



كلية المجتمع بالرياض

قسم العلوم الإدارية

تخطيط الموارد البشرية

الفصل الرابع

مشكلات تخطيط الموارد البشرية

الأستاذ

مراد جميل العبادي

١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ

## الفصل الخامس

### مشاكل تخطيط الموارد البشرية

هنالك العديد من المشاكل التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية ومن هذه المشاكل:

١- عدم توفر معلومات دقيقة:

يعتمد التخطيط بشكل أساسي على المعلومات التي تتصف في كثير من الأحيان بندرتها أو نقصها أو سرعة تغييرها مما ينعكس سلباً على فعالية التخطيط للموارد البشرية.

٢- عدم وضوح الأهداف:

يجب أن تتوفر مجموعة من الأهداف الأساسية للمنظمة يتم تقسيمها إلى أهداف فرعية ، وغموض هذه الأهداف لا يُمكن المخطط من تحديد المتطلبات العملية لخطة الموارد البشرية.

٣- ضعف تأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية.

تُحدث خطة الموارد البشرية تغييرات جذرية في المنظمة تتعلق بالمناصب الوظيفية الأمر الذي يتطلب دعماً من الإدارة العليا.

٤- ضعف التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

تعتمد وظائف إدارة الموارد البشرية على التخطيط لتلك الموارد لأن التخطيط يعتبر نقطة البداية لكافة القرارات اللاحقة وضعف التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى يؤدي إلى قلة فعالية خطة الموارد.

٥- الإعتماد الكبير على الخبرة وتجاهل المعلومات.

٦- سرعة التغيرات البيئية.

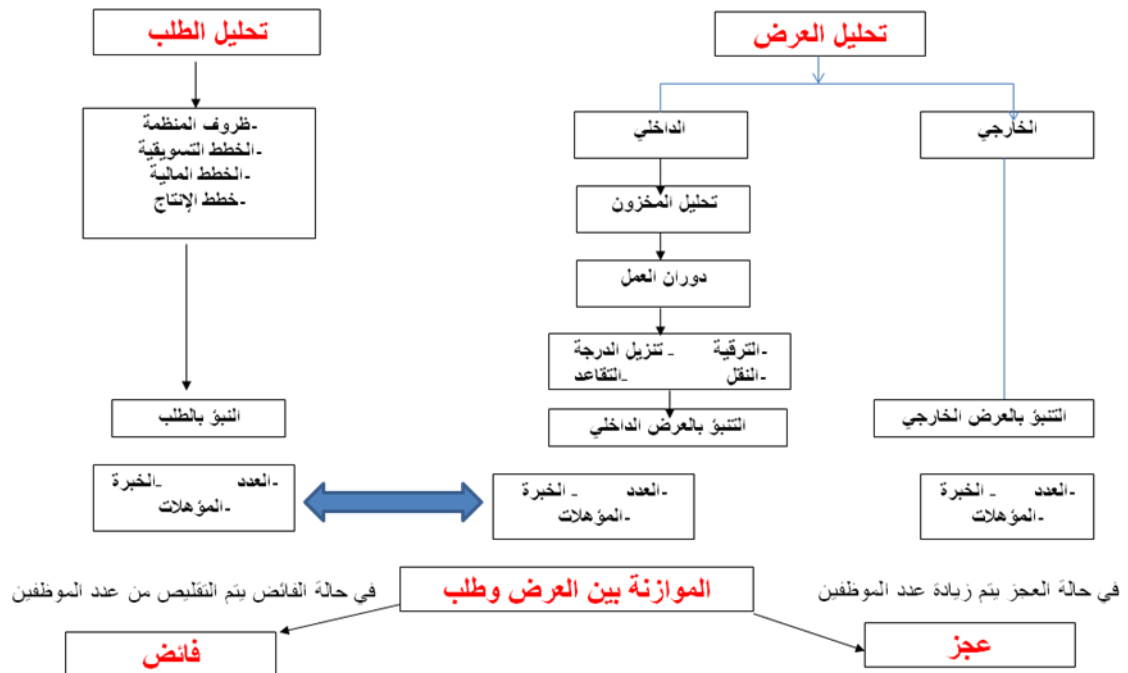
٧- مقاومة التغيير

٨- عدم توفر الكفاءات المناسبة للتخطيط.

٩- عدم الإلتزام بالتخطيط للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا.

١٠- ارتفاع التكلفة " تكلفة جمع البيانات وتحليلها ووضع خطة بديلة ".

المدخل التشخيصي في تخطيط الموارد البشرية:



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

١- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: يتضمن :

أ- تقدير حجم طلب المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً.

ب- استخدام أساليب فعالة للتنبؤ.

ج- الإعتماد على حجم الإنتاج والأهداف المالية والخطط التسويقية.

٢- التنبؤ بالعرض على الموارد البشرية: يتضمن :

أ- تحليل العرض الداخلي وتحديد مخزون المهارات المتاحة.

ب- تحليل العرض الخارجي من خلال دراسة خصائص سوق العمالة.

