

## الفصل الثالث : تخطيط الموارد البشرية

- أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية
- ثالثا : أهداف تخطيط الموارد البشرية
- رابعا : خطوات تخطيط الموارد البشرية
- خامسا : صعوبات تخطيط الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المنظمة كما ونوعا. من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها. وبما أن التخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة، حيث أن المنظمة تصل إلى أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية، هذا بجانب الانعكاسات السلبية العديدة في حالة وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية.

### أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرف برنهام (Branhum) تخطيط الموارد البشرية على أنه "إستراتيجية الحصول، استخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة." أما باتن (Paten) فيعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "التأكد من توافر الكمية والنوعية الملائمة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال". في حين يرى كل من (Bulla & Scott) تخطيط احتياجات الموارد البشرية بأنه "عملية لضمان متطلبات الموارد البشرية للمنظمة ووضع الخطط لتلبية هذه الاحتياجات".

يقصد بتخطيط احتياجات الموارد البشرية تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية ومن ثم العمل على تحديد الخطوات والإجراءات ووضع الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على تلك الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ترى أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند تحديد الاحتياجات النوعية للأفراد كما ونوعا، ولكنها عملية شمولية تقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة تتعلق بنشاط الموارد البشرية ومن بين تلك الأنشطة ما يلي:

- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا؛
- تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار؛
- دراسة أسواق العمالة وتحليل كافة أبعادها؛
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛
- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية.

### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تنبع أهمية تخطيط الموارد البشرية من النقاط التالية:

- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛
- تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها؛
- توفير البيانات اللازمة لعدد أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب؛
- تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

### ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يهدف نشاط تخطيط الموارد البشرية في المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- جذب والاحتفاظ بعدد الأشخاص المطلوبين بالمهارات والخبرات والكفاءات المناسبة؛
- توقع مشاكل الفوائض أو العجز المحتمل في الأفراد؛
- تطوير قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرنة، وبالتالي المساهمة في قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة غير مؤكدة ومتغيرة؛
- تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي عندما تكون المهارات الأساسية غير متوفرة من خلال صياغة استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم.

### رابعاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

يمر تخطيط الموارد البشرية بالخطوات التالية:

**1. التحليل والتدقيق:** تشمل هذه الخطوة القيام بالعمليات التالية:

**1.1. تحليل سوق العمل الداخلي:** يمكن أن يشمل تحليل القوى العاملة على مجموعة متنوعة من المستويات مثل المهارات والمؤهلات وطول الخبرة ونوع الوظيفة وكذلك على العوامل المتعلقة بتكافؤ الفرص مثل الجنس والعمر. يمكن أن يساعد هذا في ضمان أن المنظمة تستخدم الموارد الحالية بأكثر قدر ممكن من الفعالية.

**2.1. تحليل سوق العمل الخارجي:** يشمل التحقيق والتحليل في المقام الأول حول نوع العمل الذي تتطلبه المنظمة بالسعر الذي يمكنها تحمله. الإشارة فإن جمع البيانات يكون من أسواق العمل المحلية والوطنية والدولية اعتماداً على

طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة. كما يمكن جمع البيانات بالوسائل الرسمية وغير الرسمية، بما في ذلك الاستطلاعات المحلية والوطنية، والمعايير المرجعية والمعلومات المقدمة من قبل المتقدمين في نماذج الطلبات والسير الذاتية.

**3.1. تحليل قدرة المنظمة:** يمكن جمع البيانات لتوفير لمحة سريعة عن الوضع الحالي داخل المنظمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الحالية. يمكن أن تشمل المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي مستويات الإنتاجية والخدمة، ودوران العمل والربحية ويمكن قياسها على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو القسم. قد يتعلق التحليل أيضاً بالطرق التي تُدار بها الموارد البشرية حالياً، على سبيل المثال إلى أي مدى يعمل هيكل القوى العاملة الحالي وتصميم الوظائف وأنظمة المكافآت على تعزيز أو تقييد مستويات الإنتاجية والأداء.

