

المرحلة الرابعة والمرحلة الخامسة من مراحل التخطيط للتنمية البشرية

المرحلة الرابعة: وضع برامج الاحتياجات من الموارد البشرية:

بعد إجراء كافة الدراسات والتحليلات السابقة، والخاصة بالطلب على العمالة والعرض الداخلى لها، يمكننا إجراء عمليات التوفيق بين الطلب والعرض. فغالبا لا يحدث التوافق التام بين الطلب والعرض على العمالة من حيث الكم والكيف، وإن تحقق لبعض التخصصات، أو في بعض القطاعات، أو في بعض الأوقات، إلا أننا لا نضمن تحقيق هذا التوازن بصورة مستمرة.

ويتطلب ذلك من المنظمات وضع التصورات عما يجب أن تنتهجه من بدائل لمواجهة الفجوة بين الطلب والعرض وذلك على النحو التالي:

1. في حالة زيادة الطلب على العرض (النقص في العمالة / العجز): وفي هذه الحالة

يمكن للمنظمة أن تتبع أي من البدائل التالية:

- تعيين موظفين جدد بصفة دائمة.
- عرض حوافز مغرية لإطالة سن التقاعد أو الإحالة للمعاش.
- زيادة فترة العمل بإطالة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- الاعتماد على مقاولي الباطن في الشركات أو المنظمات الأخرى.
- الاعتماد على عقود التوظيف المؤقتة.
- إعادة الهيكلة من أجل تقليل الاحتياجات.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
- تحسين برنامج الأجور والحوافز بمراعاة تأثيره على الانتاجية.
- تشجيع الأفراد للانتقال فيما بين الوظائف، بحيث يتم الاستفادة من العمالة في الإدارات التي تعاني من الفائض.

2. في حال زيادة العرض على الطلب (الزيادة في العمالة / الفائض): ويمكن للمنظمات

في حالة وجود فائض عمالة أن تتبع أي من البدائل التالية:

- عدم الإحلال للموظفين التاركين للعمل.
- عرض حوافز للمعاش المبكر.
- تقليل ساعات العمل أو زيادة أوقات الراحة.
- استخدام الوقت الزائد لتدريب الموظفين، وتنمية قدراتهم أو صيانة الآلات أو المعدات.
- الاستغناء عن العمالة الزائدة.
- خفض الأجور والحوافز بما يدفع العاملين لترك العمل، وبحيث لا يؤثر على الإنتاجية في نفس الوقت.
- تشجيع الأفراد على الانتقال للوظائف التي تعاني من عجز العمالة.

المرحلة الخامسة: وضع خطة العمل وتنفيذها ومتابعتها:

- بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل.
- وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا، وعلى الرغم من وجود عدة قرارات بالإمكان وضعها في الخطة، إلا أن اختيار أي منها يعتمد على نتائج المقارنة بين العرض والطلب.
- ومن بين هذه القرارات ما يلي :
1. خطة الانتقاء والتوظيف.
 2. خطة الترقية والنقل والتقاعد.
 3. خطة للتدريب والتطوير.
 4. خطة لتعديل المستويات و معايير تقويم الأداء.
 5. خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.
 6. خطة لإعادة توزيع الأعمال.
 7. خطة لتعديل الأجور والرواتب.

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية أو الجهة المختصة، بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معدّ مسبقاً. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها، لا بد من مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها. وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية، وهي ترأب وتقوم الخطة الموضوعة:

1. مدى كفاية الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

2. هل الخطة فعّالة من حيث التكلفة والعائد؟

3. ما هي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة جميعاً هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقاً لاحتياجاتها، في الوقت المناسب، وبالعدد المطلوب، وبالمواصفات الملائمة.

المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾:

1. عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
2. ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
3. تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها.
4. انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد.
5. صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية، وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
6. اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض بالعمالة في بعض الوظائف، حيث يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى.
7. صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عن التخطيط للموارد البشرية

8. All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

(1) د. المغربي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص 37