



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني  
الادارة العامة للتدريب المهني والأهلي  
معهد التميز الكندي العالي للتدريب

# تخطيط الموارد البشرية



## المحاضرة الرابعة || تخطيط الإحتياجات البشرية

### أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

#### ❖ تعريف التخطيط:

نجد في أدبيات الإدارة أن لعملية التخطيط عدة تعريفات نستخلص منها ما يلي:

■ التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.	■ التخطيط يعني اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل.
■ التخطيط يعني أين نحن اليوم وماذا نريد غداً؟	■ التخطيط هو إتخاذ قرار مسبق حول: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟
■ التخطيط هو العملية التي يتم بموجبها الإختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل.	■ التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

وكما يتضح من هذه التعريفات فإن التخطيط عموماً يدور حول عدة نقاط هي:

- الهدف.
- العمل.
- المستقبل.
- الإختيار بين البدائل.
- الإستمرارية.

#### ❖ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد ظهرت الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الإحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وخاصة في الجوانب التالية:

- تخطيط الإحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- تخطيط التدریب وتكوين الأداء.
- تخطيط الإستقطاب والإختيار والتعيين.
- تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي، المستقبل الوظيفي).

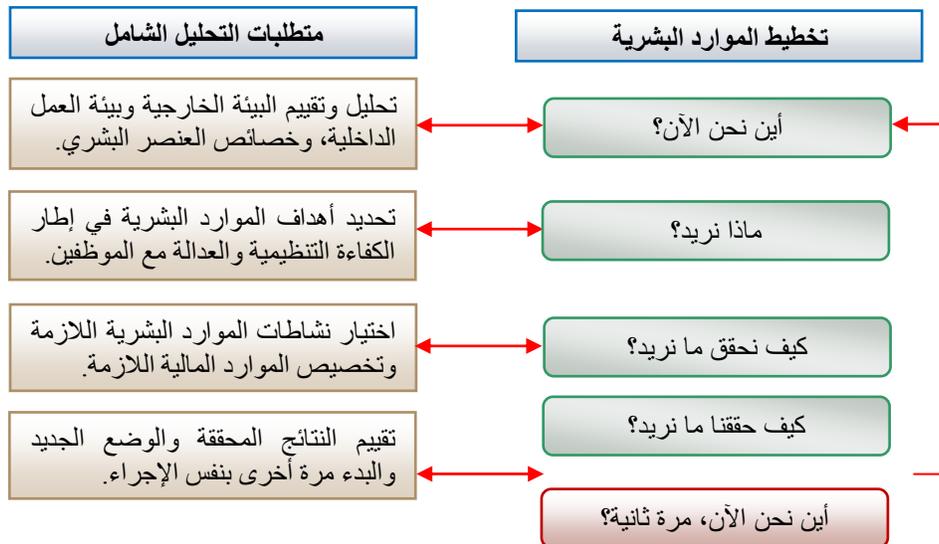
وبالنظر إلى تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية نستطيع أن نعرف عملية التخطيط على النحو التالي:

- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها كل على حده.
- تخطيط الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تقدير – ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة بإحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

#### شروط عملية تخطيط الموارد البشرية:

- يجب أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة لأهداف وعمليات المنظمة ككل.
- يجب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً.

[الشكل التالي يوضح تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة]



## ❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

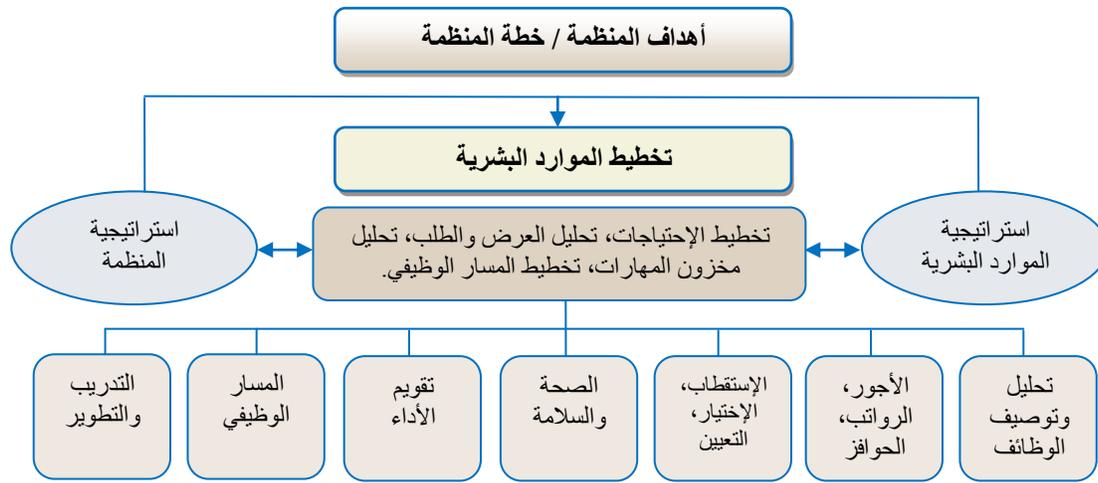
أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- 2- أن عملية التخطيط المسبق للإحتياجات البشرية تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".
- 3- نظراً للتداخل الحكومي في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية، فإن التخطيط المسبق يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة، ومن ثم إتخاذ القرارات دون التعرض للمسألة والتحقيق.
- 4- أن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة تعني إتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الإحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب، أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار. ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها. (انظر الشكل أدناه).
- 5- يساعد المنظمات على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة. حيث أن المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإن هذا يحتم عليها أن تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.

إن أهم هذه المتغيرات يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: التغيرات الاقتصادية الدولية والإقليمية والمحلية. ثانياً: التغيرات السكانية (نسبة المواليد، نسبة الوفيات، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة، استفاد العمالة الأجنبية...). ثالثاً: التطورات التكنولوجية المتلاحقة. رابعاً: التغيرات الإجتماعية (قيم المجتمع، وعاداته وتقاليده، ونظراته للعمل والخدمات المقدمة من المنظمات للأفراد العاملين وللمجتمع ككل).

[الشكل التالي يوضح تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى في المنظمة]



## ❖ أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- إستيفاء الإحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب، النوع المناسب، المكان المناسب، والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر بتكلفة أقل).
- 3- أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني فقط توفير الإحتياجات البشرية، وإنما أيضاً المحافظة على طاقتها وتأكيد دافعيها للعمل.
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

## ثانياً: تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

### ❖ مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

- التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها، وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف.
  - يُقصد بالتخطيط الإستراتيجي وضع الخطوط العريضة للإتجاهات المستقبلية للمنظمة، واختيار أسلوب العمل الذي يحقق الأهداف.
  - هو تحديد معالم الطريق الذي تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال أعمالها وإختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق الأهداف.
- وواضح من التعريفات السابقة أنها تلتقي جميعاً في نقاط محددة هي: [تحديد الرسالة] و [تحديد الإتجاه] و [تحديد أسلوب التنفيذ].

### ❖ علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي:

- نود أن نؤكد أن هناك ترابطاً بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية، وهذا الترابط ناجم أساساً عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات الموظفين والعاملين.
- كذلك فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف.

**مراحل التخطيط الإستراتيجي:**

- تحديد الرسالة والأهداف.
- تحديد الإمكانيات المالية المتوقعة للتنفيذ.
- تقويم وضع المنظمة داخلياً (جوانب القوة والضعف)، وخارجياً (الفرص والمخاطر).
- تحديد البدائل وتحليلها واختيار المناسب.
- التنفيذ.
- التقويم.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية**

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تحتاج من الإدارة توجيه نوع من الإهتمام والدراسة لمجموعة من العوامل المؤثرة في هذه العملية. وعلى ضوء دراسة هذه العوامل والصعوبات التي يمكن أن تواجه المخططين، لا بد من جمع معلومات وتحليلها سواءً من داخل بيئة المنظمة (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف)، أو من خارج بيئة المنظمة (تحليل الفرص والمخاطر والتهديدات).

عوامل البيئة الداخلية	عوامل البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ طبيعة المنظمة ومجال عملها.</li> <li>■ حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي.</li> <li>■ المركز التنافسي للمنظمة.</li> <li>■ مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.</li> <li>■ المركز المالي للمنظمة.</li> <li>■ الموقع الجغرافي للمنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأوضاع الاقتصادية العامة، الأوضاع السياسية والاجتماعية.</li> <li>■ أوضاع المنافسين، المستثمرين، المساهمين، الملاك.</li> <li>■ ظروف سوق العمل.</li> <li>■ مستويات التكنولوجيا السائدة في مجال عمليات المنظمة.</li> <li>■ الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة والموارد البشرية.</li> </ul>

**رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية**

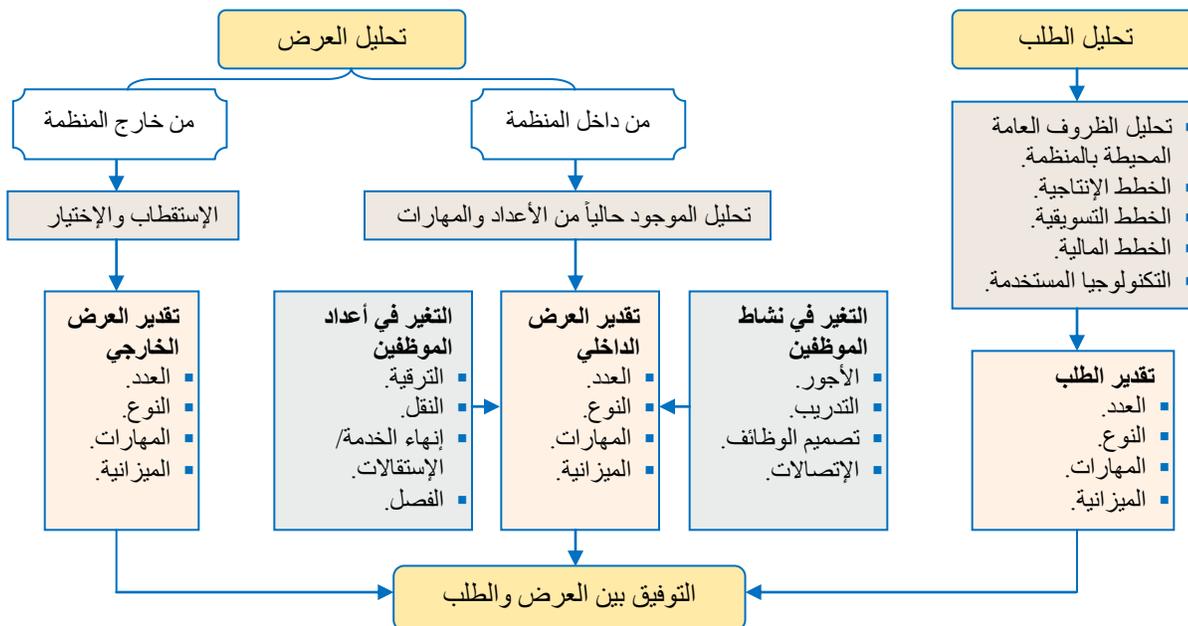
- 1- تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة. ويمكن أن يتم ذلك على أساس سنوي.
- 2- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (بالكمية، أو القيمة النقدية) وفق المعايير السائدة حالياً.
- 3- تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لإستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
- 4- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة الثالثة.
- 5- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة.
- 6- تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لإحتياجات المنظمة.

**خامساً: خطوات/أساليب تقدير الاحتياجات البشرية**

أن الهدف الأساسي لتخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية هو الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب. ويستلزم تحقيق هذا الهدف القيام بثلاث خطوات أساسية:

- تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية.
- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية.
- التوفيق بين العرض والطلب.

[الشكل التالي يوضح تحليل العرض والطلب للموارد البشرية لتقدير إحتياجات المستقبل]



## ❖ تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية:

يوضح تحليل الطلب المتوقع على الموارد البشرية:

إن الطلب على الموارد البشرية هو طلب مشتق من الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة.

- عدد من الأفراد الذين يحتاجهم العمل في المنظمة ككل وفي أقسامها وقطاعاتها المختلفة.
- العمل المطلوب من الأفراد (أي المهام الوظيفية).
- تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد.
- التكلفة المتوقعة لإستقطاب وإجتذاب الأفراد.

وفي هذا الشأن يجب على المنظمة القيام بما يلي:

- 1- تقدير إحتياجاتها البشرية (الطلب) بناءً على حجم النشاط المتوقع مستقبلاً. سنوياً على سبيل المثال.
- 2- تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

## الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب على الإحتياجات البشرية:

الأساليب غير الكمية (التقديرية)	الأساليب الكمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.</li> <li>▪ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.</li> <li>▪ طريقة التجربة والخطأ.</li> <li>▪ طريقة دلفي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طريقة تحليل الإتجاه.</li> <li>▪ طريقة تحليل المعدلات.</li> <li>▪ طريقة تحليل معامل الارتباط.</li> </ul>

## ❖ تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية:

أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواءً من داخل المنظمة أو خارجها، وبذلك يشمل تحليل العرض: العرض من داخل المنظمة والعرض من خارج المنظمة.

