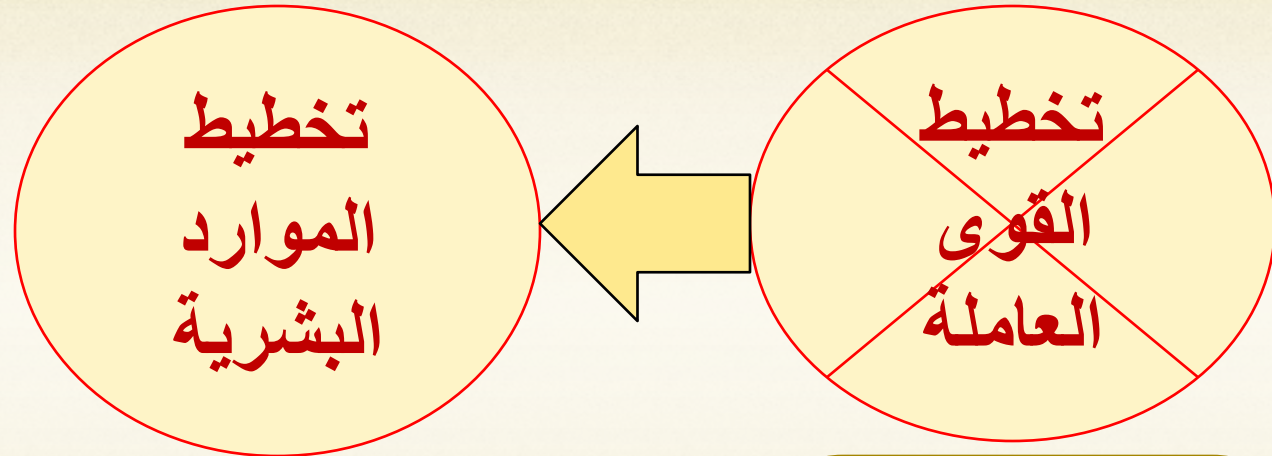


تخطيط الموارد البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- التخطيط هو تصور المستقبل المرغوب فيه اخذ بعين الاعتبار التحولات المتوقعة وتحديد السبل والإمكانات التي تسمح بتحقيقه



- تخطيط الاستقطاب والاختيار
- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية
- تخطيط التعيين
- تخطيط التدريب
- تخطيط تقويم الأداء
- تخطيط المسار الوظيفي

التحديد النوعي والكمي للاحتياجات إلى الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة

متطلبات التحليل الشامل

تخطيط الموارد البشرية

تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية وخصائص المورد البشري

أين نحن الآن

تحديد أهداف م. ب في إطار الكفاءة التنظيمية والعدالة مع الموظفين

ماذا نريد

اختيار نشاطات م. ب. اللازمة وتخصيص الموارد المالية اللازمة

كيف نحقق ماذا نريد

تقييم النتائج المحققة والوضع الجديد والبدء مرة أخرى

كيف حققنا ما أردنا

أين نحن الآن مرة أخرى

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- التوافق مع الخطة الشاملة للمنظمة
- التكامل مع النشاطات الوظيفية الأخرى
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او مخزون المهارات الداخلية
- تحقيق سياسة الإنتاج بتكلفة اقل
- التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية
- تكامل نشاطات الموارد البشرية من توظيف، تدريب....
- التكيف مع متغيرات البيئة
- إعداد ميزانية الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- طبيعة نشاط المنشأة ومجال عملياتها
- المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات
- المركز المالي للمنظمة
- الموقع الجغرافي
- التشريعات والأنظمة الحكومية
- سوق العمالة

الخطوات

- تقدير حجم النشاط المتوقع
- تحويل التقديرات السابقة إلى ساعات عمل
- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة استخدامات طرق جديدة
- حساب تأثير الوقت الضائع نتيجة الغيابات أو دوران العمل
- الإصابات والحوادث...
- تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة

مثال

تعترم شركة للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس بمعدل

10% سنويا وكان إنتاجها الحالي 500000. فإذا علمت أن:

• المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة هي 30 دقيقة

• عدد أيام الإجازات 85

• عدد ساعات العمل اليومي 7 ساعات

- فما هو العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة؟

- ما هو العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة علما أن العدد

الحالي من العمالة هو 126 عاملا

- عدد ايام العمل السنوية: $270 = 355 - 85$
- عدد ساعات العمل السنوية للعامل: $1890 = 7 \times 270$

السنوات	عدد ساعات العمل الإجمالية	العدد المطلوب من العمال	الإضافة السنوية
1	275000	146	20
2	302500	160	14
3	332750	176	16
4	366025	193	18
5	402675	213	20

أساليب تقدير الاحتياجات

تحليل العرض

تحليل الطلب

من خارج المنظمة

من داخل المنظمة

الاستقطاب
والاختيار

تحليل الموجود
عددا ومهارات

الظروف العامة
الخطط الإنتاجية
الخطط التسويقية
الخطط المالية...

التغيير في الموظفين:
الترقية، النقل، إنهاء
الخدمة، التقاعد...

التغيير في نشاط
الموظفين: أجور،
تدريب، تصميم
وظائف، اتصالات

تقدي العرض الخارجي:
العدد النوعية، المهارات،
الميزانية

تقدير العرض
الداخلي

تقدير الطلب:
عدد نوع
مهارات
ميزانية

التوفيق بين العرض والطلب

تحليل الطلب

الأساليب غير الكمية

• طريقة مراكز العمل:

نقدر عدد الأفراد لكل مركز عمل ثم نقدر للمراكز الشبيهة:
ماكدونالدز 12 موظفين لكل مطعم مثلاً

• طريقة تقدير المشرفين:

اقدام الطرق، يستند فيها المدير على خبراته القديمة ورؤيته للعمل

• طريقة التجربة والخطأ:

لا تبنى على أي أساس علمي حيث نقدر مثلاً لكل زيادة في المبيعات
5% نحتاج 3 عمال إضافيين...

• طريقة دلفي:

تستخدم في حالة صعوبة التقدير الإحصائي أو صعوبة الاعتماد على
رأي واحد

خطوات أسلوب دلفي

- تحديد المشكلة موضوع الدراسة
- تحديد الأسئلة والاستقصاء
- تحديد مجموعة الخبراء المشاركين وتعريفهم بالمشكلة
- إصدار قائمة الاستقصاء الأولى
- يقوم المنسق بتجميع الإجابات وتلخيصها
- يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى
- قد يستدعي الأمر جولة ثالثة أو حتى الجمع بين الخبراء وجها لوجه
- حتى يستقر الرأي

الأساليب الكمية

• طريقة تحليل الاتجاه:

- تستخدم الطريقة السلاسل الزمنية
- المتغير المستقل هو الوقت والمتغير التابع هو عدد الموظفين
- تستخدم الطريقة المربعات الصغرى

$$ص = أ س + ب$$

• حيث:

$$ب = ((مج س \times ص) - ن (س \times ص)) / (مج (س) - ن (س)^2)$$

$$أ = ص - ب س$$

طريقة تحليل المعدلات:

نحسب معدل عدد الأفراد لمستوى معين من حجم النشاط ثم نستخدم نفس المتوسط لتحديد عدد الأفراد للسنوات المقبلة

طريقة تحليل معامل الارتباط:

- تحديد المتغيرات التي تؤثر في حجم العمل
- حساب معامل الارتباط لكل متغير مستقل
- اعتماد المتغير المستقل ذي المعامل الأكبر لتقدير الاحتياجات
- الحساب يتم بطريقة المربعات الصغرى

$$r = \frac{\text{مج}((\text{س}-\text{س}_0)(\text{ص}-\text{ص}_0))}{\sqrt{(\text{مج}(\text{س}-\text{س}_0)^2)(\text{مج}(\text{ص}-\text{ص}_0)^2)}}$$

تحليل العرض

تحليل العرض الداخلي:

- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف
- كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة
- كم عدد الأفراد الذين سينتقلون الى وظائف اخرى داخلية
- كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم الى خارج المنظمة

لكن

- هل ستستمر المنظمة في نفس التصنيف
- بأية وتيرة ستستمر حركة الوظائف بالنقل والتقاعد والترقية... ؟
- هل سيكون عطاء من سيقون بنفس عطاء من كانوا في هذه الوظائف؟

طرق تقدير العرض الداخلي

طريقة مخزون المهارات

يتكون مخزون المهارات من قائمة اسمية للموظفين تتضمن:

- المؤهلات التعليمية للموظف
- الخبرات السابقة
- البرامج التدريبية التي سبق له حضورها
- الامتحانات التي سبق اجتيازها
- تقدير المشرف المباشر للموظف
- القدرة على الصبر والتحمل
- تطلعات وطموحات الموظف في الترقية

خرائط الإحلال: هي أشكال بيانية توضح للمخططين:

- الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة
 - الموظفين المتوقع إحلالهم فيها
 - لكنها تتطلب معلومات كبيرة وقد تتأثر بالتغيير في الهيكل التنظيمي
- ### طريقة نظم المعلومات الآلية: تصمم الشركات برامج حاسوبية

تتابع مخزون المهارات في الشركات مثل Xerox، IBM،

- معلومات عن توصيف الوظائف في المنظمة
- معلومات حول مدى معرفة الموظف لخط منتجات المنظمة
- معلومات عامة عن موقع المنظمة داخل الإطار العام للنشاط الاقتصادي

• معلومات عن المستوى التعليمي للموظف

• معلومات عن البرامج التدريبية

• معلومات عن الطموحات المستقبلية

• التقييم الدوري لأداء الموظف

العرض الخارجي

يحدد من خلال مجموعة مؤشرات عن الوضع الاقتصادي العام:

- الظروف الاقتصادية السائدة

- أوضاع الأسواق المحلية

- أوضاع سوق المهن

- تشريعات العمل

التوفيق بين العرض والطلب

العرض اكبر من الطلب

- تخفيض ساعات العمل
- تشجيع التقاعد المبكر
- تخفيض عمليات التوظيف
- لامتناس الزيادة مع مرور الوقت
- استخدام العمالة الرخيصة
- في بعض الوظائف
- سياسة إنهاء الخدمة

الطلب اكبر من العرض

- اللجوء إلى المصادر الجديدة للتوظيف
- الاتصالات النشطة بالمتقدمين للوظائف
- تخفيض شروط الالتحاق
- استخدام العمالة المؤقتة
- زيادة فترة الخدمة
- زيادة ساعات العمل خارج الدوام الرسمي