

المحاضرة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة:

تحتاج المنظمات بشكل دوري إلى موارد بشرية من أجل تحقيق أهدافها، فتقوم بتحديد تلك الاحتياجات من حيث أعدادها ونوعياتها من خلال التخطيط. وعلى الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية هو عملية موازنة بين ما هو مطلوب وما هو متاح من الموارد البشرية داخل المنظمة؛ إلا أن هذه العملية على درجة عالية من التعقيد؛ بحيث تتطلب الإحاطة بالعوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات والمعرفة الدقيقة بمكونات المنظمة من الموارد البشرية.

أولاً: مفاهيم أساسية

التخطيط: هو مجموع الإجراءات التي تهدف إلى مواجهة متطلبات مستقبلية.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو عملية تنبؤ وتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية.

والتخطيط للموارد البشرية إما أن يكون دورياً (كل سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات...)، أو يكون بحسب متطلبات مشروع جديد.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

يمكن إيجاز أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

. التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على التقليل من التكاليف.

. يمكن من سد العجز والتخلص من الفائض.

. يساعد على تفادي الأخطاء وحالات الإفلاس.

مرتكزات التخطيط للموارد البشرية

يستند تخطيط الموارد البشرية إلى مقارنة بين المطلوب من الموارد البشرية وما هو معروض داخل المنظمة.

التنبؤ بالطلب على القوى العاملة:

تخضع عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة إلى عوامل عديدة ومتنوعة، وإن كان العامل المرتبط بحجم الطلب على السلع والخدمات أكثرها أهمية وتأثيراً في ذلك.

ويستند ذلك إلى مراعاة التغيرات التالية:

- التغيرات في عبء العمل الناتج عن زيادة الإنتاج.
- التغيرات في الظروف الاقتصادية و المناخ الاستثماري الذي تنشط ضمنه المنظمة.
- التغيرات في التطورات التكنولوجية ذات الصلة بمجال الإنتاج.
- التغيرات المرتبطة بالتغيرات التنظيمية للمنظمة.
- الموارد المالية المتوفرة.
- القرارات المرتبطة بزيادة الإنتاج أو تحسينه
- القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، والتي قد يكون لها تأثير مباشر على نشاط المنظمات.

التنبؤ بحجم العرض (داخلي أو خارجي):

- معدل الدوران المتوقع: من حيث حركة العمالة، حالات النقل إلى وظيفة أخرى، حالات التقاعد، حالات الترقية، الاستقالات، وغيرها.
- مخزون المهارات: وهو نظام متكامل من المعلومات حول المهارات المتوفرة لدى الموظفين داخل المنظمة، ومخزون المهارات هو ذلك المخزون الاحتياطي غير المشغل، فالمعرفة بتلك المهارات يمكن المنظمة من الرجوع إليها والاستفادة منها عند الحاجة إليها.

- **خرائط الإحلال:** وهي خطط استباقية تقوم بها المنظمة لاحتمالية تخلي بعض الموظفين عن مناصبهم ومواجهة ظروف خلو المناصب الهامة في الشركة؛ حتى لا يحدث ارتباك في العمل.

- **التطورات التكنولوجية، وإمكانية تأثير إدماجها في العملية الإنتاجية على الاستغناء عن أعداد من الموارد البشرية.**

طرق التنبؤ بالموارد البشرية

- **تحليل الاتجاه:** هو دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة للتعتمد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة.

- **تحليل عبء العمل:** ومن خلاله يمكن حساب عدد العمل المطلوب بقسمة عبء العمل الإجمالي للوظيفة على عبء العمل الفردي الذي يؤديه كل عامل.

- **حساب نسب العمالة إلى الإنتاج:** مثلا حساب العلاقة بين المبيعات وعدد العمال.

- **تقديرات الخبراء من داخل المنظمة والمسؤولين المباشرين، وهي أبسط الطرق وأكثرها استخداما بحكم المعرفة المباشرة للمسؤولين بالاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية.**

تحليل المعروض من الموارد البشرية داخل المنظمة

يعتبر تحليل ما هو معروض من الموارد البشرية داخل المنظمة الخطوة الأولى في تخطيط الموارد البشرية، بحيث لا يمكن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ما لم تكن لدينا معرفة دقيقة بما هو متوفر من حيث العدد والنوعية.

وتحليل المعروض إما أن ينتج عنه وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية؛ ففي حالة وجود فائض داخل المنظمة، فهنا تلجأ الإدارة إلى التخلص من هذا الفائض من خلال ما يلي:

- التقاعد المبكر

- منح تعويضات البطالة

- إخضاع الفائض من الموارد البشرية إلى إعادة التدريب من أجل إدماجهم في وظائف أخرى داخل المنظمة، وهذا الإجراء يكون أكثر أهمية عندما يكون الطلب كبيرا في سوق العمل على بعض الموارد البشرية النوعية.
- أما إذا تبين من خلال تحليل المعروض أن ثمة عجزا في الموارد البشرية؛ فإن المنظمة تقوم بتكثيف البحث عن مصادر جديدة للاستقطاب مع مراعاة الإجراءات التالية:
 - تخفيف إجراءات ومعايير التوظيف، وذلك من أجل تسهيل عملية الالتحاق بالمنظمة.
 - رفع الأجور للعمال في المنظمة حتى يتم تشجيع الطلب على العمل في المنظمة.
 - تكثيف البرامج التدريبية من أجل مضاعفة إنتاجية الأفراد.
 - توسيع مهام الوظائف وزيادة أعباء العمل، من خلال إضافة بعض المهام والأنشطة أو المسؤوليات.
 - توظيف التكنولوجيا في العمل، وهي مهمة جدا من أجل تجاوز حالات العجز التي تعاني منها المنظمة.