



جامعة بونعامة الجيلالي خميس مليانة

UNIVERSITY DJILALI BOUNAAMA KHEMIS-MILIANA.

كلية الحقوق والعلوم السياسية

FACULTY OF LAW AND POLITICAL SCIENCE

قسم العلوم السياسية

DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE



محاضرات لسنة اولى ماستر تخصص : الإدارة المحلية

محاضرات مقياس : تنمية الموارد البشرية

مسؤول المقياس : رتيمي سارة

السنة الجامعية 2020 – 2021

محاضرة 4: تخطيط الموارد البشرية

مقدمة :

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به ،وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها كما ونوعا من الموارد البشرية، و الانتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة، وضمان حصولها على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها، كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة ، أما سوء الانتقاء فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال و الوظائف. وكلما كان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية دقيقا كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري، واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية. وتعتمد إدارة الموارد البشرية على وظيفة التخطيط باعتباره من الوظائف المهمة التي تزيد من فعالية ونجاح المنظمة والتي تركز عليها الوظائف الأخرى والتي تقوم من خلالها بتحديد احتياجاتها كما وكيفا لذلك فطبيعة تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها.

أولا: ماهية و أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

ماهية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية : "بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط. أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، والانتقاء الحسن للنوعيات والأعداد المناسبة من العمالة كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل

تكلفة. الى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها ، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية و نوعية العمالة المطلوبة

يعرفه حبيب الصحاف : " تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية او المستقبلية .

يعرفه (shimon L dalan et auter شيمون دالان و آخرون : تخطيط الموارد البشرية هو عملية اعداد ووضع قيد التنفيذ خطط و برامج تهدف الى تحديد و ضمان حصول المنظمة على احتياجات من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها أو احداثها و في الوقت المناسب "

اذا يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها و المتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

1. أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في عملية اعداد الموازنة التقديرية للرواتب و الاجور بما فيها خطة العمالة الموضوعة خلال فترة زمنية مقبلة ، و دراسة الاعمال الملقة في الوحدات الادارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي سواء في حالة العجز او الفائض في مواجهة الضغط و مما يلي تتمثل

- 1) يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية الى حد ما على التعرف بمواطن العجز و الفائض في القوة العاملة و يهيأ هذا في اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح و النقل و الترقية و التدريب .
- 2) يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز و بالتالي ترشيد الموارد البشرية و تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة الى اقل حد
- 3) يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و الترقية و النقل لهم .
- 4) يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة او بقاءهم فيها و مدى رضا عن عملهم .
- 5) تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة و على معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت
- 6) كشف احتياجاتها الفجائية و التعرف على عرض و طلب على العمالة .
- 7) ادماج التغيرات و الخارجية و ربطها بمختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية
- 8) يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمنظمة مثل تخفيف عبء العمل المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة .
- 9) يساعد تخطيط السليم للموارد البشرية بتقليل التكلفة
- 10) يساهم تخطيط الموارد البشرية من حصر و توزيع المهام بعدالة
- 11) يساعد تخطيط الموارد البشرية على افضل الكفاءات المتوفرة في المصادر الخارجية (سوق العمل) او المهارات الموجودة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة .

2. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة :

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما البيانات الداخلية والبيانات الخارجية.

البيانات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل.

1. أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

فاذا كانت تتجه نحو الانكماش فان ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم و اذا بقيت الاهداف ذاتها فانها ستبقى على حالها .

2.الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

3.التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4.بيانات عن حجم العمالة : و هذه البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق و بصفة عامة يمكن توزيع و

تصنيف العاملين كالآتي :

توزيع العاملين على حسب الوظيفة او التخصص

توزيع العاملين حسب الادارات و الاقسام او الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها

توزيع العاملين حسب السن و التأهيل العلمي و العملي ... الخ

5 . بيانات عن التغيرات المتوقعة على اساليب و طرق العمل :

فقد تقرر المنظمة استخدام الادارة الالكترونية و اخص بالذكر الحاسبات الالكترونية في اعداد الاجور او المخازن او مراقبة المخازن و قد يؤدي هذا التحول الى اضافة وظائف اخرى جديدة بتشغيل هذه الحاسبات و صيانة هذه الحاسبات بانشاء ورشة صيانة داخلها بدلا من صيانتها خارج المنظمة و بالتالي تعيين بعض العاملين الجدد مستقبلا .

6 . بيانات عن نوع النشاط : و يقصد به البيانات التي تشمل حجم و قيمة الانتاج الحالي و الماضي و توقعات الانتاج مستقبلا ، و الطاقة الانتاجية المستغلة و المتاحة ، معدلات الانتاج

7 . التغيرات في العمل : كحدوث الترقية او الفصل او التقاعد او الوفاة او دورات تدريبية لذلك يستلزم التخطيط السليم للموارد البشرية

البيانات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

1. عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
2. سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ. ظروف العمل ، الاجور التي تدفعه العاملين طرق الاختيار و التأمينات الاجتماعية لكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى الدولة
3. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. الشركات المتنافسة:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

6 - العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

يوجد العديد من الطرق للتنبؤ بالعمالة منها ما يتم بواسطة الادارة العليا و هي طرق النوعية أما ما يقوم به

المدراء التنفيذيون و هي الطرق الكمية

❖ الاساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية : و تتم عملية التنبؤ عن طريق خبراء

للوصول الى افضل اجماع في الرأي و من الاساليب و من الطرق مايلي :

(1) تقدير الخبراء و الاحصائين :

هي ابسط طريقة يقوم بها المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي و دراسة تطور حجم

العمالة عبر عدة سنوات و يقوم التعرف على شكل المشروع عن طريق حدسه الشخصي

في تحديد حجم العمالة في المنظمة و في الاقسام المختلفة

و في حالة عمل عدد من المدراء يتم اخذ متوسط التنبؤات و يتم بذلك توفير التقديرات

الاكثر دقة و يعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته على المحليين و

المختصين في العمليات المختلفة .

(2) **طريقة دلفي** : هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف

الخبراء و تعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي :

- يطلب كل خبير بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوما بدراساته
- يتم تجميع كل التقارير و تلخيص النتائج و ارسالها الى جميع الخبراء
- يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة اخرى عليهم و تكرر العملية حتى يتوصلوا الى احسن تقدير يجمع عليه المدراء .

(2) **الاساليب الكمية في تحديد الموارد البشرية :**

- تحليل عبء العمل : يتم كم خلال تقدير حجم المبيعات فكلما كان حجم المبيعات دقيقا كلما توصلنا الى تحديد حجم قوة العمل مستقبلا .

و هذا بترجمة رقم المبيعات المتوقع الى برنامج عمل يحدد سير الاعمال في جميع الاقسام المنظمة و لتحليل المعروض من العمالة حاليا و لفترة الخطة لابد من التعرف على العدد الاجمالي للعمال داخل هيكل الوظائف و تحليل تدفق العمالة في الترقية و النقل و ترك العمل و التقاعد

❖ أساليب تحليل المعروض من العمالة : و توجد عدة طرق منها :

قائمة العمالة : و تضم هذه القائمة معلومات هامة حول الوظائف ، عدد العاملين في كل

وظيفة ، العدد بحسب الجنس و المؤهل و السن و الحالة الاجتماعية ، و تفيد هذه البيانات في تحليل وضع العمالة و على تخطيط الموارد البشرية و كذا عمليات التعيين و الترقية و التدريب

سلاسل الزمنية : " ماركوف " يستخدم في المنظمات الكبيرة و تحلل نسب تحرك العمالة داخل

الادارات و يتم التوصل لهذه النسب بدراسة تاريخية للعمالة ثم استخدام نسب التنبؤ

خرائط الترقية و الاحلال : و هي عبارة عن خطط احتمالية معدة مسبقا لمواجهة حالات خلو المناصب

الهامة و الحساسة بالمنظمة ، و توضح الاشخاص المرشحين لشغلها كما تفيد في التخطيط للمستقبل

الوظيفي للعمال بناء على معايير الصلاحية . و يتطلب اعداد مثل هذه الخرائط تعاون مختلف المختصين في مختلف الاقسام

معدل دوران العمال : يبين هذا معدل نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة و يسمح البحث عن اسباب

ذلك : معدل دوران العمل = عدد العمال المغادرين خلال فترة معينة /متوسط العمال خلال فترة

كلما ارتفع هذا المعدل كلما سبب توترا في قوة العمل ، و بمعرفة سبب ترك العمل يمكن المنظمة اتخاذ

التدابير اللازمة لتفادي ذلك مستقبلا فاذا كانت الاسباب مثلا المعينين حديثا ، النساء المتزوجات ،

الاجانب الذين يشتغلون بعيدا عن محل سكنهم فبالتالي يتم تجنب هذا الفئة من البداية اما اذا كانت

الاسباب خاصة بالاجور فيتم دراسة تحسين الاوضاع خاصة في ظل التنافسية بين المنظمات و الشركات.

❖ كيفية معالجة الفائض و العجز من العمالة :

تلجأ المنظمة الى استخدام أكثر من سياسات في حالة الندرة و الوفرة و من بينها ما يلي :

❖ **في حالة الندرة :** كي لا تستغني المنظمة في عمالتها المؤهلة التي قد لا تجدها مستقبلا ، فهي

تضطر لتحمل تكاليفها و تعيد استخدامها اما باعادة تأهيلها للقيام بأعمال اخرى قد تحتاجها

مستقبلا (بالتدريب) او الاحتفاظ بها لمواجهة حالات ترك الخدمة

❖ **في حالة الوفرة :** تلجأ المنظمة في هذه الحالة الى التخلص من العمالة الزائدة باحدى الطرق :

- اللجوء الى سياسة انتهاء الخدمة مع منح تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل اخر

- تشجيع التقاعد المبكر مع عدم احلال العمالة المتقاعدة

- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف

- ايجاد فرص عمل بديلة في منشآت اخرى تعاني عجزا في العمالة .

❖ تقنيات معالجة العجز في العمالة :

❖ **في حالة الندرة :** تواجه المنظمة مشكلا في توفير و تغطية العجز في مثل هذه الحالة و لذا عليها

اتباع اجدى الطرق التالية :

1- اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف كالجامعات و مراكز التكوين المهني .

2- تخفيض شروط التوظيف و عدم التشدد في معايير الاختيار و تعويض ذلك بالتدريب .

3 - استخدام عمالة مؤقتة

4- زيادة فترة الخدمة اي اطالة سن التقاعد

5- زيادة ساعات العمل خارج اوقات العمل

6- زيادة الاجور و منح الحوافز التي تجذب العمالة

7 - رفع مستوى زيادة انتاجية الفرد دون زيادة عدد الافراد و ذلك بتطبيق برامج تدريبية مكثفة .

8- تكبير حجم الوظائف بزيادة مهامها و تكليف العامل بأدائها مما ينعكس على مستوى الانتاجية

9- احلال التكنولوجيا مكان العمالة

❖ في حالة الوفرة :

في مثل هذه الحالة لا تواجه المنظمة مشكلا كبيرا في توفير و تغطية العجز و لذا عليها اتباع كافة مراحل الاختيار و التعيين دون التنازل عن شروط التوظيف .

❖ مراحل تخطيط الموارد البشرية :

1- المرحلة الاولى : تحديد أهداف المنظمة

تشمل هذه المرحلة دراسة أهداف المنظمة في ضوء طبيعة البيئة الخارجية و تتضمن أوضاعا اقتصادية و سياسية و اجتماعية و أهم هذه العوامل :

- الظروف الاقتصادية العامة من رواج أو كساد الاقتصادي في سوق العمل .

- التطور التكنولوجي الذي يؤثر بشكل ايجابي على المنظمة .

- التغيرات السكانية من حيث عدد السكان و نسبة الخريجين من الجامعات و المعاهد المؤهلين للدخول في سوق العمل

- التشريعات الحكومية الخاصة بعلاقة صاحب العمل و العامل فيما يتعلق مثلا بالحد الأدنى للاجور ووضع حد الأدنى للساعات العمل الخ

2- المرحلة الثانية : التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد العرض)

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين ، و ذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النوعية و الكفاءة في الاجلين القصير و الطويل ، و على كافة المستويات التنظيمية (العاملين في المكاتب ، الاختصاصيون ، الكوادر الادارية في المستوى الاشرافي ، و المستوى المتوسط و العالي ، العمال المهرة و العاديون)

و ذلك في كل وحدة ادارية على حدى مع تحديد خصائصها :

- السن ، الجنس ، المؤهل العلمي

- الخبرة و التأهيل الجامعي

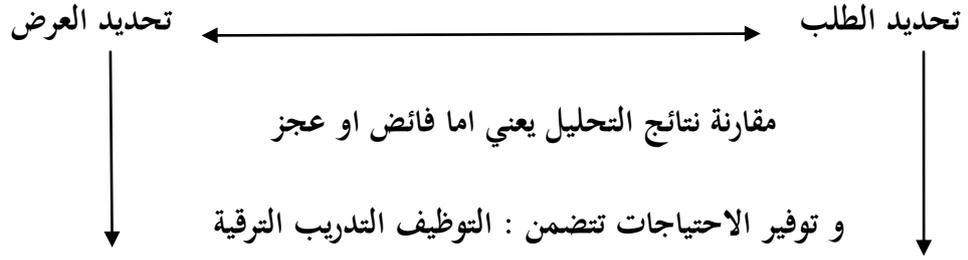
- مستوى الكفاءة

- التنبؤ بعدد العناصر في كل فئة و الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعة .
- تحديد عدد العناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة ، سواء بسبب الترقية او النقل دون حاجة لتدريبهم و الذين يمكن ان يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص .
- و هنا تأتي أهمية الطرق العديدة المستخدمة في التنبؤ او تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

❖ المرحلة الثالثة : تحديد العرض

- تهدف الى تحديد عدد العاملين الحاليين و خصائصهم من حيث المهارات ، القابليات و المستوى التدريبي و درجة الاستعداد للعمل ، و كذا تحديد التغيرات المحتملة مستقبلا .
- يتم الحصول على تلك المعلومات من تقارير تقييم الاداء و قوائم و سجلات الاجور و طلبات الاستخدام.
- يعتمد تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ماهو مطلوب من العمالة و ما بين ماهو موجود و معروف داخل المنظمة ، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في العمالة و جب التصرف اما بالتخلي او انشاء فروع جديدة ، و اذا كانت النتيجة وجود عجز او ندرة فانه يتوجب توفيره ، و ذلك بحساب عدد المراكز الوظيفية و اعادة تصميمها :
- ادخال تقنيات و اساليب جديدة
- اعادة التنظيم
- تعديل ساعات العمل .

و يمكن تمثيل العلاقة بين المرحلة الثانية و الثالثة :

