

المحاضرة 02: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

في هذه المحاضرة نتعرف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها وأهدافها وأهميتها، ومراحلها وأنواعها وأدواتها.

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:



- ✓ أن يتعرف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من حيث المفهوم .
- ✓ أن يتعرف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية من حيث الأهمية والأهداف
- ✓ أن يتعرف على مراحل وظيفة تخطيط الموارد البشرية
- ✓ أن يميز بين أنواع وظيفة تخطيط الموارد البشرية وأدواتها.

وصف موجز للدرس

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة ، ويتضمن تحديد الأهداف ، ودراسة البدائل المتاحة والمفضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية وهو من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين استراتيجيات المنظمة ووظائف الموارد البشرية. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو (Growth) كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية وهنا يتم التركيز على وظيفة الاستقطاب والاختيار (إما إذا كانت المنظمة تتجه إلى البقاء والاستمرار (النضوج) Macurity ، فإن هدف التخطيط هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من أجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية إما في حالة اعتماد المنظمة على استراتيجيات الانكماش (Decline) فإن هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- * يرى (Walker 1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات .
- * ويعرف أيضاً بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من تحليل الحاضر، وتوقعات واتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني .
- * وتعرف بأنها عمليات مستمرة دورية تطورها الشركات مقدماً للوصول إلى الاستخدام الأمثل لطاقت الموظفين وأوقاتهم ومهاراتهم دون الوقوع في فخ زيادة عدد الموظفين عن الحاجة، أو عدم كفاية عدد الموظفين عن العدد المطلوب لأداء المهام.
- * أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة في الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.



ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملماً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة.
- 3- أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة .
- 4- إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة .
- 5- إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها.
- 6- أن تخطيط الموارد البشرية أمر مستمر لا يتوقف.
- 7- أن الاهتمام يتركز على موارد الشركة ومنع إهدارها، وتمكين الموظفين من أداء مهامهم على الوجه الأمثل.
- 8- أن الخطط تتم مقدماً وتستهدف تقييم احتياجات الشركة من الموظفين في المستقبل وكيفية مواجهة هذه الاحتياجات بما يشمل المواسم وفترات تذبذب الطلب.
- 9- أن خطط الموارد البشرية تهاجم أسباب المشكلة وتتوقعها قبل وقوعها ولا تنتظرها .

ومن هنا ينبثق مفهوم تخطيط الموارد البشرية، إذ إنه من المجالات الهامة في أي منظمة بشرية، خاصة تلك التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة العمل تعنى بضمان توافر الأعداد المناسبة، والتي تحتاجها المؤسسة في الوقت الملائم، وبالنوعية والكفاءة المطلوبة، وكل ذلك بهدف عدم تعطل المنشأة أو توقفها عن العمل لأي ظرف كان .

أهداف التخطيط المسبق للموارد البشرية

يمثل التغير الدائم في معطيات السوق والموظفين والمنشآت أهم العقبات أمام الشركات عند وضع خطط الموارد البشرية. فالسوق يتغير والمنافسون يساهمون بمبادراتهم في التأثير على الشركة، والموظفون يترقى بعضهم ويحدث لبعضهم ظروف طارئة تضطرهم للغياب، مسببة الارتفاع والانخفاض في ضغط العملاء وعدد الموظفين اللازم لخدمتهم.

لذلك فأهم أهداف خطط الموارد البشرية هي:

- الوصول للموظفين الموهوبين والمميزين وجذبهم للعمل في الشركة.
- انتقاء وتدريب ومكافأة أفضل الموظفين للحفاظ عليهم.
- التكيف مع غياب الموظفين وإعداد خطط الطوارئ.
- التعامل مع الصراعات وإدارة علاقة الموظفين ببعضهم وبالإدارة بكفاءة.
- ترقية المميزين وإعفاء المقصرين من مناصبهم.



من خلال ماسبق نستنتج أن الهدف الأساسي للتخطيط للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة و إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (Georg & John, 1993)

- 1- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية .
 - 2- يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
 - 3- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة .
 - 4- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، ومعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة،
- من خلال ما سبق فإن لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة تكمن في زيادة فاعلية العمل، وتعزيز قدرة المؤسسة على النمو والتطور ومواكبة التغيرات المستمرة، كما تكمن أهميته أيضاً بوضع تنبؤات وتوقعات للحاجة النوعية والكمية من القوى العاملة. كما ويتميز بمزايا كثيرة كما تم تفصيل ذلك مسبقاً، ومن أهم هذه المزايا أنه يعمل على توفير قوى عاملة ذات مواصفات ملائمة في الوقت المناسب، كما أنه يحدد المسار المهني السليم للموظفين، ويضمن توزيع القوى العاملة بين الإدارات بشكل فعال، ويسهل الحركة الوظيفية داخل المؤسسة، ويحدد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ويعمل على استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة .

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يشمل التخطيط الذكي للموارد البشرية خطوات رئيسية لا بد من القيام بها بالترتيب للوصول لتصورات واضحة، وخطط تمكن الشركة من الوصول للموظفين المؤهلين. وهذه الخطوات هي:

1- تحليل الوضع الحالي للقوة العاملة بالشركة

كيف تبدأ التخطيط للمستقبل إن لم تعلم تفاصيل الحاضر؟

من البديهي أنك تعلم أن أول خطوات تخطيط الموارد البشرية هو النظر في وضع الشركة الحالي وحال القوة العاملة فيها. لذلك لا بد أن تبدأ بتحليل عدد الموظفين، ومهاراتهم، وتخصصاتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وروايتهم، ونسبة إشغالهم في الأيام العادية والمواسم، ونتائج تقارير تقييمهم.

2- التنبؤ باحتياج الشركة المستقبلي من الموظفين

بدراسة واقع الشركة وموظفيها، أنت الآن قادر على وضع مخطط وتصور صادق لمستقبل احتياجات الشركة من الموظفين. وأهم ما يضعه مدير الموارد البشرية في حسابه خلال هذه المرحلة هو:

- المواسم والأعياد.
- الترقيات.



- الاستقالات.
- الموظفون القريبون من التقاعد.
- طلب انتقال الموظفين من فرع لآخر.
- الإجازات الاعتيادية والطارئة.
- التقنيات والتكنولوجيات التي قد تزيد أو تقلل من اعتماد الشركة على الموظفين.

3- الموازنة بين العرض (قدرات الموظفين الحاليين) والطلب (الاحتياج المستقبلي)

ثالث خطوات التخطيط للموارد البشرية هو دراسة الفجوة بين الحاضر الذي درسته في الخطوة الأولى والمستقبل الذي تنبأت به في الخطوة الثانية. وتهدف هذه الخطوة إلى تصغير الفجوة بين قدرات الموظفين الحاليين والحاجة المستقبلية عبر الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل يجب أن تطلب من الموظفين الحاليين تعلم مهارات جديدة؟
- هل تحتاج الشركة إلى عدد إضافي من المديرين والمشرفين؟
- هل تستغل الشركة قدرات الموظفين الحاليين على الوجه الأمثل؟
- ما هي تكاليف الحصول على موظفين جدد من حيث المال والوقت؟
- ما هي خيارات التصرف في الطوارئ وأوقات الذروة؟
- هل يمكن الاستفادة من طاقات الموظفين المؤقتين وعمال الدوام الجزئي؟
- ما هي إمكانية الاستعانة بموظفين يعملون عن بعد؟ وما هي سياسات الشركة فيما يخص العمل الهجين؟
- ما هي التقنيات الحديثة والتطبيقات التي تمكن الشركة من جدولة المهام بطريقة أذكى؟

4- الخطوة الأخيرة: تطوير وتنفيذ خطة الموارد البشرية

بإجابة الأسئلة الملحة في الخطوة الثالثة، أنت الآن قادر على اتخاذ القرارات ووضع السياسات واللوائح التي تحافظ على قوة الشركة ومقاومتها لما يحمله المستقبل من احتياجات وتحديات.

ابدأ بوضع السياسات الخاصة بالتوظيف الدائم والمؤقت، ولوائح الغياب والإجازات المرضية والاعتيادية، وسياسات حساب ساعات العمل الإضافي، ومعايير الترقية أو الإعفاء.

وكذلك الخطة تحتاج إلى أركان ثلاثة لا غنى عنها لتنجح:

- 1- تحديد ميزانية واضحة لتنفيذ الخطط والمبادرات.
- 2- حصولك على صلاحية اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 3- التواصل والتعاون مع كل أقسام الشركة لتنفيذ السياسات.

