مراحل تخطيط الموارد البشرية(1)

-المرحلة الأولى : دراسة سوق العمل

-المرحلة الثانية : تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية

- المرحلة الثالثة : معالجة نتائج التخطيط

- المرحلة الرابعة : التنفيذ ومن ثم المراقبة والمتابعة

* **المرحلة الأولى** : دراسة سوق العمل أي دراسة العوامل البيئية المتنوعة والمؤثرة في العرض والطلب في سوق العمل وبالتالي المؤثرة على التخطيط

:::::::::::::::::::::::::::المتغيرات الخارجية ::::::::::::::::::::

* الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة :

ففي حالة الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبير وبالتالي تسعى المنظمة لزيادة إنتاجها وبالتالي عليها أن تتوسع في عملية التوظيف كما عليها أن تتوقع وجود طلب كبير على الموارد البشرية في سوق العمل ويحدث العكس في الانكماش

* التطور التكنولوجي :له تأثير كبير على حجم ونوعية الموارد البشرية من حيث
* تخفيض حجم الموارد البشرية على اعتبار أن العمل يتم بشكل آلي مما يؤدي إلى قلة الطلب على الموارد البشرية وتزايد نسبة البطالة
* الاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تنسجم مع طبيعة العمل الآلي
* السكان : وخصائصهم من حيث تركيب هيكل فئات العمر في المجتمع والنمو السكاني ونسبة الذكور إلى الإناث نسبة الوفيات نسبة الوفيات

ما الفائدة من ذلك ؟؟؟

مثلا انخفاض معدل الوفيات يعني وجود شريحة سكانية كبيرة في السن ما زالت على رأس عملها وتعمل

* أفضليات العمل : طبعا هناك أعمال تناسب النساء مثل أعمال الكتابة والسكرتارية والتمريض أما أعمال الإطفاء والبناء والمناجم تناسب الذكور أكثر من الإناث فعندما يعمل أحد الجنسين في أعمال الجنس الآخر يعتبر هذا إلى حد ما غير مقبول
* القيم الاجتماعية تجاه التقاعد : لما كانت تكلفة المعيشة مرتفعة فنلاحظ ميل الأفراد إلى العمل فترة أطول من حياتهم على عكس الماضي حيث نلحظ ميل الأفراد إلى التقاعد بسن مبكر والركون إلى الراحة
  + الأنظمة الحكومية : نلحظ تدخل حكومي في مجال الأعمال فمثلاً تخفيض ساعات العمل وزيادة فترات الراحة يؤدي بلا شك إلى إنقاص زمن العمل المتاح وبالتالي الحاجة إلى عمالة أكبر كذلك منع العمل لسن معين

ولما كان المورد الرئيسي لسوق العمل الجامعات والمعاهد والتي تشرف الدولة على سياساتها التعليمية لذا من الضروري متابعة سياسة الدولة في هذا الصدد وكذلك سياسة الدولة في الهجرة فقد تفتح باب الهجرة لإيجاد فرص عمل وحياة أفضل مما يعني ترك العمل في المنظمة

:

:::::::::::::::::::::::: المتغيرات الداخلية ::::::::::::::::::::::::::::::::::::

1. أهداف المنظمة وخططها : فإذا كانت الخطط تتجه إلى توسيع النشاط فهذه إشارة لأن تتنبأ بأن المنظمة بحاجة إلى موارد بشرية إضافية
2. التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي : تؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعضها إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة والإضافة والإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة فقد تقرر المنظمة مثلا وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة وهذا يستلزم إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل وقد تقرر إلغاء أحد الأنشطة أو بعض الفروع التابعة لها ويصبح من الضروري إلغاء الوظائف الحالية المسؤولة عن النشاط الملغي
3. مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة :

* المركزية : أي تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية أو وحدات إدارية معينة
* لا مركزية : توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض الأعمال التي كانت تنفذ مركزياً مما يؤدي إلى تأثر عدد الوظائف وبالتالي حجم ونوعية الموارد
* التخصص : أي اقتصار مضمون الوظيفة على مجموعة محددة من المهام أي هنا يكون لدينا عدد أكبر من الوظائف والأفراد وبنوعيات مختلفة

1. كفاءة الموارد البشرية الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها: فعندما يكون رقم الإنتاج ثابت ومحدد وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة أي زادت إنتاجيته لابد من أن يؤدي ذلك إلى وجود فائض في العمالة لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقلمن الأفراد الحاليين
2. معدل دوران العمل : ارتفاعه مؤشر للحاجة لموارد بشرية تغطي الخسارة البشرية الناتجة إما عن الاستقالات \ إصابات العمل \ وفاة \ تسريح \ فصل ...........................إلخ
3. الترقيات المتوقعة : هنا الترقية خسارة للمستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية و إضافة بشرية للمستوى الذي تمت إليه الترقية

* **المرحلة الثانية** : تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية (المطلوبة والمعروضة ) وقبل ذلك

\_ حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة وليس الأفراد أي لو قلنا أننا نحتاج إلى وظيفة محاسب لا يعني محاسب واحد ربما أكثر

التخزين كنشاط أو عمل رئيسي ينطوي على أعمال فرعية استلام / تفريغ / مناولة / أمانة مخزن .....

النشاط المالي مثلا حسابات /جرد/ ميزانية /موازنات تقديرية / تكاليف / إن تقدير حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة

( طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية )

يتم من خلال تحليل عبء العمل وتحليل قوة العمل وتحليل النسب

وهناك طرق إحصائية مثل السلاسل الزمنية تحليل الانحدار معامل الارتباط

* **تحليل عبء العمل** : تحديد حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً حددنا حجم الموارد البشرية بشكل أدق
* **تحليل قوة العمل :** يركز على قوة العمل الحالية إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المنظمة ( دوران العمل )وانعكاسات ذلك على حاجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً

................... تستخدم هذه الأساليب في التنبؤ بحجم العمالة المباشرة

* **تحليل النسب :** ويستخدم في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة

هذه النسب تكون فائدتها محدودة بالنسبة لخبراء التخطيط إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في منظمات مشابهة

بعد أن قدرنا الطلب على الموارد البشرية علينا أن نتوقع العرض الداخلي من الموارد البشرية

* مخزون المهارات : هنا قائمة بأسماء الموظفين الحاليين تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث اسمه وعمره وحالته الاجتماعية المؤهلات التعليمية الخبرات السابقة البرامج التدريبية التي اشترك بها الامتحانات التي اجتازها وغيرها
* خرائط الترقي والإحلال : بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة كوظائف الإدارة العليا تستخدم هذه الطريقة لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها أي الوظائف عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً

هذه الخرائط الاحتمالية لها عدة عيوب أن المدير المهيأ لشغل وظيفة أعلى قد يكون مؤهلاً لأخرى غيرها ولكننا أتحنا له فرصة واحدة فقط

* بعد ذلك يتوجب علينا تحديد الفائض أو العجز وكيف أتصرف طبعا الحديث يخص العرض الداخلي

فإذا كان الطلب أكبر من العرض يعني عجز ويكون أمام المنظمة البدائل التالية

* اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف
* تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف
* استخدام العمالة المؤقتة
* زيادة فترة الخدمة أي إطالة سن التقاعد
* زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام
* تحسي برنامج الأجور والحوافز
* إحلال التكنولوجيا محل العمال

أما لو كان العرض أكبر من الطلب يعني هناك فائض من الموارد البشرية

**ويكون أمام المنظمة البدائل التالية :**

* تخفيض عمليات التوظيف
* إنهاء الخدمة
* تشجيع التقاعد المبكر

أما لو كان هناك وظائف يزيد فيها الطلب ووظائف ينقص فيها الطلب أي يزيد فيها العرض فهنا نقوم بتوجيه الفائض لعلاج العجز في الوظائف الأخرى