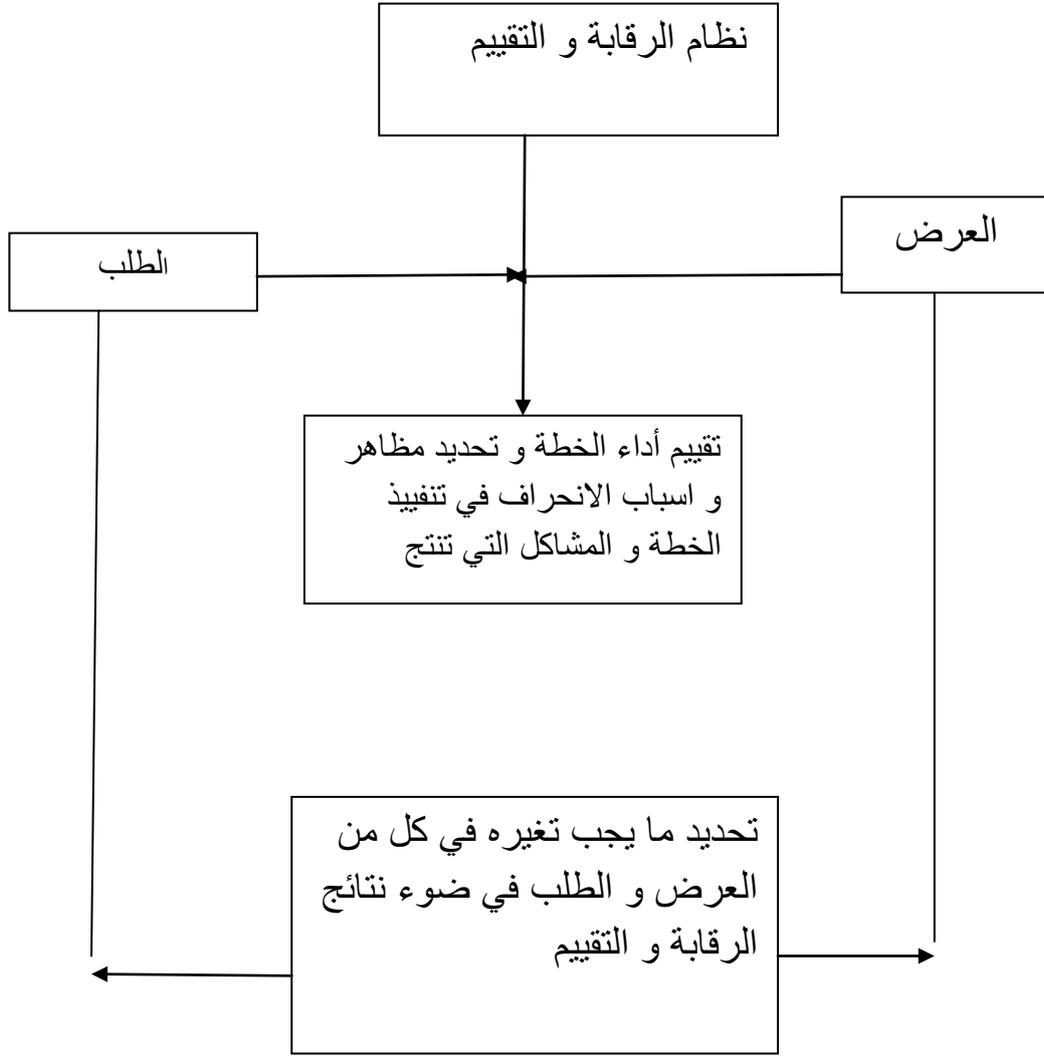


❖ المرحلة الرابعة : تحليل المعلومات

بعد استكمال اجراءات تحديد الحاجة الى الموارد البشرية و عرضها لابد من تحليل المعلومات و التوفيق بين جانبي العرض و الطلب

بعدها تأتي مرحلة دور الرقابة و التقييم في ضوء العرض و الطلب ، كما يتم التغيير في كل من العرض و الطلب في ضوء نتائج الرقابة و تقييم الخطة .

❖ المرحلة الخامسة : الرقابة و تقييم تخطيط الموارد البشرية



❖ أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي الى فشل تخطيط الموارد البشرية و هي كالاتي :

- 1- عدم توفر المعلومات الدقيقة أما داخل المنظمة او خارج المنظمة .
- 2- عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية
- 3- عدم وضوح أهداف المنظمة
- 4 - ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط و الوظائف الاخرى
- 5 - ضعف تأييد الادارة العليا فتخطيطموارد البشرية مرهون بموافقة الادارة العليا
- 6 - صعوبة التوقع لما يحدث مستقبلا
- 7 - من أسباب عرقلة خطط تخطيط الموارد البشرية هو الاستقالة أو الوفاة او الامراض المزمنة