**4.1. إستراتيجية المنظمة:** إذا كانت قدرة المنظمة تتم بشكل أساسي بالوضع الحالي في المنظمة، فإن إستراتيجية المنظمة تركز على الاتجاه المستقبلي. وتشمل العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار هنا: مرحلة المنظمة في دورة حياتها؛ خطط التوحيد أو التنوع؛ عمليات الدمج والاستحواذ؛ لأهداف التنظيمية الرئيسية.

## 2. التنبؤ

تتضمن المرحلة التالية من العملية التنبؤ بالكيفية التي من المحتمل أن تتغير بها الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها في المستقبل. يمكن أن يتضمن التنبؤ بالطلب والعرض تقنيات كمية ونوعية ويتم توضيح الأساليب الأكثر شيوعاً أدناه.

**1.2. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** يهتم التنبؤ بالطلب بتقدير عدد الأشخاص وأنواع المهارات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل. هناك ثلاث طرق رئيسية لطلب التنبؤ: الأساليب الموضوعية؛ الطرق الذاتية؛ والميزانيات.

❖ **الأساليب الموضوعية:** تحدد الطرق الموضوعية الاتجاهات السابقة، باستخدام التقنيات الإحصائية والرياضية، وتوقعها في المستقبل لتحديد المتطلبات اللازمة من الموارد البشرية. تشمل هذه الأساليب على: اتجاهات الوقت؛ تحليل النسب؛ دراسة العمل (تحليل عبء العمل).

❖ **الأساليب الذاتية:** الطريقة الأكثر شيوعاً المستخدمة في التنبؤ بالطلب هي الحكم الإداري، أي يقدر المديرون الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، تستند هاته التقديرات إلى مزيج من الخبرة السابقة ومعرفة الظروف المتغيرة.

❖ **الميزانيات المستقبلية:** في هذه الطريقة لا تكون نقطة البداية هي البيانات السابقة ولكن الميزانيات المستقبلية، أي ما يمكن أن تنفقه المنظمة إذا تم تحقيق الربح وأهداف السوق. هذا نهج يتمتع بميزة مهمة مختلفة أنه ينتقل في العمل من المستقبل إلى الحاضر، لا يكون المدير مقيداً بالضرورة بالممارسات السابقة.

2.2. التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية: تستند توقعات العرض الداخلي في المقام الأول على دوران العمالة وحركة الأفراد داخل المنظمة. كما هو الحال مع الطلب، تستخدم عملية التنبؤ بالعرض مزيجاً من التقنيات الكمية والنوعية.

❖ دوران العمالة: الطريقة الأكثر شيوعاً لقياس معدل دوران العمالة هي التعبير عن ترك العمل كنسبة مئوية من متوسط عدد الموظفين. عادة ما يتم حساب مؤشر دوران العمالة باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال تاركي العمل خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = \frac{\text{عدد العمال بداية الفترة} + \text{عدد العمال في نهاية الفترة}}{2}$$

يتمثل القيد الرئيسي لمؤشر دوران العمالة في أنه مقياس خام نسبياً لا يوفر بيانات عن خصائص من تركوا العمل أو أسباب تركهم أو مدة خدمتهم أو الوظائف التي تركوها. كما أنه يشير إلى أن المنظمة تواجه مشكلة معينة، فإنه لا يعطي أي إشارة حول ما يمكن القيام به لمعالجتها.

❖ معدل الاستقرار الوظيفي: يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة زمنية محددة، حيث أن انخفاض هذا المعدل يدل على أن المنظمة تواجه مشاكل في المحافظة على الموظفين لديها، بينما ارتفاع هذا المؤشر يعني قدرة المنظمة في الحفاظ على موظفيها وبقائهم. يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الاستقرار الوظيفي} = \frac{\text{عدد العمال الذين أتموا سنة من العمل خلال فترة معينة}}{\text{عدد العمال قبل سنة واحدة}} \times 100$$

❖ مخزون المهارات: يتضمن مخزون المهارات المعلومات الأساسية عن الموظفين الحاليين في المنظمة وعلى مستوى الموظف الواحد من حيث: اسم الموظف وحالته الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرات السابقة، البرامج التدريبية التي خضع لها، تطلعات وطموحات الموظف، التقارير الدورية للمشرف المباشر على الموظف

❖ خرائط الإحلال والترقية: تستخدم هذه الوسيلة لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم في المنظمة عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً، بمعنى أنها خرائط تضع شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله، ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وقدراته ومهاراته.

### 3. وضع خطط الموارد البشرية

النتائج المحتملة لنشاط التنبؤ هي تحديد عدم التوافق المحتمل بين العرض والطلب في المستقبل. إذا كان من المحتمل أن يتجاوز الطلب المستقبلي العرض، فيجب وضع خطط لمواكبة النقص ولكن إذا كان من المحتمل أن يتجاوز العرض المستقبلي الطلب، فيجب وضع خطط لتقليل الفائض. حيث تميز الحالات الآتية:

#### ❖ الحالة الأولى: حالة العجز

الحالة الأولى: إذا كان الطلب يفوق العرض (حالة عجز)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تغيير معايير التوظيف والاختيار: (مختلف الأعمار والجنس، مهارات ومؤهلات وخبرات مختلفة)؛</li> <li>2. تغيير ممارسات التوظيف والاختيار: أعلن بطرق مختلفة- استهداف أسواق العمل المختلفة- إدخال تقنيات اختيار جديدة- عرض النقل؛</li> <li>3. تغيير الشروط والأحكام: عمل أكثر مرونة، تحسين الأجور والمزايا.</li> </ol>	زيادة العرض الخارجي
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تدريب وتطوير الموظفين الحاليين؛</li> <li>2. تعديل أنماط الحركة الداخلية- الترويج بشكل مختلف- تشجيع الحركة الجانبية؛</li> <li>3. تقليل التغيب عن العمل.</li> </ol>	زيادة العرض الداخلي
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعادة تصميم العمل؛</li> <li>2. استخدام الموظفين الحاليين بشكل مختلف: زيادة الوقت متعدد المهارات- فرق عمل عالية الأداء؛</li> <li>3. نقل العمال؛</li> <li>4. الأتمتة.</li> </ol>	تخفيض الطلب

#### ❖ الحالة الثانية: حالة الفائض

الحالة الثانية: إذا كان العرض يفوق الطلب	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التشجيع على التقاعد المبكر</li> <li>2. المساعدة في تغيير المسار الوظيفي والتوظيف البديل</li> <li>3. الاعارات، التفرغ، والانقطاع الوظيفي</li> <li>4. تبني سياسات لا تشجع على الاحتفاظ: عقود قصيرة الأجل، عقود بدوام جزئي</li> </ol>	تخفيض العرض
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التوسع في الأسواق لتحفيز الطلب؛</li> <li>2. التنوع في الأنشطة لاستغلال القدرات.</li> </ol>	زيادة الطلب

4. التنفيذ والرقابة:

تتعلق المرحلة الأخيرة من عملية تخطيط الموارد البشرية بتنفيذ خطط الموارد البشرية وتقييم فعاليتها الإجمالية. من المحتمل أن يشمل تنفيذ الخطط عدداً من المتدخلين على مستويات مختلفة، بما في ذلك المديرين التنفيذيين وممثلي الموظفين والموظفين، ولكن يمكن أن يختلف مدى المشاركة بشكل كبير. وتتعلق الرقابة بمدى مساهمة عملية التخطيط في الاستخدام الفعال للموارد البشرية وفي نهاية المطاف في تحقيق أهداف المنظمة

**خامساً: الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية**

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات العديد من الصعوبات والمشاكل والتي تحد من فعاليتها، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بعملية تخطيط الموارد البشرية؛
- عدم توفر قاعدة بيانات خاصة للموارد البشرية أو عدم دقتها في حال توفرها؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال تخطيط الموارد البشرية؛
- عدم توفر ميزانية مناسبة للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالشكل المطلوب؛
- عدم الربط بين عملية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؛
- عدم إشراك المديرين التنفيذيين في المنظمة في عملية تخطيط الموارد البشرية.