

الوحدة السابعة: أساليب تحديد الاحتياجات البشرية (عبء العمل وقوة العمل)

١٤٣٦هـ

الوحدة السابعة: أساليب تحديد الاحتياجات البشرية

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن:

يتعرف على أساليب التنبؤ بالاحتياجات البشرية للمنظمة

يكون قادراً على استخدام بعض الأساليب المتبعة في تخطيط الموارد البشرية

يتعرف على مفاهيم عبء العمل وقوة العمل وعبء العمل

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

هناك العديد من الأساليب التي يمكن الاختيار من بينها لتحديد الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، أبرزها:

- (١) طلب الوحدات الإدارية
- (٢) تقديرات الخبراء
- (٣) نسبة العمالة إلى الإنتاج أو المبيعات (عبء العمل وقوة العمل).
- (٤) خرائط الإحلال.
- (٥) أسلوب المقارنة التاريخية.
- (٦) أسلوب الميزانية التقديرية.
- (٧) أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل.

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

أولاً: أسلوب طلب الوحدات الإدارية:

يعتمد هذا الأسلوب على ما يتوفر لدى رؤساء الوحدات الإدارية من معلومات تتعلق بحجم العمل والخطط والعمالة والتي يمكن على ضوئها تحديد احتياجات المنشأة من الكوادر البشرية.

ثانياً: أسلوب تقديرات الخبرة:

يعتمد هذا الأسلوب على الخبرة النظرية والعملية لمجموعة من الخبراء، بحيث تعتمد المنشأة على تقديراتهم لتوقع حجم العمالة اللازمة للخطة المقبلة.

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

ثالثاً: أسلوب نسبة الموظفين إلى الإنتاج أو المبيعات

يقتضي هذا الأسلوب القيام بنوعين من التحليلات:

أ. تحليل عبء العمل.

ب. تحليل قوة العمل.

تحليل عبء العمل:

-تعريف عبء العمل: عبارة عن حجم العمل المتوقع إنجازه (Merriam-Webster)

عند تحليل عبء العمل فإن المنشأة تأخذ عاملين بالحسبان هما:

أ. التغييرات التقنية: حيث تؤثر التقنية على طرق العمل وعلى حجم العمل وتركيبه الموارد البشرية.

ب. التغييرات التنظيمية: مثل إعادة التنظيم وتوزيع الصلاحيات وغيرها من التغييرات.

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

يتم النظر إلى جانبين عند احتساب عبء العمل، هما:

- تحديد الحجم الإجمالي للعمل المطلوب إنجازه خلال فترة زمنية معينة.

- تحديد حجم العمل المطلوب إنجازه من قبل الفرد الواحد في المنظمة

معادلة احتساب عبء العمل:

الكوادر البشرية المطلوبة خلال فترة معينة = حجم العمل الإجمالي
حجم العمل للفرد الواحد

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

تحليل قوة العمل

أي احتساب أعداد العمالة الموجودة في المنظمة بالفعل من أجل مقارنتها مع الأرقام الناتجة عن احتساب عبء العمل ، فالنتائج التي يفرزها عبء العمل يجب مقارنتها مع موجودات المنظمة من الكوادر البشرية من أجل تحديد الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر بالفعل .

أما موجودات المنظمة من العمالة فيجب أن تُحلل لمعرفة ما قد تفقده المنظمة نتيجة الاستقالات أو إنهاء الخدمة أو التقاعد أو غيرها من أشكال الانفصال، وباستخراج ما قد تفقده المنظمة من العاملين نتوصل إلى صافي القوى العاملة التي ستوفرها المنظمة خلال الفترة القادمة .

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

يمكن احتساب قوة العمل بالطرق التالية :

أولاً: الطريقة المباشرة (وتسمى عوامل الإحلال) وتشمل :

(١) **حالات التقاعد** : تمثل العاملين الذين يصلون إلى سن التقاعد والذين يعتزمون إحالة أنفسهم إلى التقاعد خلال فترة التنبؤ .

(٢) **الحالات الأخرى لإنهاء الخدمة** :

هي حالات انتهاء الخدمة إما بسبب الوفاة أو الإقالة أو الاستقالة ويمكن التنبؤ بها من خلال دراسة بيانات السنوات السابقة ، مع الأخذ في الاعتبار التنبؤ بالظروف غير الاعتيادية التي تمرُّ بها المنظمة في المواسم المختلفة .

(٣) **حالات الترفيع والنقل** :

هي الحالات التي تتمثل في نقل أو ترفيع الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس القسم أو خارجه .

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

ثانياً: الطُرق الكمية (طريقة معدل دوران العمل):

يعرف معدل دوران العمل بأنه معدل ترك العاملين للمنشأة وتعيين موظفين جدد (Cambridge dictionary)، ولا يقتصر دوران العمل على التنبؤ بحركة العمالة من وإلى المنشأة وإنما يتعدى ذلك لقياس مستوى الروح المعنوية لدى موظفي المنشأة، وتستطيع الإدارة مقارنة أرقام دوران العمل الخاصة بصناعة معينة أو المقارنة بين قسم وآخر داخل المنظمة .

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

صعوبات احتساب معدل دوران العمل:

(١) صعوبة تحديد مصطلح التاركين للعمل بدقة :

بمعنى أن هناك دوران عمل إرادي (أي ترك العمل طواعية للالتحاق بوظيفة أفضل)، وهناك دوران عمل لا إرادي (أي فصل الموظف بسبب أدائه الضعيف مثلاً) وتواجه المنظمة صعوبة في اتخاذ القرار المتعلق بالنوع الذي ستختاره إلا أن الدراسات أشارت إلى أن معظم المنظمات تختار النوعين معاً لاحتساب معدل دوران العمل .

(٢) صعوبة تحديد الفترة الزمنية:

تضطر معظم المنظمات إلى تحديد فترة التنبؤ بشكل عشوائي وغالباً ما ترتبط هذه الفترة بفترة توزيع الاستثمارات التي سيتم بواسطتها تقدير معدل دوران العمل .

أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

معادلة احتساب معدل دوران العمل

$$100 \times \frac{\text{عدد تاركى الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{معدل ترك الخدمة}$$

متوسط عدد العاملين يشمل العاملين في بداية الفترة + العاملين في نهاية الفترة

يتبع / أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

رابعاً : خرائط الإحلال أو الاستبدال :

تستخدم خرائط الإحلال لتعبئة الشواغر التي قد تحدث في المستقبل،
وتُحدد الشخص المؤهل والمناسب لتعبئة تلك الشواغر في وقت معين
خطوات طريقة خرائط الإحلال:

- (١) جمع معلومات شاملة عن الأفراد المرشحين للوظائف التي ستصبح شاغرة
مستقبلاً .
- (٢) تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواءً الآن
أو في المستقبل .
- (٣) تحديد مواصفات الوظيفة التي ستصبح شاغرة في المستقبل .

يتبع / أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

خامساً: أسلوب المقارنة التاريخية:

يعتمد هذا الأسلوب على فكرة أن الحاضر ما هو سوى امتداد للحاضر ومؤشر للمستقبل، حيث يتم جمع المعلومات عن الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

مثال: نتيجة للمقارنة وُجد بأن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل (٤٪)، الأمر الذي يعني بأن حجم التزايد في العمالة يمكن أن يبقى مستمراً بنفس المعدل خلال الفترة القادمة في حالة ثبات العوامل الأخرى.

يتبع / أساليب تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة

سادساً: أسلوب الميزانية التقديرية:

تقوم المنظمات بوضع ميزانية تقديرية خلال عام قادم، والميزانية تعد بمثابة خطة متكاملة تتضمن تقديراً للاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة وإنجاز أنشطة معينة.

سابعاً: أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل:

يتم التنبؤ على ضوء تحديد الارتباط القائم بين حجم العمالة وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة
مثال: العلاقة بين حجم العمالة والآلة التي سيعمل عليها العامل.

Workforce Analysis

• تحليل قوة العمل

Workload

• عبء العمل

Employee Turnover Rate

• معدل دوران العاملين

Replacement Chart

• خرائط الإحلال

Hire

• يعين

Fire

• يقيل