
الفصل الرابع

تخطيط القوى العاملة .. والتنمية البشرية

مقدمة

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه العملية المنظمة والمستمرة التي يتم بموجبها حصر وتقدير الموارد البشرية للمجتمع، ثم تصنيف هذه الموارد واستغلالها وتوزيعها بين القطاعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة وفقا للخطط الاقتصادية والاجتماعية في أقصر فترة زمنية وبأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية. ويعرف أيضا بأنه أسلوب علمي يقوم على أساس التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة مقدما بغية تحديد العرض والطلب من مختلف الفئات والموازنة بينهما، مع دراسة مختلف السياسات المكتملة كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب لغرض استخدامها بطريق منتجة تكفل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

تخطيط الموارد البشرية على أنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

بينما يستخدم آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية على أنه " وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفايات ".

ويذهب بعض الباحثين إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية بأنه " التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " تل الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف " كما يصفها آخرون بأنها " النشاط المسئول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من قادرين على العمل، ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة محددة "

ويعرف أيضا على أنه " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

كذلك نجد أن معهد التطوير وشئون الأفراد يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة.

ويعرفها البعض على أنها " إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية ووظائف استشارية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة " ، كما تعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد ".

إن الإدارة بمفهومها الشامل تعني تنظيم وإدارة الموارد البشرية والمالية لتحقيق الأهداف ومن أجل تقليل التكاليف إلى أقل حد ممكن، ولعل الأساليب الإدارية زاخرة بتلك الأساليب التي من شأنها تقليل هذه التكاليف إلى أقل حد ممكن والتي عن طريقها يتم التخطيط للموارد البشرية بشكل سليم.

تنشأ المنظمات الإدارية أساسا لتحقيق غايات معينة ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسة لها، وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة تحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق غاياتها الرئيسة. تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال إدارتها بشكل جيد وفعال، ولذلك تتنوع الأهداف الدقيقة الموارد

البشرية من منظمة إلى أخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف الأنشطة التي تمارسها المنظمات، وكذلك اختلاف مرحلة التطوير الخاصة بكل منظمة، ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة نذكر منها الآتي :-

١- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز.

٢- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

٣- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

٤- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

٥- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن الأتقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

٦- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة.

٧- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

٨- مسايرة التطور الإداري والتكنولوجي في أساليب العمل.

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، فإذا لم تتوافر البيانات الأساسية اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لن يتم الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي :-

١- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.

٢- وضوح خطط كافة إدارات المنظمة.

٣- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.

- ٤- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- ٥- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.
- ٦- وجود تنظيم إداري واضح.
- ٧- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
- ٨- التشريعات العمالية المعمول بها.

أهمية تخطيط الموارد البشرية :-

تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا ومدير الموارد البشرية وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولون عن هذا التخطيط، أن على جهودهم وكفائتهم جميعاً يتقرر نجاح وفعالية التخطيط، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية، فأعضاء الإدارة العليا يكونون مسؤولين عن تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه والتأكيد على أهمية استخدامه.

يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون بخصوص أي موارد أخرى وذلك من طريق العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وعلى هذا فإن لتخطيط الموارد البشرية أهمية قد تساوي أو تفوق أهمية التخطيط لأي موارد تقوم عليها المؤسسة، ويمكن تمثيل الجوانب الأساسية لأهمية الموارد البشرية في النقاط الآتية :-

١- يخدم نشاط التخطيط الدقيق للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أم المؤسسة وعلى صعيد المنظمة تحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

٢- يساعد على منع الارتباكات الفجائية في خطط الإنتاج، حيث يساعد على معرفة مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.

٣- يعد هذا التخطيط مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك فيتكامل معها وصولا إلى تحديد سياسات المؤسسة وأولوياتها.

٤- يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق العمالة الكاملة من طريق إخضاع خطة التنمية الاقتصادية لمتطلبات خطة التنمية البشرية.

٥- يعمل تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

٦- يساعد في تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي من طريق قيامه بالموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

٧- يساعد على تقليل كلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية حيث يعمل على مساعدة الإدارة في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

أهداف تخطيط القوى العاملة :

إن عملية تخطيط القوى العاملة تهدف إلى.

١- توفير الأفراد اللازمين للعمل والنوع الملائمين وفي الوقت المطلوب.

٢- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

٣- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقديمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث الكم والنوع.

