

# الوحدة الرابعة: الخطوات العملية لتخطيط الموارد البشرية

١٤٣٦هـ

الوحدة الرابعة: الخطوات العملية لتخطيط الموارد البشرية  
أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن  
يتعرف على:

خطوات تخطيط الموارد البشرية

المدخل التشخيصي لتخطيط الموارد البشرية

4

## الخطوات العملية لتخطيط الموارد البشرية

الخطوات العملية لتخطيط الموارد البشرية :  
يجب أن ترتبط خطة الموارد البشرية باستراتيجيه المنظمة وكلاهما  
يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها ومستقبلها .  
وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بخمس خطوات هي :

- (١) التنبؤ .
- (٢) وضع الأهداف .
- (٣) وضع الخطة .
- (٤) تنفيذ الخطة .
- (٥) التقويم والمتابعة .

اصماد نبي  
مؤيد بالترتيب

٥٥  
وضع الخطة

## أولاً : التنبؤ

تتضمن هذه الخطوة أربع مراحل هي :

أولاً: التحليل :

يركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل ، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور ، عدد الوظائف ، الخ .

كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع .

ثانياً: التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء التحليل السابق .

ثالثاً: وضع موازنة الموارد البشرية .

رابعاً: التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية بجانبية الداخلي والخارجي ، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها من الموارد البشرية وهنا تتم الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل مصدر وعلى المنظمة أن تكون عقلانية عند اتخاذ القرار المناسب .

ثانياً : وضع الأهداف ( تحديد الأهداف )

يجب أن تعتمد خطة الموارد البشرية على الأهداف العامة للمنشأة فإذا كانت الأهداف العامة تسعى إلى التوسع في النشاطات فإن أهداف التخطيط للموارد البشرية تعكس هذا التوجه أما إذا كانت أهداف المنشأة تدعو إلى الاستقرار لقناعتها بمستوى أداها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف بناء المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية الداخلية.

## ثالثاً: رابعاً : وضع الخطة

يتم في ضوء تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية وضع خطة العمل ، وتعتمد تفاصيل تلك الخطة على نتائج التحليل والمقارنة بين العرض والطلب وهناك قرارات فرعية يمكن أن تتضمنها الخطة مثل :-

- قرارات متعلقة بالتوظيف .
- قرارات متعلقة بالترقية والنقل والتقاعد .
- قرارات متعلقة بالتدريب .
- قرارات متعلقة بمستوى ومعايير تقييم الأداء .
- قرارات متعلقة بإعادة توزيع المهام والأعمال .
- قرارات متعلقة بتغيير هيكل الأجور والرواتب .

تنفيذ الخطة

يتم حشد الموارد البشرية المختلفة لتنفيذ القرارات السابقة بفعالية .

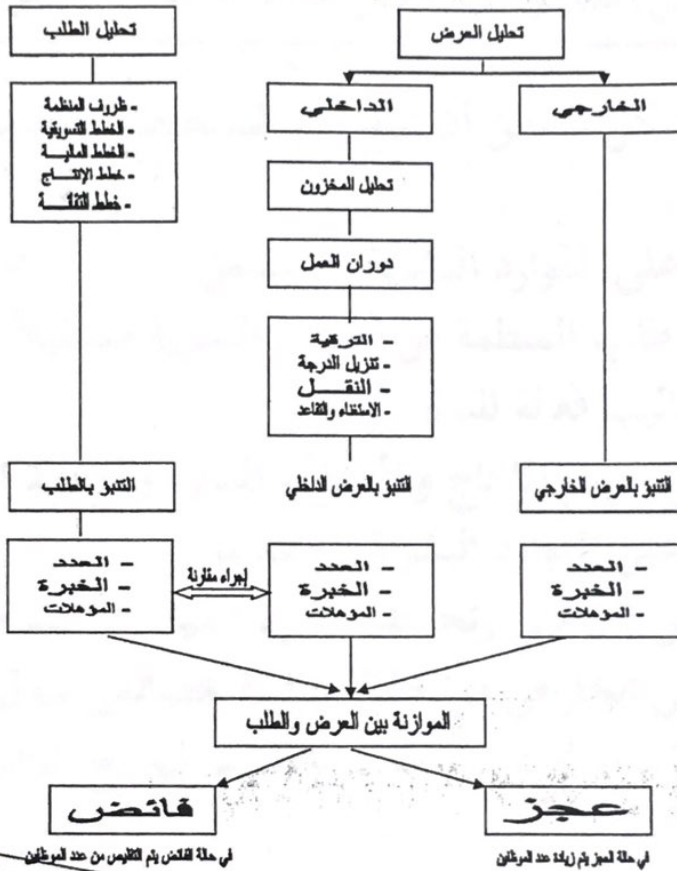
### خامساً: التقويم والمتابعة

تهدف عملية التقويم والمتابعة إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في خطة الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحداً أو أكثر من المعايير التالية :

- (١) حجم التوظيف الحقيقي مقارنة بالحجم المطلوب من الموظفين .
  - (٢) مستويات الإنتاجية المتحققة مقارنة بالمستويات المخطط لها .
  - (٣) كلفة العمل والبرامج مقارنة بالموازنات المحددة .
- ويتم اختيار المعيار في ضوء أهداف التخطيط للموارد البشرية التي تُشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



# المدخل التشخيصي في تخطيط الموارد البشرية



في حالة الفائض يتم التخلص من عدد الموظفين

في حالة العجز يتم زيادة عدد الموظفين

### يتبع/ تحليل المدخل التشخيصي لتخطيط الموارد البشرية

وتواجه المنظمة ثلاث حالات بعد إجراء المقارنة هي :

- (١) التوازن بين العرض والطلب : لا يوجد مشكلة في الموارد البشرية .
- (٢) زيادة العرض على الطلب : فائض. ( أي بين الوظائف والأفراد )
- (٣) زيادة الطلب على العرض : عجز.

- إذا وجدت المنظمة أن هناك عجزاً تلجأ إلى : التعيينات الجديدة ، العمل الإضافي ، العقود المؤقتة ، النقل والترقيات .

- إذا وجدت المنظمة أن هناك فائضاً تلجأ إلى : إيقاف التعيينات ، تسهيل إجراءات الاستقالة أو التقاعد المبكر أو التسريح والاستغناء عن الموظف .

## تحليل المدخل التشخيصي لتخطيط الموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل السابق أن المدخل التشخيصي يعتمد على ثلاث خطوات أساسية هي :

- (١) التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية : ويتضمن :
  - تقدير حجم طلب المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً .
  - استخدام أساليب فعالة للتنبؤ .
  - الاعتماد على حجم الإنتاج والأهداف المالية والخطط التسويقية .
- (٢) التنبؤ بالعرض على الموارد البشرية : ويتضمن :
  - تحليل العرض الداخلي وتحديد مخزون المهارات المتاحة .
  - تحليل العرض الخارجي من خلال دراسة خصائص سوق العمالة .
  - إجراء المقارنة بين العرض والطلب وتصميم البرامج الكفيلة بمعالجة النتائج .

مصطلحات

