

المحاضرة 03 : تخطيط الموارد البشرية HR Planning

مثال : تعمل الشركة X في مجال التكنولوجيا بدأت بفريق صغير مكون من 5 أفراد فقط، بعد سنتين من العمل الجاد حققت الشركة نجاحا كبيرا وازدادت مبيعاتها بنسبة 300% نتيجة لذلك قررت الشركة التوسع وفتح فروع جديدة في ثلاث مدن مختلفة ، لكن هنا ظهرت المشكلة :

- ✓ بدأت تعاني من نقص العمال المؤهلين خاصة في المناصب القيادية
 - ✓ زادت ضغوط العمل على الموظفين الحاليين مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل دوران العمل
 - ✓ لم تكن للشركة خطة واضحة لتوظيف الكوادر المناسبة لهذا التوسع
- وعليه تأخرت الشركة في تنفيذ مشاريعها وفقد جزءا من حصتها السوقية لصالح المنافسين

السؤال : ماذي كان يمكن أن تفعله الشركة لتجنب هذه المشاكل

يمكن فهم تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التنبؤ بمتطلبات المنظمة من المورد البشري في المستقبل وتوريد النوع المناسب من الأشخاص بالعدد المناسب. بعبارة أخرى، فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد احتياجات القوى العاملة وصياغة الخطط لتلبية هذه الاحتياجات.

Simply HRP can be understood as the process of forecasting an organization's future demands for and supply of the right type of people in the right number. In other words HRP is the process of determining manpower needs and formulating plans to meet these needs

أي مقابلة وربط الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية من المورد البشري مع العرض منه أخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية للمنظمة المعنية

أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية على النحو التالي:

- ✓ التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية Forecasting Human Resources Requirement
- ✓ الإدارة الفعالة للتغيير Effective Management of Change
- ✓ تحقيق الأهداف التنظيمية : Realizing the Organizational Goals
- ✓ ترقية الموظفين Promoting Employees

✓ الاستخدام الفعال للموارد البشرية: Effective Utilization of HR

ويتطلب تلبية حاجات المنظمة من المورد البشري المرور المجموعة من الخطوات هي:
أولا تحديد الأهداف التنظيمية: في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافا تسويقية، إنتاجية أو إدارية ، ليتم بعدها ترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي تقوم المنظمة نقابتها .

كما ويتم في هذه المرحلة تحليل بيئة العمل التي تنشط فيها المنظمة سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، حيث تتفاعل هاتين الأخيرتين لتأثير على احتياجات المنظمة من المورد البشري ، فمثلا قد يؤدي التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج (بيئة داخلية للمنظمة إلى تخفيض مستوى العمالة. الموجود حاليا كما أن الفرص السوقية الموجودة في فترة مستقبلية والبيئة الخارجية للمنظمة قد تنعكس سلبا أو إيجابا على احتياجات المنظمة من المورد البشري وهو ما يمكن قوله فيما يخص المنافسين، السياسات المختلفة للدول الاستقرار السياسي الخ .

ثانياً التنبؤ بالطلب على المورد البشري : ويتعلق الأمر بتقدير كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في فترة مستقبلية لخدمة أهدافها وذلك في ضوء المتغيرات البيئية لداخلية والخارجية التي سبق تحديدها . ويوضح تحليل الطلب :

- ✓ عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل قسم من أقسام المنظمة ،
- ✓ تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد
- ✓ التكلفة المتوقعة من اجتذابهم.

ثالثاً . تحديد العرض من المورد البشري داخل المنظمة

وتهدف هذه المرحلة إلى معرفة حجم ونوع الموارد البشرية المتوفرة حالياً داخل المنظمة، لذلك فإن هذه الأخيرة تقوم بحصر مواردها البشرية كما ونوعاً وتكوين قاعدة معلومات تضم قائمة بمهارات وخبرات الموارد البشرية المتاحة حتى تستطيع المنظمة أن تحدد إمكانية الاعتماد على المهارات المتاحة (استقطاب داخلي) قبل اللجوء إلى الاستقطاب من سوق العمل (استقطاب خارجي) في حالة وجود عجز في الموارد البشرية داخلها إن هذه المرحلة تستوجب من المنظمة أيضاً دراسة معدل دوران العمل **Employee Turnover** ومعرفة احتمالية استمراره مستقبلاً بنفس الوتيرة أو بوتيرة مختلفة .

رابعاً المقابلة بين الطلب والعرض من المورد البشري

تأتي هذه الخطوة نتيجة المقارنة بين الخطوتين السابقتين أي من احتياج المنظمة من المورد البشري وبين العرض الموجود منه، وبناء على ذلك يتم تحديد الفائض أو العجز في المورد البشري (كما ونوعاً) ومن أتم برمجة خطط عمل للوصول إلى التوازن بينهما (العرض والطلب، والمنظمة في هذه المرحلة في مواجهة ثلاث حالات :

الحالة الأولى : الطلب من المورد البشري = العرض من المورد البشري

في هذه الحالة فإن المنظمة لا تقوم بأي تغيير فيما يخص مواردها البشرية، فالمعروض من العمالة يكفي لسد الاحتياج منها ويضمن تنفيذ الخطة في الفترة المستقبلية.