٤- التعرف على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة في الحاضر والمستقبل.

٥- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة.

٦- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان وصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم واقل المؤسسة.

فوائد تخطيط القوى العاملة :

من فوائد تخطيط القوى العاملة التي تعود على المؤسسات القائمة به ما يأتي :

١- إتاحة الفرصة للمؤسسة لتحديد أهدافها وخططها بدقة من خلال إمكانية

توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي :-

- أ- ما هو العمل المطلوب ؟
- ب- بوساطة من سيتم إنجازه.
- ت- وبأي المعايير سيتم إنجازه.
- ١- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، وتنظيم العمل، والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح مدى قبولها وفعاليتها.
- ٢- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.
- ٣- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.
- ٤- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى تصل إلى الاستخدام الأمثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين.
- ٥- التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

المشاكل الأساسية للقوى العاملة :

- تواجه القوى العاملة بعض المشاكل التي تؤدي إلى قتلها وهذه المشاكل هي :
- ١- وجود فائض في بعض الوظائف ووجود عجز في الوظائف الأخرى.
 - ٢- تعطيل الطاقات الإنتاجية في حالة وجود عجز في القوى البشرية.
 - ٣- وجود اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية.
 - ٤- عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من النوعية والأعداد اللازمة.

كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها:

إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير في حجم العمالة، فعندما يكون رقم الإنتاج ثابتا وتحسين كفاءة الفرد في العمل بالساعة الواحدة (أي زادت إنتاجية) لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين، وعملية التنبؤ يمكن

أن تتم بوساطة الإطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها، سواء داخل أم خارج المؤسسة.

العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة :

تتأثر درجة فاعلية تخطيط القوى العاملة بمجموعة من العوامل، بحيث أنه يؤدي إلى زيادة فاعلية التخطيط للقوى العاملة. ومما لاشك فيه إن بروز هذه العوامل يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة فكونه يواجه كل هذه المتغيرات ويفترض أن يستوعبها بما لا يجعل كفاءته أقل مما هو مطلوب. وهذه العوامل هي :-

١- التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في سكان البلد ومدى تأثير هذه المتغيرات على حجم المعروض من قوة العمل.

٢- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة نتيجة ما يحصل من تطورات يظهر أثره في الجوانب التالية :

أ- اتساع حجم الحاجة إلى تخصصات ومهارات معينة، ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى. بل يؤدي إلى خلق الحاجة إلى مهارات جديدة لم تكن معروفة بسبب حداثة التكنولوجيا وكونها مبتكرة.

ب- إنهاء وظائف حالية وظهور وظائف جديدة.

ج - زيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات.

٣- درجة التطور والنمو الاقتصادي المتحققة في البلد، فالتوجه لإقامة المشاريع. يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القوى العاملة وبالعكس في مرحلة الانكماش والكساد الاقتصادي فإن الطلب على القوى العاملة يخفض وربما يصل إلى حد التفكير من قبل الإدارات إلى الاستغناء عن بعض العاملين بسبب عدم الحاجة لخدماتهم.

٤- السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى التوجه نحو خلق كوادر بشرية فنية متقدمة أو وسطى أو أية توجهات أخرى، الأمر الذي يؤثر على درجة القدرة على توفير ما تحتاجه منظمات الأعمال والقطاعات الاقتصادية المختلفة من مهارات وتخصصات محددة.

٥- السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والقوانين ذات العلاقة وما يحصل فيها من تغيرات تؤثر على سياسة منظمات الأعمال، وكذلك طبيعة الضغوط التي تمارسها النقابات والاتحادات المهنية باتجاه رعاية مصالح المنتسبين إليها.

٦- القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد وأثارها على الأفراد العاملين باتجاه تفصيل مهن ورفض مهن أخرى، الأمر الذي يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

مستويات تخطيط القوى العاملة :

إن عملية التخطيط للقوى العاملة تمارس في عدة مستويات مختلفة ومتراطة فيما بينها بالشكل الذي يساهم في توفير الأيدي العاملة لكافة قطاعات الاقتصاد الوطني وبالتالي يضمن تحقيق الأهداف الأساسية لخطة التنمية الاقتصادية الوطنية على مستوى الدولة ويقسم المختصون بهذا المجال في العلوم مستويات تخطيط القوى العاملة إلى مستويات المذكورة في أدناه :

أولاً : تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني :-

يعتبر هذا النوع من التخطيط بمثابة الإطار العام لتخطيط القوى العاملة في كافة المستويات وهو الذي يحدد الإستراتيجية الأساسية للدولة في مجال القوى العاملة، ويعني هذا النوع من التخطيط بتوفير وتحقيق حالة التوازن بحالة استقرار.

ولأجل ضمان نجاح التخطيط للقوى العاملة على المستوى الوطني بتحقيق أهدافه فإنه يجب أن يتضمن ما يلي :-

١- القيام بمسح شامل للاحتياجات من القوى العاملة على مدى الفترة المطلوب التخطيط لها.

٢- إجراء مراجعة شاملة للسياسة التعليمية والتدريبية بهدف تحديد الطاقات الاستيعابية للمؤسسات التعليمية والمعنية بشؤون التدريب خلال الفترة المحددة للخطة.

٣- تحديد حجم الاحتياجات القطاعية للقوى العاملة، ويتم ذلك وفق مجموعة من المؤشرات من بينها ما يلي:-

أ- طريقة توزيع الدخل الوطني وأثره في نموذج الطلب ومرونته.

ب- حجم القطاع.

ت- خلق حالة موازنة بين احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة وحجم المعروض من الأيدي العاملة في سوق العمل.

٤- استخدام القوى العاملة على مستوى المنظمات.

٥- دراسة سوق العمل وما يتعلق به من سياسات وقوانين ذات أثر على القوى

العامة.

إن تنمية الموارد البشرية تعتمد اعتمادا كبيرا على الاستخدام الصحيح للمعلومات وطرق الاتصال، فعلاقة المعلومات بالتنمية علاقة قبلية وبعدية، فهي تسبق برامج التنمية وتسهم في وضع إطارها أوخطتها، وهي كذلك تعقبها حيث يتم جمع المعلومات عن هذه البرامج التنموية وما وصلت إليه من نتائج وأرقام، فعمليات استغلال الموارد الطبيعية والبشرية في الأنشطة المختلفة لا تأتي بقاعدة مبنية من المعلومات، ومما لا شك فيه أن الإنسان هو جوهر أي عملية إدارية أو إنتاجية باعتباره طاقة إذا أحسن توجيهها أصبحت قوة، وإذا ما وجهت هذه القوة صوب الأهداف المقصودة أصبحت قوة، وإذا ما وجهت هذه القوة صوب الأهداف المقصودة أصبحت أداة فعالة لتحقيقها سواء كانت أهداف اقتصادية أم إجتماعية.

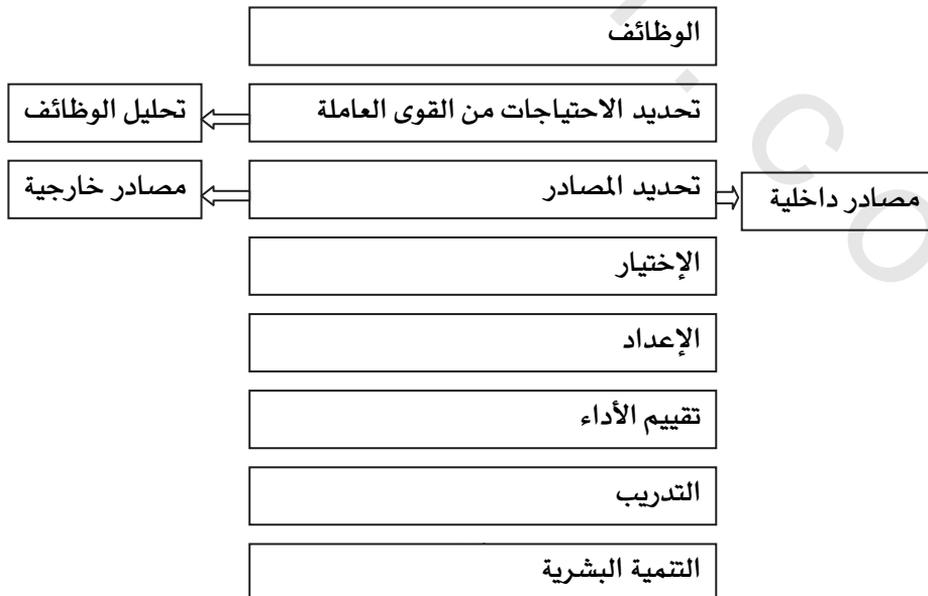
مشمات تخطيط القوى العاملة :-

يشتمل تخطيط القوى العاملة على عنصرين أساسيين هما :-

٦- تخطيط الاحتياجات للمنظمة من القوى العاملة وذلك فيما يتعلق بالعدد، النوع، التاريخ، واتخاذ القرارات اللازمة بتوفير ذلك.

٧- وضع البرامج الوظيفية للقوى العاملة (الاختيار، قياس الأداء.. الخ.

ولتحقيق العنصرين الأساسيين لتخطيط القوى العاملة ينبغي القيام بعمل عدة وظائف كما هو مبين بالمخطط التالي :-



(نظام تخطيط القوى العاملة)

مما لا شك فيه أن وظيفة تخطيط القوى العاملة من الأنشطة الهامة التي تؤثر على نجاح المنظمة، لذا نرى أن عملية التخطيط يسهم فيها جميع المدراء على مختلف مستوياتهم إلى جانب مدير المنظمة.

وتعرف القوى العاملة بأنها فئة من سكان البلد القادرة على العمل والرغبة فيه. ويعرف تخطيط القوي العاملة بأنه.. تلك السياسات أو الإستراتيجية التي تتبعها بعض المنظمات من أجل توفير الأعداد والنوعيات من العمالة لتحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية.

وبينما تتميز الدول المختلفة بتوافر الموارد الطبيعية وكذلك فخامة الموارد البشرية مع ذلك فإنها تبدو عاجزة على تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد حيث تركت الأولى نهبا للدول المتقدمة، وتتنظر للثانية باعتبارها عبئا لأنها وقضت بالموارد البشرية عند الكم ولم تعمل على تحقيق التنمية النوعية لهذه الموارد بالمعلومات أولا وأخيرا.

وفيما يلي أسباب أهمية وحيوية وظيفة القوى العاملة :

إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أهدافها وخطتها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يلي :

- ١- ما هو العمل المطلوب وبوساطة من سيتم إنجازه. وبأي معايير يتم إنجازه" إعداد نوعيات العمل ساعات العمل".
- ٢- إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات والاختيار والتعيين، التدريب، التنمية، الحوافز.... الخ.
- ٣- إتاحة الفرصة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها.

٤- التخلص من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

٥- إتاحة الفرصة للمنظمة للتمتع بالمرونة لاستيعاب التطورات التكنولوجية الجديدة لمواجهة التغيرات المستحدثة.

٦- يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

من خلال ما تقدم يتبين أن التخطيط للقوى العاملة يعتني وبشكل أساسي بالأفراد العاملين من حيث سلوكياتهم وطبائعهم وإشباع رغباتهم حتى تضمن ولائهم للمنظمة.

مفهوم إدارة الأفراد وأهدافها في مرافق المعلومات :

تعرف إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) في مرافق المعلومات بأنها عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والإشراف والرقابة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتوفيرها بالنوعية والكمية المحددة وتنسيق الإفادة منها بأعلى كفاءة. وتعرف أيضا بأنها (وظيفة رئيسة تخصصية يركز عملها على القوى العاملة وإدارتها بفاعلية).

إن إدارة الأفراد ترتبط أساسا بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج والخدمة وهو أثنى ما يتوفر لإدارة مرافق المعلومات، لذلك فإن لهذه الإدارة أهمية كبرى، حيث إن أي إصلاح لابد أن يبدأ بها ويعتمد أولا وأخيرا على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة والمتوقعة في المستقبل.

تعرف إدارة الأفراد في مرافق المعلومات بأنها (النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات مرافق المعلومات من القوى العاملة وتوفيرها بالنوعية والكمية المحدودة، وتنسيق الإفادة منها بأعلى كفاية ممكنة).

وتسعى إلى تدبير القوى العاملة اللازمة من طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين للوظيفة، وإتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منهم للعمل وتعيينهم وتطويرهم وتقييم أدائهم الفعلي في العمل وتحفيزهم وتوفير المكافآت والتعويضات المناسبة لإثارة دافعيتهم وتوفير أماكن عمل آمنة لهم، وتقديم يد العون لهم لحل مشاكلهم اليومية المتعلقة بالعمل وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والخدمات الضرورية للفرد العامل.

وتهدف إدارة الأفراد من هذا كله إلى الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية للعاملين في

مرفق المعلومات وذلك من خلال تحسين قدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدفاعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، وإيجاد التكامل بين أهدافهم ومصالحهم وأهداف مؤسستهم ومصالحها.

