



جامعة محمد خيضر بسكرة* *بسكرة*

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مقياس إدارة الموارد البشرية

الفوج : 01

تلخيص مقال بعنوان

تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة
بقلم كل من د. مهند احمد عثمان و د. ادب عبد الله سليمان

تحت اشراف الاستاذ

بن صوشة رياض

من اعداد الطالبة

بن سايح سارة

السنة الجامعية 2023/2024

تقديم المقال

1. التعريف بصاحب المقال

❖ مهند احمد عثمان: أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية بكليات بريده الالهية، بعقلة الصقور، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، من مؤلفاته دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المنظمة دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم، أيضا مقال تحت عنوان تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وأثره على الالتزام الوظيفي بمنظمات الاعمال الدور المفقود دراسة ميدانية على شركة تبوك بولاية الخرطوم.(1)

❖ ادم عبد الله سليمان: أستاذ مساعد بجامعة الطائف، كلية العلوم والآداب برنية، قسم الرياضيات، من أعماله

« Time series analysis of khartoum stock Market index using Box-Jenkins Method ». (2)

"تحليل السلاسل الزمنية لمؤشر سوق الخرطوم للأوراق المالية باستخدام طريقة بوكس جينكينز"

2. التعريف بالمجلة

مجلة أبحاث ودراسات التنمية مجلة علمية نصف سنوية (يونيو، ديسمبر) سنة الانشاء "2014" متخصصة، غير ربحية، يصدرها ويحررها معمل LERDR كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والإدارية، جامعة محمد عبد العزيز بشير الابراهيمى -برج بوعريج- تركز على العلوم الاجتماعية، تطوير الإدارة العامة، الاقتصاد، إدارة الموارد البشرية، ينشر البحث بثلاث لغات العربية والفرنسية والإنجليزية. (3)

3. عنوان المقال

تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة.

يحتوي عنوان المقال على متغيرين متغير تابع والذي يتمثل في تخطيط الموارد البشرية يهتم بتحديد احتياجات المنظمة كما وكيفا لذلك فطبيعة تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها. (4)، اما المتغير المستقل فهو تطوير القوى العاملة أي تنمية القوى العاملة وبما ان تخطيط الموارد البشرية هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذا من خلال العنوان والذي هدف الى تحديد إذا كان لإدارة الموارد البشرية دور في تنمية القوى العاملة.

تمثلت الجهة محل الدراسة في مصنع برميير للإنتاج الغذائي حيث كانت الجهة ملائمة لتوفر مختلف الوظائف في ذلك المصنع منها مدير إدارة، نائبه، مشرف قسم الى غير ذلك من الوظائف ومنه يمكن لاختلاف المستويات الإدارية ان يقدم معلومات متنوعة حول كيفية تأثير تخطيط الموارد البشرية على تطوير القوى العاملة ; ذلك ان تخطيط الموارد البشرية يقوم على تلبية الاحتياجات من القوى العاملة الكمية و الكيفية او النوعية وأن المستويات الإدارية تختلف في كمية ونوعية الموارد البشرية وذلك حسب بطاقة وصف الوظائف التي تحدد المهارات و القدرات المطلوبة و بالتالي وضع الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

تمت صياغة العنوان بشكل واضح يبين العلاقة بين المتغيرين ويغطي محتوى الدراسة.

4. إشكالية المقال

تمثلت في: ما هو الهدف المراد الوصول اليه من تخطيط الموارد البشرية؟ وهل تقوم الشركات والمنظمات باتباع أساليب علمية ومنهجية في تخطيط الموارد البشرية؟ ركزت الإشكالية على الهدف من تخطيط الموارد البشرية والأساليب المعتمدة في حين أن العنوان ركز على دور تخطيط الموارد البشرية وأثره في تنمية القوى العاملة، تمت معالجتها من خلال تعريف تخطيط الموارد البشرية وتحديد الدعامتين الأساسيتين وهما الهدف والتنبؤ بالإضافة الى مراحل هذه العملية وبعض العناصر التي من شأنها معالجة الإشكالية المطروحة.

5. منهج التحليل

استعمل الباحثين المنهج الوصفي في المقال من خلال تقديم وتوفير معلومات حول موضوع الدراسة وتظهر هذه المعلومات بصورة غير عددية.

✓ تعريف المنهج الوصفي: يستخدم في دراسة وتحليل الإشكاليات والموضوعات الوصفية. (5)

كما استخدم المنهج التحليلي من خلال تفكيك المشكلة محل الدراسة الى محاور ومن ثم تحليل

المعلومات وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss".

✓ تعريف المنهج التحليلي: تفكيك المشكلة ودراسة الجزئيات بدقة من خلال التحليل والنقد وبعد

ذلك استنباط الأحكام وتعميمها. (6)

تلخيص المقال

مقدمة

تتمثل عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد متطلبات المنظمة الكمية من القوى العاملة وما يناسب الوظائف أي المتطلبات النوعية عند تأسيس المنظمة لأول مرة تحدد متطلباتها من القوى العاملة بالاعتماد على عوامل مختلفة من الخبرات والمهارات، أما إذا قامت المنظمة بتخطيط القوى العاملة بعد تأسيسها يجب دراسة الوظائف الشاغرة بحيث أنه كلما كبر حجم المنظمة يؤدي ذلك الى ظهور وظائف وأقسام جديدة ويجب وضع المورد البشري المناسب في الوظيفة المناسبة لنجاح المنظمة والمرتبط بدوره بالمهارات، القدرات والمعرفة التي تمتلكها القوى العاملة داخل هذه المنظمة.

أولاً: مفهوم القوى العاملة

تم استخدام مصطلح القوى العاملة أثناء الحرب العالمية الثانية ثم خرج عن الاستخدام ثم عاد مرة أخرى عام 1960م، تشير هذه الكلمة الى العمل باعتباره أحد عناصر الإنتاج، كما تشير الى الافراد والموظفين في أي منشأة سواء الذين خضعوا لنظام الأجور اليومية أو المرتبات الشهرية، ويمكن أن تعني رأس المال الإنساني أي "المعرفة" أو الموارد البشرية وهذا ما يفضله الكتاب والمؤلفين.

تم استبدال كلمة القوى العاملة ب "الموارد البشرية" لتبين أهمية العنصر الإنساني الذي كرمه الله سبحانه باعتباره خليفته في أرضه، ويتم تخطيط هذه القوى العاملة إذا كانت قادرة، راغبة ومنفذة للعمل.

➤ تعريف تخطيط القوى العاملة

وتعرف أيضا بتخطيط الموارد البشرية او تخطيط الأفراد وهي عملية مقابلة عرض الأفراد داخليا أي الأفراد الموجودين فعلا داخل المنظمة وخارجيا وهم الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عليهم من خارج المنظمة مع الوظائف التي تتوقع المنظمة وجودها بعد فترة زمنية محددة أي تحقيق الموازنة بين المعروض من القوى العاملة (الداخلي والخارجي) والمطلوب منها.

تمارس كل المنظمات تخطيط الموارد البشرية بصورة رسمية وغير رسمية، ويرتكز نجاح هذه العملية على تخطيط القطاعات الأخرى في المنظمة خاصة قطاع التعليم والتدريب والذي تعود أهميته لتدريب القوى العاملة لتصبح مؤهلة وبالتالي وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

يمكن تعريف الموارد البشرية أنها تلك الأفراد التي لها القدرة والرغبة في العمل، من التعريف نجد جهتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما القدرة والرغبة في العمل وهما صفتان متلازمتان تكملان بعضهما البعض.

• الأهداف التي تساهم الموارد البشرية في تحقيقها

- ✓ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب.
- ✓ ملء الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد، الاستقالة.
- ✓ تقدير تكاليف الموارد البشرية وتوفير موازنات الرواتب، المكافآت، الترقيات.
- ✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتعيين.

ويمكن اختصار هذه الأهداف في هدف واحد والمتمثل في "تخطيط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، إدارة الأجور، الحوافز والنزاعات بالإضافة الى تلبية حاجات الوظائف الأخرى من الموارد البشرية الكمية والكيفية".

• أهداف تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة

- ✓ تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة من خلال التنبؤ بميكل القوى العاملة كما وكيفا لفترة مستقبلية وبالتالي التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.
- ✓ إمكانية ترشيد (الاستخدام الأمثل والعقلاني) السياسات والنظم التعليمية للقوى العاملة من خلال تحديد كل من عدد الوحدات التعليمية، نوعيتها، التوقيت اللازم للتعلم والعبء الذي تواجهه أجهزة التعليم لتلبية الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.
- ✓ توفير العدالة بين الأجور والعمل من خلال وضع خطط للمرتبات والمكافآت لتنمية الدوافع لدى العمال وتحفيزهم وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء مع الأخذ بعين الاعتبار دخول العاملين في المنظمات المماثلة.
- ✓ حل مشكلات القوى العاملة التي تقع ضمن نطاق الدولة خصوصا عند اشتداد المنافسة مع الشركات الأجنبية.

• أهمية تخطيط القوى العاملة

تبرز أهميتها من خلال:

- ✓ القضاء على التكلفة التي تظهر نتيجة وجود بطالة مقنعة في العمل.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ توفير الأساس الجيد للاستخدام الأمثل للعمالة من خلال توفير برامج التدريب وتقييم الأداء

✓ تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الأخرى للمنظمة.

• مراحل تخطيط الموارد البشرية

اتجهت المنظمات الى تخطيط الموارد البشرية على المدى البعيد لتطوير وتنمية القوى العاملة التي قامت بتلبية الاحتياجات الكمية منها، وتمثل خطوات تخطيط الموارد البشرية في:

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيم معينة.
2. تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد أي الطلب على الموارد البشرية للوصول الى الأهداف الموضوعية.
3. تحديد المتطلبات الإضافية للموارد البشرية الحالية للمنظمة.
4. تطوير خطط لمقابلة الحاجات المتدفقة من الموارد البشرية.

يرتكز تخطيط الموارد البشرية على دعامتين هما:

➤ الأهداف وهي مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها كما تسعى الى تحقيق ما يطلبه منها المجتمع وإذا التزمت بذلك فستحقق أهدافها المتتابعة من أرباح فتمو داخلي وخارجي فاستمرار، ويشترك هدف وحدة الموارد البشرية والذي يتمثل في استمرار الأداء بكفاءة وفعالية من خلال الموارد البشرية المناسبة.

➤ التنبؤ وهو قيام المنظمة بالاستكشاف والاستطلاع على المستقبل من خلال استقراء الأوضاع الراهنة، تستخدم طرق عديدة منها ما يعتمد على الخبرات الشخصية ومنها ما يعتمد على الاحصاء والرياضيات.

خاتمة

يقتضي تخطيط الموارد البشرية إيجاد حل لمشكلة تحديد "كم" و"نوع" هذه الموارد اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية وهذا يتحقق من خلال بطاقة وصف الوظائف بحيث تحدد مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة مستقبلاً، وقد تؤدي بعض العوامل المتواجدة داخل المنظمة أو خارجها الى تغيير أبعاد الوظيفة ومواصفات شاغلها، وختاماً تلجأ المنظمات لتخطيط الموارد البشرية لتحقيق الموازنة بين العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية وبين الطلب عليها من خلال الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية محددة.

الأسئلة والأجوبة

الأسئلة

1. ما الذي أدى بالمنظمات الى التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي أي تخطيط الموارد البشرية على المدى البعيد وعدم اكتفاءها بالتخطيط على المدى القريب فقط؟
2. لماذا تم استبدال مصطلح "القوى العاملة" الذي ظهر أثناء الحرب العالمية الثانية بـ "الموارد البشرية"؟
3. كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تقليل التكاليف؟ وما هي أهميته بالنسبة للمجتمع؟
4. لماذا يعتبر من الضروري مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات الأخرى في تخطيط الموارد البشرية؟
5. ما الذي أدى بالمنظمة الى تبني العرض الداخلي للموارد البشرية كجزء من العرض الكلي لهذه الموارد؟
6. اختر الإجابة أو الإجابات الصحيحة :
يمكن أن ينتج عن مقابلة (مقارنة) العرض الداخلي و الخارجي للموارد البشرية مع الطلب عليها :
أ/ فائض في الموارد البشرية ب/ عجز في الموارد البشرية ج/ حالة توازن د/ كل مما سبق
7. على ماذا يرتكز نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية؟
8. كيف يؤثر كبر حجم المنظمة على تخطيط الموارد البشرية؟
9. لماذا يجب على المنظمة أن تتمتع بالمرونة؟
10. اكتب معادلة التوازن التي تحققها وظيفة تخطيط الموارد البشرية؟

الأجوبة

1. أخذت المنظمات بعين الاعتبار المدى البعيد لتطوير و تنمية القوى العاملة فيها.
2. تم الاعتماد على مصطلح الموارد البشرية مكان القوى العاملة لتبيين أهمية العنصر الإنساني الذي كرمه الله سبحانه وتعالى باعتباره خليفة الله في الأرض.
3. من خلال وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة و في الوقت المناسب لأن وقت ضائع = تكلفة، و تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع من خلال توفير مناصب شغل وبالتالي القضاء على البطالة بالإضافة الى تلبية حاجيات المجتمع من خلال انتاج القوى العاملة للمنتجات التي يحتاجها المجتمع.
4. يتم مشاركة باقي الإدارات في المنظمة في تخطيط الموارد البشرية لأنها تسبق الوظائف الأخرى وتعتمد عليها كل إدارة لتوفير الموارد البشرية المناسبة.

5. تم تبني العرض الداخلي كجزء من المعروض الكلي للقوى العاملة و هذا راجع لأن الموارد البشرية العاملة في المنظمة لها دراية بالقوانين والقواعد و بالتالي الثقافة التنظيمية في المنظمة وهو ما يؤدي الى توفير الوقت للتعريف بالثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة.

6. كل مما سبق.

7. يركز نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية على تخطيط القطاعات (الوظائف) الأخرى داخل المنظمة خاصة قطاع التعليم والتدريب الذي يختص بتدريب القوى العاملة لتصبح مؤهلة وبالتالي وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

8. يؤدي كبر حجم المنظمة الى ظهور وظائف وأقسام جديدة و بالتالي تتدخل وظيفة تخطيط الموارد البشرية لتحديد عدد و نوع الموارد البشرية التي تلي احتياجات المنظمة بعد ظهور وظائف أخرى.

9. يجب أن تتمتع المنظمة بالمرونة لكي تتكيف مع التطورات التكنولوجية و التنظيمية مثل التغير في الهيكل التنظيمي.

10. معادلة التوازن التي تحققها تخطيط الموارد البشرية

العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية = الطلب على الموارد البشرية (الوظائف التي تتوقع المنظمة وجودها بعد فترة زمنية معينة).

تحليل المقال

من خلال ما تم التطرق اليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمعونة ب "تخطيط الموارد البشرية" وبالإضافة الى ما تناوله المقال محل الدراسة وبالاعتماد على مراجع خارجية متمثلة في محاضرات الدكتورة صونية بغة ومقال تحت عنوان "استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي

أولا تعريف تخطيط الموارد البشرية

أضافت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة الى التعريف الذي جاء في المقال أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الحديثة للموارد البشرية، أي ركزت على جانب التخطيط طويل المدى (التخطيط الاستراتيجي) فتقوم بالتنبؤ بعدد وكم الموارد البشرية وبالتالي تتخذ الإجراءات الاستباقية اللازمة وهو ما يؤدي وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب(7)، أما المقال محل الدراسة فقد مثل هذه الوظيفة في معادلة تتمثل في توازن كل من عرض (الداخلي والخارجي) الموارد البشرية والطلب عليها، في حين أضاف مقال "استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" أن هذه الوظيفة تعتمد على توفير المطلوب من القوى العاملة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب، تعيين، تقييم الأداء وغيرها من الوظائف الأخرى(8).

ثانيا أهمية تخطيط الموارد البشرية

هناك توافق بين محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمقال محل الدراسة بحيث كلها تصب في أن هذه الوظيفة توفر العمالة المناسبة لمختلف الوظائف الأخرى للمنظمة بالإضافة الى توفير نظام عادل للأجور من خلال مهارات ومواصفات كل وظيفة، أيضا تخفيض التكاليف وغيرها من العناصر الأخرى التي لا تقل أهمية عن العناصر المذكورة، وقد أضاف مقال "استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" تكمن أهمية هذه الوظيفة في توفير العمالة القادرة(القوى العاملة المؤهلة) والراغبة(المنظمات التي تعتمد على أساليب رسمية لتخطيط الموارد البشرية تعطي فرصة للعاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي) في العمل(9) .

ثالثا مراحل تخطيط الموارد البشرية

تطرق المقال الى أربع خطوات لتخطيط الموارد البشرية في حين محاضرة تخطيط الموارد البشرية للدكتور رياض بن صوشة أضافت مرحلة خامسة والتي تستوجب تميز المنظمة بالمرونة والتنفيذ في الوقت المناسب أما الدكتورة صونية بغة فقد اكتفت في محاضرتها بالتطرق الى ثلاث مراحل وصولا الى تحديد نتيجة معادلة التوازن (10).

قائمة المصادر والمراجع

1. المركز الديمقراطي العربي، تم الاطلاع عليه 2023/10/25، رابط الموقع

<https://democraticac.de/?tag=مهند-أحمد-عثمان>

2. جامعة الطائف، الكلية الجامعية برنية-السيرة الذاتية-عبد الله سليمان محمود ادم، ملف السيرة الذاتية، رابط الموقع

<https://www.tu.edu.sa/ar/218/staff/profile/1483/4300385>

3. جامعة عبد العزيز بشير الابراهيمى-برج بوعريريج-(2014)، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية، تم الاطلاع عليه 2023/10/25، رابط الموقع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/57>

4. نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات إدارة الموارد البشرية، ص 12.

5. مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية (2017)، أنواع مناهج البحث العلمي، تاريخ الاطلاع 2023/10/25 رابط الموقع

<https://mobta3ath.com/dets.php?page=185&title>

6. نفس المرجع السابق، مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية (2017).

7. د/رياض بن صوشة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، ص 18.

8. سامية عزيز- بن زاف جميلة، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، المجلد 9_ العدد 1 (2021) ص .

9. نفس المرجع السابق، ص 24.

10. صونية بغتة، مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات مدعمة بأسئلة و دراسات حالات، ص 37.