

تخطيط الموارد البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة وذلك لتحديد كميات ونوعيات العمالة المطلوبة، كما يعتبر ضرورياً للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو ادخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات جديدة، حيث يتطلب الأمر ادخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الاعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة أو الاهداف من وراء هذه التغيرات.

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها إن لديها الاعداد والانواع المناسبة من العاملين في الاماكن المناسبة والوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين، لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

على الرغم من أن تخطيط الموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا إن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظراً لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بما يلي:

1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

2- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل".

3- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الافراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

4- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.

5- يساعد على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

قبل ان نحدد الاساليب أو الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لابد من التطرق الى المراحل الاساسية لعملية التخطيط وذلك على النحو الاتي:

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية : يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

على الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

- مواصفاتهم الشخصية.

- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية : تتعلق هذه المرحلة بجانبين :

الجانب الاول: دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها في ضوء ثلاثة عناصر

اساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من صفات شخصية ومهارية.

- تحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من اعمال.

أما الجانب الثاني فهو ما يخص سوق العمالة الخارجية ودراسته من جوانب متعددة كالنوعية والخبرة المتوفرة وحجم الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد وتؤثر في حركتها.

في ضوء هذين الجانبين تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية إشباع إحتياجات المنظمة من الافراد إعتماًداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

3. **وضع خطة العمل** : بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الاهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل والتي تتضمن نظاماً إجرائياً لتنفيذ الاهداف يشمل ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير .
- خطة لتعديل الاجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

4. **تنفيذ الخطة ومتابعتها** : من أجل ان تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

• مدى كفاءة الخطة حتى الان في تحقيق اهداف المنظمة ؟

• هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟

• ماهي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين ؟

إن الهدف من هذه الاسئلة هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة

وفقاً لإحتياجاتها في الوقت المناسب والعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.

طرق تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

على الرغم من تنوع الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية للعاملين في المنظمة إلا إن أكثرها

شيوعاً في المنظمات الكبيرة هي التي تبتعد قدر الامكان عن الاحكام والتقديرات الشخصية وتعتمد في تحديد

حاجاتها من العاملين على واحدة او اكثر من الطرق التالية:

أ- تحليل عبء العمل.

ب-تحليل قوة العمل.

وسوف نتناول هذه الطرق تباعاً مع إعطاء بعض الامثلة على كل منها بقصد التوضيح وكالاتي:

أ- تحليل عبء العمل : تعتمد هذه الطريقة على تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة

القادمة، وعليه كلما كان تقدير حجم المبيعات دقيقاً كلما تمكنا من تحديد حجم القوى العاملة

المستقبلية بشكل أدق، حيث يتحول رقم المبيعات الى برنامج عمل انتاجي في قسم الانتاج وبرنامج

مشتريات في قسم المشتريات وهكذا بالنسبة لبقية الاقسام.

مثال : تهدف شركة الصناعات الالكترونية في بغداد الى إنتاج (10000) جهاز في العام المقبل ويحتاج كل جهاز الى :

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.
- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.
- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.
- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإذا علمت إن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة، فما هو تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام المقبل ؟

الحل :

مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص = حجم الانتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات التخصصية لإنتاج الوحدة

$$\text{ساعات العمل الهندسي} = 2 \times 10000 = 20000$$

$$\text{ساعات العمل الفني} = 5 \times 10000 = 50000$$

$$\text{ساعات العمل غير الفني} = 10 \times 10000 = 100000$$

$$\text{ساعات العمل الإداري} = 2 \times 10000 = 20000$$

$$\text{قوة العمل المطلوبة} = \frac{\text{عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص}}{\text{متوسط ساعات العمل للعامل}}$$

$$\text{المهندسون} = \frac{20000}{2500} = 8 \text{ مهندسين}$$

$$\text{الفنيون} = \frac{50000}{2500} = 20 \text{ فني (عامل ماهر)}$$

$$\text{غير الفنيون} = \frac{100000}{2500} = 40 \text{ عامل}$$

$$\text{الاداريون} = \frac{20000}{2500} = 8 \text{ إداريين}$$

قوة العمل المطلوبة للعام القادم = 8 مهندسين + 20 فني + 40 عامل + 8 إداريين = 76 شخص

ب- تحليل قوة العمل : إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند المنظمة حالياً ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي. وبالعودة الى المثال السابق وإذا عرفنا إن عدد العاملين في هذه الشركة هو الآن كما يلي :

$$(5 \text{ مهندسين} + 15 \text{ فني} + 8 \text{ عمال} + 12 \text{ إداري})$$

فستصبح عملية تحديد العجز او الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة العمل كما يلي :

قوة العمل الإجمالي المطلوبة	قوة العمل الحالية	الفائض او العجز في قوة العمل
8 مهندسين	5	3-
20 فني	15	5-
40 عامل	8	32-
8 إداريين	12	4+