**المحور الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية**

**تمهيد:**

كلما كان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية دقيقا كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف و التدريب و صيانة الموارد البشرية و استخدام موردها البشري كمصدر لمزاياها التنافسية. فالتخطيط يعتبر من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية و نجاخ المنظمة و التي ترتكز عليها الوظائف الأخرى. (هي الموازنة بين الحاجة للمورد البشري و العرض المتوفر منها)

و نظرا لتعدد و تنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة للم.ب كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع استراتيجية المنظمة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها و المتوسطة بصورة خاصة تسعى الى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة مستقرة و غير مؤكد.

**ماهية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:**

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم و النوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط.

و يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة و تعدد المنتجات و الخدمات و تنوعها تزيد الحاجة الى المورد البشري، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة الى الموارد البشرية.

**كيفية التخطيط للموارد البشرية:**

يبدأ التخطيط للم.ب من أهداف المنظمة و أثرها على حجم العمالة المطلوبة، فمثلا إذا استهدفت المنظمة زيادة إنتاجها فهذا يعني ضرورة تحليل ظروف الطلب و العرض كما يوضحه الشكل الآتي:

**نموذج تخطيط الموارد البشرية**

**أهداف المنظمة**

**العرض**

تحديد المتاح من الموارد البشرية من خلال فحص:

\_القوائم المختلفة لحركة و تدفق العاملين بالدخول أو الخروج من إدارات الشركة

**الطلب**

تحديد المطلوب من المورد البشري

تغيير تكنولوجيا العمل

تغيير عبء العمل

تغيير الظروف الاقتصادية

تغير تنظيم الشركة

تحديد الفائض أو العجز

**تحليل المطلوب من العمالة:**

تتمثل هذه العملية في تحديد العمال المطلوبين من حيث العدد و النوعية، مع العلم أنه لا توجد طريقة متفق عليها و معتمدة من طرف جميع المنظمات و ذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ .

**العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تحديد العمالة خلال فترة الخطة:

* تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة: (تصفية وظائف، دمج، توزيع النشاطات، أقسام جديدة)
* التأكد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها
* تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الانتاج

**طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:**

يوجد العديد من الطرق للتنبؤ، منها ما يتم بواسطة الادارة العليا و هي الطرق النوعية و منها ما يقوم به المدراء التنفيذيون و هي الطرق الكمية.

* **الأساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:**

من خلال الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول الة أفضل إجماع في الرأي و منها:

* تقدير الخبراء
* طريفة دلفي
* **الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:**

تعتمد على مؤشرات تنبؤيه تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المنظمة مثل: مستوى المبيعات، الأرباح.. و منها:

* تحليل عبء العمل

يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة= العبء الاجمالي للعمل / عبء العمل للفرد

إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المستقبلية. يشير عبء العمل الى معدلات إنتاجية العامل أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل.

* نسبة العمالة الى الانتاج (أو العمليات)

عدد العمالة المتوقع= (حجم العمالة السابق/حجم الانتاج السابق) حجم الانتاج المتوقع.

**تحليل المعروض من العمالة:**

لتحليل المعروض من العمالة حاليا و لفترة الخطة لابد من التعرف على العدد الاجمالي للعمال داخل هيكل الوظائف و تحليل تدفق هذه العمالة في الترقية و النقل و ترك الخدمة (أي دراسة تحركات العمال)

**أساليب تحليل المعروض من العمالة:**

يوجد العديد من الأساليب لتحليل المعروض من العمالة نذكر منها:

* **قائمة العمالة:** تضم معلومات هامة حول الوظيفة (اسمها، درجتها، عدد العاملين في كل وظيفة، العدد بحسب الجنس، المؤهل، السن، الحالة الاجتماعية...) و هي تفيد في تحليل وضع العمالة.
* **قائمة تدفق العمالة:** تفيد هذه القائمة في متابعة حركة تدفق العمالة على مستوى المنظمة سواء أكان نقلا للداخل أو للخارج و كذلك عمليات الترقية و الباقين في أماكنهم.
* **مخزون المهارات:** يمثل نظام معلومات هام إذ يضم قائمة بأسماء العاملين و صفاتهم و مهاراتهم داخل المنظمة تستعمله هذه الأخيرة كلما احتاجت اليه.
* **خرائط الترقية و الاحلال:** عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقا لمواجهة حالات خلو المناصب الهامة و الحساسة بالمنظمة و توضح الأشخاص المرشحين لشغلها، كما تفيد في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعمال بناءا على معايير الصلاحية.
* **خرائط النمو الوظيفي:** يتم وفقها تحديد المسارات الوظيفية المقترحة التي سيتدرج ضمنها العامل و ينتقل و يرتقي حتى يصل الى الوظائف العليا.
* **معدل دوران العمالة:** يبين نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة و يسمح بالبحث عن أسباب ذلك. و يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

**معدل دوران العمال= عدد العمال المغادرين خلال فترة معينة/ متوسط العمال خلال الفترة.**

**معالجة الفائض و العجز من العمالة:**

تقوم المنظمة بعدة عمليات و ذلك بعد تقدير الاحتياجات و المعروض من العمالة، و ذلك بإزالة الفروق بين المعروض منها و المطلوب منها و تعديلها, فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات فالمنظمة لديها فائض و في حالة العكس فإن هناك نقص. و تمثل هذه الوضعيات عدم التوازن بين العرض و الطلب من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف عن عدم التوازن من الناحية النوعية، و بذلك يجب الاهتمام بتوافر المهارات و الكفاءات و المواصفات الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت هذه الأخيرة متوفرة بما يتناسب مع متطلبات الوظائف.

**تقنيات معالجة الفائض من العمالة:**

تلجأ المنظمة في هذه الحالة الى استخدام واحد أو أكثر من السياسات و حسب سوق العمالة في حالة الندرة و حالة الوفرة.

* **حالة الندرة:** كي لا تفرط المنظمة في عمالتها المؤهلة التي قد لا تجدها مستقبلا فهي تضطر لتحمل تكاليفها و تعيد استخدامها، إما بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها مستقبلا (بالتدريب)، أو الاحتفاظ بها لمواجهة حالات تلاك الخدمة.
* **حالة الوفرة:** تلجأ المنظمة في هذه الحالة الى التخلص من العمالة الزائدة بإحدى الطرق التالية:
* اللجوء الى سياسة إنهاء الخدمة مع منح التعويضات
* تشجيع التقاعد المبكر مع عدم إحلال العمالة المتقاعدة
* استعمال العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف
* ايجاد فرص عمل بديلة في منشآت أخرى تعاني عجزا في العمالة

**تقنيات معالجة العجز في العمالة:**

تلجأ المنظمة في هذه الحالة الى استخدام واحد أو أكثر من السياسات و حسب سوق العمالة في حالة الندرة و حالة الوفرة.

* **حالة الندرة:** تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير و تغطية العجز في مثل هذه الحالة و لذا عليها إتباع احدى الطرق التالية:
* اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف كالجامعات و مراكز التكوين المهني
* تخفيض شروط التوظيف و عدم التشدد في معايير الاختيار و تعويض ذلك بالتدريب.
* استخدام عمالة مؤقتة
* زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد
* زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام
* زيادة الأجور و منح الحوافز التي تجذب العمالة
* رفع مستوى زيادة انتاجية الفرد دون زيادة عدد الأفراد و ذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة
* تكبير حجم الوظائف بزيادة مهامها و تكليف العامل بأدائها مما ينعكس على مستوى الانتاجية.
* احلال التكنولوجيا مكان العمل
* **حالة الوفرة:** في مثل هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير و تغطية العجز و لذا عليها إتباع كافة مراحل الاختيار و التعيين دون التنازل عن شروط التوظيف.