

المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

1.1- تعريفه:

- " هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات".
- " هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، فهو أساس تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة".
منه تخطيط الموارد البشرية هو عملية مستمرة تعتمد التنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف التي تحيط بالمنظمة من كميات الإنتاج وتغير أعباء العمل وتكنولوجيا مستخدمة وتغيير الهيكل التنظيمي، وهي عملية مقابلة العرض المتاح من الموارد البشرية مع الطلب من احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، قابلة للتعديل.

2.1- أهميته وأهدافه:

- التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوة العاملة: حيث يساعد على اتخاذ التدابير المتعلقة بالاستغناء عن العمال أو النقل أو الترقية أو التكوين أو الاستقطاب. ومنه تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- معرفة نوعية الوظائف و أعداد العاملين: المطلوبين لكل وظيفة حيث يوفر المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، مثل الاختيار و التعيين و النقل والتقاعد و التكوين وغيرها.
- مواجهة التغيير والتكيف معه: حيث أن أي تغيير تكنولوجي أو اقتصادي أو تشريعي يؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات ومهارات وأعداد ونوعيات العمال، وهنا يكون دور التخطيط في تحليل قوة العمل المتاحة مقارنة بالتغيرات.

- توفير العمالة الماهرة: يساعد التخطيط في تحديد الأفراد المتخصصين فنيا وإداريا اللازمين للمنظمة.
- تقدير الأجور وتكاليف إنتاج السلع على أساس سليم: من خلال تحديد عدد العاملين وتخصصاتهم في الفترة المقبلة يمكن المنظمة من التخطيط المالي للأجور وتقديرها ، ما يساعد على تحديد الالتزامات المالية الأخرى للمنظمة من تأمينات وغيرها، و تحديد التكاليف النهائية للسلعة ما يساعد المنظمة في تحديد قيمة السلع والخدمات مقدما.

- التوزيع العادل للعمالة: يوفر التخطيط فرصة توزيع العمالة بين الإدارات طبقا للاحتياجات الفعلية لها، ما يحقق الاستخدام الأمثل والعادل لقوة العمل ويجنب ضغط العمل في بعض الإدارات على حساب أخرى ويوفر الرضا الوظيفي وعلاقات إنسانية طيبة.

3.1- مقومات التخطيط الفعال: هناك مجموعة من المقومات يجب أن تتوفر في التخطيط حتى يتم بفعالية ومصداقية أهمها:

- توفر معلومات دقيقة عن المنظمة خاصة بهيكلها التنظيمي وتصنيف الوظائف وسياسات العمل وأساليبه وأدواته وقواعده وإجراءاته.

- توفر معلومات عن مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية .

- توفر معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية والفكرية واتجاهاتهم ودوافعهم و أوضاعهم النفسية و الاجتماعية.

- توفر معلومات عن طبيعة وخصائص سوق العمل ومدى توازن مؤشراتته من عرض وطلب ومستويات الرواتب وغيرها. وأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في فعالية التخطيط كالتغيرات السياسية والتعليمية والاقتصادية و التطور التكنولوجي.

- أن تتبع أهداف التخطيط من أهداف المنظمة ومن استراتيجياتها العامة .
4.1- مراحل عملية التخطيط: عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بمراحل هي:

المرحلة الأولى: تحديد المتغيرات البيئية

تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل التي تؤثر على تحديد احتياجات المنظمة من العمالة، ومن أهم هذه المتغيرات : المتغيرات السياسية من قوانين العمل والعمال، و الاستقرار السياسي، المتغيرات الاقتصادية وتضم الرواج أو الكساد الاقتصادي، أسعار العملات، و المتغيرات الاجتماعية مثل مستوى الدخل وأنماط الاستهلاك، والمتغيرات التكنولوجية .

المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض والطلب

الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على النقص أو الفائض من العمالة في المنظمة في فترة إعداد الخطة. و منه التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية و المتاح منه خلال فترة التنبؤ يوصلنا إلى مدى وجود فائض أو عجز في هذه الموارد. ويستلزم التنبؤ باحتياجات الطلب تقدير متطلبات المؤسسة في المستقبل من الأشخاص العاملين من حيث الأعداد والمهارات مع مراعاة أهداف المنظمة والأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والممارسات الخاصة بالعمل. بداية من داخل المؤسسة بالنظر إلى الفائض من العمالة و المهارات والأداء الحالية ثم من مجموعة العاملين المتخصصين المرتقبين توظيفهم من خارج المنظمة والذين يتمتعون بالمستويات المطلوبة من المعرفة والمهارات. ويتم ذلك بالاعتماد على أساليب إحصائية ووصفية.

المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العمالة

يتم في هذه المرحلة تحديد حجم ونوع العمالة المتوفرة حاليا داخل وخارج المنظمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، وذلك خلال فترة الخطة وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية و النقل وترك الخدمة، وتعتمد على أكثر من أسلوب منها:

- قائمة العمالة: هي قائمة تحتوي على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة حيث تتضمن الهيكل الوظيفي لها الذي يتضمن أنواع الوظائف وأسمائها ودرجاتها وعدد العاملين في كل وظيفة وتحليل لهذا العدد حسب الجنس والسن والمؤهلات وغيرها من البيانات المفيدة في تحليل وضع العمالة.

- قائمة تدفق العمالة: هي قائمة تضم معلومات عن نوع حركة العمال الداخلية والخارجية من نقل و ترقية وإعارة والباقيين دون تغيير والمجموع الكلي للعاملين داخل الوحدة التنظيمية.

- مخزون المهارات: هو نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل الشركة، وهي طريقة تساعد في مدى قدرة المنظمة على الاستعانة بالمهارات المتاحة قبل اللجوء إلى الاستعانة بالمهارات المتاحة في سوق العمل.

- خرائط الترقى و الإحلال: هي خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة، حيث توضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف في حال خلوها، وتستخدم خاصة في الوظائف الإدارية والمهنية الفنية والمتخصصة، حيث يقوم تعاون بين الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين لترشيح الأسماء التي توضع في الخريطة.

المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل

بناء على نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تضع المنظمة خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين تحديد الفائض أو العجز من العمالة ، والتي تحدد من خلال حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب منها) العدد المطلوب من العمالة- العدد المتاح(المعروض من العمالة داخل المنظمة= الفائض أو العجز من العمالة)، ففي حالة العجز(كان الناتج موجبا) فمعناه وجود عجز في العمالة نتيجة لزيادة العدد المطلوب عن العدد المتاح (المعروض)، أما في حالة الفائض(إذا كان الناتج سالبا) في العمالة فمعناه زيادة المعروض عن المطلوب من العمالة. في حالة تسجيل عجز تسعى المنظمة إلى سد العجز في

العمالة من مصادر العمالة الداخلية قبل الاعتماد على المصادر الخارجية، أما في حالة وجود فائض في العمالة تعمل المنظمة على تخفيض حجم العمالة من خلال : المعاش البكر، التوقف عن التعيين، مساعدة العاملين على إيجاد مناصب عمل بمنظمات أخرى.

المرحلة الخامسة: تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة منتظمة لتصحيح السلبيات الناجمة عن الفروق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ.