

المحاضرة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

- يتعرف الطالب على ماهية التخطيط للموارد البشرية.
- يسمي من المسؤول عن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.
- يكتسب معارف حول إجراءات وتقنيات التخطيط للموارد البشرية .
- يستخلص صعوبات التخطيط للموارد البشرية .

محتوى الفصل :

مقدمة

1-3 مفهوم التخطيط للموارد البشرية

(1) تعريف التخطيط للموارد البشرية

(2) أهمية التخطيط للموارد البشرية

(3) من يخطط للموارد البشرية

2-3 مراحل التخطيط للموارد البشرية

(1) المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات للتنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية

(2) المرحلة الثانية: تحديد الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية

(3) المرحلة الثالثة: إعداد برامج الموارد البشرية

(4) المرحلة الرابعة: رقابة وتقييم التخطيط للموارد البشرية

3-3 صعوبات التخطيط للموارد البشرية

مقدمة:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد المراحل الأولى لكل برنامج فعال في إدارة الموارد البشرية. يتطلب هذا النشاط وبالذات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة ومن ثم تخطيط الراحل التي تلبي هذه الاحتياجات.

3-1 مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

حيث سيتم التعرض إلى تعريف التخطيط للموارد البشرية وأهميته بالنسبة للمؤسسة ومن المسؤول عنه فيها.

(1) تعريف تخطيط الموارد البشرية :

عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة (قصيرة سنتين، متوسطة من 2 سنوات إلى 5 سنوات، أو طويلة 5 سنوات وأكثر) .

كما يعرف نشاط التخطيط على أنه مقابلة العرض والطلب، حيث يمثل العرض كل ما هو متوفر حالياً من الموارد البشرية واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال نفس الفترة.

يتمثل دور مسير الموارد البشرية في رصد التغيرات الداخلية في المنظمة وفي المحيط الخارجي ومن ثم صياغة وتعديل المخططات لجعلها تتلائم مع المشاريع والأهداف التنظيمية .

(2) أهمية التخطيط :

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية وفي ضوء حصر ما هو متاح فعلاً يمكن تحقيق ما يلي:

- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب .
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .
- ترشيد استخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها .
- القيام بمختلف أنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية والنقل، تسيير الحياة الوظيفية ...).
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لعنصر العمل بما يزيد من درجة الرضا وتحسين الأداء.
- تحسين عملية التخطيط في مجملها في المنظمة .

(3) من يخطط للموارد البشرية ؟

إن عملية التخطيط تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص. الأصل أن التخطيط يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية، إلا أن اعتبارات الشمول والتكامل تتطلب تدخل ومشاركة وحدات تنظيمية أخرى، وعلى هذا الأساس يتم تقدير احتياجات العمالة للمنظمة ككل .

المحاضرة الرابعة

فقد ينبع التخطيط من الوحدات التنظيمية التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية، التي تجمعها وتتسق بينها مستفيدة منها في وضع خطط للموارد البشرية نابعة من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات. وقد يقتصر إسهام هذه الوحدات على إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية للتخطيط للموارد البشرية، أو يتعدى الأمر إلى مشاركة هذه الوحدات بالرأي والمقترحات في هذا الشأن .

3-2 مراحل التخطيط للموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية يحدد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة، مما يفرض ضرورة التنبؤ بالعرض والطلب على هذه الموارد، والذي يتم في أربع مراحل أساسية هي :

(1) المرحلة الأولى : جمع وتحليل البيانات للتنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية :

على مخطط الموارد البشرية واجب الدراية التامة والإلمام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية ، حيث يعتبر ذلك نقطة البداية في العملية التخطيطية. فهناك ارتباط كبير بين تحديد الأهداف التنظيمية وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مع تقييم الوضعية الحالية للمنظمة من الموارد البشرية .

تشمل مرحلة جمع وتحليل البيانات أربع خطوات رئيسية هي :

الخطوة (1) :تحليل وضعية المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية:

في هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تقوم عادة بعملية جرد لليد العاملة والأعمال في المنظمة، أي تقوم بتحليل هيكل العمالة لديها وتركيباته المختلفة من حيث الأعداد، الكفاءات، مدة الخدمة، التعليم، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية ... كما تقوم بتحليل هيكل الأعمال من حيث عددها، أنواعها، أسمائها، درجتها... ثم تصاغ هذه المعلومات في جداول تسمى قوائم جرد المهارات. والتي تعدل باستمرار (عند القيام بتقييم الأداء مثلا) وهذا التحليل ضروري لتقييم قدرة المنظمة على تغطية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من اليد العاملة.

نماذج عديدة للجرد اليدوي تمت في الماضي وبجاح لكن مع ظهور الإعلام الآلي سمح بالقيام بهذه المهمة بسرعة وفاعلية أكثر .

- التنبؤ بالتركيبة المستقبلية لليد العاملة في المجتمع بصفة عامة. حيث يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المهن ومجموعة من الأجور ومجموعة صناعية معينة، ومعطيات ديمغرافية واقتصادية وتاريخية، تستفيد منها المنظمة للتنبؤ بالموارد البشرية. وهذا التنبؤ لا يخص مؤسسة معينة، لكن هذا التحليل يمكن أن يزودها بمعلومات تفيد في صياغة برامجها خاصة تلك المتعلقة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى البعيد.

- كذلك لتحليل الموارد البشرية ومن ثم تحديد الاحتياجات منها مستقبلا تقوم إدارة الموارد البشرية أيضا بتقييم إنتاجيتها الحالية وما يمكن أن تكون عليه مستقبلا. مع العلم أن كل من معدل دوران العمل ومعدل الغياب يؤثران على مستوى الإنتاجية لذلك يجب التنبؤ بتغيرتهما مما يسمح بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .

الغياب : هو إخلال جزئي بالعمل سواء لأسباب قسرية أو مفتعلة. ويحسب كما يلي :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الانقطاع عن العمل}}{\text{العدد الإجمالي المقرر أداءه خلال فترة زمنية معينة}} \times 100$$

والمقام لا يتضمن أيام العطل الرسمية والأجازات .

دوران العمل: هو تخلي كلي عن العمل، وهو عكس مفهوم الاستقرار الوظيفي. ويكون سببه إما الاستقالة، أو الفصل، أو الإقالة ...

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا المنظمة خلال فترة ما}}{\text{متوسط عدد العاملين في المنظمة خلال نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{ويحسب المتوسط} = \frac{\text{عدد العاملين في بداية الفترة} + \text{عدد العاملين في نهاية الفترة}}{2}$$

- كذلك لتحليل الموارد البشرية نحتاج إلى مراجعة الهيكل التنظيمي (المستويات التنظيمية، الوحدات التنظيمية، عدد ونوع مناصب العمل) ومراجعة القائمين بهذه الوظائف من إطارات وعمال. وتمدنا هذه المراجعة بالتغيرات في الاحتياجات من الموارد البشرية مع تغير الوظائف والأنشطة التي بدورها قابلة للتغير

الخطوة (2) : التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية :

يوجد العديد من طرق التنبؤ بالطلب، منها ما هو بسيط وما هو معقد، والتي تسمح بتقدير الطلب على الموارد البشرية للمنظمة لفترة زمنية مقبلة . هناك طريقتان للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وهما :
التنبؤات العقلانية Les prévision raisonnés والإسقاطات الإحصائية Les projections statistiques .

المحاضرة الرابعة

أ) طرق التنبؤات العقلانية : وهي طرق وصفية، وتعتبر الأكثر استعمالاً لتقدير الطلب من الموارد البشرية. منها :

تقنية دلفي Technique Delphi: وتتمثل في جمع عدد كبير من الخبراء يقدمون توقعاتهم ويضعون فرضيات تتعلق بالطلب على الموارد البشرية . ويقوم فيما بعد وسيط بتقديم تنبؤاته لتقييمها المجموعة وتعلق عليها . ويعطي كل فرد في المجموعة رأيه حتى الوصول إلى توافق حول حجم الطلب المتوقع .

تقنية المجموعات الاسمية Le groupement nominal : تشبه تقنية دلفي، حيث يجتمع عدد من الأفراد حول طاولة وكل منهم يسجل أفكاره واقتراحاته. وبعد 10 إلى 20 دقيقة من التفكير يعبر كل منهم عن أفكاره للمجموعة وتسجل الأفكار على ورقة كبيرة يراها الجميع لتسمح لهم في التفكير وإعادة النظر في كل لحظة حتى الوصول إلى القرار النهائي.

ب) الإسقاطات الإحصائية : الأكثر استعمالاً للتنبؤ بالطلب من الموارد البشرية هما : تحليل الانحدار الخطي البسيط L'analyse de régression linéaire simple، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد L'analyse de régression linéaire multiple .

حسب تحليل الانحدار الخطي البسيط : تقوم التنبؤات المتعلقة بالطلب على الموارد البشرية على العلاقة بين متغيرين هما: مستوى التوظيف ومتغير آخر مرتبط بالعمل مثلاً حجم المبيعات .

إذا كان من الممكن إيجاد علاقة دقيقة بين مستوى المبيعات ومستوى التوظيف، فالتنبؤات المستقبلية المتعلقة بالمبيعات يمكن أن تساعد في التنبؤ بالتوظيف المستقبلي .

حسب تحليل الانحدار الخطي المتعدد : هو امتداد لتحليل الانحدار الخطي البسيط لكن هنا نستعمل عدة متغيرات مثلاً مستوى التوظيف والإنتاجية والمبيعات والوسائل المستعملة... وهذه التقنية هي أكثر دقة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، لكن لا تستطيع أن تستعملها إلا المنظمات كبيرة الحجم.

بالإضافة لهاتين الطريقتين توجد أيضاً طرق أخرى للتنبؤ منها: تحليل الاتجاه وتتم من خلال دراسة تطور أعداد العاملين خلال سنوات سابقة للاعتماد عليها للتنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة. وطريقة تحليل النسب وهي النسبة بين أحد المتغيرات السببية (مثل حجم المبيعات) وعدد العاملين المطلوبين (رجال البيع مثلاً) .

المحاضرة الرابعة

الخطوة الثالثة : التنبؤ بالميزانية : وهنا يعبر عن الاحتياجات من الموارد البشرية بالوحدة النقدية، أي تحديد المبالغ المخصصة للموارد البشرية آخذين بعين الاعتبار أهداف المنظمة الربحية وقيودها المالية.

الخطوة الرابعة : التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : رغم أن التنبؤ بالعرض مصدره المعلومات الداخلية والخارجية، لكن المعلومات ذات المصدر الداخلي هي الأكثر أهمية عموماً وسهولة الحصول. كما هو الحال في الطلب على الموارد البشرية فإنه هنا أيضاً يوجد طريقتان للتنبؤ بالعرض الداخلي وهما : التنبؤات العقلانية والإسقاطات الإحصائية .وتستعمل هذه الطرق في تخطيط التعويض والإحلال .

(أ) تخطيط التعويض La planification du remplacement : يتم من خلال إعداد جدول يظهر أسماء شاغلي مناصب العمل وأولئك الذين يمكن أن يعوضوهم مستقبلاً. وتساعد هذه الجداول في اتخاذ قرارات حول الفرد العامل من حيث نقله وتعويضه بآخر أم إبقائه، مع تشخيص نقاط ضعفه المطلوب معالجتها من خلال برامج تكوينية .

