



جامعة المستقبل  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

عنون المحاضرة الثالثة

## (تخطيط الموارد البشرية)

إعداد الأستاذ

م.م كرار حيدر حسون

## أولاً ... مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

لوضع تعريف محدد لـ تخطيط الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى انه تقدير الاحتياجات من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة في فتره زمنية معينة من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحياناً تخطيط لقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طولية المدى كل منظمة حسب سياستها المتتبعة في عمليات التخطيط ولكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلاً من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فتره زمنية معينة .

## ثانياً... أهمية تخطيط الموارد البشرية : نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أساس صحيحة ازدادت أهميته

ومن أهم ما تميز به تخطيط الموارد البشرية ما يأتي :

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز .
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات .
7. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلاً والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن إنجاز العمل بدونها .

8. ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله .
9. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلاً .
10. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلاً من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتواافق مع تطورات المنظمات مستقبلاً .
11. تقليل الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.
12. التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها .
13. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

### ثاثاً...أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية :

1. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
2. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
3. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعيتها للعمل .
4. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة أقل ) .
5. تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
6. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

### رابعاً... خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

1. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
2. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
3. التوفيق بين العرض والطلب .

## خامساً... مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية :

1. التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.
2. تحليل المتاح من الموارد البشرية.
3. تصميم وتطوير وتقدير البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض .

حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدى :

**المرحلة الأولى... التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط وهي:

- A. تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلاً بالكمية والقيمة في فترة الخطة وهذه العملية تكون غالباً بحاجة إلى تقدير الخبراء للاحتجاجات في إداراتهم وذلك لأن المديرون هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة .
- B. التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل : وفي هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض والطلب داخل وخارج المنظمة حيث يتم "تحليل الطلب من خلال ما يأتي" :
  1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
  2. وكذلك العمل المطلوب منهم .
  3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
  4. والتكلفة المتوقعة لاجتنابهم .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي - خارجي :

العرض من داخل المنظمة : هو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية .

أما خطواته فتتضمن التساؤلات الآتية :

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟
2. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة ؟
3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟

4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة ؟

**المرحلة الثانية... تحليل المتاح من الموارد البشرية:** ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهمها:

**1/ طريقة مخزون المهارات :**

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته- التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر).

**2/ خرائط الإحلال :** أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ، والموظفين المتوقع إحلالهم وتحتوي على :

1. عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه .

2. عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغنى عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عماله و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالاوضاع الاقتصادية القادمة ومستويات النمو والتعليم في الدولة .

وبعد تقدير وتحليل العمالة المطلوبة وتقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

**المرحلة الثالثة ... تصميم وتطوير وتقدير البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:**

حيث نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة : ففي حالة زيادة الطلب على العرض : تكون البديلات المتاحة للمنظمة

هي :

1. تخفيض الشروط .

2. العمالة المؤقتة

3. إطالة سن التقاعد .

4. زيادة ساعات العمل .

5. تحسين الأجر والحوافز .

أما في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) : ف تكون البديل المتاحة للمنظمة هي :

1. تخفيض ساعات العمل .

2. تشجيع التقاعد المبكر .

3. تخفيض عمليات التوظيف

4. العمالة المؤقتة الرخيصة

5. سياسة إنتهاء الخدمة"

ولابد من مطابقة العرض والطلب وتحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها ومن ثم ننتقل إلى تطبيق الخطة ومراجعة

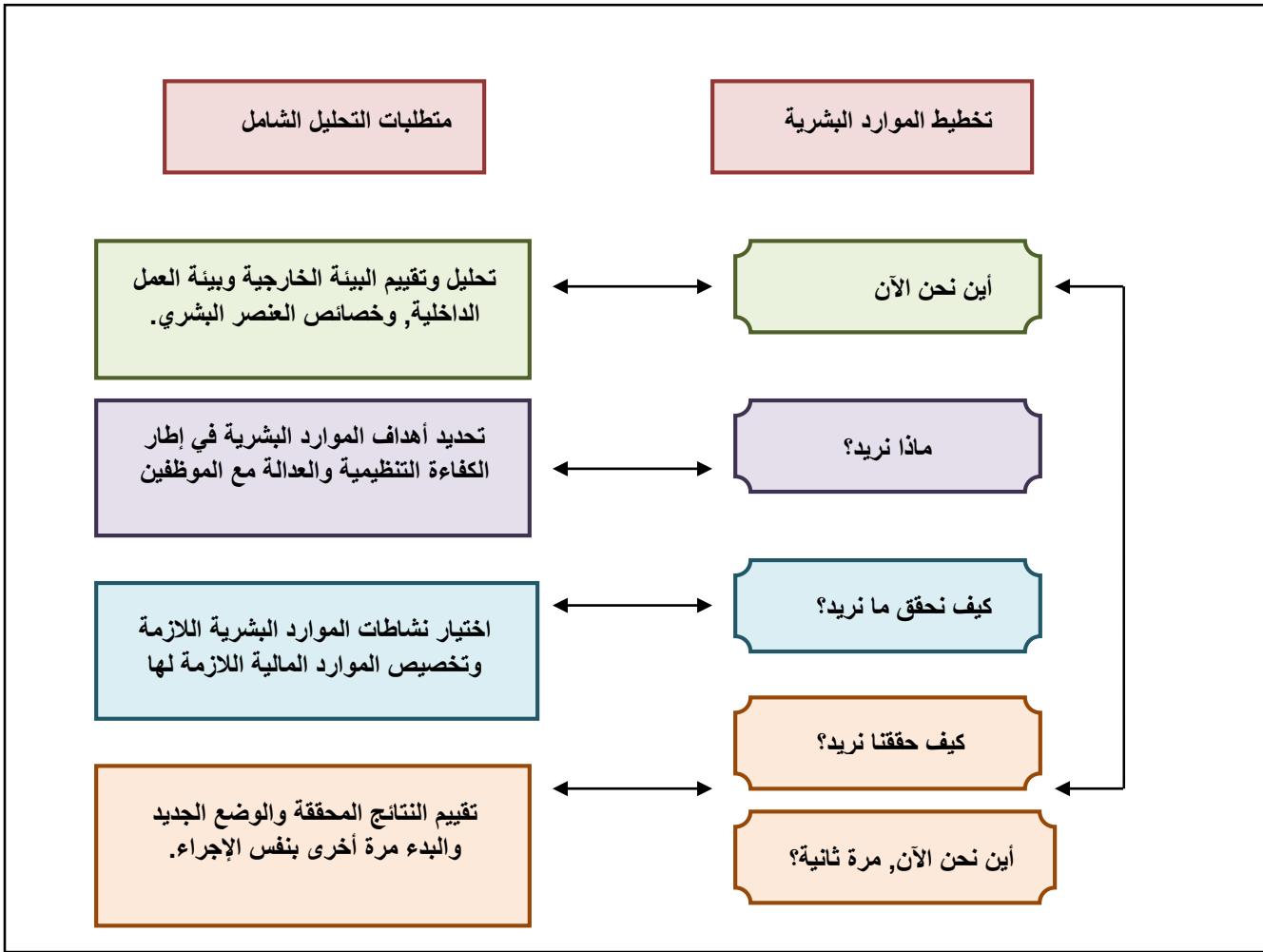
الخطة من خلال التغذية العكسية .

#### سادساً... علاقة تخطيط الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجي :

1. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاهـا تـقـوم المنظمـات بـتـحدـيد رسـالتـها وأـهـادـفـها البعـيدة المـدى وأـسـلـوبـ تـحـقـيقـ هـذـهـ الأـهـادـفـ .

2. هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينبع عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .

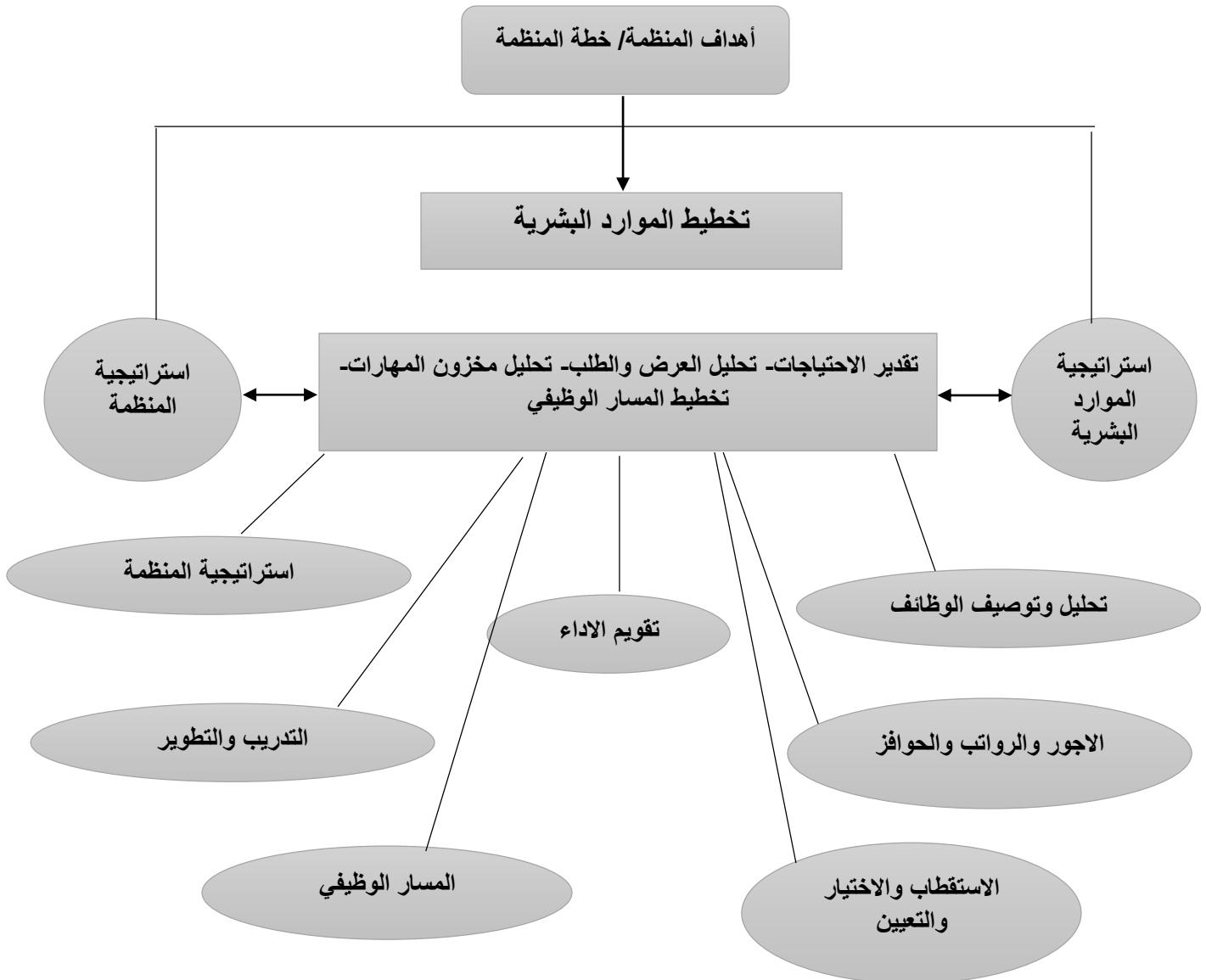
3. فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .



( العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة )

## سابعاً... تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة :

تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضاً داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور . وبعبر عنه الشكل الآتي :



(تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى )