أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و ي أ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و يأ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك ل م ن هـ و يأ ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز س ش ص ض ط ظ ع غ ف ق ك

|  |
| --- |
| تخطيط الموارد البشرية  Human Resources Planning |

تعريف التخطيط

أحد وظائف الإدارة وهو عمل يسبق التنفيذ ويشمل دراسة الماضي والحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل ويتم من خلاله تحديد الهدف والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية ممكنة.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

عملية تنبأ أو توقع باحتياجات المنظمة المستقبلية من العمال من حيث العدد والنوع والمحافظة عليهم من خلال تطوير وتطبيق خطط لتلبية هذه الاحتياجات ومراقبة كفاءة هذه الخطط, وذلك في ضوء الأهداف المقررة في الخطة العامة للمنظمة، وعلى أساس بنية القوى العاملة الحالية والسابقة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

* يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع .
* يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
* يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
* يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
* إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.  
**المؤثرات الداخلية:**  
المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل:  
  
**أهداف المنظمة:**

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

**الوضع المالي:**

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز … الخ.

**التغيرات التنظيمية:**

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

**حجم العمل:**  
يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.   
**المؤثرات الخارجية:**

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:  
 **- عوامل اقتصادية:**

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

-  **سياسة العمالة في الدولة:**

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور … الخ.

**- عوامل تقنية:**

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

**- أوضاع سوق العمل:**ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.  
 **- عوامل تنافسية:**ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.  **- العوامل الاجتماعية السكانية:**ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

الفرق بين الأساليب الكمية والغير كمية في تخطيط الموارد البشرية

تعتمد الأساليب الكمية على استخدام التحليل الكمي والأساليب الرياضية لضمان الحصول على العدد المناسب من النوع المناسب من العمال عند الحاجة إليهم.

بينما تهتم الأساليب الغير كمية بضمان تواجد العمال في المنظمة مع مستوى مقبول من الرضا والتحفيز، من خلال تقييم متطلبات وجود هذه الصفات (الرضا, التحفيز) وعلى قياس المدى الذي تتواجد ضمنه هذه الصفات في المنظمة.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل وهي:

* التعرف على إستراتيجية وخطة المنظمة المتعددة.
* دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية.
* وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات .
* مقارنة الطلب والعرض على اليد العاملة.
* اقتراح الخطة واعتمادها.

**أولا: التعرف على إستراتيجية وخطط المنظمة المتعددة**

وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

* مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش .
* التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي .
* إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياستها .
* ربط دورة حياة المنظمة بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية .
* إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها والاهتمام بالمطلوب لتامين التخصصات المطلوبة .

**ثانيا: دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية**

**تحليل البيئة الخارجية:**

تحليل العوامل التي تؤثر على سوق العمل من حيث العرض والطلب على العمالة.

**تحليل البيئة الداخلية:**

وتعني دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل عن طريق:

أ - مراجعة الوظائف الحالية.

ب - تدقيق المهارات.

جـ - إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية.

**ثالثا: وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات.**

أن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف تفيد في وضع التنبؤات للعرض والطلب من الموارد البشرية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.

**رابعا: مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة**

تركز على مدى توافر العمالة خارج وداخل المنظمة وحاجة المنظمة، لذلك يجب الاهتمام بالمتغيرات في سوق العمل وداخل المنظمة.

**خامسا: اقتراح الخطة واعتمادها:**

أساليب التنبؤ بالطلب

تتراوح أساليب التنبؤ بالموارد البشرية بين أساليب مبسطة تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي، إلى أساليب معقدة تتضمن نماذج رياضية وإحصائية باستخدام الحاسب الآلي، ولكن رغم توفر النماذج والأساليب الرياضية فإن التنبؤ ينبغي أن يكون مزيجا من الأسلوب الكمي والحكم الشخصي. ويتوقف استخدام الأسلوب المناسب للتنبؤ على الهدف من تخطيط القوى العاملة والنطاق الزمني له، وعلى مدى الوقت المتاح للتخطيط، ومدى توافر البيانات والموارد وتسهيلات الحاسب الآلي، وعلى الخبرة والتقدير الشخصي.

