

# المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لا شك أن العنصر البشري هو أهم مورد تعول عليه المؤسسات اليوم في تحقيق النجاح، والمحافظة على الريادة في ظل احتدام المنافسة على الأسواق والمستهلكين، ولذلك تزداد أهمية العنصر البشري في المؤسسة يوماً بعد يوم، ويشير (عباس، اداره الموارد البشريه ، 2010) إلا أن الندرة في راس المال النقدي قد تعالج من خلال الاقتراب في الراس المال الفكري، فالتعامل مع العنصر البشري يتطلب جهدا كبيرا لمعالجته، لان التعامل مع الانسان ليس بنفس القدر من السهولة في التعامل مع الموجودات المتداولة أو الثابتة (عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، 2011)

## 1. تعريف التخطيط للموارد البشرية

يعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة وهي جزء مكمل لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة (كشواي، 2014).

بناء على هذا التعريف فإن التخطيط للموارد البشرية :

- هو عملية منهجية ومنظمة بشكل دقيق.
- وأنه عملية مستمرة تستمد استمراريتها من استمرارية التغير في البيئة الخارجية.
- وأنه يتم على المدى الطويل، كما يتم على المدى القصير أيضاً.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك ويحدده سياسة المؤسسة الشاملة وأولوياتها.
- أنه سوف يكون هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية الكم والكيف وان تكون في المستوى المطلوب.

يعرفه الدكتور علي السلمي على أنه وسيلة لتخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها.

يعرفه جاري ديسلر (Dessler, 2014) بأنه العملية التي تشمل التنبؤ والتطوير ومراقبة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتحدد للمؤسسة العنصر البشري، كماً ونوعاً والتي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية التنبؤ باحتياجات إدارة الموارد البشرية المستقبلية للمؤسسة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية وسوق العمل الخارجي والبيئة المستقبلية للموارد البشرية التي ستعمل بها المؤسسة ويتطلب ذلك وضع اجابات للأسئلة التالية (جعيجع وعميش، 2021):

- إلى أين نحن ذاهبون؟
- كيف سنطور استراتيجيات الموارد البشرية للوصول إلى النجاح في ضوء الظروف المحيطة؟
- ما هي مجموع المهارات الواجب توفرها والتي نحن بحاجة إليها؟

## 2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة مزايا تتمثل في ما يلي ( دره و الصباغ، 2008):

أولاً: تكمن أهميته في أنه يساعد المؤسسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن نقص أو زيادة في تلك الموارد.

ثانياً: يساعد على اظهار نقاط الضعف في نوعية وكمية الموارد البشرية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها.

ثالثاً: يبرئ المؤسسة لمواجهة أي التغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية .

رابعاً: يحقق تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها أو مع الوظائف الأخرى ويوجهها نحو تحقيق أهدافها.

خامساً: التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

## 3. أهمية التخطيط الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أكبر في المؤسسات العمومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة، وذلك في المناحي التالية (عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، 2011) بتصريف:

أ- يضع الأسس الصحيحة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة وبما يضمن تقليل حالة البطالة المقنعة في المؤسسة وبالتالي تقليل التكاليف غير المبررة ضمن أجور الأفراد غير المنتجين.

ب- المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل بما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالكوادر الفنية الجيدة ذات المستوى العالي.

ج- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالموظفين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

د- يجعل المؤسسات تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية ومواجهة التغيرات الطارئة في هيكل العمالة فيها.

هـ- يتيح فرصة ممتازة للإدارة لوضع سياسات خاصة لجلب الكفاءات الادارية من المراكز التعليمية والتدريبية المتخصصة لسد الحاجة المستقبلية للمؤسسة.

و- كفاءة عملية تخطيط وتوزيع الاعباء على جميع الموظفين بما يضمن تحسين مستويات الأداء.

ز- يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي توجيه برامج التدريب والتطوير. بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأهداف والاستراتيجية الخاصة بها والموافقة عليها، فإن المرحلة

التالية تتمثل في تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فإن ذلك يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة في

الوقت المناسب ويستلزم ذلك (كشواي، 2014):

• تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات وأنواع الوظائف المطلوبة حتى يتم تحقيق والوصول إلى هذه المخرجات.

• تصميم وظيفة أو مجموعة من الوظائف الموجودة بالفعل حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة لتحقيق هذه الأهداف من خلال إيجاد نظم معلومات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بها.

. علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى  
تؤثر الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة المؤسسة على أنشطة التخطيط للقوى العاملة والوظائف الأخرى والمتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز... وغيرها (عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، 2011)

#### أولاً: علاقة التخطيط مع الاستقطاب

يمكن النظر إلى نتائج تخطيط للموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب، وموجه لها فهي تساعد على تحديد مصادر القوى العاملة المناسبة وطريقة جذبها.

#### ثانياً: علاقة التخطيط مع الاختيار والتعيين

يسهم التخطيط الفعال في توجيه عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية المطلوبة، حيث يحدد العدد والنوعية المطلوبتين من القوى العاملة والتخصصات، والكفاءات الواجب توفرها في الأفراد المختارين والسعي إلى تعيينهم في الأعمال المناسبة لهم.

#### ثالثاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتدريب

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية في اعداد الخطط التدريبية، وفي تحديد احتياجات الموظفين التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، ولا شك أن نجاح عملية التدريب مرتبط بوضع الخطط المناسبة وتغطية البرامج اللازمة من أجل تأهيل واعداد حاجة المؤسسة من القمة العاملة مستقبلاً، وتزويد مخزونها المهاري بما تحتاجه، والاجابة عن الأسئلة التالية ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة؟ ومن هم الأشخاص المؤهلون للتدريب؟ وما هي البرامج المناسبة والطرق والادوات لضمان العملية التدريبية؟

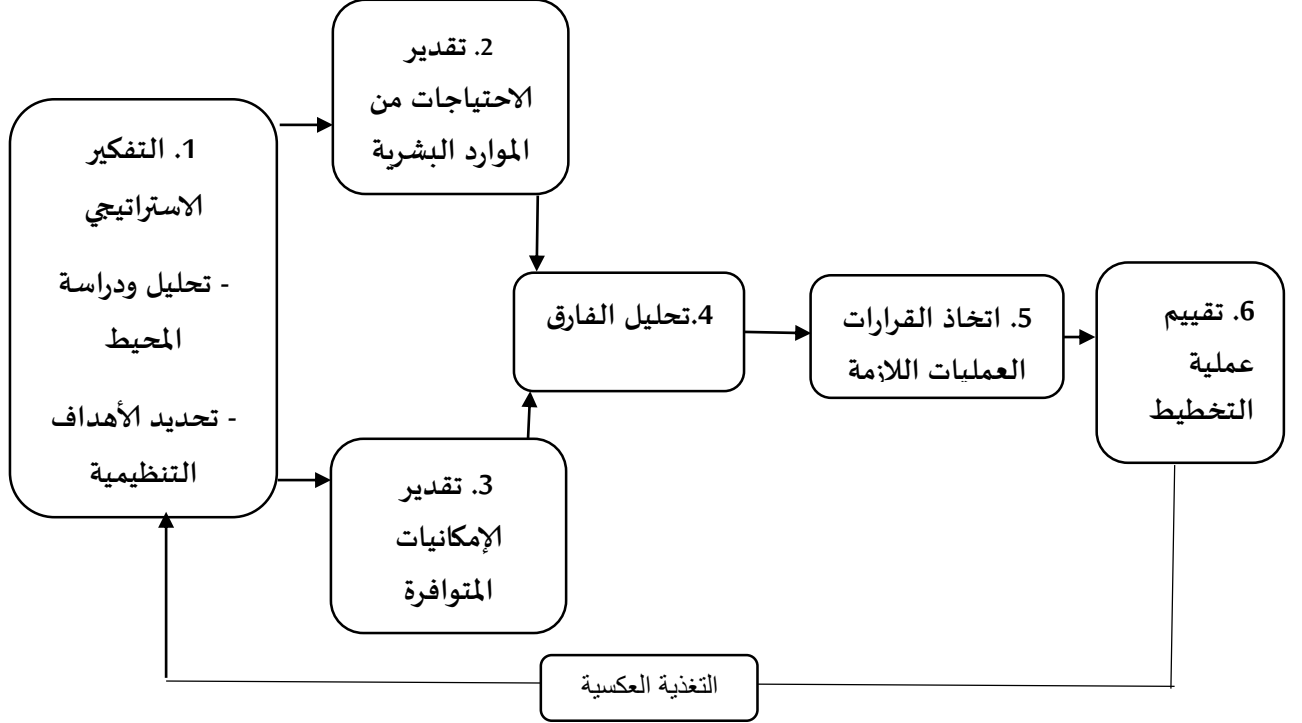
#### رابعاً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأجور والحوافز

يفيد تحديد أعداد العمال والتخصصات المطلوبة في فترة مقبلة، في تمكين المؤسسة من التخطيط المالي بالنسبة للأجور، إذ يمكن وضع موازنة الوظائف، وبالتالي تقدير الأجور على أساس سليم في التخطيط، ويفيد في معرفة عدد الوظائف من كل تخصص، وبضرب كل من هذه الاعداد في الأجر المحدد لكل نوع من الأنواع الوظائف يمكن استخراج الأجور الأساسية المطلوبة، كما يمكن تحديد التزامات المؤسسة المالية الأخرى بالنسبة للعاملين كنصيب المعاشات والتأمينات الاجتماعية والترقيات وغيرها كما يسهم أيضا في تحديد تكاليف انتاج السلع أو الخدمات (مرسي، 2006).

## 9. خطوات التخطيط للموارد البشرية

تتم عملية التخطيط للموارد البشرية عبر ستة مراحل أساسية وهي:

الشكل (13): خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: ناصر ساعو. (2014). دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية. الجزائر: LES PAGES BLEUES.

### المرحلة الأولى التفكير الاستراتيجي

في هذه المرحلة يتم التركيز على مستقبل المؤسسة في المدى القصير والبعيد، وبناءً على الأهداف المسطرة في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة يتم اعداد مخطط تنمية اليد العاملة وتحديد الأعمال الضرورية الواجب القيام بها، ويسمح التفكير الاستراتيجي لمعرفة وضعية المؤسسة الحالية وإجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي لمعرفة العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (ساعو، 2014)

ولنجاح هذه المرحلة يجب أن يكون المخطط (المدير) للموارد البشرية على دراية والممام تام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية، حيث يعتبر ذلك نقطة البداية ويستتبع ذلك قيام مسؤول إدارة الموارد البشرية بترجمة هذه الأهداف إلى برامج وسياسات وخطط لتوفير اليد العاملة اللازمة، يضاف إلى ذلك أهمية دراسة وتحديد خطط المؤسسة طويلة وقصيرة الأجل فيما يتعلق بالثبات أو النمو أو الانكماش، وفي ظل رؤية ورسالة المؤسسة التي يجب أن تكون واضحة من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (عشوش ، السيد ، و باشري، 2017). وينبغي توافر التفكير الاستراتيجي

لدى مسؤولي الموارد البشرية من أجل وضع رؤية ورسالة وأهداف لإدارة الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المؤسسة الشاملة ويتم تعديل ومراجعة مخطط الموارد البشرية مرة في السنة على الأقل.

### المرحلة الثانية تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية الطلب

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المؤسسة واقسامها المتنوعة، والتي تعد أساساً لتحديد المهام والواجبات أو الوظائف التي يلزم اداؤها للوصول إلى تلك الأهداف، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الاساليب التنبؤية التي يعتمد قسم منها على الاجتهادات والاحكام الشخصية والخبرة والموهبة والتفكير الاستراتيجي الذي يملكه مدير إدارة الموارد البشرية وتوقعاته بشأن مدى تطور أو انكماش حجم الأعمال في المستقبل ( المبيضين والاكليبي، 2011).

ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المؤسسات الخاصة أو العمومية من أجل شغل الوظائف الشاغرة سواء الحالية أو المحتملة نتيجة لتوسع في حجم أعمال المؤسسة أو هيكل التنظيمي أو زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق أو دوران العمل والهجرة أو بسبب الترقية والنقل والتحويل لموظفي المؤسسة، كما يتأثر حجم الطلب بمستوى التكنولوجيا المستخدمة وعلى العموم فإن العوامل المؤثرة عديدة لا يمكن حصرها.

