

تخطيط القوى العاملة وتحليل البيانات
الجزء الأول

HR Planning & Analytics

Part One



أجندة الكورس

Course Agenda

1. Human Resources Planning
 2. Strategic HR Management
 3. Links between HR Planning and Strategic Planning
 4. Environmental Influences on HRM
 5. The HR Forecasting Process
 6. Determining HR Demand
 7. Ascertaining HR Supply
1. تخطيط القوى العاملة
 2. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
 3. ارتباط خطة القوى العاملة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة
 4. تأثيرات البيئة الخارجية على خطة القوى العاملة
 5. عملية التنبؤ بالقوى العاملة
 6. تحديد أعداد القوى العاملة المطلوبة
 7. التأكد من أعداد القوى العاملة المتاحة

أجندة الكورس

Course Agenda

8. Information Technology for HR Planning
 9. Succession Management
 10. Outsourcing
 11. Job Analysis and Competency Models
 12. HR Assessment and Analytics
 13. International HRM
 14. Legal Issues with Recruitment and Selection
8. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة
 9. التعاقب الوظيفي
 10. الاستعانة بمصادر خارجية لأداء مهام الموارد البشرية
 11. التحليل الوظيفي ونماذج الكفاءات
 12. تحليلات بيانات إدارة الموارد البشرية
 13. إدارة الموارد البشرية الدولية
 14. النقاط القانونية الواجب مراعاتها في الانتخاب والاختيار

أهداف الكورس

Course Objectives

- فهم خطوات عملية التخطيط للقوى العاملة.
- تفسير المقصود بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- استيعاب مفهوم ارتباط خطة القوى العاملة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- مناقشة تأثيرات البيئة الخارجية على خطة القوى العاملة.
- تطبيق تقنيات التنبؤ بالقوى العاملة.
- شرح كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة.
- تطبيق خطوات تنفيذ التعاقد الوظيفي.
- تحليل النقاط الواجب مراعاتها عند اتخاذ قرار الاستعانة بمصادر القوى العاملة الخارجية.
- تطبيق عملية التحليل الوظيفي بشكل مهني سليم.
- فهم أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية الدولية.
- مناقشة الاعتبارات القانونية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار للموارد البشرية الدولية.
- فهم نماذج تحليل بيانات الموارد البشرية.

المحاضرة الأولى



نبذة عن التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning in brief

ما المقصود بالخطة الاستراتيجية؟ What is a Strategic Plan?



الخطة الاستراتيجية هي خارطة طريق توضح -بالطرق والأدوات-
كيف تخطط المنظمة للوصول إلى أهدافها طويلة المدى.

الخططة الاستراتيجية Strategic Plan

لماذا تحتاج المؤسسات إلى صياغة وتنفيذ استراتيجية؟



الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

ما هي المخاطر المترتبة على عدم صياغة المؤسسة لاستراتيجية واضحة؟



الخطة الاستراتيجية Strategic Plan



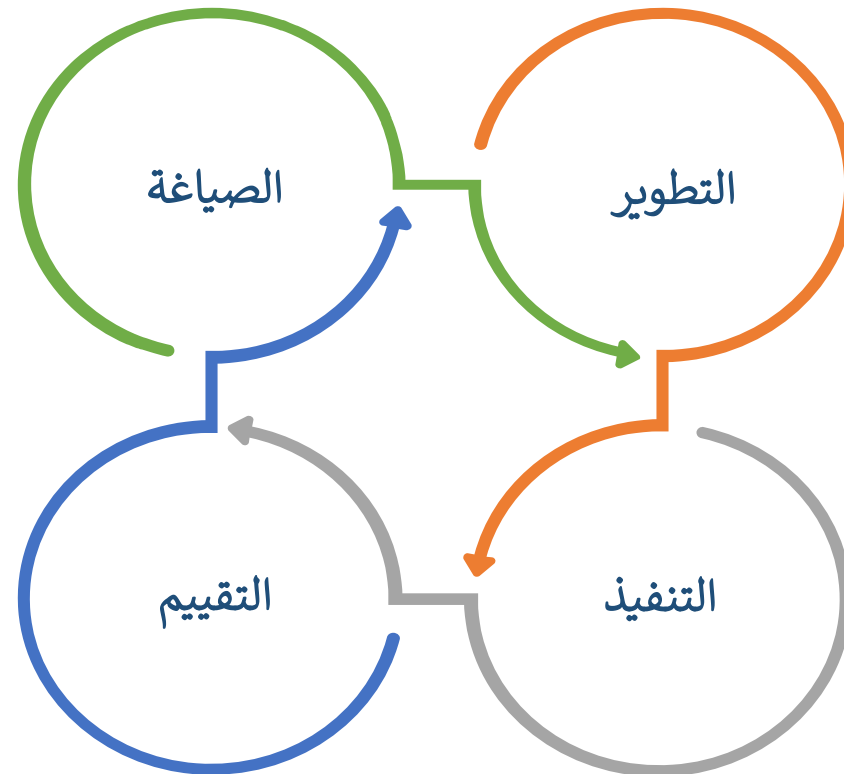
التخطيط الاستراتيجي هو عملية إعداد مكانة للمؤسسة بالمستقبل.

