

أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية. (بحث مكتبي)

أمل محمد عبدالعال عبد الرحمن *

ملخص

دراسة اثر التوازن بين الحياه والعمل علي تخطيط الموارد البشرية كبحث مكتبي يظهر فيه الاثر من خلال تناول دراسة التوازن بين الحياه والعمل، تخطيط الموارد البشرية، من خلال مشاركة كلا من المنظمة والعاملين في اختيار اي من برامج التوازن المناسبة والتي تؤثر علي رضا العاملين، كما يساعد علي الحصول علي اداء متميز فضلا عن ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تؤثر علي عملية تخطيط الموارد البشرية في حالة وجود فائضٍ Surplus، او عجز Shortage من العاملين داخل المنظمة، وكذلك حالة الندرة او الوفرة من العاملين في السوق، وبالتالي اصبح هناك اربعة حالات تتعامل معها ادارة الموارد البشرية لسد الفجوة كما ونوعا، وهو المحور الاساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة الي تقسيم اخر يتضمن مدي المشاركة في العمل بناء علي الرضا عن الحياه والتي نتج عنها اربعة انواع من العمالة وهي التي تشارك بالكامل في العمل، ومشاركة جزئية، ومشاركة متضاربة بين الحياة والعمل، واخيرا المنفصلين عن الحياه العملية، وفي هذا التقسيم يتم تعامل ادارة الموارد البشرية من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد اي من انواع العمالة التي سوف تستهدفها من السوق، والتي قد تتأثر ببرامج التوازن بين الحياه والعمل التي تقدمها المنظمة.

* باحثة دكتوراه أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية - قسم إدارة اعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة

الكلمات المفتاحية: التوازن بين الحياة والعمل (WLB)، Work-life balance، تخطيط الموارد البشرية (HRP)، Human Resource Planning، الرضا عن الحياة Life Satisfaction، برامج التوازن بين الحياة والعمل Work life balance programs، حالة الفائض Surplus، حالة العجز Shortage

المقدمة

إن نجاح المنظمة يعتمد على جودة موظفيها وبالتالي في كثير من الأحيان تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في تعيين موظفين ذو كفاءه وفاعلية لشغل الوظائف وضمان دعم الموظفين لأهداف ورؤية المنظمة لكي تكون قابلة للتطبيق، لذا يجب استيعاب استراتيجيات تخطيط وتوظيف القوى العاملة في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يجب على المتخصصين في الموارد البشرية عند اجراء عملية التخطيط الموارد البشرية ان يتم مراعاة الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل للمنظمة بحيث يمكن توقع متطلبات التوظيف في الوقت المناسب، لذا أصبح تخطيط الموارد البشرية هو التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمة (Zoller;2018) والذي تبني علي اساسه جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية الأخرى، كما ان التوازن بين الحياه والعمل يعد ايضا سمة عصرية رئيسية لكثير من المنظمات هدفها تحقيق "توازن جيد بين الحياه والعمل" لجذب العمالة المطلوبة للمنظمة وكذلك المحافظة عليهم فضلا عن الاستفاده منهم اقصي استفادة ممكنه لتمثل ميزة تنافسية.

ونظرا للمنافسة الشديدة فإن التوازن بين الحياه والعمل للموظفين على جميع المستويات الإدارية قد تأثر بشكل كبير، فضلا عن أهمية التوازن لكلا من المنظمة والموظفين في ظل السيناريوهات التنظيمية الديناميكية المتغيرة باستمرار، حيث ان

التوازن قد يساعد المنظمة على تحسين الإنتاجية والكفاءة والقدرة التنافسية والروح المعنوية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية، وكذلك يفيد الموظفين من خلال مبادرات التوازن بين الحياة والعمل من خلال زيادة الدافع للعمل، وزيادة الرضا، والتمكين والمزيد من الالتزام بالمنظمة ... وغيرها التي تكمن في برامج التوازن. (Tariq et al , 2012)

ان التحدي الأكبر الذي يواجه المتخصصين في الموارد البشرية اليوم هو الحصول على موظفين وتدريبهم والاحتفاظ بهم بفاعلية واقل التكلفة وذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية، ولهذا تقوم المنظمات بتنمية ثقافة تدعم برامج التوازن بين الحياة والعمل لمساعدة الموظفين للحفاظ على التوازن في حياتهم المهنية وغير المهنية، كما يمثل التوازن بين الحياة والعمل أحد الحلول لمشكلة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي ... وغيرها من المشكلات الخاصة بالموظفين التي تؤثر على سلوكهم. (Eikhof et al ;2007).

1. منهجية البحث

يتبع الباحث المنهج التحليلي لدراسة البحث المكتبي، لتحليل أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية، حيث توفر وظيفة تخطيط الموارد البشرية القوي العاملة لمساعدة المنظمة للوصول للشخص المناسب للوظيفة المناسبة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة، فقد بحثت دراسات قليلة في دور تخطيط الموارد البشرية HRP لتزويد القوي العاملة وذلك من خلال تحليل منهجي للاحتياجات من الموارد البشرية لضمان توافر الاعداد الصحيحة من الموظفين بالمهارات اللازمة للمنظمة. (Dom et al.,2012)، وفي ضوء توافر برامج التوازن

بين الحياة والعمل التي تقدمها المنظمة، لذ فإن مشكلة البحث تتمثل في الأساس حول تساؤل ما هو أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية؟

2. الإطار النظري للبحث

يتمثل الإطار الفكري للبحث في التعرف على التوازن بين الحياة والعمل، وكذلك تخطيط الموارد البشرية، وتأثير التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية للمنظمة، ويتم توضيحها كما يلي:

1/2 التوازن بين الحياة والعمل (WLB) Work-life balance

إن التوازن بين الحياة والعمل له معان مختلفة فيما يتعلق بالسياق الذي يستخدم فيه، كما ان هناك مصطلحات مختلفة مستخدمة بمفهوم التوازن بين الحياة والعمل، مثل العمل والأسرة work/family، صراع العمل والأسرة work/family conflict، المزايا الصديقة للأسرة family-friendly benefits، برامج العمل والحياة work/life programs، مبادرات العمل والحياة work/life initiatives، ثقافة العمل والأسرة work/family culture.

حيث يُعرّف التوازن بين الحياة والعمل بأنه "حالة توازن تتساوى فيها متطلبات وظيفة الشخص والحياة الشخصية" (Anon, 2011)، ويعتمد التوازن بين الحياة والعمل على فرضية أن كل شخص يجب أن يكون لديه حياة كاملة يتم فيها تخصيص قدر كاف من الوقت للمصالح الشخصية (مثل التعليم المستمر والعمل الاجتماعي / المجتمعي والرياضة وما إلى ذلك) ومصالحة الأسرة.

ونظراً للظروف الاقتصادية المتغيرة باستمرار ومتطلبات المجتمع، فقد غير العمل دوره في جميع أنحاء العالم حيث كان في السابق كلا من "البقاء" و"الضرورة" مرتبطين بموضوعات العمل ولكن حالياً بالإضافة إلى كون العمل ضرورة يُنظر إليه

على أنه مساهم مهم في "الرضا الشخصي" كما يعد أحد أهم الأدوات لتوفير الرضا الشخصي والمهني، بالإضافة إلى تحقيق الهدف الذي يخلق الحاجة إلى برامج الحياة العملية والفوائد في المنظمة، والانسجام بين الحياه والعمل هو مصطلح أوسع من التوازن بين الحياه والعمل ويركز التوازن على مجموعة عقلية الشخص الشخصية بينما يساعد التناغم بين العمل والحياة على إنشاء التزام داخل الشخص ذاته كما يمكن من خلاله مساعدة الآخرين على الإبداع أيضًا (Anon, 2011)

لذا فالتوازن بين الحياة والعمل هو مفهوم واسع، ويعني مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، ويتمثل الهدف النهائي في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية مع الإسهام في زيادة الكفاءة التنظيمية، وبالتالي فإن التوازن الملائم بين العمل والحياة الشخصية عن طريق ترتيبات العمل المتممة بالمرونة، يؤدي ذلك إلى ارتفاع الرضا والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وزيادة الإنتاجية عن طريق خفض تكاليف التشغيل (SHRM;2016).

