



جَامِعَةُ
الْمَنَارَةِ
MANARA UNIVERSITY

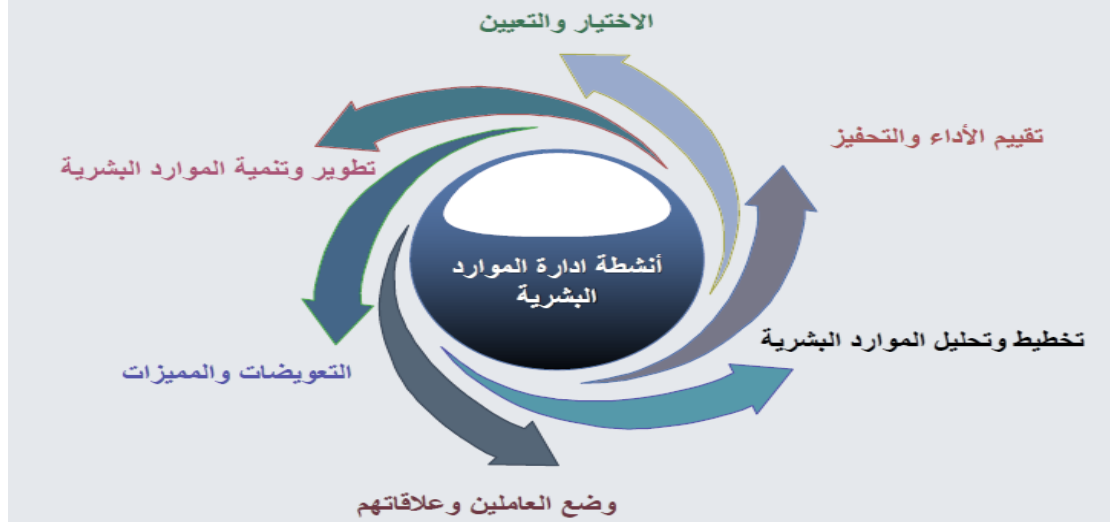
المحاضرة الثانية مقرر ادارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