يمكن تلخيص عملية التخطيط الاستراتيجي بطرح ثلاثة أسئلة:

- ما هو موقع الشركة الحالي؟
- إلى أين تريد الشركة أن تذهب؟
- كيف ستصل الشركة إلى هناك؟

الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل تمر بها المؤسسة لإنشاء خطتها الاستراتيجية



دورة التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning Cycle

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4
الصياغة	التطوير	التنفيذ	التقييم
- اتجاه الاستراتيجية: - الرؤية - المهمة - القيم - الأهداف	- تحليل SWOT - أهداف على المدى البعيد (3-5 سنوات) - الاستراتيجيات	- أهداف على المدى القصير (6-12 شهر) - تفعيل الخطط - تخصيص المصادر - إدارة أداء الموظفين	- مراجعة الاستراتيجية - الإجراءات التصحيحية - العودة إلى المرحلة الأولى (تغذية راجعة)
مجلس الإدارة والإدارة العليا	الإدارة العليا والإدارة الكبرى	الإدارة الكبرى والإدارة المتوسطة	الكل

أمثلة للاستراتيجيات Strategy Examples



- التوسع
- الانسحاب
- التنوع
- زيادة ربحية المنتج
- التمييز
- التركيز
- زيادة الأسعار



المحاضرة الثانية



إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية Strategic HRM

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية Strategic HRM

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

- يجب إدارة الموارد البشرية بطريقة تدعم تحقيق أهداف ونتائج الأعمال طويلة المدى للمؤسسة.
- وبذلك لا تكون إدارة الموارد البشرية مقصورة على الواجبات الإدارية التي اشتهرت بها، بل تسخر كل وظائف وممارسات الموارد البشرية لتحقيق استراتيجية المؤسسة الشاملة.



دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

HR Role in Strategic Planning

- ربط الموارد البشرية بالأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الميزة التنافسية.
- قبول وإشراك وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الشركة من خلال كافة وظائف الموارد البشرية مثل تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم.



دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

HR Role in Strategic Planning

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل السياسات والبرامج والممارسات المتعلقة بعلاقة العمل، وتوفير الموارد، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافأة، وعلاقات الموظفين.

أمثلة:

- قد يتطلب تطوير منتج جديد تعيين موظفين جدد.
- قد يتطلب إيقاف منتج معين بعض التقليل.
- قد يتطلب إدخال تقنية جديدة تدريباً خاصاً.



دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي

HR Role in Strategic Planning

مؤسسة (تعمل في صناعة الاستعانة بمصادر خارجية لمركز الاتصال) تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية أدناه:

- تحقيق هدف مالي قدره 1.000.000 بنهاية عام 2021.

- زيادة عملائها إلى 100.000 عميل في جميع أنحاء مصر.

كيف يمكننا تسلسل الهدف على مستوى إدارة الموارد البشرية والمستوى الفردي لوظائف الموارد البشرية أدناه؟

مدير التوظيف - مدير التدريب - مدير الأداء.



المحاضرة الثالثة



تخطيط القوى العاملة Workforce Planning

ما المقصود بتخطيط القوى العاملة؟ What is Workforce Planning?

"تخطيط القوى العاملة هي أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتشكلها الاستراتيجية التنظيمية، وتهدف إلى ضمان توافر العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أهداف تنظيمية قصيرة وطويلة الأجل".
وبعبارة أخرى، فإن تخطيط القوى العاملة هي عملية تحديد احتياجات القوى العاملة وصياغة الخطط لتلبية هذه الاحتياجات.



ارتباط خطة القوى العاملة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة

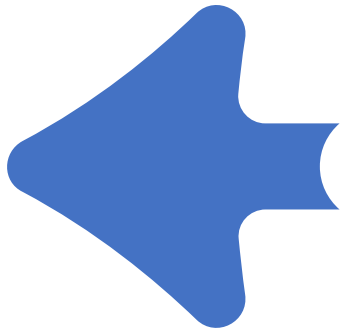
The Link between Workforce and Business Planning

- تخطيط القوى العاملة هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال.
- تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي التغيرات المتوقعة في أنواع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وحجم تلك الأنشطة، والكفاءات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- يترجم تخطيط القوى العاملة هذه الخطط من حيث متطلبات الأفراد والطرق التي يمكن من خلالها تطوير الأفراد وتوزيعهم بشكل أكثر فعالية لتعزيز تحقيق أهداف العمل.



عملية التخطيط للقوى العاملة

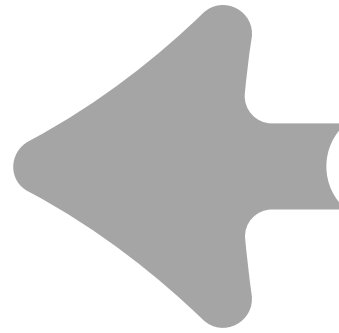
Process of WF Planning



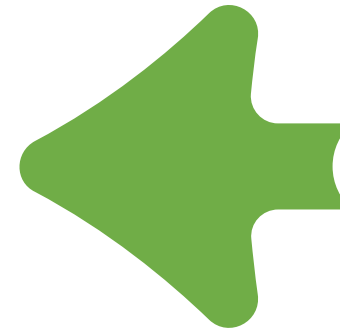
بحث الحلول
Solutions Research



تحليل الفجوة
Gap Analysis



تحليل الطلب
Demand Analysis



تحليل المعروض
Supply Analysis

مراحل تخطيط القوى العاملة WF Planning Phases

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل:

1. تحليل المعروض:



تتضمن عملية تحليل المعروض جمع وتحليل البيانات من خلال قوائم جرد القوى العاملة والتنبؤات، وتحديد توقعات الأعداد المتاحة بالمؤسسة ما إذا كان قسم الموارد البشرية سيكون قادراً على توفير العدد المطلوب من العمالة.

تفيد توقعات التوريد بأعداد الأشخاص الذين من المحتمل أن يكونوا متاحين من داخل وخارج المنظمة، بعد الأخذ في الاعتبار معدل الغيابات، والتحركات الداخلية والترقيات، وظروف العمل الأخرى.

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

التنبؤ بأعداد القوى العاملة المتاحة يكون من خلال مراجعة:

- قواعد بيانات الموظفين بما فيها الأعداد المتاحة في كل قسم / المؤهلات / سنوات الخبرة / سجلات الأداء / مبادرات التدريب والتطوير التي أضيفت لمؤهلات العاملين الحاليين.
- تدفق الموظفين (التدفق الداخلي / التدفق الخارجي) ويقصد به التحليل الدوري لأعداد العاملين غير المتاحين لأسباب (التقاعد - الإجازة المرضية - إجازة أمومة - عدم تجديد العقد - الاستقالة).

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل:

2. تحليل أعداد القوى العاملة المطلوبة:

يتضمن تحليل الطلب جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمالة المطلوبة

من حيث العدد، والمؤهلات، والمهارات، والقدرات اللازمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة.