أهمية إدارة الأفراد في مرافق المعلومات :

إن العنصر البشري في مرافق المعلومات هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق ومحور أساس لإنجاز الأعمال، وأداة فاعلة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميز والنجاح. وتبرز أهمية إدارة الأفراد باعتبارها الجهة المعنية التي تشرف على عملية الاستثمار في العنصر البشري، وذلك من خلال جهودها في تنمية الأداء الإنساني في العمل وتطويره، وفي توجيهه والتأثير فيه.

وتتبع أهمية إدارة الأفراد أيضا من طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعد أكثر عناصر الإنتاج تقبلا وتغيرا وأصعبها تتبؤا بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك. وتتبع أهمية إدارة الأفراد أيضا من كونها ذات طبيعة حركية، لأن وضائفها تتخلل أنشطة كافة الوحدات لمرفق المعلومات.

تحليل الوظائف :

من المعلوم أن مرافق المعلومات لا تستطيع أن تستثمر أفرادها العاملين على النحو الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعية الوظائف التي يشغلونها ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف، بحيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلا ، إلا خلال تحليلها.

ويعرف مصطلح تحليل الوظائف بأنه "عملية منظمة لجمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها".

وعملية تحليل الوظائف تتكون من جزأين هما :

- أ- الوصف الوظيفي : وهو قائمة بالواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة، وظروف العمل، والمستلزمات المستخدمة في انجازه.
- ب- المواصفات الوظيفية : وتعني هذه المواصفات شاغل الوظيفة وهي قائمة بالمؤهلات العلمية، والمهارات، والخبرات، والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

تخطيط القوى البشرية :

يعد تخطيط القوى البشرية أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد في مرافق المعلومات ويعرف بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل في مرافق المعلومات ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين، بغرض إنجاز المهام والوظائف الموكلة بكفاءة وفاعلية.

وتقوم إدارة الأفراد في مرافق المعلومات بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على تحليل عبء العمل الحالي والمتوقع، ومقارنته مع قوة وإمكانات العمالة المتوافرة حاليا في البيئة المؤثرة في مرفق المعلومات وتحديد النقص أو الفائض من العمالة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية القوى البشرية التي يجري التخطيط لها.

- الأهداف والسياسات التنظيمية لمرفق المعلومات
- معدل التسرب الوظيفي للعاملين
- تركيبة القوى البشرية الحالية وطبيعتها.
- معدل النمو، والقوانين، والأنظمة، والتكنولوجيا، والعرض والطلب في سوق العمل.

مراحل تخطيط القوى العاملة في مرافق المعلومات :

هناك أربع مراحل رئيسية يمر بها تخطيط القوى العاملة في مرافق المعلومات، وهي:-

- المرحلة الأولى - تقدير الطلب على القوى البشرية. يتم في هذه المرحلة تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على القوى البشرية العاملة مستقبلا في مرفق المعلومات، ويتطلب هذا القيام بما يلي:

أ- حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها : يقوم المخطط هنا بتحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسية ومن ثم تحديد الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كل نشاط أو عمل رئيسي.

ب- تقديم حجم ونوعية القوى العاملة البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة : بعد الانتهاء من تحديد حاجات الأنشطة الرئيسية والفرعية من الوظائف، يقوم المخطط بتقدير حاجة كل وظيفة منها من الأفراد من حيث عددهم وتخصصاتهم وتتم بواسطة تحليل عبء العمل نصاب العمل، وتحليل قوة العمل.

■ المرحلة الثانية - دراسة سوق العمل.. يتم في هذه المرحلة دراسة جوانب العرض والطلب في سوق العمل والعوامل المؤثرة فيهما وذلك في ضوء الحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، ويقصد بالطلب دراسة وتحليل القوى العاملة في مرفق المعلومات في الوقت الحاضر في ضوء الحاجات الفعلية الحالية والتقديرية في المستقبل لمجموع العمالة المطلوبة، أما العرض فيقصد به دراسة وتحليل القوة العاملة المتوافرة في السوق الخارجي والتي يمكن من خلالها سد النقص في العمالة المطلوبة.

■ المرحلة الثالثة - معالجة نتائج تخطيط القوى البشرية.. قد تشير نتائج القوى البشرية العاملة إلى أن القوة البشرية العاملة حالياً في مرفق المعلومات كافية لأداء العمل المقصود، أو أن بها نقصاً عن حاجة أو فائضاً عنها.

■ المرحلة الرابعة - متابعة وتقييم خطة القوى البشرية.. لا ينتهي عمل دائرة شؤون الموظفين في مرفق المعلومات بوضع خطة تدير القوى البشرية اللازمة للعمل، إذ لا بد من متابعة الخطة وتقييمها بصورة دورية ومستمرة في ضوء المستجدات في مرفق المعلومات أو في سوق العمل ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت.

التوظيف :

يعرف بأنه شغل أو تعبئة الموقع أو الوظائف في البناء التنظيمي، من خلال تحديد متطلبات قوة العمل وحصر الأفراد المتواجدين وتحديث معلوماتهم، هذا فضلاً عن اختيار وتعيين وترقية وتقييم ومكافأة وتدريب الأفراد المطلوبة الحصول عليهم وتعيينهم.

كما يعرف التوظيف بأنه إيجاد وتوفير اختيار العنصر البشري للمؤسسة والمشروع وإيجاد اليد العاملة التي تؤمن القيام بالواجبات والنشاطات المختلفة الواجبة والضرورية بغية تحقيق أهداف المشروع.

ويتضح من ذلك أن عملية التوظيف يجب أن تتصل اتصالاً مباشراً بالتنظيم فلا بد وأن تكون مرتبطة بوضع الهياكل الموضوعية للمهام والوظائف.

عناصر التوظيف :

إن أولى خطوات أو مراحل التوظيف وهي تحديد أعداد ونوعيات المديرين تتأثر

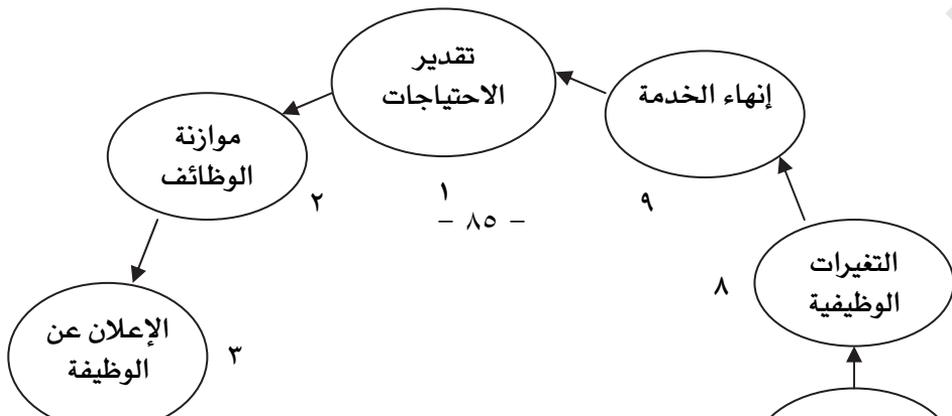
بالخطط الموضوعية بمرفق المعلومات والتي بدورها تتبع من خطط المؤسسة الأم التي يتبعها مرفق المعلومات.

ولابد أن تؤخذ في الحسبان العوامل الداخلية في المؤسسة من سياسات وظيفية والمناخ التنظيمي ونظام المكافآت وتشجيع الموظفين، كما أننا يجب أن لا نتجاهل أن البيئة الخارجية، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة يستلزم إداريين على درجة عالية من التدريب والتعليم والمهارات، ومن أجل التعرف والإلمام بكلفة العاملين في المؤسسة يتجه الإداريون نحو استخدام مايسمي خريطة جرد الإداريين والتي تخدم في التعرف على الوضع الحالي للموظفين في المنظمة ومن منهم في انتظار ترقية أو تمت ترقيته بالفعل أو من ثم تعيينه حديثا، كما أن الخريطة تساعد على تحديد مستويات أداء العاملين.

خطوات عملية التوظيف :

تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية :

- ١- تقدير احتياجات مرفق المعلومات من العاملين من حيث العدد والمؤهلات.
 - ٢- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف.
 - ٣- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة.
 - ٤- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها.
 - ٥- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
 - ٦- اتخاذ قرار التعيين.
 - ٧- تولى الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
 - ٨- التغييرات الوظيفية كالترقية والنقل... الخ.
 - ٩- إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة.. الخ.
- والشكل التالي يوضح سلسلة خطوات عملية التوظيف.



تصنيف العاملين :

- يصنف ألي فئات مختلفة تبعا لتفاوت من دولة إلى أخرى، وهي :
 - ١- المؤهلون : ويندرج تحتها ثلاثة مستويات هي :
 - أ- من أعلى من مستوى رئيس قسم.
 - ب- من في مستوى رئيس قسم.
 - ت- من دون مستوى رئيس قسم.
 - ٢- أشباه المؤهلين أو الفنيون : وهم الحاصلون على مؤهلات عليا في غير تخصص المكتبات والمعلومات.
 - ٣- غير المؤهلين أو الكاتبون : وهم الحاصلون على مؤهل عال وهم يعينون للقيام بالأعمال الروتينية والكتابية المختلفة.
 - كما يصنفون إلى ثلاث فئات هي :
 - أ- الإداريون : وهم الذين يقومون بالإشراف على إدارة وتنظيم العمل والتخطيط للمستقبل.
 - ب- المهنيون : وهم الذين يقومون بالأعمال الفنية.
 - ت- الكتبة والعمال : وهم الموظفون غير المهنيين ويقومون بالأعمال الروتينية.

عدد العاملين بمرفق المعلومات :

لازال وضع أساس معياري لتحديد عدد العاملين اللازمين لإدارة مرفق المعلومات يمثل تحديا حقيقيا للباحثين في مجال المعلومات، إن تحديد عدد العاملين اللازمين لإدارة مرفق المعلومات عادة يتأثر بعدد كبير من العوامل منها على سبيل المثال:-

- ١- الوسط المستفيد من الخدمة من حيث عدد المستفيدين الفعليين والمستفيدين المحتملين وفئات المستفيدين واهتماماتهم التخصصية والمهنية.
- ٢- طبيعة الخدمات التي يقدمها مرفق المعلومات والأساليب المتبعة في تقديم هذه الخدمات ومدى الاعتماد على الآلات ومدى الحاجة إلى الجهد البشري.
- ٣- حجم مقتنيات مرفق المعلومات من مصادر المعلومات ومقدار الجهد اللازم لتجهيز هذه المقتنيات.
- ٤- مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة تأهيلا مناسبيا في المجتمع المحلي.

إعداد ومؤهلات الموظفين :

يقدم (هيجام) H IGAM وجهتين متناقضتين للنظر في الأعداد المطلوبة للعمل، تنص الأولى على ما يلي :

- ١- كلما قل عدد الموظفين قلت معه مشاكل التنظيم وزادت معه كفاءة الخدمة.
- ٢- إن عدم كفاية الموظفين تقود إلى ضعف في مستوى الخدمات، ذلك لأنه كلما قل عدد الموظفين عن عدد معين سيجعلهم غير قادرين على مواجهة احتياجات المستفيدين سيضعف ذلك من معنوياتهم، وعندما يصبحون ضعفاء معنويا ستصبح الخدمات أسوأ، وكلما ساءت الخدمة زادت الشكوى وزاد معها ضعف معنويات الموظفين..... وهكذا).

توصيف الوظائف :

أنه بيان تفصيلي بالواجبات المتوقعة لوظيفة، ويتم فيه تحديد الرئيس المباشر أو الجهة الإدارية التي يكون الموظف مسئولا أمامها، وكثيرا ما يرتبط وصف العمل بالتخصيص الوظيفي.

وتوصيف الوظائف عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها، حيث يتم التعرف بمعالم كل وظيفة من موجب المعلومات التي جمعت عنها.

أما عن مكونات توصيف الوظائف فإنها أصبحت عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظائف المختلفة وكتابة مواصفات كل وظيفة على حدة، والاحتفاظ بها في سجل خاص للرجوع إليه عند الحاجة.

قياس كفاءة العاملين :

هناك شكلان أساسيان للتقييم الأول تقييم الوظائف للوصول إلى نظام سليم للأجور والمرتبات، وتحقيق هذا الهدف سيرفع من الروح المعنوية للأفراد، والثاني تقييم الأداء والذي يؤكد على أهمية ارتباط برنامج تقييم الأداء بالنظام الإداري بحيث يكون جزء لا يتجزأ منه، على أهمية ارتباط برنامج تقييم الأداء على قياس الأداء في انجاز الأهداف والخطط ومستوى أداء الفرد ويشتمل قياس أداء الموظف على عنصرين أولهما الملاحظات الشفوية غير الرسمية وهي ملاحظات يومية، والثاني الملاحظات الدورية المكتوبة التي يقدمها الرئيس المباشر.

