأداء .

• تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي، المستقبل الوظيفي) .

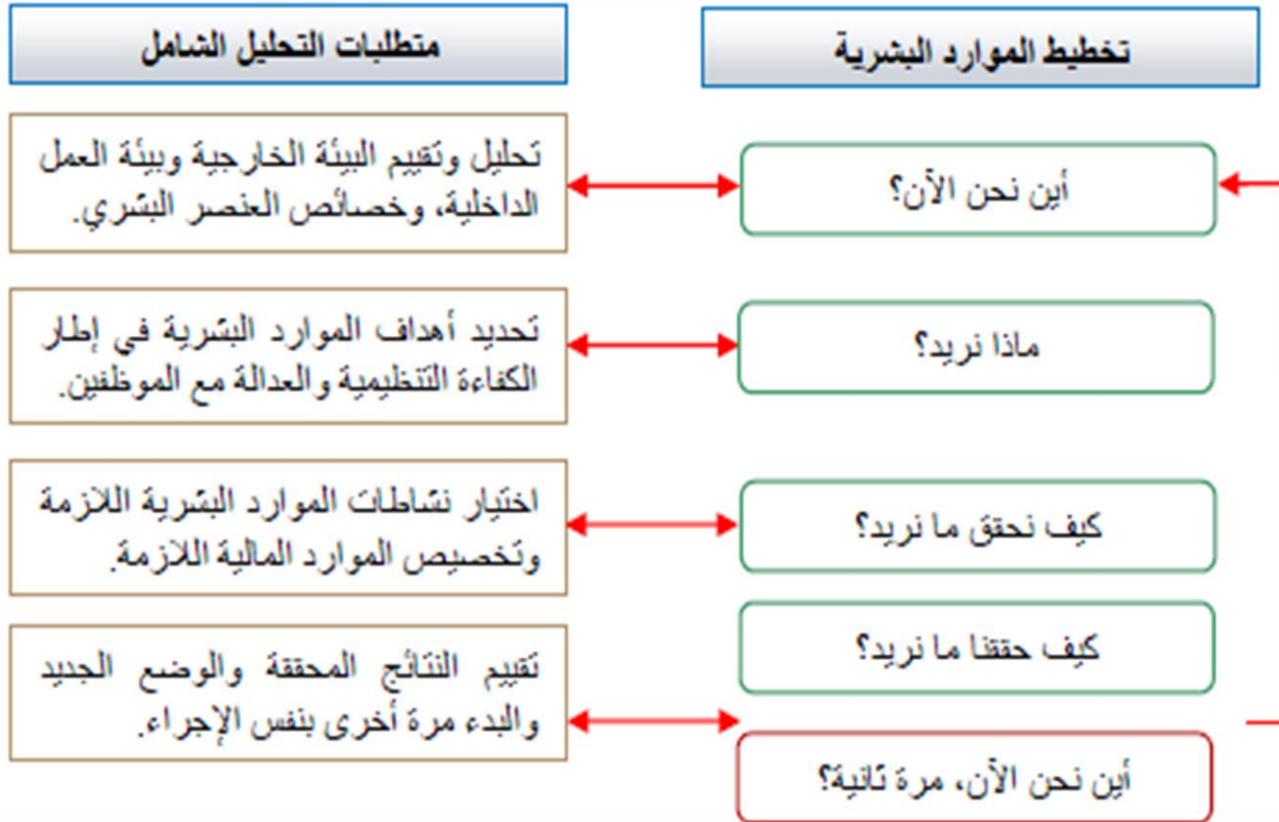
يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

• [?] تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها .

• [?] يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها .

## وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:

- يجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل.
  - يجب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا.
- (الشكل يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة)



## أهمية تخطيط الموارد البشرية:

### أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

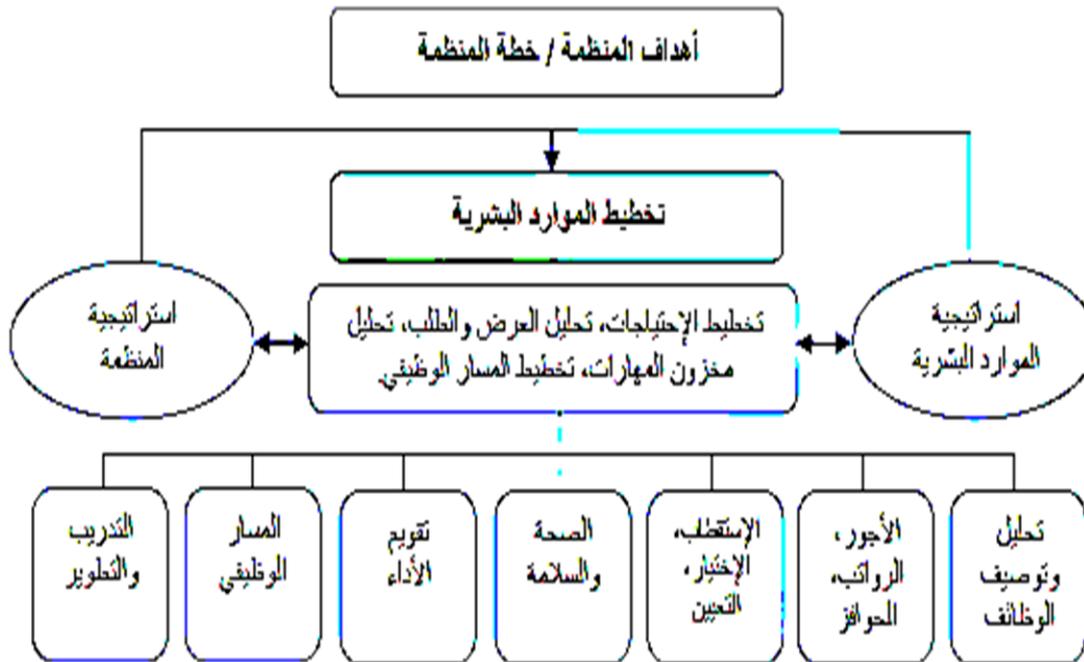
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- أن عملية التخطيط المسبق للإحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تبني سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- نظرا للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم إتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة والتحقيق.
- أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني إتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن مخطط الأحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجر أو تخطيط الإستقطاب والإختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الأخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.
- تساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة. حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي إهتماما مباشرا برسم خططها البشرية المستقبلية.

## • إن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

• أولاً: التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية. ثانياً: التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استقدام العمالة الأجنبية. . . . . ثالثاً: التطورات التكنولوجية المتلاحقة. رابعاً: التغيرات الإجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

## الشكل يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة

تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضاً داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .



## أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- إستيفاء الإحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر، تكلفة أقل).
- أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الإحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعيتها للعمل.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب، والإختيار، والتعيين، والتدريب.

## علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي:

- نود أن نؤكد أن هناك ترابطاً بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وهذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.
- كذلك فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف.

## العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية تحتاج من الإدارة توجيه نوع من الإهتمام والدراسة لمجموعة من العوامل المؤثرة في هذه العملية. وعلى ضوء دراسة هذه العوامل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المخططين، لابد من جمع معلومات وتحليلها سواءً من داخل بيئة المنظمة (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، أو من خارج بيئة المنظمة (تحليل الفرص والمخاطر والتهديدات).

عوامل البيئة الخارجية	عوامل البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأوضاع الاقتصادية العامة، الأوضاع السياسية والاجتماعية.</li> <li>■ أوضاع المنافسين، المستثمرين، المساهمين، الملاك.</li> <li>■ ظروف سوق العمل.</li> <li>■ مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة.</li> <li>■ الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة والموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ طبيعة المنظمة ومجال عملياتها.</li> <li>■ حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي.</li> <li>■ المركز التنافسي للمنظمة.</li> <li>■ مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.</li> <li>■ المركز المالي للمنظمة.</li> <li>■ الموقع الجغرافي للمنظمة.</li> </ul>

## خطوات تخطيط الإحتياجات البشرية:

- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة. . ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية، أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حاليا .
- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لإستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة .
- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة الثالثة .
- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية . ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفق الإحتياجات .

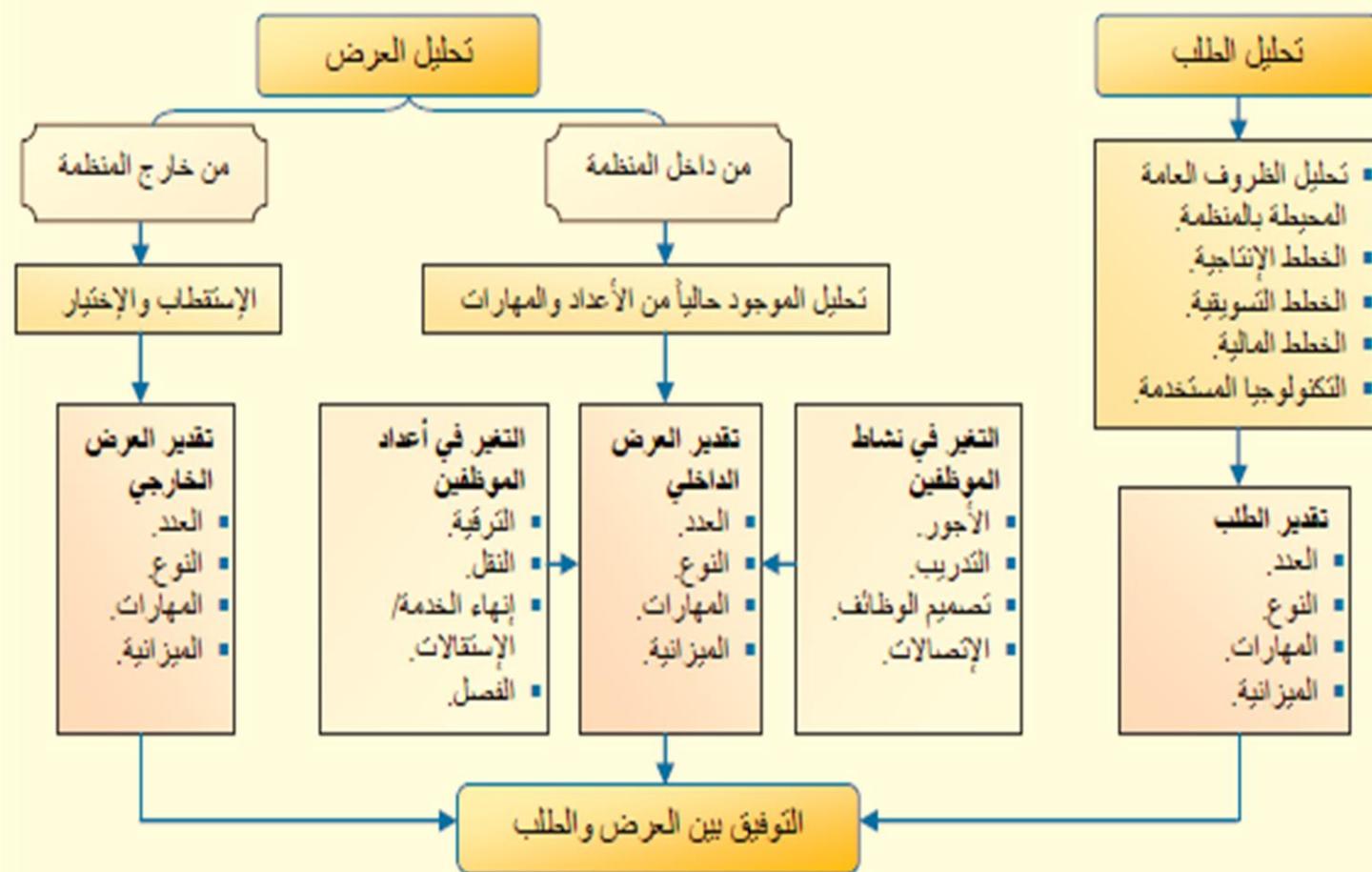
## خطوات تقدير الإحتياجات البشرية

أن الهدف الأساسي لتخطيط الإحتياجات 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:

- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- التوفيق بين العرض والطلب

[الشكل التالي يوضح تحليل العرض والطلب للموارد البشرية لتقدير إحتياجات المستقبل]



## تحليل الطلب على الموارد البشرية :

يوضح تحليل الطلب :

- عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
- العمل المطلوب منهم ~ المهام .
- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
- التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد .

- في هذا يجب القيام بما يلي:

- تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثلاً سنوياً .
- تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة .

## • أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

### • - الأساليب غير الكمية:

- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- طريقة التجربة والخطأ.
- طريقة دلفي ~ هدفها معرفة آراء الخبراء في الموارد البشرية .

### • - الأساليب الكمية:

- طريقة تحليل الاتجاه . ~ يحلل الاتجاه بناء على المعايير العالمية للمستقبل .
- طريقة تحليل المعدلات .
- طريقة تحليل معامل الارتباط .

## تحليل العرض على الموارد البشرية

- أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها .  
العرض المتوقع 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 .

## خطوات تحليل العرض الداخلي:

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً .
  - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .
  - تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة .
  - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .
- العرض الداخلي = ( القوى العاملة الموجودة حالياً ) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

## • ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

- ✓ **مخزون المهارات:** يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته – خبراته التدريب الامتحانات تطلعاته رأي مديره المباشر). وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
- ✓ **طرائق الإحلال:** أي سيحل محل العمالة الحالية عمالة جديدة. أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا، وتحتوي على: عمر الموظف الحالي مستوى أدواته. وعمر المرشح للوظيفة مستوى أدواته قدراته مهاراته.
- ✓ **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.
- **العرض المتوقع من خارج المنظمة:** تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليًا لمقابلة هذه الاحتياجات.
- يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:
- ❖ **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:** تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- ❖ **أوضاع سوق المهن المحلية:** تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى. ~ > بناء على المعرفة بالسوق المحلي والمعرفة بالمنظمات فيجب التأكد أن جميع التخصصات الموجودة تتوافق مع احتياجات سوق العمل.

## 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 )
- - الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) .
- - الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .
- ✓ **الحالة الأولى :** زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)
  - ➤ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
  - - اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
  - - استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط .
  - - تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
  - - إطالة سن التقاعد .
  - - زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام . ~ > أوفر تايم
  - - تحسين نظام الأجور والحوافز .
- ✓ **الحالة الثانية :** زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)
  - ➤ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
  - - تخفيض ساعات العمل . ~ > كقسيم عدد الساعات بين شخصين .
  - - تشجيع التقاعد المبكر .
  - - تخفيض عمليات التوظيف .
  - - اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .
- **الحالة الثالثة :** تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) ~ > الحالة النموذجية
  - ❖ في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فنن تكون هناك مشكلة .
  - ❖ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة .
  - ❖ قد 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 .