هناك العديد من الاساليب والطرق للتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة:

#### أولاً: الاساليب غير الكمية

- طريقة الخبراء والمديرين: تعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن يستخدموا خبرتهم في مجال تسيير المؤسسة، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات، ويأخذوا في حسابهم التطورات المستقبلية المتوقع حصولها، ثم يقدمون مجمل تنبؤاتهم، ويؤخذ منها متوسط تلك التنبؤات وقد يقوم بهذا مدير إدارة الموارد البشرية، كما قد يتم استشارة المدراء التنفيذيين الآخرين.
- طريقة دلفي تركز منهجية دلفي على تجميع آراء مجموعة من الخبراء وتمحيصها لعدة مرات في شكل حلقات تحسين التنبؤ، حيث يقدم كل خبير سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بتقديم توقعاته حول عدد الموارد البشرية اللازمة لمستقبل المؤسسة، ثم يقوم وسيط بتقدير كل التنبؤات المستقبلية وتجميعها، بعد ذلك يتم ارجاعها للخبراء مرة أخرى من أجل تقديرها في ضوء التنبؤات الخاصة بباقي الخبراء، وتستمر هذه العملية حتى يتم الوصول إلى حالة اجماع على تقدير معين.
- خرائط الاحلال تستخدم خرائط الاحلال (الاستبدال) في الأساس لمليء شواغر قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد، وبالتالي تحديد متى تكون الحاجة لمليء هذا الشاغر عند حدوثه ومن هو الشخص المؤهل داخل المؤسسة لشغله، وفي حالة عدم وجوده يبدأ البحث عن شخص في أسواق العمالة الخارجية، وترتبط هذه الطريقة بسياسة الترقية من الداخل ويتم استخدام خرائط الاحلال من الموارد البشرية، فهي تتطلب خرائط الاحلال جمع المعلومات عن الأشخاص المرشحين للوظائف المحتملة، وتقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على امكانية الترقية، ثم تحديد مواصفات واحتياجات الوظيفة المتوقع ان تصبح شاغرة.

## ثانياً: الاساليب الكمية

يتم استخدام الاساليب الاحصائية والرياضية من أجل التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وقد قدم العلماء الاحصائيون والمتخصصون في الموارد البشرية عدة اساليب نذكر منها:

- تحليل السلاسل الزمنية: وفقاً لهذه الطريقة على مدى فترات زمنية سابقة ويستخدم ذلك كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل وباستخدام التقديرات الاحصائية والنماذج التنبؤية يمكن تقديم توقع تقريبي بانحراف معين لعدد الأفراد اللازمين للعمل في المستقبل، وفي كثير من الأحيان يتم استخدام معادلات الانحدار ومعادلة الاتجاه العام لتقدير حجم العمالة المطلوبة ويبقى الخطأ الاحصائي متواجداً مما يؤثر على دقة التوقع.

تكون معادلة التوقع في الشكل التالي  $Y=aX+b$

- بحيث  $Y$  عدد العمال المتوقعين
- $a$  هو معامل الانحدار
- $x$  و السنة التي يتم التوقع لها
- $b$  بثابت

- تحليل اتجاه النسب الارتباط يشتمل تحليل اتجاه النسب على استعراض النسب بين المجموعات المختلفة من العاملين، وتخطيط كيف يمكن أن تتغير هذه النسب مع مستويات مختلفة من المخرجات، فمثلاً عدد المشرفين المطلوبين لأعداد مختلفة من العاملين، مشرف لكل 20 عامل فإذا زاد عدد العمال بنسبة 40 عامل، فإننا نحتاج إلى مشرفين اثنين وسوف يأخذ في الاعتبار عند التخطيط التغيرات المحتملة في التقنية وفي طرق العمل يتم استخدام معامل الارتباط والمؤشرات الاحصائية لضبط ودقة عملية التوقع.

- سلسلة ماركوف تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل تحركات المواد البشرية داخل المؤسسة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة، بحيث يمكن التنبؤ بتركيب الموارد البشرية في المستقبل، ويشمل هذا التحليل دراسة تحركات الموارد البشرية وينبغي توفير ثلاث أنواع من المعلومات:

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
- احتمالات احصائيات العاملين بناء على تحركات في السابق.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات .

ويفترض هذا النموذج أن تتوافر معلومات تفصيلية وصادقة عن تحركات العاملين من وإلى الوظائف، وتوفر درجة من الثبات النسبي في هيكل الموارد البشرية، لأن عملية التنبؤ تعتمد على بيانات من الماضي.

- تحليل عبء العمل يتم استخدام التقنية لدراسة العمل في قياس الفترة من الوقت التي سوف يستغرقها الانتهاء من تنفيذ مهمة معينة من حيث عدد الساعات القياسية، ويستطيع صاحب العمل تحديد وحساب عدد الموظفين اللازمين لتحقيق المستويات المطلوبة من القدرة الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار مستويات التغيب المحتملة وبعض العوامل الأخرى مثل وفرة المخازن وعدد ساعات توقف الماكينات عن العمل (كشواي، 2014). ومن الأمثلة هنا تحديد معدل المبيعات الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ويتم تحديد

هذا المعدل في ضوء أوضاع المؤسسة الداخلية مثل الطاقة الانتاجية والوضع المالي، وفي ضوء الأوضاع الخارجية مثل حجم الأسواق والمستهلكين. ويتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به، و كلما كانت الأهداف محددة تفصيليا ودقيقة، ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة، لذلك ينبغي ( دره و الصباغ، 2008):

- تحديد كمية العمل الاجمالي المطلوب تنفيذه
- تحديد مقدار حجم العمل الذي يقوم به فرد واحد أي وقت العمل في المتوسط السنوي

وبناء على الارتباط بين كل من الهدف حجم المبيعات وحجم قوة العمل وبناء على درجة الارتباط المحسوبة تتحدث امكانية استخدام حجم المبيعات في التنبؤ بحجم قوة العمل المطلوبة أي الاحتياجات من الموارد البشرية

#### المرحلة الرابعة المقارنة

يتم في ضوء نتائج تحديد كل من العرض والطلب على الموارد البشرية ومقارنة تلك النتائج وضع خطة العمل للموارد البشرية في هذه المرحلة يتم مقارنة عدد المناصب المطلوبة في المستقبل عدد اليد العاملة المتوافرة في ذلك الحين والتي بإمكانها الترشح للمناصب المعروضة عن طريق الترقية الداخلية وعلى ضوء عملية المقارنة تكون أمام ثلاث حالات:

- ✓ حالة العجز ويكون فيها عدد الاحتياجات أكبر من المتوافر وبالتالي المناصب الشاغرة في هذا المستقبل ستكون أكثر من اليد العاملة المعروضة داخليا .
- ✓ اما حالة الفائض فيكون عدد الوظائف الشاغرة في المستقبل أقل من عدد الموظفين بمعنى أن العرض أكبر من الطلب وبالتالي احتمال وجود عدد من الموظفين أكثر من العدد المطلوب.
- ✓ اما حالة التوازن وهي نادرة فيكون العرض يساوي الطلب بمعنى أن عدد الوظائف المتوقعة تساوي عدد الموظفين المشغولين بالمؤسسة في ذلك الحين.

#### الجدول الموالي يلخص الحالات المقارنة

الفارق الكمي	يكون الفارق كمي عندما نلاحظ: - نقص في اليد العاملة، معنى ذلك ان عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة أكبر من عدد العاملين المؤهلين للترشح للمنصب. - زياد في اليد العاملة، معنى ذلك أن عدد العمال المؤهلين يفوق عدد المناصب المعروضة أو المتوفرة.
الفارق النوعي	يكون الفارق نوعي عندما نلاحظ: - أن العمال لا يتوفرون على الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب المعروضة. - أن العمال يتوفر على كفاءات ومؤهلات تفوق بكثير المؤهلات المطلوبة لشغل المناصب المعروضة.

