

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



المقياس: تسيير وتنمية الموارد البشرية (مقياس سنوي)

السنة: أولى ماستر

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

اسم و لقب الأستاذة: صبرينة سيدي صالح

البريد الإلكتروني: sidisalahsabrina@yahoo.fr

عنوان المحاضرة

تخطيط القوى العاملة

تمهيد :

تبدأ خطوات اختيار العاملين الملائمين بتحديد احتياجات المنظمة من إعداد الموارد البشرية المطلوبة في وظائف خالية، وحسن تحديد الأعداد المناسبة من العمالة في وظائف معينة خالية يساعد على اختيارهم بشكل سليم ويكفل القيام بالوظائف على خير وجه.

ويعتمد تخطيط القوى العاملة على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هي وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التخلص منها (أو التصرف فيها) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فيجب توفيره من خلال جهود الاستقطاب والاختيار (أو أي طريقة أخرى).

والاتفاق على حدود اختصاص كل من إدارة الأفراد والإدارات الأخرى، ويمكن أن يتم ذلك بأن تحدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض على لجنة مكونة من مدير إدارة الأفراد ومديري الإدارات الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط لكي تقرر الجهة المناسبة التي تستطيع القيام بكفاية بكل مرحلة من مراحل هذا النشاط.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية :

وهي العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية.

كما يمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة .

فيجب على الإدارة السليمة أن تتنبأ بالاحتياجات من الموارد البشرية في كل وظيفة وهو ما يتم تحديده عن طريق تحديد حجم العمل بالإدارة، وعن طريق سياسة موضوعية لوضع معايير للأداء .

ويمكن أن ننظر لتخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، وهذا يعتمد على ظروف المؤسسة من حيث تغيير وثبات كميات الإنتاج، والتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فأى تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر على العرض والطلب من العمالة .

ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة، إلى أقل حد.

3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي :

1- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).

2- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.

3- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القوى.

4- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.

5- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

رابعا : فوائد تخطيط الموارد البشرية :

من فوائد تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي :

1- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :

أ- ما هو العمل المطلوب؟

ب- وبواسطة من سيتم إنجازه ؟

ج- وبأي المعايير سيتم إنجازها؟

أو بمعنى آخر ترجمتها إلى ساعات عمل - أعداد ونوعيات عمالة.

2- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.

3- إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.

4- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

5- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضا العاملين.

6- التخلص أو الحد من ظاهري البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

خامساً: من يخطط للموارد البشرية؟:

يقع عبء التخطيط للقوى العاملة داخل المنظمة إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المنظمة.

ويعطي الجدول التالي توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط القوى العاملة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين إلا أن ظروف أي منظمة قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول :

إدارة الموارد البشرية	المدرء التنفيذيون
تحديد أهداف المنظمة من تخطيط القوى العاملة	تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للآداء، وتحديد
تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة	المهارات ومواصفات شاغليها
البدء في ومتابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة	تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل
جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام	التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب
التنبؤ باحتياجات المنظمة كلها وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية	استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة

مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها	ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية والندب
--	---

جدول رقم(01): يوضح توزيع مسؤوليات تخطيط القوى العاملة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المدراء التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات.

سادسا: مراحل تخطيط الموارد البشرية :

فيما يلي بعض المراحل المهمة لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة نوردتها على النحو التالي:

المرحلة الأولى :

تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة، فهي المهن الحرجة مثلا، وذلك بتحليل طبيعة عمل المنظمة ونظم الأداء فيها، وكذلك التعرف على التقسيمات الإدارية والوظائف بها، وذلك بتحليل الوظائف وتصميم مكوناتها (المهام -المستويات- السلطات)، وهذا بالإضافة إلى التخطيط والتحليل التنظيمي، كذلك ضرورة وجود توصيف للوظائف وذلك بوصف المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة المطلوبة، وتحديد مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

المرحلة الثانية :

تخطيط أعداد الموارد البشرية اللازمة لكل نوعية من الوظائف المطلوبة، وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات الآتية :

أ- القيام بتحليل المطلوب من الموارد البشرية حسب عبء العمل المطلوب أداءه، وهو ما يتم بتقديرات حجم العمالة المطلوبة من جانب المسؤولين في المنظمة (تقديرات حكيمة للرؤساء والمشرفين والمديرين) أو بوضع معايير للأداء يحددها نوع التقنية المستخدمة، أو بتحليل العلاقة بين حجم الأداء أو حجم الخدمات المطلوبة من المستفيدين خلال فترة زمنية سابقة لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن استخدامها للتعرف على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ويستخدم هنا عدد من الأساليب الرياضية كطريقة المربعات الصغرى وطريقة الانحدار البسيط.

