

المحاضرة العاشرة:

تخطيط الموارد البشرية.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم الإنسانية، حيث كانت لديها عدة تعريفات واختلافات فهناك من ينظر إليه على أنه تخطيط القوى العاملة، تخطيط التعليم، تخطيط الموارد البشرية.

وفي اعتقاد الباحثين أن تخطيط الموارد البشرية هو الأشمل، لأنه يهتم إضافة إلى مشاكل وتطلعات الموارد البشرية، ووسائل تهيئتها وتطورها (التدريب، التكوين، التعليم)، إلى الاهتمام بمجالات التخطيط الصحي، والأمن الصناعي، الرعاية الاجتماعية..

1-1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هو"العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها".

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه" مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتبدير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها".

ونسنتج من التعريف السابقة أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توفير أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن السير الجيد للخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وطموحات هذه الموارد والمحافظة عليها.

2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال:

- يساعد المؤسسة في تحديد الأهداف
- تكشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة.
- حماية المؤسسة من أي تغييرات مفاجئة كما يساعد في وضع أسلوب العلاج.
- يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من الظروف العادية التي تعيشها المنشأة إلا أنها تحتاج في كل مرحلة من المراحل إلى إحلال الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل مما يفرض أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

○ يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف إلى المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف الأخرى، لا سيما تلك التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

○ يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

○ يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

○ يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والحوافز.... إلخ.

○ يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

○ يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

○ يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسائل لتحقيق الغايات المرجوة من تلك الخطط.

4- خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ خطوات تخطيط الموارد البشرية بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين، ولأجل ذلك يجب تحليل ظروف الطلب والعرض في المواد البشرية كما يلي:

أ- **ظروف الطلب:** تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك. وحتى يكون تطابق بين ما أسفرت عنه عملية التخطيط لما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية، وبين ما هو متوفر من عمالة يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيرات التنظيمية المتوقعة.

ب- ظروف العرض:

تتطلب ظروف العرض النقاط التالية:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من استغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال التكنولوجيا محلها.

ج- تحديد الفائض:

ويعتمد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدماتها. وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالات وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.

وفي حالة التي يتساوى فيها كل من العرض والطلب، فالسبب في التغير أو التعديل منعدم لذا يترك الحال على حاله.

د- التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ. (منجي ومصطفى، 1988:ص 42).

5- المشاكل الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية:

- وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والإعداد اللازم.
- اضطرابات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغييرات الموارد البشرية.

أسئلة التقويم:

يقول أحد الحكماء الصينيين قبل الميلاد: "لو رغبت أن تخطط لعام فأبذر الحبوب، ولو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فتم الرجال".

اشرح هذه العبارة موضحاً الجوانب التالية:

- ؟ المقصود بعملية التخطيط للموارد البشرية.
- ؟ أهداف عملية التخطيط للموارد البشرية.
- ؟ أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية.
- ؟ خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية مع إعطاء مثال بمؤسسة رياضية.
- ؟ المشاكل الأساسية في عملية التخطيط للموارد البشرية.