(ب) تخطيط الإحلال La planification de la relève : تشبه خطط التعويض إلا أنها تعمل على المدى الطويل، وهي سهلة الإعداد وأكثر مرونة. عيبها أن العديد من أصحاب الأعمال حين تطبيقها يعطون أهمية مبالغ فيها للصفات الشخصية متجاهلين خصوصيات المناصب .

(2) المرحلة الثانية : تحديد الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية :

تتمثل في صياغة الأهداف الضرورية لأي عملية تخطيط. والتي تساعد في تحديد الممارسات والسياسات والبرامج الضرورية لتسيير الموارد البشرية التي يجب تنفيذها لتغطية الفجوات الناتجة عن عدم توازن العرض والطلب. مع ضمان للمنظمة يد عاملة كفأة ومتوفرة في الوقت اللازم. مع العلم أن هذه الأهداف يجب أن تتماشى مع الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وتعكسها. والمشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في صياغة الأهداف والتحضير لخطط العمل يؤكد على وجود علاقة فعلية بين السياسة العامة للمنظمة وسياسات الموارد البشرية .

(3) المرحلة الثالثة : إعداد برامج الموارد البشرية :

يقوم مخطط الموارد البشرية بالمقارنة بين التقديرات التي توصل إليها من الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية وبين العرض المتوقع خلال الفترة التي يعد لها التخطيط للتأكد من توازنهما، ومعرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد البرامج المناسبة لمعالجة الموقف. ومن ثم يوجد العديد من البرامج التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط الموارد البشرية، غير أن هذا الاختيار يتوقف على حالة سوق العمل إذا كان يتصف بالندرة أو الوفرة من العمالة .

المحاضرة الرابعة

جدول رقم(1):برامج إدارة الموارد البشرية الناتجة عن مقابلة تخطيط الموارد البشرية/حالة سوق العمل

| سوق العمل/ تخطيط الموارد البشرية | عجز | فائض |
|----------------------------------|---|--|
| وفرة | التشدد في معايير الاختيار | انتهاء توظيف العمالة الزائدة ترك عوامل التسرب من الوظيفة تأخذ مجراها . |
| ندرة | تنشيط عملية الاستقطاب. التساهل في معايير الاختيار رفع مستوى الأجور تكثيف عمليات التكوين تنويع العمل وزيادة التخصصات والمسؤوليات استخدام تكنولوجي مكثف لرأس المال . | إعادة تدريب العمالة الزائدة والحاقهم بوظائف أخرى . الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحميلهم أعباء وظيفية أقل . |

4) المرحلة الرابعة : رقابة وتقييم التخطيط للموارد البشرية :

والتي تبين مدى فعالية تسيير الموارد البشرية، وتتم من خلال :

- التأكد من مدى تكيف التخطيط مع تطورات المحيط .
- درجة اقتراب التنبؤ من الواقع الحقيقي .
- مدى صحة الاختيار للوسائل المستعملة للتنسيق بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة ونظام معلومات الموارد البشرية SIRH كوسيلة يسهل عملية الرقابة على البرامج وقيمتها لأنه يسمح بجمع البيانات بصفة مستمرة وسريعة كما يفرض ضرورة القيام ببعض التصحيحات في أوانها إن تطلب الأمر ذلك .

3-3 صعوبات التخطيط للموارد البشرية : نذكر منها :

- غياب دعم الإدارة العليا للعملية وعلى إدارة الموارد البشرية أن تبرهن على أن هذه العملية يمكن أن تؤثر إيجابا على عدة عوامل منها خاصة أرباح المنظمة .
- صعوبة دمج كل أنشطة تسيير الموارد البشرية في عملية التخطيط رغم أن الدمج ضروري للقيام بهذه العملية .
- غياب التزام بقية الرؤساء بالتخطيط للموارد البشرية .
- صعوبة التنبؤ بتغيرات المحيط الخارجي (اجتماعية، ديمغرافية، اقتصادية...).