ب- تحليل أثر التغيرات في التقنيات المستخدمة في العمل، وهذه التغيرات قد تتطلب موظفين أو فنيين ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في المنظمة وقد تفرض هذه التغيرات على إدارة الموارد البشرية القيام بمجهودات استقطاب

وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لهذه التقنيات الجديدة، وقد يؤدي ذلك إلى تقليل حجم الموارد البشرية غير الماهرة في بعض الوظائف التي تستخدم في عملها التقنيات التقليدية، كما قد يؤدي على زيادة حجم العمالة غير المباشرة (مثل أعمال الصيانة لهذه التقنيات الحديثة، وكذلك أعمال تخطيط ومراقبة العمليات)، ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة في فترة زمنية قادمة لا بد وأن يعتمد على تحليل مستوى التقنية المستخدم خلال تلك الفترة.

ج- تحليل احتياجات الإحلال :

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري لها التخطيط لتحديد من يمكن أن يحل محلهم، ويجري التقدير بدراسة كل عنصر من عناصر الترك المؤقت (الغياب- الإجازات- الإعاقة- المرض- أو الإصابات الجزئية المؤقتة) وعناصر الترك الدائم (الإقالة أو الفصل- الاستقالة- الترقية- النقل- العجز أو الإصابة الكلية أو الدائمة- الوفاة- التقاعد) .

المرحلة الثالثة :

التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة من كل نوعية من الوظائف وهنا نتحدث عن عرض العمل الداخلي ولعل المعادلة التالية توضح ذلك :

(المتاح داخل المنظمة = عدد الأفراد في فترة الخطة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإحلال المؤقت أو الدائم).

المرحلة الرابعة :

التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المنظمة)، في كل نوعية من المهن المطلوبة وهنا على المخططيين في هذا المجال معرفة الآتي :

- 1- مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي).
- 2- درجة المنافسة بين المنظمات على هذه المهن (الطلب الكلي).
- 3- مرونة عرض العمل (مدى استجابة عدد طالبي الوظائف لتغيرات الأجور) هذا مع وجود بعض المؤشرات الأخرى. للعمالة : (الهجرة الداخلية والخارجية، الحركة القطاعية، طاقم مؤسسات التعليم والتأهيل).

المرحلة الخامسة :

تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز)، ويتضمن هذا التحديد :

- الفائض أو العجز النوعي في المهن المطلوبة (وذلك عندما تكون الخبرات ومؤهلات وقدرات الفائض من العاملين أعلى أو أقل من المطلوب).

- الفائض أو العجز الكمي في المهن المطلوبة (عندما تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة)

ويتم ذلك بمقارنة العمالة المطلوبة مع العمالة المتاحة داخل المنظمة.

المرحلة السادسة :

كيفية مواجهة الفائض أو العجز، وهنا تكون أمام حالتين :

الحالة الأولى : (في حالة الفائض) :

إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة يتم تدريب وتأهيل العاملين الموجودين داخل المنظمة للقيام بأعمال أخرى، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة يتم الاستغناء عن العاملين مثلاً بترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، والتقاعد مع عدم الإحلال لمن يترك المنظمة).

الحالة الثانية : (في حالة العجز) :

فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة تقوم المنظمة بتنشيط الاستقطاب، وتتساهل في معايير الاختيار، كما قد تلجأ إلى رفع مستوى الأجور والفوائد للموظفين، بالإضافة إلى تكثيف التدريب واستخدام أساليب رفع الإنتاجية، وتكبير وتنويع الأعمال، وتكثيف استخدام التقنيات الحديثة التي تحتاج لعدد أقل من الموظفين والعاملين.

ثامناً: مشكلات تخطيط الموارد البشرية في المنظمات :

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة التي قد تعيق من التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة، والتي ينبغي التنبيه لها والتعامل معها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي :

1- انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.

2- عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.

3- غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة وعدم أخذه بجديته.

4- النقص الواضح في المدى القريب في بعض المهن المطلوبة والتي تزايد الحاجة إليها أثناء فترة الخطة أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلا عاليا، الأمر الذي قد يحدث بطالة بين الفئات المتعلمة.

مما تقدم نجد أن هناك بعض المبادئ العامة التي تحكم سياسة الموارد البشرية، والتي تتحكم في عملية التخطيط لها سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمات العامة، فالموارد البشرية أضحت الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما نجد أن سياسات الموارد البشرية تعتمد اعتمادا كليا على سياسات التعليم من ناحية، وسياسات التدريب من ناحية أخرى.