#### المرحلة الخامسة وضع الخطط وبرامج الاحتياجات البشرية

في ضوء التنبؤ بالطلب نتائج الخطوة الثانية والتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية نتائج الخطوة الثالثة، يتم التوصل إلى الفائض أو العجز من الموارد البشرية كما ونوعاً الخطوة الرابعة ومن ثم يتم وضع خطط وبرامج الاحتياجات البشرية ومراعاة التخطيط الإداري المتتابع وتنمية المسار الوظيفي (حسن، 2009)

وبناءً على هاته الاحتمالات تتخذ إدارة المؤسسة قرارات نهائية تمثل خطة لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، كما ونوعاً:

ففي حالة العجز الكمي يتم اتخاذ القرارات التالية: التوظيف زيادة ساعات العمل الترقية النقل

اما في حالات الفائض الكمي فيتم اتخاذ القرارات التالية: الاستغناء عن العمال المتعاقدين التقاعد المبكر اعادة توزيع الموارد البشرية اعادة توزيع الأعمال والوظائف تقليص عدد العمالة بالتسريح المؤقت أو النهائي

اما في حالة وجود عجز نوعي يتم اتخاذ قرارات منها اعادة الهيكلة تقييم النتائج اعادة توزيع الموارد البشرية التكوين التدريب التبرص التأهيل اعادة النظر في التكنولوجيا المستخدمة

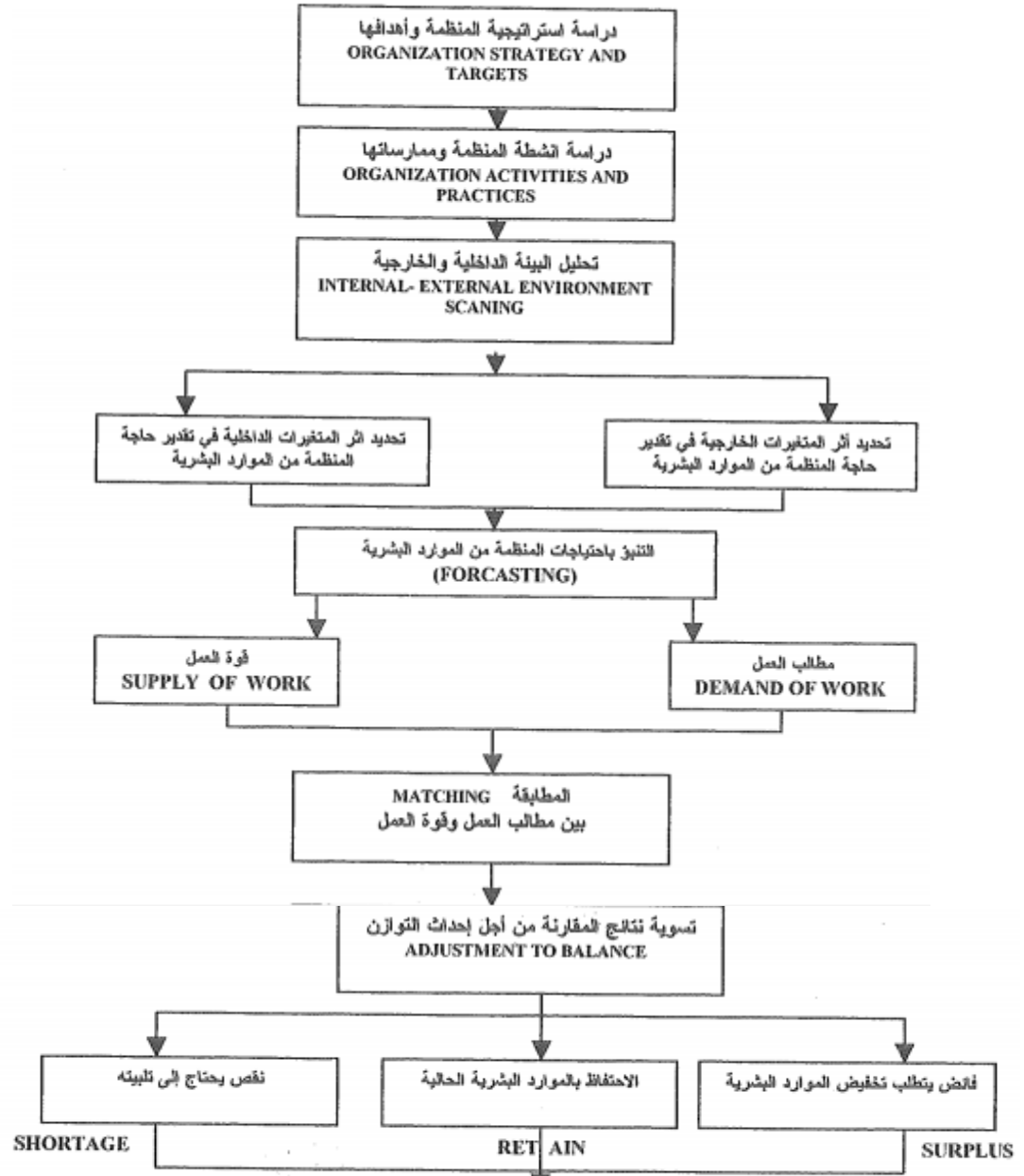
وفي الأخير فإن هذا النموذج يضم التغذية العكسية وهذا أمر طبيعي من أجل ضمان تحسين عملية التخطيط للموارد البشري، ويكون ذلك بأجراء الرقابة والتقييم للخطة ومحاولة معرفة الانحرافات وأسبابها ومدى فعاليتها من حيث التكلفة والعائد وانعكاساتها على كل من المؤسسة والعاملين وكل ذلك من أجل معالجة الانحرافات والسعي إلى التنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فعالية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم المؤسسة عدة معايير للتقييم (شنوفي، 2011):