د. دانيا زين العابدين



الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

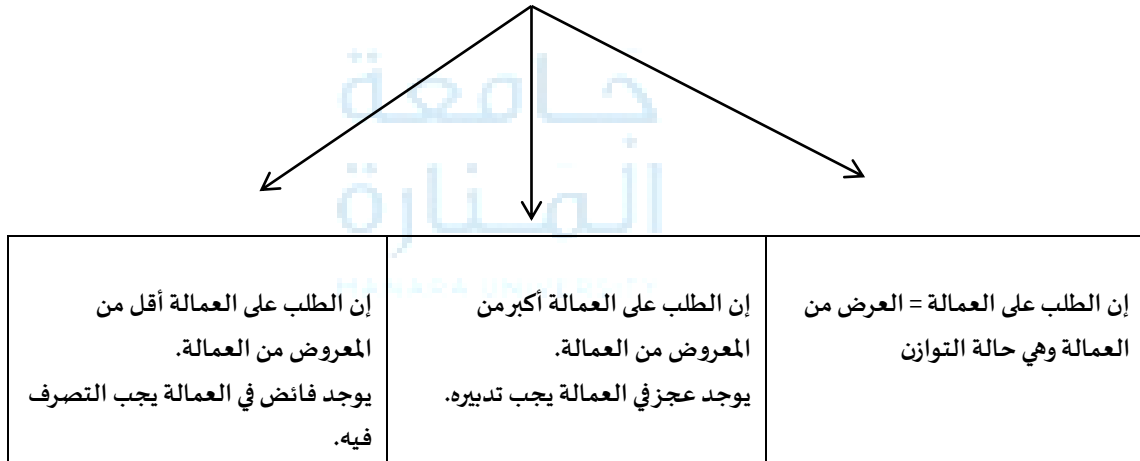


وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

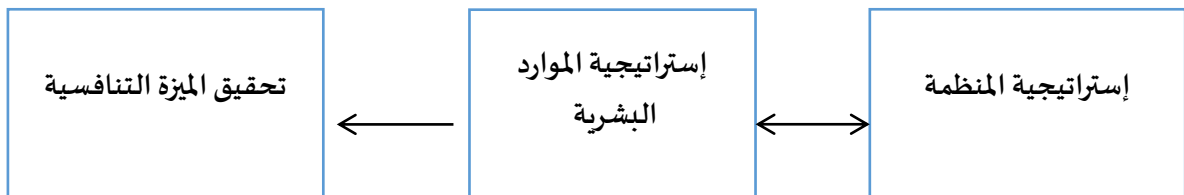
وهي وظيفة تختص بتحديد احتياجات المنشأة المستقبلية من الموارد البشرية كماً (عدداً) ونوعاً (تخصصاً ومهارة) ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الطلب على العمالة في ضوء حجم العمل أو عبء العمل.
- تحديد العرض من العمالة أو الموارد البشرية المتاحة حالياً.
- الموازنة بين الموارد البشرية المطلوبة والمعروضة.

وينتج عن ذلك أحد البدائل الآتية:



العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية



العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد



• اهداف المنظمة

حيث تشكل اهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية ان تخطط لنفسها بمعزل عن فهم او إدراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

• الوضع المالي

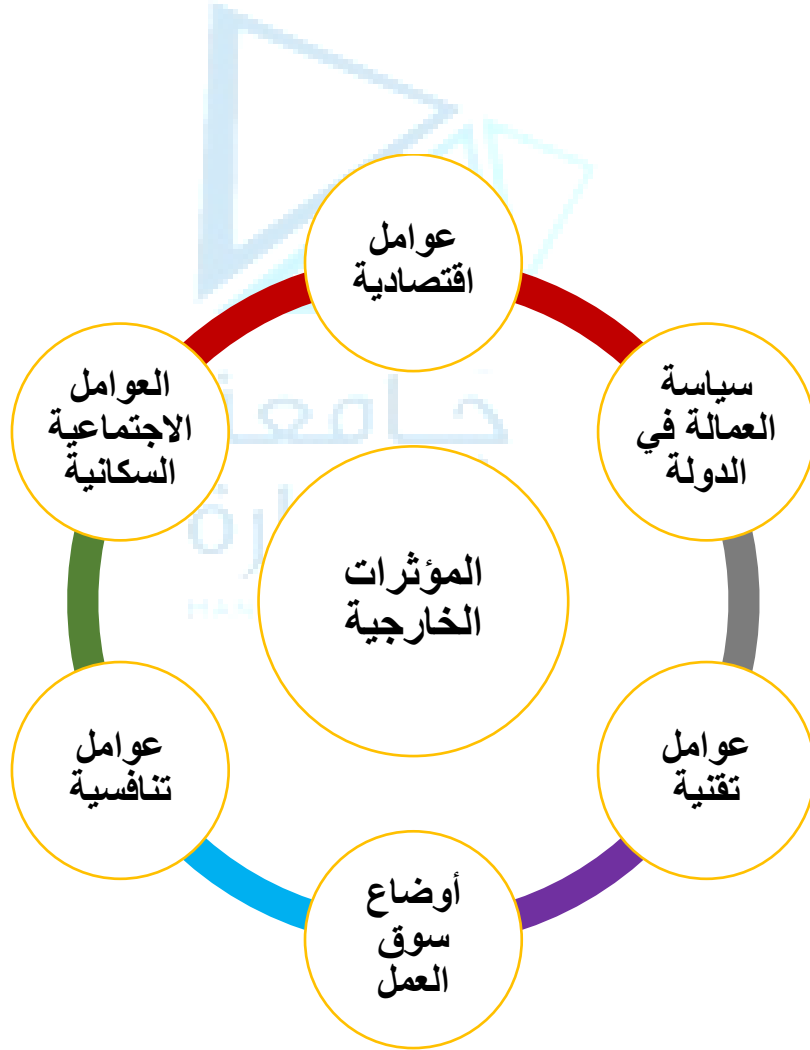
الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة اخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة و إبقاءها على رأس العمل و كذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز...الخ.

- التغيرات التنظيمية

تعتبر التغيرات التنظيمية إعادة 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.

- حجم العمل

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته



- 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.

- سياسة العمالة في الدولة

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ.

- عوامل تقنية

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثرت ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

- اوضاع سوق العمل

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

- عوامل تنافسية

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

- العوامل الاجتماعية السكانية

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى اخرى او الهجرة العائدة او الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض او العجز.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

- ❖ دراسة استراتيجية المنظمة ونشاطها
- ❖ تحليل البيئة الداخلية والخارجية..
- ❖ تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية.
- ❖ المطابقة بين العرض والطلب.
- ❖ صياغة الخطة

1. دراسة استراتيجية المنظمة ونشاطها وتضم:

- (1) مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش.
- (2) التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي.
- (3) إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها.

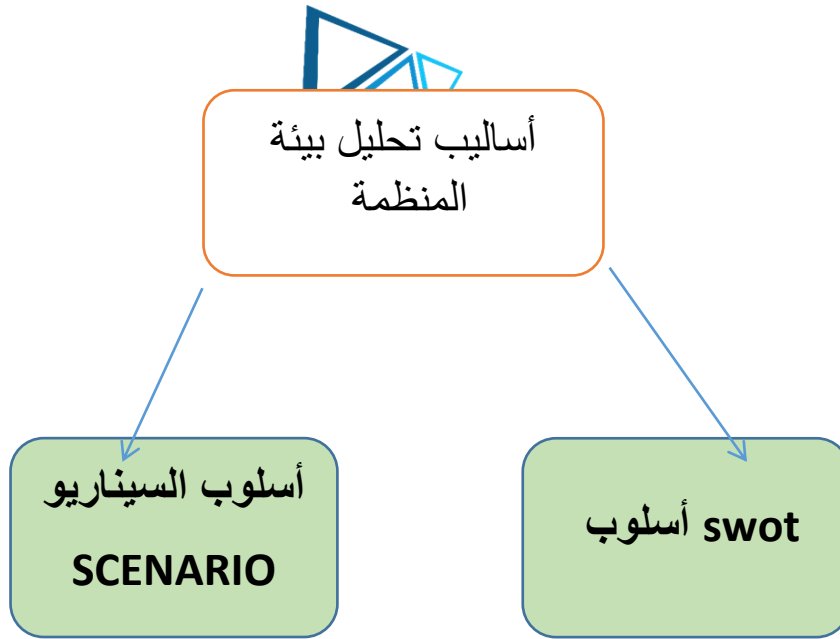
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

أ- البيئة الداخلية:

- رسالة المنظمة والرؤية والأهداف وثقافتها التنظيمية وسياساتها.
- الهيكل التنظيمي والسلطة والمسؤولية.
- أسس حركة التنقلات الوظيفية.

ب- البيئة الخارجية:

- التشريعات الحكومية.
- العوامل الاقتصادية والسكانية والاجتماعية.
- التطور التكنولوجي.
- النقابات والموردون والزيائن.



أسلوب swot

يتكون هذا الأسلوب من جانبين:

- الجانب الأول: تحليل الوضع الداخلي نقاط القوة STRENGTH والضعف WEAKNESS والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً و حقيقة من نقاط قوة و ضعف و ان يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.
- الجانب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الفرص OPPORTUNITIES و التهديدات THREATS و الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي و الحقيقي حيث التهديدات الموجودة و الفرص غير المستعملة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

نقاط القوة : STRENGTH :

- اية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.
- مثل موظفين مؤهلين او بيئة عمل مريحة...

نقاط الضعف WEAKNESS :

- أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص. مثل خلل إداري وتنظيمي ، أو نقص موارد....

الفرص OPPORTUNITIES :

- أية ظروف او اتجاهات خارجية ذات اثار ايجابية تمكن أو مكنت فرصة للتطور والنمو. مثل الانتعاش الاقتصادي.....

التحديات THREATS :

- أية ظروف او اتجاهات خارجية قد تؤثر سلبا أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة و ضرر. مثل المشاكل الاقتصادية أو السياسية.....

3. تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية

التنبؤ باحتياجات المنظمة

قد نعرف ما تحتاجه حاليا من موارد بشرية .. ولكن:

- ❖ هل تعرف ما تحتاجه بعد عام أو أكثر من موارد بشرية (أعداد وكفاءات...؟!).
- ❖ هل توجد ضرورة لمعرفة ذلك؟
- ❖ هل معرفة ذلك موضوع بسيط؟..
- ❖ ماهي الأدوات والتقنيات التي نحتاجها لذلك؟

تحليل عبء العمل

أسواق العمالة

1. تحليل مخزون
الموارد البشرية

خرائط الإحلال.1

تحليل قوة العمل

- ❖ تحديد **الأهداف** و ترجمتها إلى عدد الساعات الفعلية المطلوبة.
- ❖ تحديد **حجم العمل** الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محددة.
- ❖ تحديد **عدد العاملين**.

ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين **الكمية و النوعية**. يستفاد منه في :

- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ الكشف عن مناطق الخطر في المنظمة (دوران العمل،

تحليل عبء العمل

أسواق العمل

1. تحليل مخزون
الموارد البشرية

تحليل قوة العمل

- ❖ هي خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة في الشركة
- ❖ **المرشحون** للوظائف التي من المحتمل ان تكون **شاغرة** في المستقبل (خبرات هؤلاء الأفراد).
- ❖ معلومات عن الوظيفة و شاغلها و تاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن **الشخص البديل** و **إمكانياته**.

خرائط الإحلال.1

- ❖ **العدد الموجود** من الموارد البشرية مقارنة مع **العدد المطلوب** حاليا و في المستقبل .
- ❖ معدل دوران العمل ، حركة العمالة.
- ❖ معدل **دوران العمل** هو " معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول او الخروج بأشكاله المختلفة . و هو يقاس مدى استقرار العاملين و رضاهم الوظيفي."

4.المطابقة بين العرض والطلب

- نقوم بمقارنة المتوفر فعلا من الموارد البشرية مع المطلوب تنفيذ الخطة المستقبلية ، ونواجه إحدى الاحتمالات :
- العرض < الطلب
- العرض > الطلب
- العرض = الطلب

5.صياغة الخطة

- A. استراتيجيات معالجة النقص من الموارد البشرية
- B. استراتيجيات معالجة الفائض من الموارد البشرية
- C. استراتيجيات الاستقرار

اولا- استراتيجيات معالجة النقص من الموارد البشرية:

- أ- الاعتماد الداخلي:
 - i. رفع كفاءة الموارد البشرية Increase efficiency :
 - ii. العمل الإضافي overtime work :
 - iii. إطالة سن التقاعد late retirement :
 - iv. إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية internal movement :
- ب- الاعتماد الخارجي:
 - i. تعيين موارد بشرية مؤقتة Temporary :
 - ii. تعيين موارد بشرية دائمة outsourcing :
 - iii. التعاقد مع جهة خارجية لأداء بعض المهام outsourcing :
 - iv. استخدام تكنولوجيا حديثة modern technology :

ثانياً- استراتيجيات معالجة الفائض من الموارد البشرية

- التسريح الدائم
- التسريح المؤقت
- تخفيض السن القانوني للتقاعد
- تجميد التوظيف
- تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية

ثالثاً- استراتيجية الاستقرار

- (1) تطوير نظام الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية للمنظمة وعدم تسربها للخارج.
- (2) التدريب المستمر لتنمية الموارد البشرية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها و تحسينه.
- (3) توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان.

ما هي متطلبات النجاح بتخطيط الموارد البشرية؟

دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط

دقة أهداف المنظمة

التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى ضمن المنظمة.

توفر المعلومات والبيانات الدقيقة