من خلال ما سبق يمكننا أن نوجز أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية ذلك أن أول خطوة للتخطيط هي وضع مهام مرتبطة بالأهداف، فلا بد من بيان ما ترجو المؤسسة تحقيقه لتصبح الخطة واضحة أمامها، وكذلك المهام الخاصة بتحقيق هذه الخطة. ثم بعد ذلك لا بد من عمل تقييم لقدرات الموظفين الحاليين في المؤسسة، لتحديد متطلبات الموارد البشرية بناء على الكفاءات الموجودة،



أو تقدير الحاجة بناء على مهارات العمال الموجودين، كما لا بد من تحديد الأولويات، من خلال ترتيب الأهداف والمهام. ثم أخيراً يتم إعداد الجداول الزمنية والتي تبين الوقت الحقيقي والواقعي اللازم لتحقيق المهمة، ثم يتم وضع طرق للتقييم، وذلك من أجل تقييم إذا ما كانت الخطة الموضوعية فعلياً قد ساعدت المؤسسة على تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية المحددة أم لا، وأخيراً يتم تحديد مسارات العمل البديلة في حال تعذر تحقيق الموجودة حالياً.

أنواع خطط الموارد البشرية

تنقسم أنواع خطط الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين هما:

1-الخطط الجامعة (المهيمنة)

وهي ما يمكننا وصفه بالدستور الداخلي للشركات فيما يتعلق بهذه المحاور :

- إدارة الموظفين، وتطوير قدراتهم الجماعية.
- الخطوات المطلوبة لجذب أفضل المواهب والحفاظ عليها.
- ما يجب تنفيذه للوصول لقوة عاملة متحفزة وملتزمة تعمل بجهد للوصول للأهداف .
- طرق وقنوات التواصل بين الموظفين والإدارة.

تمثل هذه الخطط القاعدة الأساسية للخطط التخصصية الأخرى، ويجب أن تكتب في صورة أهداف وعناصر واضحة ومباشرة .

2-الخطط النوعية (التفصيلية أو الخاصة)

وهي الخطط التي تركز على الجوانب النوعية في الشركات مثل خطط التوظيف، والتدريب، والمكافآت، والغرامات، والتقييم، وإدارة المواهب، وخطط الطوارئ.

أدوات ونماذج تسهل مهمة تخطيط الموارد البشرية

- خدمة الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنشأة البحث عن موظف مميز بدوام كلي أو جزئي أو موسمي يتم الإعلان عنه
- دليل الموظف الجديد: نموذج مجاني سهل التعديل يمكن من إرشاد الموظف الجديد وتعريف بالشركة وقيمها ومهامه ومسئوليته وما يجب أن يتوقعه فيما يخص التواصل مع زملائه ومديره وما يجب عليه نحو العملاء .
- نموذج كتابة الوصف الوظيفي: دليل إرشادي مطبوع أو إلكتروني، يمدّ الباحثين عن عمل بتفاصيل الوظيفة الشاغرة، ومسئولياتهم الأساسية والفرعية.
- نموذج تقييم الأداء اليومي للموظف: نموذج مجاني سهل التعديل ومرجع أساسي يومي لمتابعة تطور أداء الموظف وسيره نحو الأهداف.
- نموذج تقييم موظفي المطاعم والمقاهي: نموذج تقييم شهري أو ربعي يستهدف النظر في أهم جوانب أداء الموظف ومهاراته وتطوره والتزامه خلال عمله في المطاعم أو المقاهي.



- نموذج حساب عدد ساعات عمل الموظفين الفعلية: نموذج مجاني جاهز يمنحك وسيلة سهلة لمتابعة الحضور والانصراف والوقت الضائع ويساعدك على دراسة واقع شركتك واحتياجاتك من الموارد البشرية.
- نموذج تحديد موظف الشهر: يتم من خلاله تحفيز الموظفين، والتعرف على أفضلهم أداءً وإنجازاً، ومكافأة المميزين للمحافظة عليهم.

من خلال ماسبق فتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهم التخطيط كمفهوم عام أولاً، الذي يقوم على محاولة للتنبؤ بالمستقبل، وذلك من خلال دراسة واستقراء أحداث الماضي، والمشكلات والتوقعات الخاصة بها، ودراسة الصعوبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وكل ذلك بغرض الوقوف على حلول عملية وفعالة.

أسئلة التقييم الذاتي

لتخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة فيما تتمثل هذه الأهمية و في أي نوع من المؤسسات يكون ذلك ؟

المراجع

[/ https://the-arabic-entrepreneur.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A](https://the-arabic-entrepreneur.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A)

محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة نحو منهج إستراتيجي متكامل ، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط 1، 2014.