وينبغي التنويه ببعض المحاذير التي ينبغي التنبه لها وأخذها بالحسبان عند التنبؤ، وأهمها :

* إن التنبؤات المستقبلية يمكن أن تكون محددة للغاية ولكن غير دقيقة على الإطلاق.
* إن استقراء الماضي قد يفضي إلى نتائج خاطئة في بعض الأحيان . فسحب الاتجاهات الماضية على المستقبل أمر سهل ، غير أن هذا يوحي أن الأنماط الماضية ستستمر على حالها في المستقبل دون حدوث أي مؤثرات جديدة تؤدي إلى تغيرها.
* إن التوقعات غير كاملة. فمن الصعب أن تتضمن التنبؤات تطورات مستقبلية مبنية على اكتشافات لم تتحقق بعد.
* يجب أن يتسم التخطيط بالديناميكية، فعدم الدقة والاكتمال بالتنبؤات يعني أن الخطط مبنية على توقعات قابلة للخطأ. لذا فكلما توفر حقائق جديدة يصبح لزاما تعديل التوقعات وتنقيحها، ومراجعة الخطط المبنية على هذه التوقعات.

التنبؤ باحتياجات المنظمة

**الأساليب الكمية في التنبؤ**

بالإضافة إلى الأساليب غير الكمية القائمة على الأحكام الشخصية، هناك عدد من الأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالقوى العاملة. من خلال هذه الأساليب يتم استقراء الاتجاهات في الماضي عن طريق الأساليب الإحصائية والرياضية ثم يتم بناء عليها التنبؤ بالمستقبل

ومن أهم هذه الأساليب : تقدير حجم الإنتاج ( عبء العمل) ، وأسلوب النسب، وأسلوب تحليل الاتجاهات والسلاسل الزمنية وأسلوب تصميم النماذج والمحاكاة، وتتضمن هذه الأخيرة أنواعا متعددة منها تحليل الانحدار والأساليب الاحتمالية.

**أسلوب تقدير حجم الإنتاج ( عبء العمل)**

يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقا لهذا الأسلوب بناء على الإنتاج المتوقع في المستقبل، وعلى أساس الحجم الحالي للعمالة ، وذلك وفقا للمعادلة التالية :

**( حجم الإنتاج المتوقع – حجم الإنتاج الحالي × عدد الأفراد الحالين ) ÷ حجم الإنتاج الحالي**

كما يمكن تقدير القوى العاملة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف ( باليوم ، أو الشهر ، أو الساعة ) ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلية من خلال المعادلة التالية

**حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع ÷ حجم الإنتاج الحالي للفرد = عدد القوى العاملة المطلوبة في المستقبل**

ويتطلب هذا الأسلوب تقدير التغير المتوقع في الإنتاج بدقة، كما يتطلب توافر معلومات عن التغير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية،ومعلومات تتعلق بعوامل التغير في وسائل الإنتاج، وساعات العمل،وكافة الظروف المتوقعة.وبطبيعة الحال فليس من السهل دائما قياس حجم الإنتاج بصورة كمية في جميع الأعمال، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم في العادة في الأعمال ذات الطبيعة النمطية التي يمكن قياس مخرجات العمل فيها بسهولة ( مثل عدد الصفحات التي تنسخ على الآلة، أو عدد التصاريح التي تنتج ).

**أسلوب النسب:**

هنا يتم التنبؤ بعدد العاملين بالاعتماد على النسب مثل حجم المبيعات المطلوب وعدد الموظفين المطلوبين بناء على هذا الحجم.

**خرائط الإحلال:**

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد. وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.

**تحليل مخزون الموارد البشرية:**

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي. ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف. ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلا.

**أسواق العمالة الخارجية:**

في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتمادا على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية. وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب ذلك معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية:

**دقة أهداف المنظمة:**

أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقه والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها ( أهداف مثل زيادة حصة الشركة في السوق...الخ)

**توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:**

تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

**دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط:**

لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.  
 **ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى**:

بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.