### تحليل العرض من داخل المنظمة:

يتناول العرض الداخلي تحليلاً لموقف المنظمة حول أين نحن الآن؟ أو فحصاً شاملاً للموارد البشرية الحالية في المنظمة. ويتم الفحص من خلال الإجابة على سؤال: (ماذا نريد بعد؟) وهذا يعني تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من مخزونها الحالي. وأيضاً يعطينا صورة واضحة للوضع الحالي والوضع المحتمل لاحقاً للقوى البشرية بما تحويه من أعداد أو أنواع المهارات وكذلك التكلفة التي ستتحملها المنظمة في سبيل الإحتفاظ بما هو موجود.

إن تحليل العرض الداخلي ببساطة يعني تقدير الإحتياجات المستقبلية وفق الخطوات التالية:

- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

**العرض الداخلي = القوى العاملة الموجودة حالياً + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض.**

## من طرق تقدير العرض الداخلي المستقبلي/ مصادر جمع المعلومات:

- 1- طريقة مخزون المهارات: يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (مؤهلاته، خبراته، التدريب الذي حضره، الإمتحانات التي اجتازها، تقدير المشرف المباشر للموظف عن قدراته، قدرته على الصبر والتحمل، تطلعات وطموحات الموظف). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات المؤسسات صغيرة الحجم.
- 2- خرائط الإحلال: أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند إنتهاء فترة القائمين عليها حالياً. ويمكن أن تقدم هذه الخرائط (عمر الموظف الحالي، مستوى أدائه، وعمر المرشح الحالي للوظيفة، ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، واستعداده لتحمل أعباء ومسئوليات جديدة).
- 3- نظم المعلومات الآلية: تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات، بحيث يسجل الموظفين من خلالها معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي. ويتطلب هذا الأسلوب معلومات دقيقة عن الموظفين لتصبح مرجعاً يعتمد عليه عند الحاجة (بنك معلومات الموظفين).

**تحليل العرض من خارج المنظمة:**

يتشابه مع تحليل العرض من داخل المنظمة في تحديد الأعداد المطلوبة من العمالة، مستوى الإنتاجية المتوقع، وتوزيع العمالة في قطاعات العمل المختلفة داخل المنظمة. غير أنه يختلف عن تحليل العرض الداخلي بأنه يركز على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة في ظل عدم حدوث تغيير في سياسات المنظمة حيال التوظيف سواءً في مجال الإختيار أو الحوافز.

وعادة ما تلجأ المنظمات إلى الخارج لتلبية إحتياجاتها المستقبلية حينما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الإحتياجات.

ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المنظمات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

- **الظروف الإقتصادية العامة:** (التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.
- **أوضاع الأسواق المحلية:** فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- **أوضاع سوق المهن المحلية:** قد تعكس الظروف السائدة فائضاً في بعض المهن وعجزاً في مهن أخرى، سواءً كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المنظمة أو في المدن والمناطق المجاورة.

**❖ التوفيق بين العرض والطلب:**

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الإحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الإحتياجات داخلياً وخارجياً يمكن أن تظهر لنا الصور التالية:

- **الحالة الأولى:** زيادة الطلب على العرض (حالة العجز).
- **الحالة الثانية:** زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- **الحالة الثالثة:** التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة.

**الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز):** هناك عدد من البدائل المتاحة للمنظمة لمقابلة هذا الطرف منها:

- 1- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف.
- 2- الإتصالات النشطة بالمتقدمين واستخدام وسائل الإغراء المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً في إقناع هؤلاء المتقدمين.
- 3- تخفيض شروط الإلتحاق بالوظائف.
- 4- زيادة فترة الخدمة، أي إطالة سن التقاعد أو الإحالة إلى المعاش.
- 5- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- 6- تحسين نظام الأجور والحوافز، إذا كان سيؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.

**الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض):** في هذه الحالة تواجه المنظمة صعوبة في تعديل أوضاعها الوظيفية الداخلية، أكثر من الحالة السابقة نظراً لتعارض ذلك مع مصلحة الموظفين. وتلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف إلى استخدام السياسات التالية أو بعضاً منها:

- 1- تخفيض ساعات العمل، أو تخفيض ساعات العمل الإضافية.
- 2- تشجيع التقاعد المبكر.
- 3- تخفيض عمليات التوظيف، لإمتصاص الزيادة مع مرور الوقت.
- 4- استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة الأجر في بعض الوظائف.
- 5- وأخيراً قد تلجأ المنظمة إلى سياسة إنهاء الخدمة.

**الحالة الثالثة: تساوي العرض مع الطلب (حالة الإستقرار):**

- في حالة تساوي العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.