

إدارة الموارد البشرية

دفعة جانفي
جامعة تيسمسيلت



الأستاذ : شنة جمال

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبيولوجرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تمرين :إختبار المكتسبات القبلية
11	II-تخطيط الموارد البشرية
11.....	أ. تعريف تخطيط الموارد البشرية.....
12.....	ب. أهداف تخطيط الموارد البشرية.....
12.....	ب. النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية.....
14.....	ت. تمرين :إختبار مستوى الفهم.....
14.....	ث. إختبار الخروج.....
15	خاتمة
17	حل التمارين
19	قاموس
21	معنى المختصرات
23	قائمة المراجع

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور: سيكون الطالب ملما بمايلي:

- الطلاب في هذا المستوى يستعيدون المعلومات من الذاكرة (المكتسبات القبلية) حيث يقوم الطلاب بحفظ المصطلحات المرتبطة بوظائف ومختلف المراحل التي مر بها تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية ويتم إعطاء الطالب أسئلة يجب عنها هدفها استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بالمحور الأول
- يقوم الطلاب بتحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بوظيفة التخطيط وهنا نعطي الطالب بعض الأسئلة إنطلاقا مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس
- يتعرف الطالب على مختلف الأهداف المتعلقة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية
- تحليل القضايا المتعلقة بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووظيفة التخطيط من خلال أسئلة تتعلق بالمحورين

مقدمة

بعد التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية * HRM وكذا مختلف الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة سنتحدث في هذا المحور عن أول وظيفة وهي وظيفة تخطيط الموارد البشرية وهذا من خلال التطرق لمفهومها وأهدافها بالإضافة إلى النماذج الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية

تمرين: إختبار المكتسبات القبلية

[17 ص 1 حل رقم]

أذكر أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية



11	تعريف تخطيط الموارد البشرية
12	أهداف تخطيط الموارد البشرية
12	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية
14	تمرين: إختبار مستوى الفهم
14	إختبار الخروج

إن عملية تخطيط الموارد البشرية *HRP هي محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. ويمكن أن تمتد الفترة لعدة سنوات وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.



أ. تعريف تخطيط الموارد البشرية

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنها مقابلة العرض والطلب. الأول يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، والثاني يمثل احتياجات المنظمة من هذا المورد خلال فترة الخطة، والذي يعتمد على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة والمؤثرة على كل من العرض والطلب على المورد البشري.

• وقد عرف Michel Armstrong تخطيط الموارد البشرية بأنها " تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المختلفة، وتنمية السياسات الفاعلة على المدى البعيد" (21)[13]

• وعرف Walker تخطيط الموارد البشرية بأنها " عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من المورد البشري في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات" (22)[14]

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية *HRP من الوظائف الرئيسية والمهمة للأسباب التالية: (23)[6]

- تساهم في زيادة كفاءة وفعالية مستوى استخدام الموارد البشرية؛
- تساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد وعالي؛
- تساعد على زيادة تطوير مهارات العاملين؛
- مرتبطة مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر؛
- تساهم في تحديد حاجات المنظمة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.

<https://www.youtube.com/watch?>

v=vV3eZpl970U&list=PLG_6ktED_6k60rrUiEV-3CMt782ZyDZYA&index=13

فيديو، mp4

فرنسية

ب. أهداف تخطيط الموارد البشرية

كما هو الحال مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية. إذ تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين إستراتيجية المنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية حيث يتم التركيز على وظيفة الإستقطاب والإختيار، أما في حالة ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو البقاء والاستمرار والنضوج، فإن هدف تخطيط الموارد البشرية هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من أجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية، وفي حال اعتماد المنظمة على إستراتيجية الإنكماش فإن هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة، كما يمكن أن نذكر البعض من أهداف تخطيط الموارد البشرية كالتالي:

- مساعدة الإبرة في تركيز إهتمامها على مشكلات العمل والإستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.
- تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإنتمائهم وولائهم للمنظمة.
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث يفهم من ذلك وجود علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأهمية هذه العلاقة إنما تكمن في تحديد الإعداد والأنواع المطلوبة مستقبلا اعتمادا على خطة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- إن الموارد البشرية الكفوءة تمثل إستثمارا يمتلك قيمة تنافسية كبيرة إذا استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وكفاءة، وإنه لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ دون أن يكون هناك تقييما شاملا لأوضاع الموارد البشرية بوصفها شريكا في تحقيق الأهداف. [15](24)
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لاداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعده اداره المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية بتكلفة أقل وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلي الموارد الكافية لاحتياجات المنظمة.
- إعداد ميزانيه الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أم التدريب أم الخدمات أم انهاء الخدمات. [16](25)

ب. النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المنظمة على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد، وهو ما يوضحه الشكل التالي: (26)[17]



المصدر: أحمد عمر، حلقن العظمي في ضوء نموذج التخطيط البشري، دار للنشر والدراسات الأكاديمية، مصر 2014، ص 97

وتتم عمليات تحديد المطلوب من الموارد البشرية أو المتاح منها وكذلك تحديد الفائض أو العجز وفق ما يلي:

1. التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: يمكن الإعتماد على الأساليب الكمية أو الأساليب غير الكمية في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

- الأساليب غير كمية : و تشمل عدة طرق نوردها بإيجاز:

التقديرات: يتم وضع التقديرات أما بواسطة المدراء و تحول للمناقشة إلى المستويات الأدنى و يعرف هذا الأسلوب بأسلوب أو بالطلب من المنفذين وضع تقديرات ورفعها إلى المستويات الأعلى أو بإتباع مزيج من الأسلوبين في سبيل التوصل إلى معدل الحاجات الفعلية من القوة العاملة

مستقبلا.

الحدس: يعتمد هذا الأسلوب على إتباع إرشادات عامة تصدرها المنظمة كتحديد عدد المشرفين المطلوبين للإشراف على المشاريع .

أسلوب دلفي: يتم اللجوء بموجب هذا الأسلوب إلى خبرات عدد من المتخصصين بتوجيه استبيانات لكل منهم بشكل منفصل تحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاتهم المستقبلية بشكل حيادي، و موضوعي و يتم مراجعة الاستبيانات المعبأة ومن ثم يعاد طرح أسئلة أخرى على نفس الخبراء مرات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى إجماع من الخبراء على التنبؤات المتوقعة

أسلوب المناقشة وجها لوجه: يتطلب هذا الأسلوب قيام مجموعة من المسؤولين في المنظمة بوضع تنبؤاتها بشكل فردي ثم يتم عقد اجتماع ومواجهة لمناقشة التنبؤات و الخروج بتنبؤات بإجماع الآراء،(27)[16]

-الأساليب الكمية: من بين الأساليب الكمية المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ما يلي:

تحليل الاتجاه : وهو دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة ، للإعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة. فمن خلال هذا الأسلوب يتم دراسة معدلات التوظيف خلال فترة الخمس سنوات الماضية أو أكثر للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية . لذلك يلزم حساب عدد الموظفين في المنظمة في نهاية كل سنة من السنوات الماضية ، ومن الممكن أن يكون هذا العدد خاص بكل مجموعة فرعية (مثل رجال البيع ، رجال الإنتاج، السكرتارية، الإداريين) في نهاية كل سنة من تلك السنوات وذلك بتحديد اتجاهات العمالة التي يعتقد بأنها يمكن أن تستمر في المستقبل وبعد تحليل الاتجاه ذات قيمة كأسلوب للتقدير المبدئي. فمعدلات التوظيف نادرا ما تعتمد علي مرور الوقت . إذ هناك عوامل أخرى (مثل التغيرات في حجم المبيعات و الإنتاج) يكون لها تأثيرها أيضا على الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

تحليل النسبة: هو أسلوب بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة من خلال استخدام النسب بين حجم المبيعات وعدد الموظفين المطلوبين وهو أحد مداخل التنبؤ الذي يعتمد على النسبة بين: أحد المتغيرات السببية (مثل حجم المبيعات)، و عدد الموظفين المطلوبين (على سبيل المثال عدد رجال البيع)، مثلا بافتراض أن رجل البيع تبلغ مبيعاته ما قيمته 500 وحدة نقدية ومع افتراض استمرار المعدل كما هو فإنه يستلزم وجود 6 رجال بيع من أجل بلوغ 3000 وحدة نقدية السنة القادمة.(28)[18]

تحليل عبء العمل: تقوم طريقة تحليل عبء العمل على أساس تحديد حجم الإنتاج أو المبيعات المطلوبة وتحويل ذلك إلى عدد ساعات مطلوبة لإنجاز العمل. ويمكن التوصل إلى تحليل عبء العمل من خلال المعادلة التالية:

عدد ساعات المطلوب عملها شهريا = عدد الوحدات المطلوبة × الوقت المستغرق لإنتاج الوحدة
حجم العمالة المطلوب = عدد الساعات المطلوب عملها شهريا ÷ عدد ساعات العمل الشهرية

تحليل الانحدار: يستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير أو أكثر على متغير تابع بحيث تتمكن من التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغير التابع إذا علمت قيمة المتغير المستقل، ومن أهم الأمثلة على ذلك التنبؤ بقيمة المبيعات لسنوات قادمة بالإعتماد على معرفة مستوى الدخل المتوقع لهذه السنوات. بالإضافة إلى ذلك يمكن التنبؤ بقيمة ظاهرة معينة في حال كون المتغير المستقل هو الزمن باستخدام طريقة المربعات الصغرى.(29)[3]

2. **أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية:** من اجل تحديد المعروض من الموارد البشرية بالمنظمة يتم الإعتماد على الأساليب التالية:

مخزون المهارات: يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف، تتضمن إسم الموظف عمره وحالاته الاجتماعية، ومؤهلاته التعليمية وخبرته، والبرامج التدريبية المشارك فيها، نتائج تقييم أداءه...وغيرها. ولا شك أن مثل هذه القائمة تعطي تصورا واضحا للمخططين عن إمكانية نقل وترقية الموظفين من وظيفة إلى أخرى على ضوء المعلومات السابقة الخاصة بمؤهلات وقدرات الموظفين(30)[19]

معدل دوران العمل: يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية، فإرتفاعه يعتبر مؤشرا إلى الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطي معدل الخسارة فيها، التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات ، إصابات العجز، حالات التسريح من العمل، الوفاة. ويمكن أن يضاف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهدا بشريا ضائعا يجب تعويضه، وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية في الماضي. ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشرا قوي يوضح العدد المرتقب من المورد البشري الذي ستحتاجه المنظمة في المستقبل لتغطية الخسارة المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال.

حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة: عند التخطيط للموارد البشرية يجب أن تتابع حركات الترقية المستقبلية بين المستويات الإدارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية التي يخطط لها، وذلك لمعرفة ما هي الوظائف التي ستخلو في كل مستوى بسبب الترقية للمستوى الأعلى، ومن هم المرشحون لملئها من المستويات الأدنى. ما يفيد في تحديد الوظائف التي لا يوجد من

يمكنه شاغلها من داخل المنظمة.
إحالات التقاعد: لاشك أن الأفراد المحالين على التقاعد يعتبرون بمثابة خسارة للمورد البشري وهو ما يستوجب تعويضها وأخذ هذا في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية. وعملية التنبؤ بأعداد الافراد الذين سيحلون على التقاعد ليست بالأمر الصعب، إذ يمكن معرفة أعدادهم ونوعيتهم خلال الفترة التي يجري التخطيط لها عن طريق على سجلات الموارد البشرية. (31)[12]
3. تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية وكيفية التصرف فيه: تأتي هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، واللتين تم تحديد عدد الموارد البشرية المطلوبة وعدد المتاح منها داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد المورد البشري المعروضة من العدد المطلوب، ويمكن صياغة ذلك في العملية الحسابية البسيطة التالية:

(عدد المطلوب من المورد البشري) - (عدد المتاح من المورد البشري) = الفائض أو العجز في المورد البشري.

وعليه يكون ناتج هذه العملية إما سلبى فيدل على وجود فائض أو إيجابى مما يدل على وجود عجز في أعداد المورد البشرية.

وتتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين إتباع أسلوب معين في التعامل معها، وتتوقف ذلك الأسلوب على ظروف الطلب والعرض على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة.

ويمكن أن نورد الإطار العام الذي يمكن أن تتبعه المنظمات في تعاملها مع كل من حالات العجز والفائض كما هو مبين في الشكل التالي: (32)[20]



من خلال الشكل السابق يتضح مجمل الإجراءات أو الحلول التي يمكن أن تتبعها المنظمات وهذا تبعا لكل نتيجة من نتائج تحديد الاحتياجات من الموارد البشري ووفقا لحالة سوق العمل إذ يمكن أن يكون هناك وفرة في اليد العاملة كما يمكن أن يكون هناك ندرة.

ت. تمرين: إختبار مستوى الفهم

[17 ص 2 حل رقم]

قدم تعريف موجز وشامل لوظيفة تخطيط الموارد البشرية

ث. إختبار الخروج

وضح العلاقات التبادلية لوظائف إدارة الموارد البشرية
 أذكر أساليب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

خاتمة

بالرغم من أن أولى مراحل الاهتمام بالعنصر البشري كانت قبل الثورة الصناعية إلا أن ملامح تشكل إدارة الموارد البشرية كانت مع بداية إسناد مهامها لأفراد متخصصين، وبداية تموضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أكثر من ذي قبل. وزيادة فئات الإدارات العليا بأهمية العنصر البشري وإدارته. باعتباره يكسب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. ودوره الكبير في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات، و تحقيق أهدافها، عن طريق الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية .

حل التمارين

< 1 (ص 9)

1 مرحلة قبل الثورة الصناعية 2 مرحلة الثورة الصناعية 3 مرحلة الإدارة العلمية 4 مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية 5 مرحلة العلوم السلوكية 6 مرحلة إدارة الأفراد 7 مرحلة ولادة إدارة الموارد البشرية

< 2 (ص 14)

هي مقابلة العرض والطلب للمورد البشري العرض يمثل المتاح منه والثاني يمثل الاحتياج منه

قاموس

تحليل الانحدار

هو كل طريقة إحصائية يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتماداً على قيم وقياسات متغيرات عشوائية أخرى. له عدة أنواع مثل: الانحدار الخطي، والانحدار اللوجستي، وانحدار بواسون،

معنى المختصرات

Human Resource Management
Human resources planning

HRM -
HRP -

قائمة المراجع

- [12] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- [13] محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- [14] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015.
- [15] غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2018.
- [16] يوسف حليم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
- [17] أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2014.
- [18] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، د ط، 2003.
- [19] محمد الصيرفي، قدر حجم العمالة المطلوبة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006.
- [20] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2004.
- [3] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015.
- [6] عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009.