٣- إجراء المقارنة بين العرض والطلب وتصميم البرامج الكفيلة بمعالجة النتائج.

تواجه المنظمة ثلاث حالات بعد إجراء المقارنة هي : -

١- التوازن بين العرض والطلب.  $\longleftrightarrow$  لا يوجد مشكلة في الموارد البشرية

٢- زيادة العرض على الطلب .  $\longleftrightarrow$  فائض " بين الوظائف والأفراد "

٣- زيادة الطلب على العرض.  $\longleftrightarrow$  عجز

ملاحظة:

في حال وجود عجز تلجأ المنظمة إلى التعينات الجديدة، العقود الموقتة، النقل والترقيات.

في حال وجود فائض تلجأ المنظمة إلى إيقاف التعينات، تسهيل إجراءات  
الإستقالة...الخ

### تحديد الطلب وأهدافه على الموارد البشرية

يقصد بتحديد الطلب على الموارد البشرية: تحديد نوعية المهارات والقدرات  
والخبرات والأعداد التي تحتاج إليها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

إهداف تحديد الطلب على الموارد البشرية :

١- معرفة عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

٢- معرفة مواصفات هؤلاء العاملين.

٣- تحديد الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة.

يصعب تقييم عملية " التنبؤ " تحديد الطلب على الموارد البشرية لانه يتعامل مع  
متغيرات مستقبلية .

### إتجاهات التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

هنالك ثلاثة إتجاهات للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

١- تحديد الطلب من قِبل الإدارة العليا.

٢- تحديد الطلب من قِبل الأقسام والوحدات داخل المنظمة.

٣- الجمع بين الإتجاهين السابقين .

## العوامل المؤثرة في تحديد الطلب على الموارد البشرية

- ١- تحديد الوظائف المطلوبة بالفعل.
- ٢- التأكد من أن عدد الموظفين المتوفرين كافٍ لإنجاز وظيفة ما.
- ٣- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها.
- ٤- تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج.
- ٥- تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا المعلومات .
- ٦- تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي.
- ٧- تحديد تأثير التغير المتوقع في الاستثمارات لدى المنظمة.
- ٨- تحديد تأثير التغير المتوقع في الوضع الإقتصادي العام

## مفهوم وأهداف تحديد العرض من الموارد البشرية

تحديد العرض من الموارد البشرية يعني: تحليل المتوفر لدى المنظمة من قوى بشرية وكل ما يتوافر في أسواق العمالة الخارجية.

### إهداف عملية تحديد العرض:

- ١- تحديد العدد الحالي للموظفين في المنظمة بالإضافة إلى مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم.
- ٢- تحليل طبيعة الأعمال للتأكد من المهارات المطلوبة للقيام بالعمل.
- ٣- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

## طرق الحصول على المعلومات الخاصة بتحديد العرض

يوجد ثلاثة طرق للحصول على المعلومات الخاصة بتحديد العرض:-

١- طلبات الإستخدام: هي الطلبات الوظيفية التي يقدمها المرشح أو الموظف للمنشأة، وتشمل ( المعلومات الشخصية، المؤهلات العلمية، الخبرات، اللغات والمهارات والقدرات)

٢- تقارير تقييم الأداء: تتضمن هذه التقارير نقاط الضعف والقوة لدى الموظف.

٣- قوائم وسجلات الأجور والمرتبات.

## نظم المعلومات الإدارية وعملية تحديد العرض

يُساعد نظم المعلومات الإدارية في النواحي التالية:

١. توفر معلومات تفصيلية عن مهارات والقدرات داخل المنظمة.

٢. توفر معلومات عن تحركات العاملين داخل المنظمة مثل النقل والترقية والإستقالة..... الخ.

٣. المساعدة في إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية توزيع الموارد البشرية.

٤. التأكد من توافق ما يُدفع من أجور ومرتبات مع قدرات العاملين.

٥. المساعدة في تحديد الإحتياجات التدريبية.

ويجب أن يشمل نظم المعلومات للموارد البشرية المعلومات التالية:

١. معلومات خاصة بالتاريخ والتطور المهني للموظف.
٢. معلومات خاصة بالقدرات والتدريب.
٣. معلومات خاصة بالأجر والراتب والمكافآت والعلاوات.
٤. معلومات متعلقة بتقارير تقييم الأداء.
٥. معلومات متعلقة بطبيعة وظيفة الفرد.

### تحديد العرض من الموارد البشرية

عند تحديد العرض من الموارد البشرية يجب على المنظمة أخذ بعين الاعتبار دراسة الأسواق الخارجية والتركيز على العناصر التالية:-

- ١- القدرات المتوفرة في الأسواق.
- ٢- معدل البطالة ونوعيتها.
- ٣- إتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة.
- ٤- الهجرة الداخلية والخارجية للموارد البشرية.
- ٥- حجم وتوزيع الموارد البشرية على الوظائف المختلفة.



يجب أن يحتوي نظام المعلومات الخاص بتخطيط الموارد البشرية على قاعدة معلوماتية تشمل على بيانات تفصيلية :-

أ- بيانات تنظيمية :- وتشمل على :-

١- أهداف المنظمة      ٢- المنتجات وحجم الطلب      ٣- خطط التوسع

٤- الهيكل التنظيمي      ٥- التغيرات التنظيمية      ٦- سياسات وهياكل الأجور

٧- نظم تقييم الأداء      ٨- حجم الإنتاج      ٩- نوعية الإنتاج

ب - بيانات عن العاملين: وتشمل على :-

١- أعداد العاملين      ٢- تخصصات العاملين      ٣- توزيع العاملين حسب العمر

٤- توزيع العاملين حسب المهن      ٥- توزيع العاملين حسب المؤهل

٦- معدل دورات العمل      ٧- توزيع العاملين حسب الدرجات الوظيفية

٨- توزيع العاملين حسب الإدارات.... الخ

يجب أن يحتوي نظام المعلومات الخاص بتخطيط الموارد البشرية على قاعدة معلوماتية تشمل على بيانات تفصيلية :-

ج - البيانات الخارجية. وتشمل على :-

١- التشريعات التي تنظم العمالة      ٢- التغيرات التكنولوجية

٣- ظروف المنافسة      ٤- ظروف سوق العمل

٥- حجم القوى العاملة وخصائصها      ٦- مخرجات النظام التعليمي.....الخ

## نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية

أي نظام له مخرجات، فما المخرجات الأساسية لنظام معلومات تخطيط الموارد البشرية؟؟؟؟

١- تقديرات عن الإحتياجات المستقبلية.

٢- قوائم تحليلية للوظائف الحالية والمستقبلية وفقاً لأنواع الوظائف ومواصفات شاغليها.

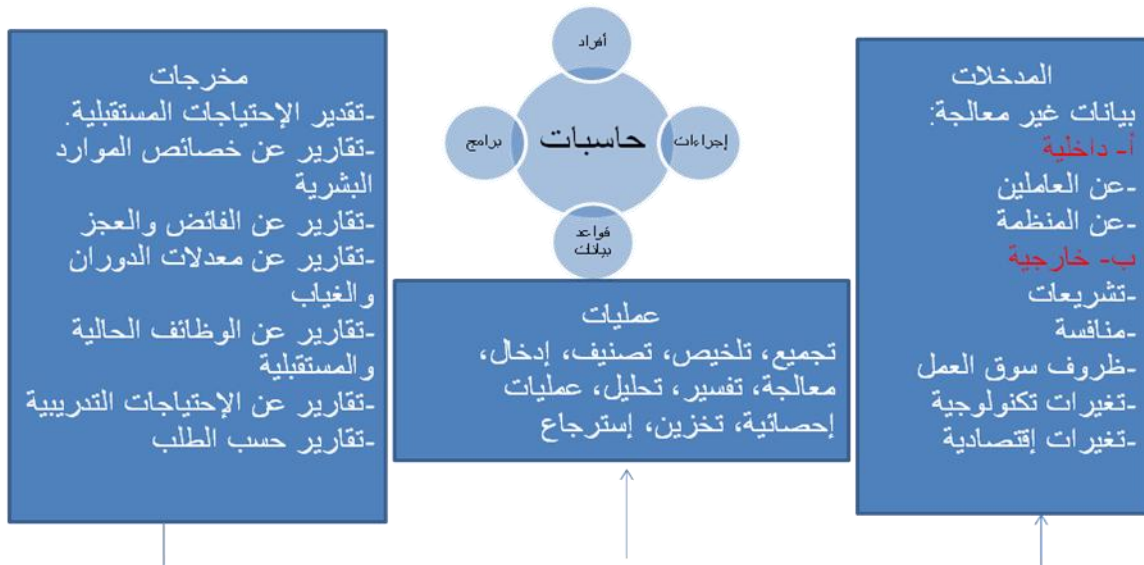
٣- قوائم تحليلية عن الموظفين الحاصلين عن برامج تدريبية.

٤- قوائم تحليلية عن المعدلات الخاصة بدوران العمل والغياب.

٥- قوائم تحليلية لتوزيع الموارد البشرية حسب الهيكل العمري وذلك للتنبؤ بعدد العاملين المتوقع تقاعدهم.

٦- تقارير عن اسباب ترك الخدمة.

عناصر نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية المرتبط بالحاسب الآلي ؟؟؟



## العوامل التي تؤثر على عرض الموارد البشرية

- ١- سياسات الشركة في مجالات الاستقطاب والإختيار والتقاعد.
- ٢- مدى جاذبية وظائف المنظمة.
- ٣- درجة توافر المهارات والتخصصات المختلفة في سوق العمل.
- ٤- معدل الخريجين الذين ينضمون إلى سوق العمل سنوياً.
- ٥- مدى قوى النقابات وإتحادات العمال.
- ٦- السياسات الحكومية في مجال توظيف العمالة المحلية والوافدة.