

الفصل الخامس

تخطيط القوى العاملة

أولاً: أهمية تخطيط القوى العاملة:

ترجع أهمية تخطيط القوى العاملة إلى أنه:

- يحمي المنظمة من المفاجآت التي قد تتعرض لها، فيما يتعلق بمشكلات القوى العاملة.
- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة المشكلات المحتملة مستقبلاً.
- يحقق للمنظمة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.
- يساعد في حل مشكلات التغيرات المستمرة والجزئية في القوى العاملة.
- يفيد في ملاحقة التغيرات السريعة في فرص العمل المتاحة.
- يسهل استيعاب آثار التعقيدات الحديثة في طبيعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على تركيب القوى العاملة.

أي أن:

أهمية تخطيط القوى العاملة ترجع في جوهرها إلى أن التخطيط في هذا المجال يهتم بما

يلي:

* تقديرات أثر التغيرات المخططة، ونتائجها على حجم القوى العاملة وتركيبها، أي أنه يهتم بدراسة:

- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في وسائل العمل.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في طرق الأداء.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في الهيكل التنظيمي.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في تكنولوجيا الإنتاج.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في نظم الرقابة الإدارية.
- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في أي مجال يراد إدخال التغيير عليه.

* تقدير آثار تغيير ظروف العمل المختلفة على حجم القوى العاملة، وعلى طبيعتها وتركيبها بالمنظمة.

* تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من النوعيات والأعداد اللازمة في التوقيتات المخططة.

ثانياً: خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية:

الخطوة الأولى: تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة:

يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمالة في ضوء:

- الهيكل التنظيمي؛ من حيث الأهداف والتقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف.

- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها ومطالبها وشروطها ودرجة صلاحية العاملين للقيام بها.

- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية وسياساتها.

الخطوة الثانية: دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية: ويتطلب ذلك دراسة:

- حجم ونوع الموارد البشرية، من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة.

- مدى مناسبة الأنواع المتاحة للأعمال والوظائف، من خلال تقارير الكفاءة.

- بيانات التعليم والتدريب والخبرة الماضية ومستوى الأداء الفعلي للعاملين.

- بيانات سجلات العاملين؛ لمعرفة احتمالات الترقية وتحمل مسؤوليات أعلى.

- تفصيلات التدرج الوظيفي، وما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن.

الخطوة الثالثة: دراسة اتجاهات التغييرات في التركيب الحالي للقوى العاملة:

ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وموضوعية لأي تغييرات محتملة في القوى العاملة من

حيث:

- الهيكل الحالي.

- احتمالات ترك الخدمة لأي سبب.
 - احتمالات التوسع، المبنية على بحوث السوق والتقدم التكنولوجي وقوة المنافسة.
 - احتمالات فقدان بعض التخصصات لأهميتها.
 - احتمالات ظهور تخصصات جديدة يجب توافرها بالمنظمة.
 - توقع التركيب المحتمل للقوى العاملة.
- الخطوة الرابعة: مقارنة التركيب المتوقع بالتركيب الحالي:
- يقوم تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة على أساس التنبؤ الموضوعي الدقيق بهذه الاحتياجات، من حيث الأعداد اللازمة، والنوعيات الأكثر ملاءمة لمتطلبات العمل في الوقت المحدد القادم مستقبلاً.

ويتم التنبؤ بالتركيب المتوقع من خلال:

- البيانات المتعلقة بحركة العاملين، من الوظائف المختلفة وإليها، وهي بيانات الاختيار والنقل والترقية وترك العمل.
- دراسة أثر التغير في سياسات المنظمة.
- دراسة أثر التغير في طرق الإنتاج.
- دراسة أثر التغيرات داخل المنظمة وخارجها؛ لما قد يكون لها من تأثير على المعروض (أو المطلوب) من القوى العاملة.

أسئلة:

- ١- هل يمكنكم تحديد مدى أهمية تخطيط القوى العاملة لمنظمتكم؟
- ٢- هل يمكن إضافة مبررات أخرى لتوضيح مدى أهمية تخطيط العمالة لمنظمتكم؟
- ٣- ما هي من وجهة نظركم أهم الأبعاد التي يمكن بسهولة تطبيقها؟

ثالثاً: التنبؤ بالعمالة الإنتاجية:

يحتاج تقدير حجم القوى العاملة الإنتاجية اللازمة للمنظمة في مواقع العمل المختلفة في تاريخ مستقبل - إلى:

١- تحليل عبء العمل:

ونقطة البدء في تحليل عبء العمل - خصوصاً في منظمات الإنتاج - هي تحديد رقم المبيعات المتوقع، وفقاً لمناطق البيع وحصص كل منطقة؛ لأن هذا الحجم سوف يترجم إلى برامج عمل لمختلف أقسام المنظمة. وبناء على حجم المبيعات المتوقع يمكن تحديد الوقت المتوقع للإنتاج، من خلال قياس معدلات الأداء الإنتاجي، أو عن طريق دراسة الوقت والحركة، بعد حساب الوقت المتوقع للوحدة من المنتج.

وبفضل دائماً أن يكون لدى أي منظمة إنتاجية تحديد للوقت النمطي لإنتاج كل وحدة؛ ليساعد في حساب الوقت الكلي اللازم لإنتاج رقم المبيعات المتوقعة.

فإذا تم معرفة حجم الإنتاج المتوقع أمكن الاستدلال المباشر منها على حجم قوة العمل، والإنتاجية اللازمة إذا توافرت البيانات التالية:

- * أنواع الإنتاج التي تقوم الوحدة الإنتاجية داخل المنظمة بإنتاجها.
- * خطة الإنتاج السنوية لكل منتج، مقدرة بعدد الوحدات المطلوب إنتاجها.
- * معدل الوقت المعياري لعدد الساعات اللازمة لإنتاج كل وحدة من كل منتج، لكل نوع من أنواع المهارات التي تتطلبها الوحدة.
- * معدل الوقت المعياري اللازم لإنتاج الوحدة من كل منتج، لكل نوع من المهارات، بعد الأخذ في الاعتبار آثار التغيرات المختلفة.
- وفي هذه الحالة يمكن تطبيق المعادلة التالية:

$$ق = \frac{ع \times ١٠٠}{ن \times ت}$$

حيث إن:

ق: رقم العمالة أو عدد أفراد القوى العاملة المطلوبة.

ع = معدل ساعات العمل اللازمة للإنتاج.

ن = معدل إنجاز برنامج الإنتاج خلال فترة التخطيط (الوقت الكلي للإنتاج).

ت = ساعات العمل الفعلية للعامل الإنتاجي في المتوسط (معدل التشغيل للعامل).

كما يتطلب تحليل عبء العمل أنواعاً أخرى من التحليلات على درجة كبيرة من الأهمية، منها:

أ- تحليل أثر التغييرات التكنولوجية:

يؤثر أي تغيير في طرق الأداء أو نظمه على تنظيم المنظمة وعلى العاملين بها، حيث يتطلب التغيير في طرق الأداء تغييراً مماثلاً في تركيب القوى العاملة، أي: نوعية المهارات ومستوياتها؛ وذلك لأن استخدام آلات في مواقع العمل اليدوي، أو إحلال آلات حديثة محل آلات قديمة، أو إدخال نظم إنتاج متطورة محل نظم إنتاج عتيقة - يتطلب نوعيات جديدة من العمالة لتناسبه، كما قد يؤثر هذا الأمر في المطلوب من النوعيات القائمة - زيادة ونقصاً -.

والتنبؤ بمثل هذه التغييرات التكنولوجية يعتمد على تحليل الأعمال الجديدة التي تضيفها التطورات أو الأساليب المستحدثة، وتحليل الأعمال التي تنكمش أو تفقد أهميتها بإدخال هذه التغييرات.

ويعتبر رأي الخبراء في طرق الأداء الجديدة مصدراً لمثل هذه المعلومات.

ب- تحليل أثر التغييرات التنظيمية:

من العوامل الجديدة بالاهتمام في هذا المجال ما يرتبط بإعادة توزيع المسؤوليات، أو إضافة وحدات تنظيمية جديدة إلى الهيكل الإداري للمنظمة، أو تغيير التركيب التنظيمي، أو تغيير إستراتيجية الأداء؛ وذلك لأن مثل هذه التغييرات التنظيمية قد تؤدي إلى رفع الإشراف التفصيلي على العاملين، أو تخفيضه إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي نقص الاحتياجات من قوة العمل الإشرافية، وقد يترتب على ذلك تغيير في نوعية قوة العمل التنفيذية، بما يتفق والقدرة المطلوبة لمواجهة المشكلات وصنع القرارات.

٢- تحليل قوة العمل:

مهما أمكن توقع العدد اللازم بالتنوعيات المناسبة للوظائف المخططة - فإن هناك احتمالاً بأن تواجه المنظمة النقص في هذا العدد، حيث توجد عوامل تؤثر على التخفيض من قوة العمل، ومنها:

أ- الغياب:

أي: انقطاع فرد أو أكثر عن الحضور إلى العمل، على الرغم من أنهم مدرجون في جداول العمل، وخطورة الغياب ترجع إلى أنه يقلل العاملين المتاحين للمنظمة دون إخطار سابق.

ويتساوى مع الغياب في الخطورة - الانقطاع عن العمل في صورة إجازات مرضية أو طارئة أو الاستدعاء لأي نوع من أنواع الخدمة الإجبارية.

أما معدل الإجازة الرسمية والعطلات الرسمية فهي عوامل يمكن أخذها في الحسبان عند تخطيط القوى العاملة.

ومعدل الغياب الذي اصطلح على أنه عادي لا يتعدى ٣٪، وإذا زاد عن ذلك يعتبر مشكلة، ويمكن حساب معدل الغياب باستخدام المعادلة التالية:

مجموع أيام الغياب (عدد الأيام المفقودة)

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)}}{100} \times 100$$

عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)

وعلى الإدارة أن تحاول تخفيض معدل الغياب إلى أقل نسبة ممكنة، عن طريق إعداد سجل خاص لحالات الغياب، توضح فيه بعض البيانات، مثل:

* اسم الشخص، فهناك من يغيبون لأسباب تكمن في شخصياتهم.

* سبب الغياب، فهناك ظاهرة الغياب الموسمية، قبل أو بعد العطلات الرسمية.

* النوع (ذكر / أنثى) فالإناث - غالباً - ما يرتفع معدل غيابهن.

* ظروف العمل، فقد تؤدي الظروف السيئة إلى زيادة نسبة الغياب.

ب - دوران العمل:

وهو يعني حركة القوى العاملة من المنظمة وإليها.

وتبدو خطورته إذا زاد الانفصال عن المنظمة؛ لأنه يؤدي إلى أعباء إضافية تتحملها المنظمة، مثل:

* تكلفة توظيف آخرين.

* تكلفة إعداد الآخرين وتدريبهم.

* تكلفة ارتفاع معدل إصابات العمل بين الجدد.

* انخفاض الإنتاج ما بين خروج القدامى واستخدام الجدد.

* اتخاذ قرارات بالعمل الإضافي (Over Time) بتكلفة أعلى.

* اختلال التوازن الاجتماعي بين العاملين؛ كنتيجة نفسية لانفصال بعضهم عن

المنظمة بعد قيام علاقات بينهم.

ويمكن حساب معدل دوران العمل بصور مختلفة، منها:

- حساب حالات الانضمام من خلال الإضافة إلى جداول الأجور والمرتبات.

- حساب حالات الانفصال عن المنظمة؛ بسبب ترك الخدمة أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة ... إلخ.

ويحسب معدل الانضمام بالمعادلة التالية:

عدد الذين عينوا في فترة زمنية معينة

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}{100 \times}$$

متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة

ومتوسط عدد العاملين = (عدد العاملين أول الفترة التخطيطية + عددهم آخرها) ÷ ٢

كما يحسب معدل الانفصال بالمعادلة التالية:

عدد الذين تركوا الخدمة في فترة زمنية معينة

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}}{\times}$$

وبنفس الطريقة يمكن حساب معدلات عن:

- حالات التمارض.

- الإجازات.

- الاستدعاء للخدمة الإجبارية.

- العوامل التي تسبب نقصاً في القوى العاملة.

ج- الإحلال:

وتتمثل حالات الإحلال في شغل الوظائف الشاغرة، بسبب:

• ترك بعض الأفراد خدمة المنظمة.

• الانتقال إلى أعمال أخرى داخل المنظمة.

• الانتقال إلى منظمات أخرى.

وهي تتطلب دراسات تقوم في جوهرها على استقراء خبرة الماضي، واستنباط

المؤشرات التي يمكن استخدامها للتنبؤ، حيث تتناول الدراسة عادة:

• حالات انتهاء الخدمة (الوفاة - الاستقالة - الإقالة أو الفصل).

• ظروف العمل غير العادية التي قد تسبب ترك الخدمة.

• حالات الأداء غير الفعال.

• حالات الترقية؛ لأنها ترك للوظيفة مع البقاء في الخدمة.

رابعاً: التنبؤ بالعمالة غير الإنتاجية:

قد لا يحدث التغيير في أرقام الإنتاج والمبيعات تغييراً مماثلاً في الاحتياجات من القوى

العاملة التي لا تتصل مباشرة بالإنتاج.

وغالباً ما يعالج ذلك عن طريق تحليل ناتج الأداء وطبيعته؛ بهدف استنباط مؤشرات

تدل على حجم الأعمال المرتقبة، فزيادة الأعمال تؤدي إلى زيادة عدد الحسابات، وزيادة

عدد العمليات، وزيادة حجم المستندات المحاسبية، فمثلاً:

عند استنباط مؤشرات حجم الأعمال المطلوب أداؤها في قسم الحسابات قد يتطلب ذلك تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في هذا القسم، كمراجعة المستندات، والتقييد في دفاتر الحركة والموازنة النقدية... إلخ؛ بغرض تحديد مقاييس نواتج الأداء في كل من هذه المجالات.

وترجمة هذه المقاييس إلى التقديرات للقوى العاملة تتطلب استخدام قياسات معيارية للعمل المطلوب إنجازه، فمثلاً إذا كان متوقعا زيادة عدد حسابات العملاء في العام القادم بحوالي ١٠٠٠ عميل، وكان الأداء المعياري للقيّد في حسابات كل ٢٥٠ عميلاً يتطلب فرداً- فإن الزيادة في قوة العمل في وحدة القيّد $= 1000 \div 250 = 4$ أفراد.

وعموماً فإن إجراء دراسات للوقت الذي يستغرقه الإنجاز المطلوب من كل فرد يعتبر أمراً ضرورياً؛ لأنه قد يسفر عن معايير أكثر دقة.

خامساً: التنبؤ بالاحتياجات الإدارية:

وتتضمن عملية تخطيط القوى العاملة الإدارية ما يلي:

* تقدير الاحتياجات من المهارات الإدارية عدداً ونوعاً.

* تحديد المواهب والقدرات والمهارات الإدارية المتاحة.

* الوقوف على حالة عدم التوازن بين المعروض والمطلوب من القدرات والمهارات الإدارية.

وهذا يعني أن تخطيط الاحتياجات الإدارية يقوم على:

أ- تقدير معدل النقص من الإداريين الحاليين، والتنبؤ بالاحتياجات اللازمة لإحلال آخرين مكانهم.

ب- التنبؤ باحتمالات التوسع أو النمو في المنظمة، وأثره على الهيكل الإداري- مع أخذ نطاق الإشراف بعين الاعتبار- وبالتالي على الاحتياجات من رجال الإدارة.

ج- تحديد القدرات اللازمة والضرورية لشغل الوظائف الإدارية؛ حتى يسهل في ضوءها الاختيار والتعيين والتنمية الإدارية.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى المدخل الحسابي لتحديد احتياجاتها من الكفاءات الإدارية. أسئلة:

١ - ما هي أنواع التحليل اللازمة لمعرفة عبء العمل المتوقع؟

٢- ما هي العوامل المؤثرة على عملية تحليل قوة العمل؟

٣- ما هي أكثر العوامل وضوحًا في منظماتكم في تأثيرها على تحليل عبء العمل وقوة العمل؟

سادسًا: بعض الأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة كميًا:

١ - تقدير المطلوب من العمالة:

ومن أهم الأساليب الكمية في هذا المجال:

- تحليل السلاسل الزمنية.

- تحليل الارتباط.

- تحليل الانحدار.

- تحليل النسب.

ويشيع الاعتماد على تحليل الارتباط، الذي معادلته:

مجم س ص

س =

مجم (س) ٢ - مجم (ص) ٢

وبفرض وجود الأرقام التالية لكل من الإنتاج (س) والقوى العاملة (ص) عن

السنوات (١٩٩٤ - ١٩٩٨ م) - فإنه يمكن تفسير العلاقة بينهما كما يلي:

السنوات الإنتاج العمالة س- ص- ص ٢ ص ٢ س ص ص ص

۱۹۹۴ ۱۲- ۱۰- صفر صفر صفر صفر صفر صفر
 ۱۹۹۵ ۱۴- ۱۴- ۲- ۴- ۴- ۴- ۱۶- ۸-
 ۱۹۹۶ ۸- ۱۰- ۴- صفر صفر ۱۶- صفر صفر
 ۱۹۹۷ ۱۴- ۱۲- ۲- ۲- ۲- ۴- ۴- ۴-
 ۱۹۹۸ ۱۲- ۴- صفر ۶- ۶- صفر ۳۶- صفر
 ۱۲- س ۱۰- ص ۸- ۱۲- ۲۴- ۵۶- ۱۲-