قياس كفاءة تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين هو وظيفة أخرى أساسية لإدارة الأفراد في مرافق المعلومات ويقصد به " عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة. ويعرف أيضا بأنه عملية قياس لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة.

ويتبين لنا مما سبق بعض المضامين الأساسية لمفهوم قياس الأداء وهي :

- ١- قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- ٢- قياس الأداء عملية تتطلب توفير معايير ومعدلات أداء التي على أساسها سيقارن أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.
- ٣- عملية قياس الأداء تتضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعية وفي ضوء الزمن المتاح وتكلفة الأداء.

- ٤- عملية قياس الأداء ذات اتجاهين فهي تتطلب توفر المعلومات الكاملة عن أداء الفرد لدى المدير أو المشرف، كما تستلزم إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة عن أدائه وانجازه.
- ٥- عملية القياس الأداء ذات عملية موضوعية لأنه لا يمكن التخلص فيها نهائيا من التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.
- ٦- عملية قياس الأداء تشمل جميع العاملين في مركز المعلومات على مختلف مستوياتهم الإدارية دون تمييز مما يشعرهم بنزاهة نظام قياس الأداء وعدالته.

طرق قياس أداء الأفراد في مرافق المعلومات :

هناك طرق متعددة لقياس أداء الفرد في مرافق المعلومات ومن أكثرها شيوعا ما يلي :

- ١- طريقة المقالة (التقرير) : تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا أو تفصيليا يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد ونقاط قوته وضعفه في العمل ورأي المقيم فيه، ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، ويمكن أن تكون فعالة أكثر إذا استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.
- ٢- طريقة التدريب : تعتمد هذه الطريقة على تدريب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات والأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين.
- ٣- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر مرفق المعلومات أو أحد أقسامه إلى مجموعة زوجية مؤلفة من فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس وخاصة في وجود أعداد كبيرة من العاملين.
- ٤- طريقة التوزيع الإجباري : تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع

الطبيعي أو المنحني الطبيعي لمستوي الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم، وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام كما أنها تحقق قدرا معقولا من الموضوعية ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها.

٥- طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية أمام كل عبارة يوجد مربعات سجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا" يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره، ولدى الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة ويتم بعد ذلك حساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.. وتتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها إلا أن دور المقيم فيها يكون محدودا.

٦- طريقة الإدارة بالأهداف : تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وإن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال.

الترقيات ونظام الحوافز :

هناك عاملان هاما يجب دراستهما في الترقية هما الأقدمية أو طول مدة خدمة الفرد ودرجة الكفاءة والمقدرة التي يتمتع بها.

أما عن النظام الجيد للتحفيز أو الترغيب فيصفه (إفايز) Evans بأنه معقد جدا ومن الصعب قياسه، ويمكن للرواتب أن تكون بمثابة حافز قوي عندما ترتبط بالأداء أو الانجاز، كما أن السماح بالزيارة في وقت العمل مقابل من المال يعتبر من أحد الحوافز القوية.

إستراتيجية الموارد البشرية :

إن إستراتيجيه الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وكذلك تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وهناك فرق بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط

الموارد البشرية يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد للاحتياجات من الموارد البشرية ، وتحديد الفائض أو العجز ، أما إستراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من إستراتيجية المنظمة ، وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

عناصر إستراتيجية الموارد البشرية :

- ١- دراسة العوامل البيئية العاملة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
 - ٢- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
 - ٣- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 - ٤- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ، والخطط والسياسات الخاصة بها ، ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.
- إن تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية يرتبط بتوفر عدد من المتطلبات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لكي تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها بنجاح ، ومن هذه المتطلبات :

- ١- جعل مدير الموارد البشرية مسؤولاً مسؤولة مباشرة أمام رئيس مجلس إدارة المنظمة.
 - ٢- توجيه مركز المنظمة على استقطاب واختيار وتدريب الأفراد.
 - ٣- استخدام نظام فرق العمل وخلق بيئة لاتخاذ القرارات بسرعة في المستويات الدنيا.
 - ٤- ربط أهداف الأداء الرئيسية للمنظمة من خلال كل البرامج وربطها بالغايات على كل المستويات.
 - ٥- تضمين تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي للإدارة.
- عليه نجد أن إستراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد

البشرية في المنظمة لأنها تصف انسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية اخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة ، وتكن إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفاء وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة.