

دورة تخطيط القوى العاملة

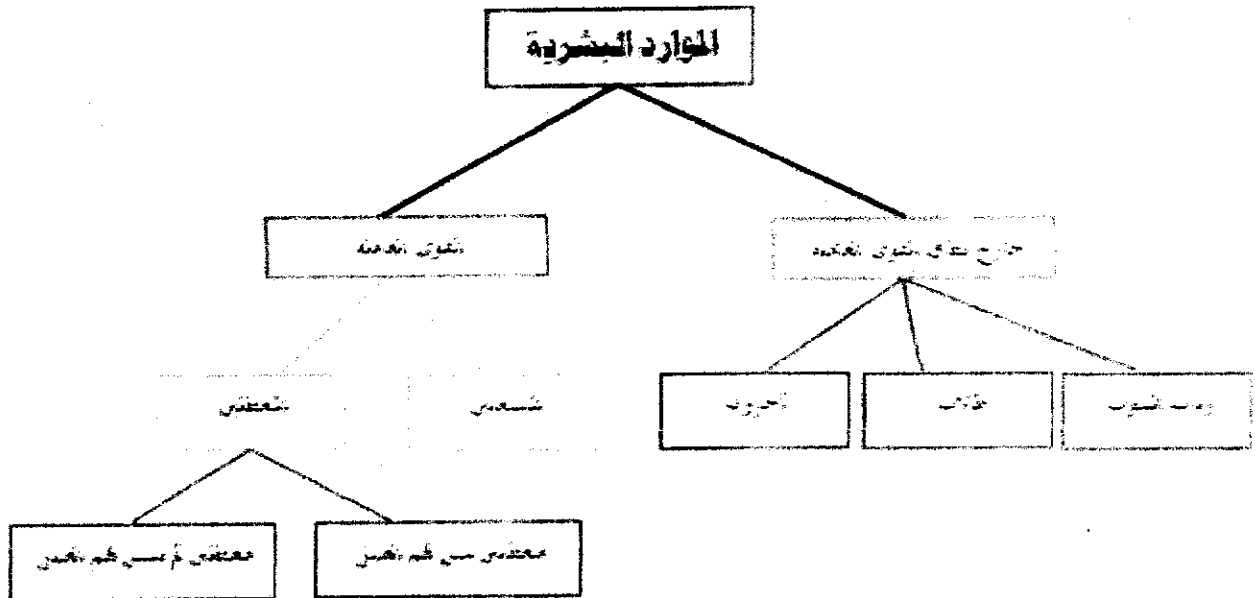
إعداد د/ محمد ابطيحان الدويهيس



الموارد البشرية

يرى بعض الاقتصاديين أنه لا يوجد فرق بين المصطلحات التالية: الموارد البشرية، القوى البشرية، القوى العاملة. فالموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج. ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة. ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة .
- كبار السن ماداموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا.
- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.





(أ) مجموعة القوى العاملة:

وهي ذلك الجزء من السكان الذي يمكن أن يساهم في النشاط التنموي بمجهوداتهم الجسمانية أو العقلية وهي تتمثل في مجموعة الأفراد في سن معينة وهم ينقسمون إلى ثلاث مجموعات:



1. فئة المشتغلين:

وهي تلك الفئة التي يتوافر لديها الرغبة في العمل والقدرة على العمل مع وجود وظائف خالية ويمكن حصرهم فيما يلي:

- أ- أفراد يعملون لحسابهم وليس لديهم أجراء.
- ب- أفراد يعملون لحسابهم ولديهم أجراء.
- ج- أفراد يعملون بأجر.
- د- أفراد يعملون لحساب الأسرة أو الغير ولكن بدون أجر.

2. فئة المتعطلين:

وهي تلك الفئة التي يتوافر لديها الرغبة في العمل والقدرة على العمل ولكن لا توجد وظائف خالية أي لا يوجدون عملاً مثمراً.

3. فئة غير الراغبين في العمل:

وهي تلك الفئة التي يتوافر لديها القدرة على العمل وتوجد وظائف خالية ولكن لا تتوافر لديهم الرغبة في العمل وتشمل المجموعات التالية: الطلبة، الزاهدون في العمل، ربات البيوت وغيرهن من النساء المتفرغات للأعمال المنزلية.

(ب) مجموعة خارج القوى العاملة:

وهي ذلك الجزء من السكان الذين تقل أعمارهم عن سن محددة أو تزيد عن سن محددة (حسب الدولة). أي تلك الفئة التي تضم الأطفال الرضع والشيوخ وهؤلاء الذين ليس لديهم القدرة على العمل حتى وإن توافرت لديهم الرغبة وتواجدت وظائف شاغرة. كذلك تعتبر القوات المسلحة ونزلاء السجون والمرضى في المستشفيات خارج قوة العمل.



وبناء على ما سبق فإن

الموارد البشرية = فئة المشتغلين + فئة المتعطلين + الخارجون عن قوة العمل.



مكونات القوى العاملة

تتألف القوى العاملة من قسمين:

القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون عن عمل. ويدخل في هذه الطائفة ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون و الأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية ، نزلاء السجون والمستشفيات، وغيرها من المؤسسات المماثلة. ويطلق على هؤلاء عادة الأفراد خارج القوى العاملة.

القسم الثاني: يتألف من جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء كانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل. وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة ، وهي تشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر وقطاع المتعطلين القادرين والراغبين والمستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا.

تأسيسا على ما تقدم، فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات جوهرية :

1. قدرة الفرد على العمل.
2. رغبة الفرد في العمل.
3. إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

تعريفات القوى العاملة :

- يمكن تعريف القوى العاملة - - - وظيفيا - بأنها: مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون "مركبا" معيناً من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات، ينتظمون في خدمة المنظمة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر على درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة، تبعا لحجم المنظمة.



القوى العاملة والموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية عملية إدارية متضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة القوى العاملة (العنصر البشري) بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

* تعريف إدارة الموارد البشرية :
أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الباحثين :

SIKULA : هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. فرنش : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
GLUECK.W : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات بكافة أنواعها.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنظمات بواسطة الاستثمار الأمثل في العنصر البشري باعتباره أهم عوامل الإنتاج حيث أن تنمية الإنسان ورفع مستوى الإنتاجية يعتمد على الأداء الكفاء للعمل من قبل يد عاملة تم اختيارها وتدريبها بشكل جيد.



أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المنظمة وخفض تكاليف العمل من خلال خفض معدل الدوران والغياب وذلك لتحقيق أهداف المنظمة واستمرار نشاطها وتحقيق أهداف العاملين وإشباع رغبتهم وحاجاتهم وهي في سبيل ذلك تقوم بوظائف متعددة ولكي تحقق هذا الهدف لا بد من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء وهي :

$$(\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} + \text{الرغبة})$$

وطرفي هذه المعادلة لا بد منهما معا " إذ لا يمكن أن تتصور أداء بكفاءة جيدة بوجود مقدرة دون رغبة والعكس صحيح أي لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود المقدرة لذلك فإدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معا لضمان المستوى المطلوب وتحقيق كفاءة وإنتاجية عالية.



وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية [تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] حسب حجم المنظمة وأنشطتها والعمالين فيها ، فالمنظمات الصغيرة قد لا يتواجد فيها وحدة لإدارة الموارد البشرية وإنما فرد واحد يقوم بهذه المهمة.

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

- من أجل توفير وظائف بالمنظمة وتوفير الحماية والتحفيز بجميع أنواعه والشعور بالمسئولية وإزكاء الإبداع وحفز الطاقات.
- إعادة هيكلة العمل وإعادة الهندسة وليست مجرد توصيف للوظائف فقط (واجبات ومسئوليات).

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

- أ (تخطيط الموارد البشرية: عملية التخطيط مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- ب (الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس:
- استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة.
- العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة.
- تستجيب للمتغيرات بسرعة .



ج) التكريب:

- استثمار في العنصر البشري.
- تعليم.
- تدريب.
- تنمية مستدامة.

3- وظيفة تقييم الأداء:

تقوم أنظمة تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة هي (التكلفة والوقت والجودة وخدمة العملاء أثناء وبعد البيع وقياس مدى رضا العملاء) حيث تم ربط نظم الحوافز بهذه المعايير.

4- وظيفة علاقات العمل:

يقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين ومبنية على الثقة، وأصبح هذا النظام جزء من إستراتيجية المنظمة. كما امتدت وظيفة علاقات العمل بين المنظمات والنقابات العمالية لتشمل القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل والتعامل معها بشكل يخلق حسن التعامل معها مما يؤدي إلى رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية ويمنع الصراع بين العاملين داخل وخارج المنظمة ، و من ثم تحسين موقعها التنافسي.

5- وظيفة التعويضات:

في الماضي نظم دفع الرواتب والأجور والمكافآت كانت تتم على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل . أما الآن فهناك نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على 5 نقاط :

- أ- جودة أداء العاملين.
- ب- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- ج- زيادة الإنتاجية.
- د- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.
- هـ- العمل الجماعي.



6- وظيفة التحفيز:

الموظف شريك ... وليس أجير
تحفيز جماعي
مشاركة بالأرباح ومشاركة بالملكية

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.



تخطيط القوى العاملة

تعريف تخطيط القوى العاملة:

- يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة، بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المنظمة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد.

- بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المنظمة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط و التي تشكل هي نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

ويمكن أن نخلص من التعاريف السابقة بأن تخطيط القوى العاملة:

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للقوى العاملة الكم (الأعداد) و الكيف (النوعيات).
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

أهمية تخطيط القوى العاملة:

- 1- يعتبر دليلاً ومرشداً للمنظمة لتحديد التغيرات المهمة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.



3- تعتبر الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب والتطوير، وذلك من خلال توفير الوقت الكافي للبحث عن القوى العاملة الملائمة، ووضوح التدرج الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة، وتطوير وزيادة الاستفادة من القوى العاملة المتاحة بالمنظمة.

أهداف تخطيط القوى العاملة:

يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي:

- 1- يساهم مساهمة فعالة في تحديد لاحتياجات الفعلية من القوى العاملة كما ونوعاً في المدى القريب والبعيد.
- 2- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية ، مما يسهل سلامة اختيار المتدربين وتوجيههم للبرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية.
- 3- يساعد على تجنب الارتباك والفجائية خلال الفترة الزمنية التي تشملها .
- 4- يساعد على ترشيد استخدام القوى العاملة وذلك من خلال التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.
- 5- يساعد في زيادة عدد الأفراد العاملين ذوي الكفاءة من خلال تحديد الاحتياجات كما ونوعاً وبشكل مستمر سواء من سوق العمل أو مخزون المهارات الداخلية بالمنظمة في الوقت المناسب.
- 6- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- 7- زيادة فعالية استخدام القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها.
- 8- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعاً وتميئها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها مما يخفض معدل دوران العمل.
- 9- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل.



أسس ومتطلبات تخطيط القوى العاملة:

1. وضوح أهداف المنظمة.
2. وضوح خط نشاط المنظمة.
3. وضوح السياسات والإجراءات، والهيكل التنظيمي بالمنظمة.
4. وجود وصف تحليلي للوظائف.
5. مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة.
6. التغييرات المستقبلية للتقنية المستخدمة في المنظمة.
7. معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل.
8. معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد بالمنظمة.
9. ميزانية المنظمة.
10. حجم المنظمة وعمرها وموقعها الجغرافي.

مزايا تخطيط القوى العاملة :

من مزايا تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات القائمة به، ما يلي:

1. يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، بما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الأعباء غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب حالة الفائض الواضح.
2. إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.
3. المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المنظمة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذه النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.
4. إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.



5. يجعل المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغييرات الطارئة في هيكل القوة العاملة فيها.
6. يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المنظمة.

مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط القوى العاملة:

- 1- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- 2- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة.
- 3- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- 4- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- 5- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد ...).



تحليل وإعداد خطة القوى العاملة

خطوات تحليل وإعداد خطة القوى العاملة :

الخطوة الأولى: تحليل الوضع الراهن للقوى العاملة :

لتحليل الوضع الراهن للقوى العاملة يجب علينا التعرف على مفهوم تحليل القوى العاملة ومصادر المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل القوى العاملة.

*مفهوم تحليل القوى العاملة :

هي عملية جمع معلومات متكاملة عن القوى العاملة والوظائف في المنظمة وتصنيفها وتحليلها بغرض استخراج المؤشرات الإحصائية الدالة على توزيعها وحركتها والاستفادة من النتائج في كيفية التعامل معها.

○ مصادر المعلومات عن القوى العاملة:

(1) ملف الموظف: حيث يحتوي ملف الموظف على المستندات والمعلومات التالية:

- معلومات شخصية عن الموظف .
- المؤهلات: حيث يحتفظ بالمؤهلات التي يحملها الموظف منذ لحظة تعيينه.
- التوظيف: يحتوي على مسوغات التعيين والترقية والنقل.
- الإجازات: وتشمل صور جميع قرارات الإجازات التي تمتع بها الموظف.
- الجزاءات: وتحوي صور قرارات العقوبات التي أوقعت على الموظف.
- تقارير الأداء الوظيفي: حيث يحتفظ بأخر تقريرين للأداء الوظيفي للموظف.
- التدريب والابتعاث: ويشمل صور قرارات التدريب والابتعاث للموظف.
- الانتدابات: ويحوي صور قرارات الانتداب التي كلف بها الموظف.
- التكاليفات: وتشمل صور قرارات تكليف الموظف حسب طبيعة العمل واحتياجات المنظمة.



(2) الوظائف:

وهو حصر جميع الوظائف المعتمدة في المنظمة سواء كانت شاغرة أو مشغولة، إضافة إلى كون تشكيلات الوظائف توضح الإدارات الرئيسية والفرعية والأقسام وعدد الوظائف في كل منها.

(3) الدليل والهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن توضيح تفصيلي للأهداف والمهام الرئيسية للوحدات الإدارية ورسم تنظيمي لخط السلطة بالمنظمة والارتباطات التنظيمية.

(4) الاستقصاء :

يمكن للمحلل تصميم استمارة خاصة تمكنه من جمع المعلومات التي يسعى للحصول عليها بالاستعانة بالمصادر المذكورة أعلاه ، أو الرجوع إلى الإدارات داخل المنظمة كإدارة الموارد البشرية أو التخطيط والتطوير أو غيرها من الإدارات ذات العلاقة وطبيعة المعلومات التي يبحث عنها.

- نوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل القوى العاملة:

- توزيع العاملين طبقاً للإدارات والأقسام: حيث يوضح عدد العاملين في كل إدارة أو قسم، ويمكن أن يؤخذ ذلك في سنوات مختلفة.

- توزيع الوظائف تبعاً للإدارات والأقسام: حيث يوضح توزيع الوظائف على الإدارات والأقسام في سنوات مختلفة.

- توزيع العاملين حسب التخصصات: حيث يوضح توزيع العاملين حسب تخصصاتهم أو الوظائف المعينين عليها، ومدى تطابقها مع الأعمال التي يقومون بها.

- توزيع العاملين حسب التركيب الوظيفي: حيث يمكن توزيع العاملين وفقاً لمستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كالمديرين والأخصائيين والباحثين والتنفيذيين.

- توزيع العاملين حسب العمر: حيث يمكن توزيع العاملين في المنظمة حسب أعمارهم أو وضعهم ضمن فئات عمرية تتراوح بين الخمس والعشر سنوات.

- توزيع العاملين حسب التعليم: حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة حسب المؤهل العلمي.



- توزيع العاملين حسب الخبرة: حيث يمكن توزيع العاملين بالمنظمة وفقاً للخبرة العامة أو الخبرة المكتسبة في الوظيفة الحالية.

- توزيع العاملين حسب التدريب: حيث يمكن توزيع العاملين عن طريق عدد الدورات التدريبية التي التحق بها ونوعها ومكان انعقادها.

- توزيع العاملين حسب الجنسية: حيث يمكن توزيع العاملين حسب الجنسية سواء للمواطن أو غير المواطن خلال فترة زمنية معينة.

- توزيع العاملين حسب تقارير الأداء الوظيفي: حيث يتم توزيع العاملين بالمنظمة خلال السنتين الأخيرتين وفقاً لتقارير أدائهم الوظيفي ومقارنتها بفترة سابقة.

- توزيع العاملين حسب أهداف المنظمة: حيث يمكن توزيع العاملين وفقاً للمهام التي يؤديونها للتعرف على الوظائف التي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر، والوظائف المساعدة كالإدارية والمالية والتنفيذية.

- توزيع الإجازات بأنواعها: حيث يمكن معرفة متى يكثر الطلب على الإجازات بأنواعها ومدى تأثيرها على سير العمل.

- معدلات الاستقالة وإنهاء الخدمة والتقاعد: حيث يمكن وضع إحصائية للاستقالات وإنهاء الخدمة والتقاعد وفقاً للإدارات والأقسام التي يتبعونها.

الخطوة الثانية: تحليل الوظائف :

ويقصد بتحليل الوظائف الدراسة الشاملة لكل وظيفة في المنظمة ، من حيث واجباتها ومسؤولياتها بالإضافة إلى المعارف والمهارات والقدرات والتعليم والتدريب والمتطلبات الجسمانية التي تتطلبها الوظائف ، ويتضمن تحليل الوظائف العنصرين التاليين :

1- وصف الوظائف

وهو عبارة عن معلومات مفصلة عن وظائف المنظمة من حيث: طبيعة أعمالها ، خصائصها ، واجباتها ، مسؤولياتها ، والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، وظروف العمل المحيطة بها .



2- وصف المؤهلات :

وهو عبارة عن معلومات مفصلة عن المؤهلات العلمية والعملية المطلوب توافرها في الموظف شاغل الوظيفة ، من حيث مهاراته ، قدراته ، معلوماته ، صفاته ، قدراته الحسية والصحية وغيرها من المتطلبات .



الخطوة الثالثة: تحديد القوى العاملة المطلوبة :

تتضمن هذه الخطوة تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة خلال الفترة القادمة للخطة ، ولكي يتم تحديد سليم للأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة في فترة الخطة لابد من الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الطلب على القوى العاملة وهي:

1. العوامل الداخلية :

أ- البرامج والمشروعات : إن إضافة برامج أو مشروعات جديدة للمؤسسة أو إلغاء برامج أو مشروعات يؤدي إلى تغيير في الطلب على القوى العاملة .

ب- التغيرات التكنولوجية : وهذه تؤدي إلى إلغاء وظائف وبروز حاجة إلى وظائف جديدة ، وبالتالي إلى زيادة أو نقص في المعروض من القوى العاملة لبعض التخصصات .

ج - التغيرات التنظيمية : تؤثر التغيرات التنظيمية على الطلب من القوى العاملة ، فمثلا عند إحداث أقسام أو إدارات جديدة فإن ذلك يتطلب إحداث وظائف أو إلغاء وظائف أو الأقل نقل أو إعادة تأهيل للموظفين مما يؤثر على الطلب على القوى العاملة .

2. العوامل الخارجية :

أ- الظروف الاقتصادية مثل: التضخم الاقتصادي ومعدلات البطالة .

ب- العوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية .

ج- العوامل التنافسية في سوق العمل .

الخطوة الرابعة: تقدير الاحتياج من القوى العاملة:

تقدير الاحتياج من القوى العاملة عبارة عن ناتج المقارنة بين ما هو مطلوب من القوى العاملة لأداء رسالة المنظمة على أكمل وجه وبين ما يتوفر لدى المنظمة من القوى العاملة . وعندما يقوم المخطط بجمع المعلومات عن القوى العاملة وعن الوظائف وتحليلها كذلك تحديد الأعداد والنوعيات التي تحتاجها المنظمة من القوى العاملة لتحقيق أهدافها ، ومقارنة الأعداد المطلوبة بما يوجد لدى المنظمة من قوى عاملة حالية ، فإن نتائج المقارنة لن تخرج عن ثلاث حالات هي :

1- نتائج المقارنة تشير إلى تماثل أو تقارب الأعداد المطلوبة بما هو متوفر في المنظمة ، وبالتالي فإن المخطط يخلص إلى أن القوى العاملة الحالية كافية وقادرة على تحقيق أهداف وخطط المنظمة المستقبلية .



2- نتائج المقارنة تشير إلى وجود نقص ، حيث أن الأعداد المطلوبة أكبر من الأعداد الحالية ، وهنا يقوم المخطط بتحديد الخيارات التي لدى المنظمة لتعويض ذلك النقص ، ومن هذه الخيارات ما يلي :

- أ- توظيف عمالة جديدة.
- ب- تدريب العاملين لزيادة حجم الإنتاجية .
- ج- استخدام التقنيات الحديثة لتعويض النقص .
- د- السماح بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي (العمل الإضافي) .
- هـ- إعادة النظر في بعض أهداف الجهاز وتعديلها .
- و- إعادة النظر في سياسات وإجراءات التوظيف.

3- نتائج المقارنة تشير إلى وجود فائض ، حيث أن الأعداد المطلوبة أقل من الأعداد الحالية ، وهنا يقوم المخطط بتحديد الخيارات التي لدى المنظمة للتخلص من ذلك الفائض في العمالة ، ومن هذه الخيارات ما يلي :

- أ- التشدد في عملية التوظيف .
- ب- ترك طرق التسرب تأخذ مجراها (الاستقالات ، النقل ، الفصل ...) .
- ج- إعادة تأهيل بعض العاملين للقيام بمهام أخرى .
- د- تشجيع التقاعد المبكر .
- هـ- نقل بعض العاملين إلى وظائف أخرى .
- و- تسهيل منح العاملين إجازات طويلة .
- ز- توقيف الأعمال الإضافية.



الأساليب الحديثة في تخطيط القوى العاملة:

هناك العديد من الأساليب المتبعة في التخطيط للقوى العاملة، وتنقسم إلى أساليب كمية و أساليب غير كمية.

أولاً : الأساليب الكمية:

تنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع:

1- الأسلوب الإحصائي :

ويتم هذا الأسلوب عن طريق التنبؤ بحجم قوة العمل وذلك بالمسح الميداني الشامل والتعداد السكاني باستخدام إحدى الطرق التالية:

أ- طريقة السلاسل الزمنية :

وتتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة ، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

ب- طريقة الانحدار المستقيم :

وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية ، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

2- أسلوب الميزانية:

ويتم هذا الأسلوب بأن تقوم كل وحدة إدارية بإعداد ميزانياتها ، ومن خلال تلك الميزانيات تتضح الحاجة الفعلية من القوى العاملة على مستوى المنظمة. ويلاحظ على هذا الأسلوب المبالغة في تقدير ميزانيات الوظائف ، مما لا يعكس واقع الحال الفعلي من الاحتياج من الوظائف وبالتالي الاحتياج من القوى العاملة.

3- أسلوب الموازنة:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق جمع المعومات عن العرض والطلب من القوى العاملة ومحاولة الموازنة بينهما ، تلافياً لحدث فائض أو نقص في القوى العاملة ، مما يحدث بطالة أو إهداراً للطاقة الإنتاجية.



4- أسلوب البرمجة الخطية:

يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي ، يمكن من خلال حله بيان البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المنظمة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات المتنافسة عليها ، بما يحقق أقصى عائد أو أقل عبء ممكن للمنظمة.

5- أسلوب البطاقات :

وهذا الأسلوب يعني بجمع بيانات عن القوى العاملة في الجهاز ، وذلك عن طريق بطاقات معدة لهذا الغرض بهدف حصر القوى العاملة فيه .

- وتحتوي هذه البطاقات على بيانات عن:

-السن - المستوى الوظيفي - الجنس - الوصف الوظيفي - المستوى التعليمي - الخ .

6- أسلوب الدراسات التحليلية (تحليل عبء العمل) :

يهدف هذا الأسلوب إلى تقدير الأعداد اللازمة من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة ويعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم في كل وحدة من وحدات السلع أو الخدمات ، وبناء عليه يتم تحديد العدد اللازم من القوى العاملة لتلك الوحدات . ويعاب على هذا الأسلوب عدم مناسبته لجميع فئات الوظائف التي يصعب قياس كمية المنتج بها ، وكذلك مرور بعض الأعمال بفترات ركود أو نشاط مما يؤثر على دقة قياس عبء العمل ، والتالي على تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة.

مثال :

الإنتاج في السنة 30,000 وحدة ، إنتاجية العامل في اليوم الواحد = 3 وحدات ، إنتاجية العامل

في السنة = 3 × 250 يوم عمل = 750 وحدة.

$$\text{عدد أفراد العمالة المطلوبة} = \frac{\text{الإنتاج في السنة}}{\text{إنتاجية العامل في السنة}}$$
$$= \frac{30,000}{750} = 40 \text{ عامل}$$



ثانياً : الأساليب غير الكمية:

1- أسلوب طريقة الإسقاط:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة ، أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات الأثر.

2- أسلوب المقارنة:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة ، ويعيب هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية ونحوها.

3- أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف) :

يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المنظمة الشاملة ، ومن ثم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها ، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق ، حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

4- أسلوب استطلاع آراء المسؤولين:

يمارس هذا الأسلوب عن طرق التعرف على وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة ، ويعيب هذا الأسلوب افتقاده للتناسق نظراً لاختلاف مستوى الخبرات.



تخطيط القوى العاملة وعلاقته بسياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى
لتخطيط القوى العاملة علاقة وثيقة بتوطين الوظائف على مستوى المنشأة لكونه الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب والتطوير، وذلك من خلال التعرف على الكفاءات الوطنية العاملة داخل المنشأة والتي تستطيع مباشرة شغل وظائف بعض الكفاءات غير الوطنية وبدون أي تدريب ، أو من خلال التعرف على الكفاءات الوطنية التي تحتاج إلى قليل من التدريب لشغل مثل هذه الوظائف ، كما انه بالإمكان من خلال تخطيط القوى العاملة التعرف على وتحليل الوظائف التعرف على متطلبات شغل الوظائف عموماً ومتطلبات شغل الوظائف وبالتالي تسهل على إدارات الموارد البشرية البحث عن الكفاءات لشغل الوظائف من خارج المنظمة.

حيث تحدد مجالات سياسات الموارد البشرية الآتي :

1. سياسة الاختيار : تحدد :

- a. أساليب الاختيار لشغل الوظائف ووسائل الاختيار مثل المقابلات والاختبارات.
- b. الشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة.
- c. الحد الأدنى للمؤهلات والخبرات .

2. سياسات التدريب: تحدد :

- a. أنواع الدورات التدريبية (داخلية/خارجية/فنية /إدارية).
- b. أساليب التدريب.
- c. وسائل متابعة التدريب.
- d. كيفية اختيار المرشحين.

3. سياسات تقييم الأداء : تحدد:

- a. أسس تقييم الأداء.
- b. أنواع وأشكال التقارير الدورية.
- c. من يقوم بالتقييم.
- d. فترة التقييم.
- e. نظام التظلم من تقديرات التقييم.



4. سياسات الترقية: تحدد:

- a. نظم الترقية.
- b. الشروط الواجب توافرها للترقية.
- c. الحد الأدنى من السنوات للترقية.

5. سياسات النقل : تحدد:

- a. نظم نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى.
- b. مبررات النقل .
- c. السلطة التي تقرر النقل.

6. سياسات الأجور : تحدد :

- a. الحد الأدنى للأجور .
- b. الحد الأقصى للأجور .
- c. نظم الأجور التشجيعية و التأمينات.
- d. الإجازات المدفوعة.
- e. نظم التظلم.

7. سياسة العلاوات والمكافآت : تحدد:

- a. قواعد منح العلاوات والمكافآت وفئاتها.
- b. أسس منح هذه العلاوات.

8. سياسة الإجازات : تحدد :

- a. أنواع الإجازات.
- b. مدة الإجازات وهل هي باجر أو بدون أجر .

9. سياسة الانضباط : تحدد :

- a. العقوبات والجزاءات.
- b. السلطة المخولة حق توقيع الجزاء.