

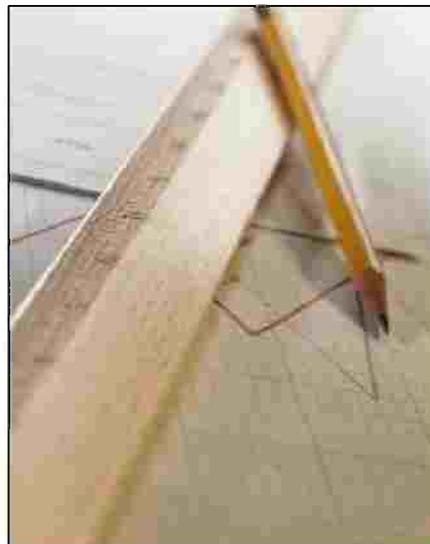
الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

أهداف الفصل:

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد تعرفت على:

مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
من يخطط للموارد البشرية؟
المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.
المعوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية.
الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.
أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية.
الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.
تخطيط الموارد البشرية كمنظومة.



إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانات المختلفة المتاحة للمنظمة.

ولا شك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

٢/٤ مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

يرى Walker (1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

أما (هاشم ، ١٩٨٩) فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداءها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

وعرف (عمران ، ١٩٩٩) تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

تحت الدراسة والإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.

ويرى المؤلف أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

١. أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

٢. أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.

٣. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني ويقوم هذا التخطيط على أساسين: الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغنى عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملاً وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

٤. إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.

٥. إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.

٣/٤ أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية :

١/٣/٤ أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي : (مصطفى ، ٢٠٠٠)

١. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
٢. ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
٣. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.
٤. مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
٥. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

٦. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.
٧. وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
٨. المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
٩. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

٢/٣/٤ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (Georg & John, 1993):

١. إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
٢. يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
٣. يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
٤. يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة - بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضامراً جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً. والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة. وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه. وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتعبئة يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية وما إلى ذلك (مصطفى، ٢٠٠٠).

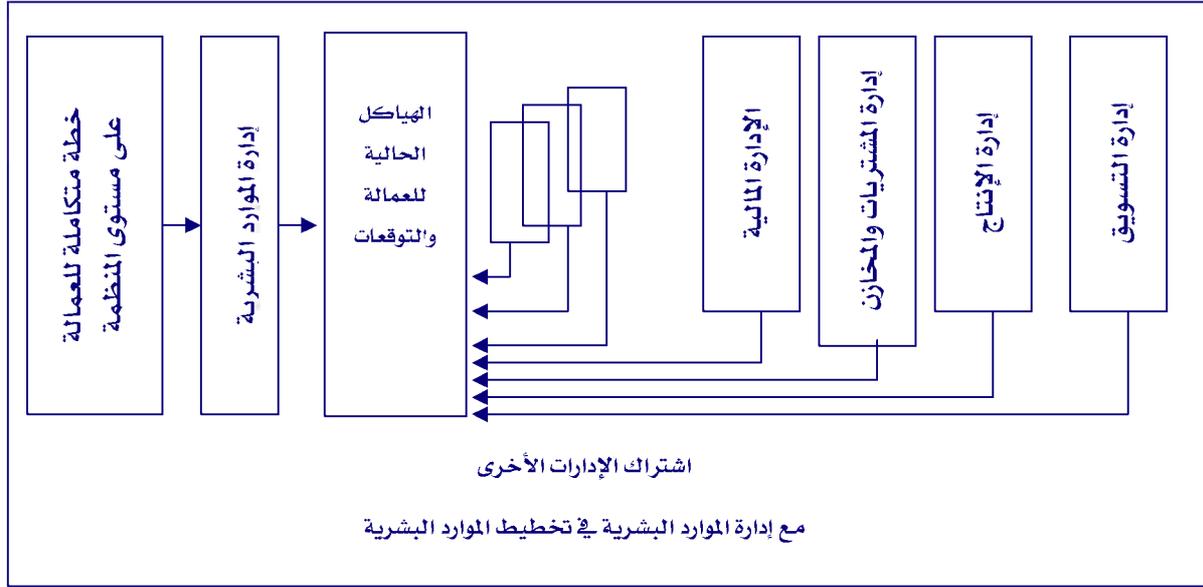
ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر ذلك بمشاركتها بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

و يوضح الشكل التالي أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

شكل (١/٤) أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة



٥/٤ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي : (كامل ، ١٩٩٦)

١ . ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.

٢ . إن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.

٣ . أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.

٤ . يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة.

٦/٤ معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (منجى ومصطفى ، ١٩٨٨) :

١. وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب.
٢. قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
٣. التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي.
٤. التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.
٥. انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطى هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.

٧/٤ الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية :

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (Stone, 1998); (Groham & Bennett, 1999); (Bolton, 1997)

١/٧/٤ تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

٢/٧/٤ التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:

أ- أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ:

❖ تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.

❖ تحليل وتوصيف الوظائف.

❖ تحليل التنظيم.

❖ تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

ب- أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:

❖ تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.

❖ تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

❖ تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

٣/٧/٤ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:

❖ المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.

❖ المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم.

أ - التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

١. دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:

❖ الأعداد.

❖ الكفاءات والمهارات.

❖ العمر.

❖ مدة الخدمة.

❖ التعليم.

❖ الإدارات والأقسام.

❖ النوع.

❖ الحالة الاجتماعية.

❖ المجموعات الوظيفية..... إلخ.

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

٢. دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة:

الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

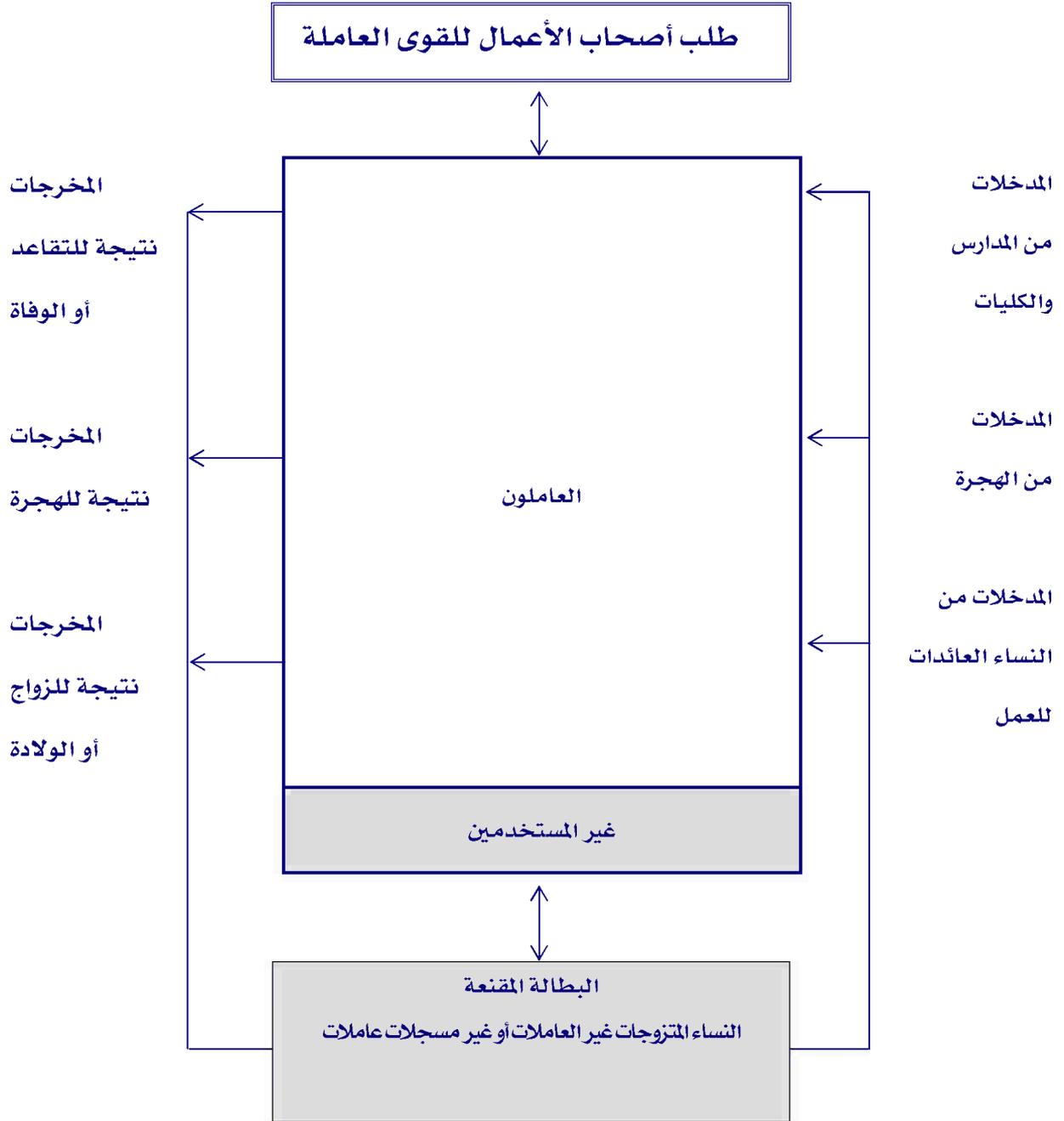
عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إجازة أو إجازة أو بعثة - النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإجازة أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة - حالات التقاعد عن العمل.

ب - التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج المنظمات إلى تقدير لحجم العمالة الكلى في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الإجمالية آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل كما يظهر في الشكل التالي:

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

شكل (٢/٤) العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل



ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

❖ اتجاهات عرض العمل.

❖ اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

❖ اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.

❖ مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

٤/٧/٤ إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب :

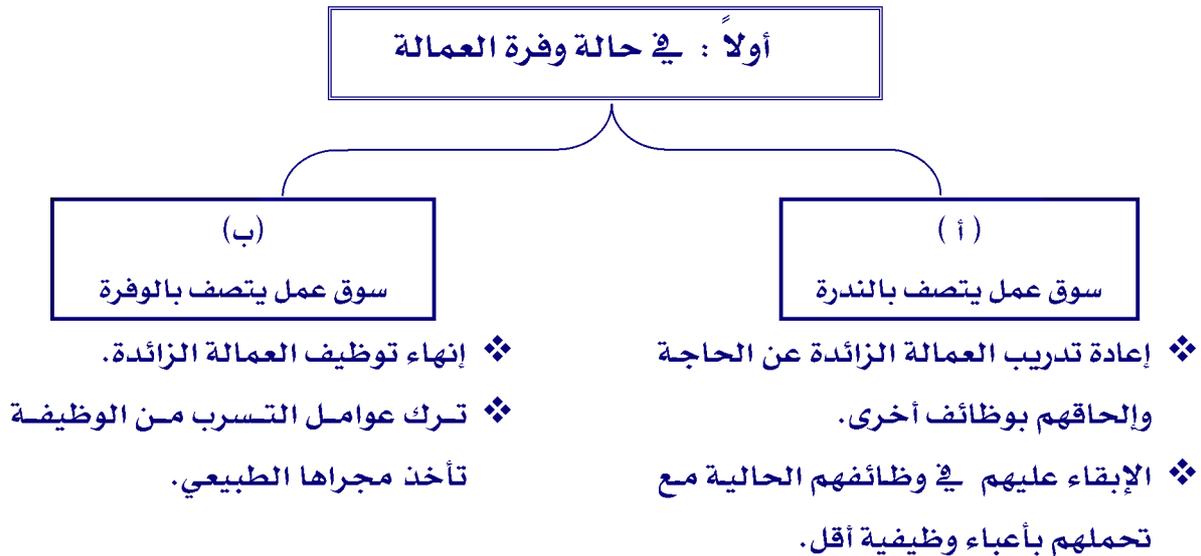
وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كما ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كما ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم (John, 1988).

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، كيف يتحقق هذا؟

الشكل رقم (٣/٤) يوضح البدائل المتاحة أمام الإدارة في حالة وفرة العمالة.

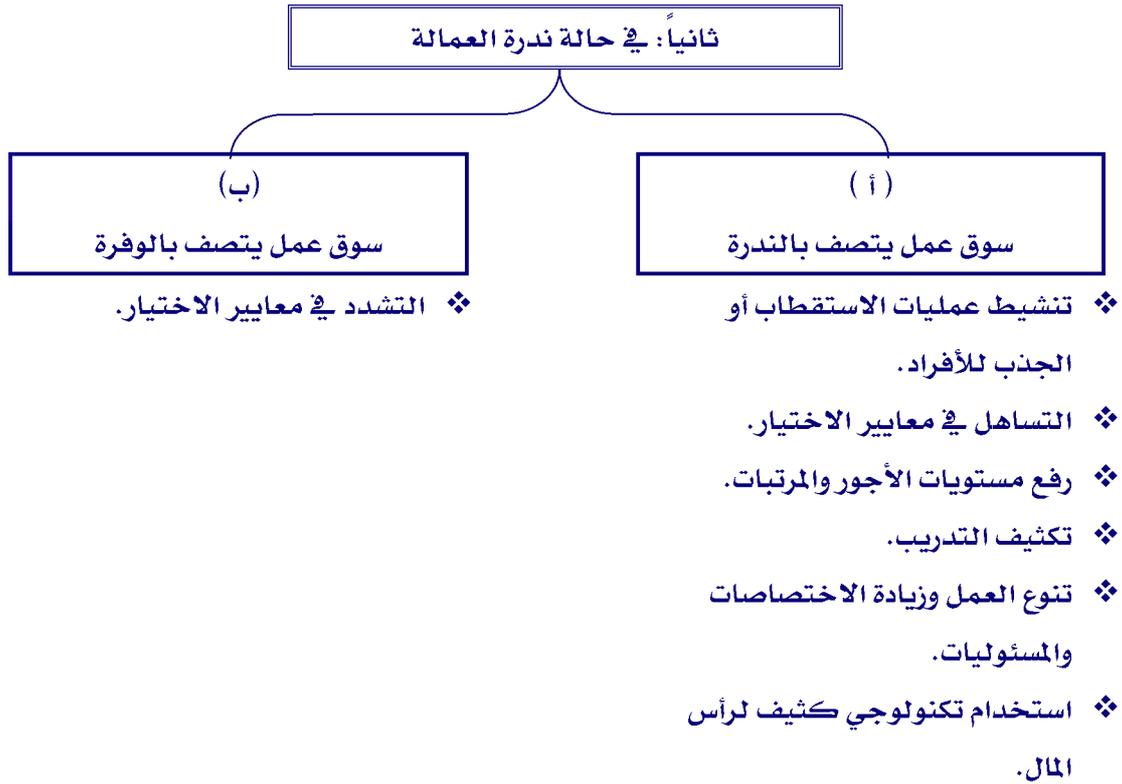
كما أن الشكل رقم (٤/٤) يوضح البدائل في حالة ندرة العمالة :

شكل رقم (٣/٤) استراتيجيات الإدارة في حالة وفرة العمالة



الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

شكل رقم (٤/٤) استراتيجيات الإدارة في حالة ندرة العمالة



٥/٧/٤ تطبيق الخطة:

أن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة.

ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

٦/٧/٤ التغذية العكسية:

الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغييرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة؛ ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

٨/٤ أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية :

تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض من القوى العاملة ومن هذه الأساليب : معدل دوران العمالة، معدلات الأداء، سلاسل ماركوف (كامل ، ١٩٩٦).

١/٨/٤ معدل دوران العمالة:

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو النقل. وحتى يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية التنبؤ بالاحتياجات من العاملين فإنه يجب أن يعرف العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة. أما بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية أو عدد العاملين أو النقل. ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى. ويجب أيضاً معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً في تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء.

٢/٨/٤ معدلات الأداء :

يستخدم أسلوب معدلات الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة.

حيث أن عدد ساعات العمل اللازمة = معدل الأداء × عبء العمل خلال هذه الفترة. وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.

يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد الأساليب التي تستخدم في مجالات تخطيط القوى العاملة، وذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعاداً متعددة نظراً لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العمالة بإضافة إلى تعقد وتشابك العملية الإنتاجية ، مما يكون من الصعب معه أن يتم القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة في اتخاذ القرارات.

وقد استخدم تحليل ماركوف في أغراض تخطيط القوى العاملة حيث يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في فترة مستقبلية ، وذلك بناء على تقدير حجم و نوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبغرض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على معدلات التغيير مثل سياسات المنظمة وبرامجها وذلك لاستنباط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبالتالي يمكن استنباط تركيب العمالة المستقبلي. ويعتمد أسلوب ماركوف على دراسة التغيرات المختلفة باعتبارها حركة من موقف معين أو حالة معينة في زمن معين إلى موقف آخر أو حالة أخرى في زمن لاحق، فإذا أمكن إعطاء نسبة توقع أو احتمال لحدوث هذا الانتقال فإن قيمة هذا الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية. وتستخدم هذه الفكرة في التنبؤ بحركة الأفراد في الوظائف المختلفة في المستقبل وهذه الحركة تتمثل في إحدى الحالات الآتية.

❖ الخروج من المنظمة لأي سبب (الفصل - الاستقالة - الإقالة - التقاعد - الوفاة - المرض - الإصابة - البعثات طويلة الأجل).

❖ الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي الذي يشغله الفرد سواء بالنقل أو الترقية.

فإذا فرض أن عدد المتقدمين لشغل وظيفة ما خلال السنوات الخمس الماضية هو (١٠٠) شخص، وأن عدد الذين تم اختيارهم لشغل هذه الوظيفة هو (١٠) أشخاص، فإن احتمال الانتقال من حالة "التقدم للوظيفة" إلى حالة "الاختيار" هو $100/10 = 0.10$ ، فإذا اتضح على سبيل المثال أن (٥) أشخاص من بين الذين تم اختيارهم للوظيفة في حاجة إلى التدريب، ورشحوا لتلقى برنامج تدريبي

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

معين فإن احتمال الترشيح لبرامج التدريب من بين الذين يتم اختيارهم لهذه الوظيفة يكون = $10/50 = 20\%$ ويمكن من هذين الاحتمالين الانتقال من التقدم إلى الاختيار (0.10) والانتقال من الاختيار إلى التدريب (0.5) معرفة احتمال ترشيح أي شخص يشغل هذه الوظيفة لتلقى برامج التدريب المناسبة لأن الاحتمال في هذه الحالة يكون محصلة تفاعل الاحتمالين المذكورين وهو : $0.10 \times 0.50 = 0.05$ وهذا الاحتمال يسمى احتمالاً مركباً لأنه ناتج حاصل ضرب الاحتمالين السابقين البسيطين وهما :

❖ احتمال اختيار الفرد للوظيفة × احتمال ترشيحه لبرامج التدريب.

ويقوم استخدام "ماركوف" على عدد من الفروض التي يجب التأكد من صدقها قبل تطبيق هذه الطريقة وهي :-

- أ- توافر البيانات الصادقة والدقيقة والمفصلة من حركة الأفراد من الوظائف المختلفة وإليها، ومن المنظمة وإليها، لدى إدارة الأفراد بالمنظمة، وأن تكون هذه البيانات متوافرة عن سلسلة زمنية طويلة (5 سنوات مثلاً) وأن يمكن تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.
- ب- ثبات نظام الموارد البشرية نسبياً، وانتظامه، لأن الإسقاط للمستقبل من واقع الماضي يفترض أن كل العوامل المؤثرة في أحداث الماضي ثابتة في المستقبل أيضاً.
- ت- يجب أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي.

٩/٤ الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

توجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة ومن هذه الأساليب : (عبد الباقي ، ١٩٩٨)

١/٩/٤ خبرة الإدارة :

تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمال خلال الفترة التي تعد عنها الخطة عن طريق:

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

- أ- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستمارة المعدة لذلك.
- ب- عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة. ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستمارة المخصصة لهذا الغرض.
- ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبني على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسؤولين في المنظمة في إعداد تقديرات الطلب على العمالة مع مناقشتها بشكل جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة.

٢/٩/٤ تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال :

يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال الموضوعية، والسؤال الآن هو :

كيف تتم دراسة وتحليل هذه الميزانيات والخطط ؟

يتم تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال عن طريق:

تحديد الأهداف التي تتضمنها الموازنات التقديرية وخطط الأعمال والتي تتمثل عادة في كمية الإنتاج المطلوب تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة.

دراسة وتحليل الموقف الراهن للعمالة (كما/نوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف والخبرات والنواحي المهنية والتي يؤثر عدم وجودها على تحقيق أهداف الموازنات التقديرية الموضوعية.

دراسة وتحليل خطط الإنتاج الموضوعية من حيث نوعية وكمية الأعمال المطلوبة ومعدلات الأداء الخاصة وحجم ونوعية العمالة اللازمة لتحقيقها (من الضروري مراعاة التغيرات المتوقعة في طرق وأساليب الإنتاج والتكنولوجيا والكفاءة الإنتاجية).

تقدير عدد العمالة الحالية في مختلف المهن والوظائف في كافة المستويات التنظيمية وكذلك أعداد العاملين الذين سينقلون من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى وذلك أيضاً بالإضافة إلى أعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم وبهذه الطريقة يمكننا تحديد الاحتياجات من العمالة (كما/نوعاً).

١٠/٤ تخطيط الموارد البشرية كمنظومة :

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تتألف من مجموعة من المدخلات تتمثل في البيانات أو المعلومات والحقائق والخبرة ثم عملية التخطيط بشقيها النوعي والكمي وأخيراً المخرجات المتمثلة في جداول تقدير الاحتياجات من العمالة على مستوى المنظمة ويمكن تصويرها بالشكل التالي :

شكل (٥/٤) منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة



ويمثل تخطيط الموارد البشرية بهذا الشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة.

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ورغم كثرة الكتابات المتعلقة بالموارد البشرية إلا أنه لا يوجد تعريف شامل عام لما تعينه عملية تخطيط الموارد البشرية أو للأنشطة التي تمارس لتنفيذ هذه العملية.

ولقد استعرضنا بعض التعريفات لبعض الكتاب والباحثين وتوصلنا لبعض النتائج من هذه التعريفات ثم انتقلنا لبيان أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية. حيث يتجه تخطيط الموارد البشرية ليأخذ مكاناً من أماكن الصدارة في منظمات الأعمال الحديثة. فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تدبير عمالة مناسبة. وكذلك فإن التغييرات التكنولوجية المستمرة تتطلب تغييرات نوعية وكمية في الموارد البشرية. ثم تعرضنا لبيان على من تقع مسئولية تخطيط الموارد البشرية وكيفية اشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة ثم عرضنا بعد ذلك المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للقوى البشرية على مستوى المنظمة،

ثم استعرضنا عدداً من المشكلات والمعوقات التي تعوق عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تحد من فعالية هذا النشاط وتقف حائلاً دون إمكانية الإعداد والتخطيط الجيد للموارد البشرية داخل المنظمات.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الخطوات التفصيلية لتخطيط الموارد البشرية من تحديد للأهداف التنظيمية ثم التنبؤ بالطلب ثم التنبؤ بالعرض ثم التوازن بين جانبي العرض والطلب ثم تطبيق الخطة وأخيراً تأتي عملية التغذية العكسية التي تعتبر خطوة هامة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة.

ثم استعرضنا بعض الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض مثل معدل دوران العمالة، معدلات الأداء، سلاسل ماركوف، وكذلك استعرضنا بعض الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب مثل خبرة الإدارة وتحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال وأخيراً عرضنا كيف يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة كما سنرى في الفصول القادمة.

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

وبعد أن تعرضنا للعنصر الثاني من العمليات التحويلية لنظام إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في التخطيط سوف نتعرض في الفصل التالي لعملية الاستقطاب وهي العنصر الثالث من العمليات التحليلية.

أسئلة

س/ إن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة؟

أشرح هذه العبارة موضحاً الجوانب التالية :

❖ المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.

❖ أهداف تخطيط الموارد البشرية.

❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية.

.....
.....
.....
.....

س/ إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد – إلا أن هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تكتنف هذه العملية الإدارية.

ناقش هذه العبارة موضحاً:

❖ المقصود بتخطيط الموارد البشرية.

❖ المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.

الفصل الرابع : تخطيط الموارد البشرية

❖ المعوقات والمشكلات التي تقابل عملية تخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

س/ إن التخطيط للموارد البشرية يعتبر محصلة العديد من المراحل والخطوات المتميزة المتتابعة في شكل منطقي.

❖ أشرح هذه العبارة موضحاً الموضوعات التالية:

❖ المقصود بعملية تخطيط الموارد البشرية.

❖ أهم الخطوات والمراحل لتخطيط الموارد البشرية.

.....

.....

.....

.....

س/ تعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض والطلب من القوى العاملة وضع أهم هذه الأساليب بإيجاز؟

.....

.....

.....

.....

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد سيد مصطفى، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر.
٢. زكى محمود هاشم، (١٩٨٩)، مرجع سبق ذكره.
٣. كامل على متولي عمران، (١٩٩٩)، مرجع سبق ذكره.
٤. محمد عبد الفتاح منجى، محمد كمال مصطفى (١٩٨٨)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: بيمكو للاستشارات الهندسية.
٥. مصطفى مصطفى كامل، (١٩٩٦)، مرجع سبق ذكره.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

6. Bolton, Tervor, (1997), Human Resource Management, Black well, Cambridge.
7. Georg, Mikovich and John Boudream (1998), Op.cit.
8. Groham, H.T. & Bennett, Roger, (1999), London, Pittman Pub.
9. John, Bramham (1988), Practical Manpower Planning, London: institute of personal Management.
10. Stone, J. Raymond, (1998), Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons.
11. Walker, James W., (1989), Human Resource Hanning, New York, McGraw – Hill Book Company.