

الفصل الثاني - تخطيط الموارد البشرية

تمهيد

يُعتبر تخطيط الموارد البشرية أساسيًا لنجاح أي شركة حيث يساعد في ضمان توافر الموارد البشرية الملائمة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

أولاً - مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرف "كولمان بروس: 1997" تخطيط الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد المتطلبات من المورد البشري ووسائل تلبية تلك المتطلبات لتنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة"

حسب "روبنز: 2001" تخطيط الموارد البشرية "العملية التي تضمن بها المنظمة امتلاكها العدد والنوع المناسب لمواردها البشرية وفي المكان والوقت المناسب، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة"

ثانياً - أهداف تخطيط الموارد البشرية: عملية تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة لها عدة أهداف أهمها:

- **ضمان توفر القوى العاملة المناسبة:** يهدف التخطيط إلى ضمان وجود العدد الكافي من الموظفين ذوي المهارات والقدرات والكفاءة اللازمة لشغل الوظائف في المؤسسة؛
- **تحسين الأداء:** يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة، وتعزيز مشاركتهم في العمل؛
- **خفض التكاليف:** يمكن أن يساعد تخطيط الموارد البشرية على خفض تكاليف العمالة من خلال تقليل معدلات دوران الموظفين وترك العمل، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية؛
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يساهم تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال ربط احتياجات القوى العاملة بأهدافها.

ثالثا - مراحل تخطيط الموارد البشرية: تتم عملية تخطيط الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

1. تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية: يتم في هذه المرحلة تقييم الاحتياجات الحالية للموارد البشرية في الشركة وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في المستقبل لتحقيق الأهداف المنشودة؛
2. تقدير العدد اللازم من الموظفين: يتم تحديد العدد المناسب من الموظفين اللازمين لسد الفجوة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية؛
3. تحليل القدرات الحالية للموظفين: يتم تقييم القدرات والمهارات الحالية للموظفين لتحديد ما إذا كان هناك حاجة للتدريب أو تطوير القدرات؛
4. وضع استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين: تتمثل هذه الخطوة في تطوير استراتيجيات لاستقطاب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالموظفين الحاليين عبر توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج تطوير مهني؛
5. مراجعة وتقييم النتائج: يتم استعراض دوري لخطط الموارد البشرية وتقييم أدائها مقابل أهداف الشركة مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة لتحسين العمليات.

ثالثا - التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمدخل لتخطيط الموارد البشرية:

يرتبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ارتباطا وثيقا بمفهوم التوقع، أي بمستقبل الوظائف والكفاءات والتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة

يهدف التسيير التوقعي إلى تخفيض الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة من مواردها البشرية سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل...، ويرتبط التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بنوعين من المتغيرات وهي:

أ - متغيرات ذات طابع بشري: تتمثل في:

- وضعية الموارد البشرية في المدة الحالية (كما ونوعا)؛

- العوامل المؤثرة في تطور الموارد البشرية بين المدة الحالية والمستقبلية؛
- وضعية الموارد البشرية في المستقبل.
- ب- متغيرات ذات طابع استراتيجي: تتمثل في
 - مخططات الانتاج المستقبلية؛
 - التخطيط الاستراتيجي وأهداف المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد؛
 - امكانيات النمو المستقبلي للمؤسسة؛
 - الاتجاه العام للمؤسسة (التوسع، الانكماش، الاستقرار).

مثال تطبيقي:

في اطار اعداد مؤسسة (X) ل خطة استراتيجية تهدف إلى رفع انتاجها بنسبة 20% بعد 05 سنوات، تتوفر المؤسسة حاليا على: 20 اطار؛ 30 تقني؛ 60 عامل مؤهل؛ 50 عامل غير مؤهل

أرادت المؤسسة أن تعرف التوزيع المتوقع من الموارد البشرية، الأمر الذي جعلها تقوم بدراسة توقعية، بمايلي:

- أ- تحديد عدد مواردها آخذة بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في استمرارهم بها وتوصلت إلى:
 - عدد الانسحابات المحتملة للإطارات هو 02؛
 - عدد الانسحابات المحتملة للعمال التقنيين هو 12؛
 - عدد الانسحابات المحتملة للعمال المؤهلين هو 05؛
 - عدد الانسحابات المحتملة للعمال غير المؤهلين هو 02.

ب- تحديد تطور مناصب العمل، كانت النتائج المحتملة بخصوص المعنيين بالترقيات لمناصب أعلى:

- عدد الترقيات المرتقبة للإطارات 05؛
- عدد الترقيات المرتقبة للتقنيين هو 08؛
- عدد الترقيات المرتقبة للعمال المؤهلين هو 18؛
- عدد الترقيات المرتقبة للعمال غير المؤهلين هو 20؛

ت- تحديد احتياجاتها المستقبلية لخمسة سنوات المستقبلية لتحقيق هدف النمو، هو:

– حاجيات المؤسسة من الاطارات هو 25؛

– حاجيات المؤسسة من العمال التقنيين هو 37؛

– حاجيات المؤسسة من العمال المؤهلين هو 65؛

– حاجيات المؤسسة من العمال غير المؤهلين هو 35؛

المطلوب: قارن بين الاحتياجات والموارد البشرية للسنوات المقبلة، حسب رأيك ماهي أهم القرارات المتخذة في اطار التسيير التوقعي للموارد البشرية؟

الحل:

النوع	العدد الحالي	الانسحابات	الترقيات	الوضعية بعد 05 سنوات	الاحتياجات	الفرق
اطار	20	02	05	$21 = 08 + (05 - 02 - 20)$	25	04- عجز
تقني	30	12	08	$28 = 18 + (08 - 12 - 30)$	37	09 - عجز
مؤهل	60	05	18	$57 = 20 + (18 - 05 - 60)$	65	08 - عجز
غير مؤهل	50	02	20	$28 = (20 - 02 - 50)$	40	12- عجز
المجموع	160	21	51	-	167	-

التحليل

هناك حالة عدم توازن بين الاحتياجات ووضعية الموارد البشرية، أي وجود حالة عجز في كل المناصب، أي هناك استقرار للموارد البشرية على المدى المتوسط (أمان وظيفي). لسد الاحتياج يستلزم على المؤسسة اللجوء الى الحركة الداخلية (الترقيات)، والحركة الخارجية أي التوظيف، مع برمجة برامج تدريب خاصة بكل فئة.