



كلية المجتمع بالرياض

قسم العلوم الإدارية

## تخطيط الموارد البشرية

### الفصل الرابع

#### أساليب تخطيط الموارد البشرية

الأستاذ

مراد جميل العبادي

١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ

## الفصل الرابع

### أساليب تخطيط الموارد البشرية

هنالك العديد من الأساليب المستخدمة في التخطيط للموارد البشرية ( التي تتبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية) ومن هذه الأساليب:

أولاً: طلب الوحدات الإدارية :

يركز هذا الأسلوب على ما هو متوفر من معلومات لدى رؤساء الأقسام والإدارات، حيث هؤلاء الرؤساء يعرفون المهام المطلوبة منهم وبالتالي يستطيعون تحديد الإحتياجات البشرية المستقبلية.

ثانياً: الإستعانة بالخبراء :

حيث تلجأ المنظمة إلى الإستعانة بخبراء من خارج المنظمة للوصول إلى قرار بخصوص إحتياجات الأقسام من الموارد البشرية .

ثالثاً : نسبة العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

حيث تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة بهذه العمالة.

وتقتضي هذه الطريقة القيام بنوعين من التحليلات هما:-

١- تحليل عبء العمل.

٢- تحليل قوى العمل.

## □ تحليل عبء العمل:

يقوم التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية على تحديد عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ. وتأخذ المنظمة بالحسبان عاملين أساسيين عند تحليل عبء العمل هما:

التغيرات التكنولوجية: تؤثر التكنولوجيا على أساليب وطرق العمل وبالتالي على تركيبة الموارد البشرية.

التغيرات التنظيمية: مثل إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات أو إستحداث أو الغاء أو دمج وحدات تنظيمية.

يقوم تحديد عبء العمل على أمرين أساسيين هما:

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

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

حجم العمل الإجمالي

عدد الأفراد =

حجم العمل للفرد الواحد

## □ تحليل قوى العمل:

- أي إحتساب أعداد العمالة الموجودة في المنظمة بالفعل من أجل مقارنتها مع الأرقام الناتجة عن إحتساب عبء العمل، فالنتائج التي يفرزها عبء العمل لا تعني

توفر العمالة المطلوبة ولكن يجب مقارنتها مع موجودات المنظمة من أجل تحديد الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر بالفعل.

- أما موجودات المنظمة من العمالة فيجب أن تحلل لمعرفة ما قد تفقده المنظمة نتيجة الإستقالات أو إنهاء الخدمة أو التقاعد، وبإستخراج ما قد تفقده المنظمه من العاملين يتم التوصل إلى صافي القوى العاملة التي ستوفرها المنظمة خلال الفترة القادمة.

تحليل قوى العمل: يُمكن إحتساب قوى العمل بالطرق التالية:

- الطريقة المباشرة " وتسمى عوامل الإحلال " وتشمل:

١. حالات التقاعد: وتمثل العاملين الذين يصلون إلى سن التقاعد والذين يعتزمون إحالة أنفسهم إلى التقاعد خلال فترة التنبؤ.

٢. الحالات الأخرى لإنهاء التقاعد: وهي حالات إنهاء الخدمة إما بسبب الوفاة أو الإقالة أو الإستقالة ويمكن التنبؤ بها من خلال دراسة بيانات السنوات السابقة، مع الأخذ بعين الإعتبار التنبؤ بالظروف غير الإعتيادية التي تمر بها المنظمة في مواسم مختلفة.

٣. حالات الترفيع والنقل: وهي الحالات التي تتمثل في نقل أو ترفيع الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس القسم أو خارجه.

- الطرق الكمية: طريقة معدل دوران العمل

يعرف دوران العمل بأنه تغيير الموظفين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

## الصعوبات إحتساب معدل دوران العمل:

■ صعوبة تحديد مصطلح التاركين للعمل بدقة:

بمعنى أن هناك دوران عمل إرادي ( أي ترك العمل طوعية للإتحاق بوظيفة أفضل) وهناك دوران عمل لا إرادي ( أي فصل الموظف بسبب أدائه الضعيف مثلاً).

■ صعوبة تحديد الفترة الزمنية:

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

هنالك العديد من الأساليب المستخدمة في التخطيط للموارد البشرية ( التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية) ومن هذه الأساليب:

رابعاً: خرائط الإحلال أو الإستبدال:

تستخدم خرائط الإحلال لتعبئة الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد، متحدد الشخص المناسب لتعبئة تلك الشواغر.

خطوات طريقة خرائط الإحلال:-

١- جمع معلومات شاملة عن الأفراد المرشحين للوظائف التي ستصبح شاغرة مستقبلاً.

٢- تقييم أداء كل فرد من الرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل.

٣- تحديد مواصفات الوظيفة التي ستصبح شاغرة مستقبلاً.