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

يتأثر التنبؤ بالطلب ببعض العوامل الداخلية والخارجية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
• المنافسة. • المناخ الاقتصادي. • القوانين السارية. • التغييرات في التكنولوجيا والعوامل الاجتماعية.	• الميزانية المتاحة. • مستويات الإنتاج. • تقديم منتجات وخدمات جديدة. • الهيكل التنظيمي. • معدل دوران العمالة.

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تقنيات التنبؤ بأعداد القوى العاملة المطلوبة:

- **الحكم الإداري:** هذا يتطلب من المديرين الجلوس والتفكير في أعباء العمل المستقبلية وتحديد عدد الأشخاص الذين يحتاجون إليها - قد يكون غير علمي ومضلل تماماً.
- **تحليل الاتجاه النسبي:** يتم إجراء تحليل الاتجاه النسبي من خلال تحليل النسب الحالية بين مستوى النشاط وعدد الموظفين العاملين في هذا النشاط، ويتم تطبيق النسبة على مستويات النشاط المتوقعة لتحديد المعدل المطلوب من الأشخاص.



مراحل تخطيط القوى العاملة WF Planning Phases

تقنيات التنبؤ بأعداد القوى العاملة المطلوبة:

- **تقنية دراسة العمل:** تُستخدم بالاقتران مع تنبؤات مستوى النشاط لحساب المدة التي يجب أن تستغرقها العمليات وعدد الأشخاص المطلوبين.
- **تحليل الانحدار:** تقنية للتنبؤ في Excel.
- **تقنية دلفي:** طريقة للتنبؤ، حيث تقدم مجموعة من الخبراء آراء فردية، والتي يتم مشاركتها من أجل الوصول إلى قرار أكثر موضوعية.



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تقنيات التنبؤ بأعداد القوى العاملة المطلوبة:

- تحليل عبء العمل: عبارة عن دراسة الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية واحدة أو تحديد الوقت اللازم لانتهاء من مهمة واحدة.

- العمالة المطلوبة في فئة معينة =

حجم الإنتاج المخطط (شهري.. سنوي) ÷ إنتاج العامل الواحد (شهري.. سنوي).



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

وشروط استخدام هذه الطريقة هي:

1. إمكانية قياس معدل إنتاجية الفرد (ساعة - شهر - سنة)، ولحساب ذلك نسأل سؤالاً:
ما هو الوقت المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من المنتج؟ أو ما هو الوقت المطلوب لإنجاز مهمة واحدة؟
فإذا كان الوقت المطلوب متغيراً من عامل لآخر أو من موظف لآخر نأخذ المتوسط.
2. قيام إدارة الإنتاج أو إدارة التشغيل بتحديد حجم الإنتاج المتوقع في الفترة القادمة
بناءً على تقديرات حجم المبيعات.

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

مثال عملي:

بفرض أن قسم الإنتاج بشركة الرواد يخطط لإنتاج 60.000 وحدة في العام القادم، وبعد دراسة الوقت تبين أن العامل ينتج متوسط 5 وحدات يومياً، وأن العامل يعمل 300 يوم في السنة، فما هو عدد العمالة المطلوبة لإنتاج الكمية المخططة؟

الحل:

إنتاجية العامل في السنة = $5 \times 300 = 1500$ وحدة.

$60.000 \div 1500 = 40$ عامل، وذلك يمثل إجمالي عدد العمال المطلوب.

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل:

3. تحليل الفجوة:

يتضمن إيجاد الفجوة بين العرض والطلب في القوى العاملة.

بمجرد توقع الفجوة بين الطلب والعرض للقوى العاملة، تعمل المؤسسة على موازنة الطلب والعرض حتى يمكن ملء الوظائف الشاغرة من قبل الموظفين المناسبين في الوقت المناسب.



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل:

4. بحث الحلول:

يتضمن البحث عن حلول مختلفة لملء فجوة القوى العاملة (من خلال التوظيف، والترقية، والتدريب، وتطوير القوى العاملة).

يمكن عملية تخطيط القوى العاملة المنظمة من تحديد احتياجات القوى العاملة لديها، وتحديد مشاكل القوى العاملة المحتملة التي تتطلب إجراءات مسبقة لإعداد العمالة للأدوار المطلوبة، مما يؤدي إلى أداء أكثر فعالية وكفاءة.



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

تبدأ أنشطة بحث الحلول بتحديد الموارد الداخلية المتاحة الآن أو التي يمكن إتاحتها من خلال:



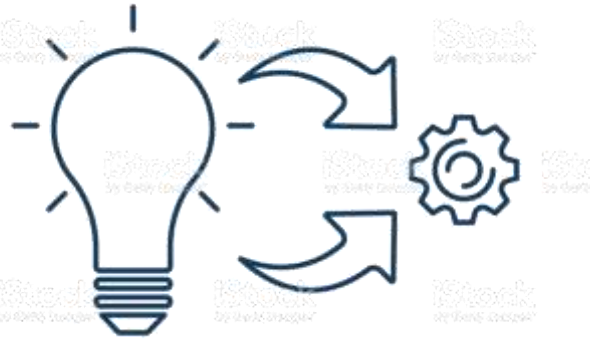
- برامج التعلم والتطوير.
- التوظيف والاستبقاء.
- التعاقب وإدارة المواهب.
- الحد من معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل.
- العمل المرن، والاستعانة بمصادر خارجية.
- تحسين الإنتاجية ومراجعة مسؤوليات الدور.

مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

التنفيذ:

يتطلب تحويل خطة الموارد البشرية إلى خطوات فعلية
لضمان توفير الأعداد اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.



مراحل تخطيط القوى العاملة

WF Planning Phases

المراقبة والتقييم:

- يمثل التقييم المرحلة النهائية من عملية التخطيط للقوى العاملة.
- تتضمن جميع خطط الموارد البشرية الميزانيات والأهداف والمعايير، ويتم تقييم إنجازات المنظمة ومراقبتها مقابل الخطة التي تم التنبؤ بها.
- يتم إجراء التقييم أيضاً فيما يتعلق بتكلفة التوظيف مقابل الميزانية والهدر المتراكم، ويمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في المستقبل.



العوامل المؤثرة في خطة القوى العاملة

Factors Affecting WF Planning



العوامل المؤثرة في خطة القوى العاملة

Factors Affecting WF Planning

1. معدل دوران العمالة

$$\text{معدل الدوران خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{عدد المستقبليين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

العوامل المؤثرة في خطة القوى العاملة

Factors Affecting WF Planning

2. مستوى النمو المؤسسي:

- مرحلة النمو الخاصة بالمؤسسة تؤثر على خطة القوى العاملة الخاصة بالمؤسسة.

3. التأثيرات البيئية:

- تؤثر التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على جميع المنظمات، والتقلبات التي تحدث في هذه البيئات تؤثر على المنظمات بشكل كبير.

العوامل المؤثرة في خطة القوى العاملة

Factors Affecting WF Planning

4. المدى الزمني للخطة:

- يمكن أن تكون خطة القوى العاملة قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، تمتد الخطط قصيرة الأجل من ستة أشهر إلى سنة واحدة، بينما تمتد الخطط طويلة الأجل لثلاثة أعوام، ويعتمد مدى الفترة الزمنية على درجة عدم اليقين.

5. نوع المعلومات وجودتها:

- تنبع المعلومات المستخدمة للتنبؤ باحتياجات الموظفين من عدة مصادر، تعتمد التوقعات إلى حد كبير على نوع المعلومات وجودة البيانات المتوفرة لمخططي خطة القوى العاملة.

العوامل المؤثرة في خطة القوى العاملة

Factors Affecting WF Planning

6. طبيعة الوظائف التي يتم شغلها:

يمكن تعيين الموظفين الذين ينتمون إلى المستويات الأدنى والذين يحتاجون إلى مهارات محدودة على عجل، ولكن تعيين موظفين للمناصب العليا يستغرق عادةً وقتاً أطول.

7. الاستعانة بمصادر خارجية:

تقوم العديد من المنظمات بتعهد جزء من عملها إلى أطراف خارجية في شكل عقد من الباطن. عادة ما يتم الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الهامة، والتي من الممكن أن توفر للمؤسسة كفاءات أعلى، وتكلفة أقل، وتركيز أكثر على الأعمال الرئيسية الهامة للمؤسسة.



المحاضرة الرابعة



الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

تهتم العديد من المؤسسات بالاستفادة من تقنيات تكنولوجيا المعلومات في وظائف الموارد البشرية المختلفة للاستفادة منها بشكل يخدم المؤسسة.



أنواع أنشطة الموارد البشرية:

تشارك أقسام الموارد البشرية في ثلاثة أنواع من الأنشطة على النحو التالي:

- تتضمن أنشطة الموارد البشرية المعاملات اليومية التي تتعامل في الغالب مع حفظ السجلات. على سبيل المثال: إدخال معلومات كشوف المرتبات، وتغيير حالة الموظف، وإدارة مزايا الموظفين - 65% إلى 75% من الوقت.

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

- تتضمن أنشطة الموارد البشرية التقليدية برامج الموارد البشرية مثل التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب والتعويض وإدارة الأداء - 15% إلى 30% من الوقت.

- أنشطة الموارد البشرية التحويلية هي تلك الإجراءات التي تتخذها المنظمة لـ "تضيف قيمة" إلى منتج أو خدمة الشركة.



من الأمثلة على نشاط الموارد البشرية التحويلي: برنامج تدريبي لموظفي التجزئة لتحسين سلوك خدمة العملاء، والذي تم تحديده كهدف استراتيجي للمؤسسة - 5% إلى 15% من الوقت.

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

أحد الأغراض الرئيسية لتكنولوجيا الموارد البشرية هو تقليل مقدار الوقت الذي نقضيه في أنشطة المعاملات وتحويل هذا الوقت لاستخدامه في الأنشطة التقليدية والتحويلية.

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

تمهيد عن نظام معلومات الموارد البشرية

- إن نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) ليس مجرد جهاز كمبيوتر وما يرتبط به من برامج متعلقة بالموارد البشرية.
- على الرغم من أن نظام معلومات الموارد البشرية يشتمل على أجهزة وبرامج، فإنه يتضمن أيضاً نماذج الأشخاص والسياسات والإجراءات والبيانات.



الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

لماذا نظام معلومات الموارد البشرية؟

هناك العديد من المزايا للشركات في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، وتشمل ما يلي:

1. توفير صورة معلومات شاملة كقاعدة بيانات واحدة وشاملة، تمكن المؤسسات من توفير اتصال هيكلي عبر الوحدات والأنشطة وتزيد من سرعة معاملات المعلومات.



الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

هناك العديد من المزايا للشركات في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، وتشمل ما يلي:

2. زيادة القدرة التنافسية من خلال تحسين عمليات الموارد البشرية وتحسين عمليات الإدارة.
3. جمع البيانات المناسبة وتحويلها إلى معلومات لتحسين توقيت وجودة صنع القرار.
4. إنتاج عدد أكبر ومتنوع من التقارير الدقيقة والمتعلقة بالموارد البشرية في وقت قصير.
5. تبسيط وتعزيز كفاءة وفعالية الوظائف الإدارية للموارد البشرية.
6. تحويل تركيز الموارد البشرية من معالجة المعاملات إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
7. إعادة هندسة عمليات ووظائف الموارد البشرية.
8. تحسين رضا الموظفين من خلال تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل أسرع وأكثر دقة لهم.



الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخطيط القوى العاملة

Information Technology for HR Planning

نمذجة القوى العاملة

- تحاول نمذجة القوى العاملة فهم كيف ستتغير احتياجات رأس المال البشري للمؤسسة كدالة لبعض التغيرات المتوقعة في بيئة المؤسسة.
- قد يكون هذا التغيير بمثابة تحول في الطلب على منتج المؤسسة، أو الدخول في سوق جديدة، أو تقليص أحد أعمال المؤسسة، أو الاستحواذ والاندماج مع مؤسسة أخرى.
- مما يساهم بقدر كبير في تخطيط أكثر دقة للقوى العاملة بما يحقق أهداف المؤسسة.

شكراً لكم