- حجم التوظيف الحقيقي ازاء متطلبات التوظيف المحددة.
- مدى نجاح عملية التوظيف.
- المعدلات الإنتاجية المحققة ازاء المخطط فيها.
- المعدل الحقيقي لتدفق الموارد البشرية ازاء المعدلات المرغوب فيها.
- نتائج البرامج ازاء النتائج المتوقعة لكل فترة العمل مقارنة بالموازنات.



## جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وهدفها



**حالة العجز**  
التوظيف زيادة ساعات  
العمل الترقية النقل

**EQUILIBRIUM** تحقيق التوازن  
بين حجم العمل المطلوب وقوة العمل

**حالة الفائض**  
الاستغناء عن العمال المتعاقدين  
التقاعد المبكر اعادة توزيع الموارد  
البشرية اعادة توزيع الاعمال  
والوظائف تقليص عدد العمالة  
بالتسريح المؤقت او النهائي

## 10. توجه المؤسسات العمومية في التخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية

ابتداءً من سنة 1995 تم استحداث المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 والذي يتضمن النظام الذي يتم من خلاله التخطيط السنوي للموارد البشرية ويتم ذلك على مرحلتين:

أولاً: الإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

ثانياً: تقييم مدى تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومراقبة مشروعية القرارات المتخذة في هذا الإطار

تلزم كل المؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر انجازها خلال السنة المالية من 1 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر من نفس السنة ويتم ضبط العمليات المتعلقة بكل من (شنيوني ، 2015):

- التوظيف
- الترقية
- حركة مستخدمين
- التكوين وتحسين المستوى اعادة التريص
- الإحالة على التقاعد

## 11. تعريف المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية

يعرف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنه وثيقة تتضمن خطة تنبئية تعمل من خلالها المؤسسة أو الإدارة العمومية على ضمان التوزيع العقلاني للمناصب المالية الممنوحة لها كل سنة مالية، عن طريق ضبط التعداد الفعلي للموظفين والأعوان العموميين العاملين على مستواها، ورصد احتياجاتهم الكمية والنوعية من الموارد البشرية اللازمة لتكفل بالمهام المنوطة بها (سالم، 2020).

- ما هو الهدف من وضع مخطط تسيير الموارد البشرية؟

لقد وضع المشرع الجزائري المرسوم التنفيذي المؤرخ في 29 ابريل 19 95 المخطط باعتباره وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا ويهدف إلى (شوقي، 2011):

- ✓ ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.
- ✓ برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا.
- ✓ ممارسة الرقابة البعدية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية وفق قانون مضبوط بشكل دقيق.

## 12. أهمية المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

تكمن أهمية المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تعتبر مصادر المعطيات تمكن من (سالم، 2020):

- أ- تحديد النقائص الإجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية الكفيلة بمعالجتها.
- ب- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والادارات العمومية والمناصب المشغولة والشاغرة والاحتياجات الجديدة وغيرها.
- ج- تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والادارات العمومية.
- د- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- هـ- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات العمومية.
- و- الرقابة على تنفيذ خطط تسيير الموارد بشرية في المؤسسات والادارات العمومية.

## 13. البيانات الواجب توافرها من أجل اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

لأجل اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للمرسوم التنفيذي 126 /95 يجب أن تتوافر المعلومات والبيانات في شكل وثائق ومقررات لدى اللجنة أو مسؤولي إعداده (سالم، 2020) ونذكر منها:

- أ- القوائم الاسمية لمجموعة الموظفين والاعوان العموميين للمؤسسة المعنية مضبوطة إلى غاية 12/31 من السنة المالية الماضية.
- ب- مدونة المناصب المالية للسنة الجارية مؤشر عليها.
- ج- مقررة توزيع المناصب المالية بعنوان السنة الجارية.
- د- مقررة تنصيب أو انشاء أو تجديد اللجان المتساوية الأعضاء.
- هـ- الاطلاع على القرارات الوزارية المشتركة المتضمنة إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

## 14. الشكل العام للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من مجموعة من الجداول يتم ملؤها وفقا للبيانات المتوفرة عن السنة الماضية وحسب توقعات السنة المالية الجارية موزعة، كما يلي ( المرسوم التنفيذي رقم 126/95، 1995):

الجزء الاول يتكون من الجدول رقم 1 إلى 3

الجدول رقم 1 يتعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31- 12 من السنة المالية الماضية.

الجدول رقم 2 يتعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية يتم مراجعته للتأكد من صلاحية اللجان.

الجدول اثنين مكرر 2 و3 يتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها بوضعية الحالات التأديبية للموظفين .

الجدول رقم 3 يتعلق بالقرارات الخاصة بالمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

الجزء الثاني يتكون من الجدول رقم 4 إلى 7 لتسيير الموارد البشرية

الجدول رقم 4 المتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين.

الجدول رقم 5 يتعلق برزنامة عمليات التسيير التوقعي.

الجدول رقم 6 يتعلق بالمخطط التوقعي للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المالية الجديدة.

الجدول رقم 7 يتعلق بالتكوين تحسين المستوى وتجديد المعارف.

الجزء الثالث يتكون من الجدول 8 إلى 13 ويهتم بالرقابة البعدية ودرجة تنفيذ الجزء التوقعي للمخطط السنوي

الجدول رقم 8 يتعلق بمراقبة ومتابعة حركة الموظفين إلى غاية نهاية السنة الجارية.

الجدول رقم 9 يتعلق بملخص لحالة الاعوان المتعاقدين إلى غاية نهاية السنة الجارية.

الجدول رقم 10 استمارة لمراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقة بعنوان السنة الجارية.

الجدول رقم 11 استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الداخلية.

الجدول رقم 12 مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين.

الجدول رقم 13 استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس الشهادة.

## 15. التنفيذ ومراقبة انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمارس مصالح الوظيفة العمومية ضمن الصلاحيات المنوطة بها، الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط، ومدى شرعية القرارات الفردية المحررة من طرف المؤسسات والادارات العمومية، ومدى تنفيذها والتي يجب تبليغها خلال 10 أيام التي تلي تاريخ توقيعها من طرف العون المخول له سلطة التعيين.

وتقوم المراقبة اللاحقة بتحميل المسؤولية الفردية للمسيرين، على كل القرارات المجسدة للمسار المهني للموظفين الموضوعين تحت سلطتهم، لا سيما التعيين الترقية في الدرجات الترقية في الرتب الاعلى التقاعد وكذا التدابير التأديبية.

يتم الاخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية أثناء انجاز المخطط السنوي وتتم المصادقة على المخطط وفقا الاشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة، بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية للوظيفة العمومية والمؤسسات والإدارة على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير يصبح قابلا للتنفيذ، ويمكن أن يعاد تعديله خلال السنة المالية عند بروز معطيات جديدة في الميزانية، بسبب انشاء أو الغاء مناصب مالية (شنيوني ، 2015) .