

ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المحاضرة السادسة

التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية

م.م. أسرار عبدالزهره

مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية و خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية و أساليبها و علاقة عملية التخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة و مشاكل تخطيط الموارد البشرية :

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، وإنما هو

عمل ذهني شاق يستوجب بذل جهود كبيرة من الجهات المسؤولة عن وضع الخطط، والإمام بجوانب متعددة عن المشكلة موضوع الخطة، وتوفير الإمكانيات كافة سواء المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، و إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جميع جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في عين الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، وإستعمال الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر المستطاع مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات والبيانات والوسائل والإمكانات المادية والبشرية، وذلك بهدف الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في كافة المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

وقبل التطرق لمفهوم لتخطيط الموارد البشرية ينبغي أن نوضح مفهوم التخطيط عموماً و من ثم نبين عن طريقه مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية فالتخطيط يتمثل بوضع تصور مستقبلي وذلك من خلال عرض البدائل الممكنة والمتاحة والمقارنة بين هذه البدائل في الوقت الحاضر و التي ستكون متوفرة في المستقبل و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو أكثر ملائمة لبناء صورة مستقبلية لما نريد تحقيقه أو هو " هو رسم صورة لما سوف تكون عليه الأعمال مستقبلاً، ورسم السياسات والإجراءات الملائمة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وأقل تكلفة ممكنة (المرواني ، 2005 : بلا) . و لكون التخطيط يتعلق بالمستقبل و مرهون بما هو موجود عليه الحاضر فلا بد من أن نوضح إننا حين نتحدث عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن ما نريده مستقبلاً منها لذلك يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية يجب أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية والضرورية من حيث التوقع المستقبلي و تحديد الاهداف والعمل على تحقيقها هذا بدوره شجع العديد من الكتاب

لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية حيث فقد عرفوه بأنه " العملية التي تهدف المنظمة من خلالها في الحصول على احتياجاتها - وفي الوقت المناسب - من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بغية تحقيق أهداف المنظمة (تخطيط الموارد البشرية ، موقع الالكتروني) بمعنى آخر هو تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث الكمية و المهارات لكل منظمة أو قطاع على حدى كلا حسب إختصاصه في فترة زمنية محددة من هذا لا بد أن ندرك أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة فهو يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل عن طريق وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطة قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى لكل منظمة حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة و تحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة .

و لكون تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فهو يحظى بأهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها **حيث أن الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية متعددة و لكن نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط للموارد البشرية أسس صحيحة ازدادت أهميته و من أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يلي :**

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

(الكينق ، موقع الالكتروني) كما و تتبع أهميتها من كونها :

6. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية و الخارجية في أي وقت من الأوقات.

7. الحصول على أفضل لكفآت بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة و من الممكن انجاز العمل بدونها .

8. ترابط أنظمة و وظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي و معرفة تشابه و ارتباط الوظائف من خلاله .

9. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.

10. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة و ما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية و تطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا .

11. تقليل الهدر في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

12. التزود بالوظائف الشاغرة و مستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها .

13. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها و الفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظمة

و بالرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أنه توجد مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تعيق عمليات التخطيط و التي من أبرزها "

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن عدد من العوامل التنظيمية التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا و من أهم تلك العوامل.

أولا : العوامل الداخلية

1. أهداف المنظمة: أن أهداف المنظمة تشكل القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من حجم القوى البشرية ونوعيتها و من الصعوبة على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة و مقدرة المنظمة على تحقيقها.

2. الوضع المالي: فالوضع المالي لأي منظمة يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. فهو يؤثر أي (الوضع المالي) على عدة أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك يؤثر على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3. التغيرات التنظيمية: تعد التغيرات التنظيمية مثل إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي من بين المؤثرات الداخلية في تحديد الطلب على الموارد البشرية. خصوصا فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين أو إعادة توزيع الأفراد ووهذا بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

4. حجم العمل: حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين يعتمد على حجم ذلك العمل ونوعيته. (المرواني , 2005: بلا)

أن العوامل الداخلية تعتبر عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و ينبغي عليها التحكم بها اثناء وقت أو مدة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح هذه المقاييس بالتحرك في هذه العوامل دون أن تضر بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية يوجد مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر بدورها في عملية تخطيط الموارد البشرية و من أهمها "

ثانيا: العوامل الخارجية

1. عوامل اقتصادية: إن المنظمة تتأثر بالأوضاع الاقتصادية الخارجية التي تحيط به كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل وهذا يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة .

2. سياسة العمالة في الدولة: من بينها التشريعات القانونية التي تضعها الدولة كوضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

3. عوامل تقنية: ويقصد بها نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة والتي قد تؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و نوعيتها و اثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. أوضاع سوق العمل: ويتمثل في التغيرات التي تحدث في سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. عوامل تنافسية: حيث كلما ازدادت المنافسة بين المنظمات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة و ماهرة .

6. العوامل الاجتماعية السكانية: أن حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة تؤثر على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز. (المغربي ، 2009: 52)

ويمكن تمثيل العوامل الداخلية والخارجية وفق المخطط أدناه



العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للموارد البشرية

وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط للموارد البشرية تبقى هذه العملية مهمة جدا لتحديد ما الاحتياجات من القوى العاملة مستقبلا و لأجل تحقيق هذه العملية بجدارة فلا بد من دراسة كيف تتم عملية التخطيط وعليه نرى من الضرورة التطرق إلى مراحل التخطيط بصورة خاصة كون التخطيط للموارد البشرية يعد الخطوة الأولى للنمو البشري في كافة المنظمات من خلال معرفة الخطوات الإجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالا و صحيح و متناسبا مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط

من أهم مراحل التخطيط ما يلي:

يمكننا أن نقسم مراحل التخطيط إلى ثلاثة مراحل أساسية هي "

1. التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.

2. تحليل المتاح من الموارد البشرية.

3. تصميم وتطوير وتقييم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدى:

أولاً: التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:

حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط و هي تشمل ما يلي

❖ التقدير : وفيها يتم تقدير النشاط المتوقع عمله مستقبلا في المنظمة بالكمية و القيمة في فترة الخطة و هذه العملية تكون غالبا " تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان المديرين هم من يقدر احتياجات إدارتهم المتوقعة ،

ثانياً: تحليل المتاح من الموارد البشرية وهنا يتم التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي يكون مبني على التنبؤ للمستقبل (علاقوي ، 1999: 26) ، ويتم في هذه المرحلة المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث فيتم " تحليل الطلب والذي يوضح لنا ما يأتي :

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 .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي – خارجي

العرض من داخل المنظمة : وهو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية

خطوات التخطيط للاحتياجات من داخل المنظمة

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟

2. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .

3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟

4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة . (عمر ، 2000: 45)

المرحلة الثانية : تحليل المتاح من الموارد البشرية

و يتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة و من أهم طرق التقدير " طرق تقدير العرض الداخلي :

أ- طريقة مخزون المهارات :

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف

(مؤهلاته - خبراته- التدريب - الامتحانات -تطلعاته - رأي مديره المباشر)

ب- خرائط الإحلال :

أشكال بيانية توضح للمخططيين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة , والموظفين المتوقع إحلالهم , تحتوي على :

1. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .

2. عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته فتمكننا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي لايمكن أن تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها وطورها و لكل منظمة حرة في إختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة وبالطبع هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالاوضاع الاقتصادية القادمة و مستويات النمو و التعليم في الدولة .

بعد تقدير و تحليل العمالة المطلوبة و تقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

ثالثاً : تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:

ويتم هنا المقارنة بين العرض و الطلب لتحديد العمالة المطلوبة "

1. زيادة الطلب على العرض :

البدائل المتاحة للمنظمة :

أ. تخفيض الشروط .

ب. العمالة المؤقتة

ت. إطالة سن التقاعد .

ث. زيادة ساعات العمل .

ج. تحسين الأجور والحوافز .

2. زيادة العرض على الطلب (الفائض) :

البدائل المتاحة للمنظمة :

أ. تخفيض ساعات العمل .

ب. تشجيع التقاعد المبكر .

ت. تخفيض عمليات التوظيف

ث. العمالة المؤقتة الرخيصة

ج. سياسة إنهاء الخدمة (عمر ، 2000: 43)

ولابد من مطابقة العرض و طلب و تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها و من ثم ننتقل إلى

1. تنفيذ الخطة .

2. مراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية .

و بالرغم من أهمية التخطيط و وضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك

العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب و التي من أهمها :

1. ضعف الوعي بأهمية التخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية

2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء و قلة خبراتهم العلمية و الثقافية

مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء

3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات

الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

4. صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.

5. الفصل بين من هو مسؤول عن وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بإدعاءهم بأنها مسؤولية الأجهزة الإدارية (سمنار تخطيط الموارد البشرية ، 2010: موقع الكتروني) هذا بالإضافة إلى

➤ عدم وفرة قواعد بيانات للموارد البشرية في المنظمات و عدم تحديثها أن وجدت مما يجعلها مصدر غير موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة و القوى البشرية .

➤ عدم وفرة الميزانيات المناسبة للتخطيط للموارد البشرية خصوصاً في بعض الدول العربية و النامية .

تعد كل هذه العوامل من المعوقات الحقيقية لعملية التخطيط و التي يجب علينا التخلص منها و تحديدها