الحالة الثانية: الطلب من المورد البشري > العرض في المورد البشري

الحل المقترح	سوق العمل	المورد البشري داخل المنظمة
الاحتفاظ بالمورد البشري الخالص من احتياج المؤسسة وتأهيله للقيام بأعمال أخرى خصوصاً إذا كان يشغل وظيفة تتسم بدرجة عالية من دوران العمل لأن التخلي عنه قد يمنع استعادته مرة أخرى لندرته في سوق العمل	الطلب على المورد البشري أكبر من عرض المورد البشري	الطلب على المورد البشري أقل من عرض المورد المشتري أكبر من البشري عرض (حالة فائض)
الاستغناء عن الموارد البشرية بتشجيع التقاعد المبكر أو الخروج الطوعي أو البحث له عن فرص بديلة في أماكن أخرى.	الطلب على المورد البشري أقل من عرض المورد البشري	

في هذه الحالة فإن المؤسسة تواجه فائضا في الموارد البشرية، غير أن التعامل مع هذا الفائض إنما يتوقف على ظروف السوق حيث أن الحلول التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن الحلول التي تتبع في حالة الوفرة منها. العمالة، إذا فالمنظمة ليست حرة حرية مطلقة وإنما محكومة بظروف السوق .

ملاحظة :

إن تصريف الفائض من الموارد البشرية في المنظمات تحكمه قوانين ومراسيم منظمة لهذه العملية فمثلا في الجزائر نظم المشرع التسريح الجماعي الأسباب الاقتصادية في المرسوم التشريعي 94-09 المؤرخ في 26 ماي 1994 والذي يتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية ، لذلك فإن المنظمات اليوم تلجأ إلى استعمال العقود منتهية المدة CDD لتسهيل تصريف العاملين .

الحالة الثالثة : الطلب على المورد البشري < العرض من المورد البشري داخل المنظمة

تواجه المنظمة في هذه الوضعية حالة عجز من المورد البشري داخلها وعليه يتوجب عليها القيام باستقطاب موارد بشرية من سوق العمل تتلاءم مع احتياجاتها

المورد البشري داخل المنظمة	سوق العمل	الحل المقترح
الطلب على المورد البشري أكبر من عرض المورد البشري (حالة عجز)	الطلب على المورد البشري أكبر من عرض المورد البشري	كون أن سوق العمل قد لا يغطي احتياجات المؤسسة فإن عليها البحث عن مصادر جديدة للإستقطاب مثل الجامعات والمعاهد أو تسهيل شروط اختيار الموارد البشرية وتعويض ذلك بالتدريب فور التحاق المورد البشري بوظيفته كما يمكنها أيضا عرض أجور محفزة وكذا تكبير الوظائف Job Enlargement, .
	الطلب على المورد البشري أقل من عرض المورد البشري	المنظمة الحرة في انتقاء أفضل العناصر من سوق العمل بسبب الوفرة من عرض العمل

خامسا. اتخاذ القرار خيال نتيجة المقارنة بين العرض والطلب من المورد البشري ووضع الميزانية اللازمة حسب الحالة سواء تعلق الأمر بتكاليف التوظيف أو تكاليف التدريب وتطوير الموارد البشرية

مثال :

تخطيط الموارد البشرية: شركة أرامكو السعودية

تحليل الوضع الحالي:

تقوم أرامكو سنوياً بتقييم احتياجاتها من الموظفين بناءً على خطط التوسع، التكنولوجيا الجديدة، ومعدلات التقاعد. تستخدم الشركة أنظمة تحليل بيانات متقدمة لتحديد المهارات المطلوبة ومقارنة ذلك بقاعدة موظفيها الحاليين.

2. التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

مع توجه الشركة نحو التحول الرقمي والطاقة النظيفة، تحدد أرامكو احتياجاتها المستقبلية من المهارات، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في قطاع الطاقة. بناءً على ذلك، تحدد عدد ونوعية الموظفين المطلوبين خلال السنوات القادمة.

3. وضع خطط التوظيف والتطوير:

- **التوظيف:** إطلاق برامج استقطاب المواهب مثل برنامج حديثي التخرج وبرنامج التدريب الجامعي.
- **التطوير:** تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين الحاليين لمواكبة التقنيات الحديثة، مثل التدريب على الروبوتات والذكاء الاصطناعي في عمليات التنقيب.
- **الإحلال الوظيفي:** تنفيذ خطط الإحلال التدريجي للموظفين القريبين من التقاعد لضمان استمرارية المعرفة.

4. تنفيذ الاستراتيجيات والمتابعة:

تتابع إدارة الموارد البشرية مؤشرات الأداء لضمان تحقيق الأهداف، مثل معدل الاحتفاظ بالموظفين، نسبة الوظائف المشغولة داخلياً، ومستوى رضا الموظفين عن فرص التطوير.