بالتالي التوازن بين الحياه والعمل يعد مصطلح مستخدم لوصف مجموعة متنوعة من المزايا ذات الصلة لبرامج مساعدة الموظفين للنجاح في إدارة التوازن بين أعمالهم والحياة الشخصية دون الكثير من الإجهاد أو التأثير السلبي (SHRM:2016)، ومن ثم نجد التوازن بين الحياه والعمل هو مقدار الوقت الذي يقضيه الموظفين في أداء وظيفتهم بالمقارنة مع مقدار الوقت الذي يقضيه بالحياة الشخصية، وفعل الأشياء التي تستمتع بها، كما تشير العديد من المنظمات إلى أن العامل الرئيسي في استبيانات رضا الموظفين هو الموازنة بين العمل والأسرة،

وتستخدم المؤسسات بشكل متزايد التوازن باعتباره استراتيجية للتوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية .

لذا يعتمد التوازن بين الحياة والعمل على كيفية تعريف المنظمة لحياة العمل وثقافتها وقيادتها وذلك طول الوقت الذي تستغرقه المنظمة، فإن الحياة العملية هي ببساطة مجموعة من البرامج والسياسات والمزايا في أكثر المنظمات تقدمية حيث أصبحت الحياة العملية تمثل جهود أو ممارسات تغيير الثقافة التي تشمل تغيير العمل بالإضافة الي طريقة إدارة الموظفين وكيفية قياس الإنتاجية.

لذلك يثار تساؤل حول: ما هو التوازن بين الحياة والعمل؟ وللإجابة عليه نوضح ان التوازن بين الحياة والعمل لا يعني توازن متساو، وبالتالي أفضل توازن بين العمل والحياة تكون بشكل فردي خاص بكل شخص على حدي، وايضا تختلف مع مرور الوقت، لذلك لا يوجد توازن مقاس واحد يناسب الجميع، بل التوازن الذي تسعى من أجل تحقيقه، وبالتالي على المنظمة إدراك ذلك عند قيام ادارة الموارد البشرية بعملية تخطيط الموارد البشرية للمواءمة بينها وبين امكانيات المنظمة لتوفيرها، بما ينعكس ذلك على الاعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين لسد الوظائف الشاغرة بما لا يؤثر على الانتاجية.

ف نجد مما سبق ان التوازن بين الحياة والعمل ينطوي على بعدين اساسيين ناتجين عن توقعات الشخص وتوقعات المنظمة، للتوصل الي حلقة وصل بين الموظف والمنظمة من خلال المشاركة وبالتالي التوصل الي التوازن بما يعكس الرضا والحد الأدنى من الصراع بين الأدوار الاجتماعية في العمل والحياة غير العملية (Sirgy & Lee;2015)، ومن ثم نتج عنها مخرجات متعلقة بمعرفة الضغوط وكيفية ادارتها بأسلوب ملائم للموظف والمنظمة معا.

بالإضافة الي ما تقدمه برامج التوازن بين الحياة والعمل من مساهمة في ادارة الضغوط والصراعات ايضا يوجد غرض اساسي وهو دعم رفاهه العاملين ومساعدتهم على تحقيق الشعور بالرضا، كما ان بعض المنظمات تعبر عن برامج الحياة والعمل من حيث التنوع وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وقد يقدم آخرون برامج الحياة والعمل كوسيلة لتعزيز المنظمة وتحقيق اهدافها، لذا يمكن للمنظمة الاختيار من بين مجموعة واسعة من برامج التوازن بين الحياة والعمل للتعامل مع موظفيها، وكذلك ويمكن للمنظمة الاختيار من بينها بناءً على عدة عوامل تؤثر على اختيار البرنامج المناسب للمنظمة منها: عوامل قانونية، علاقات العمل، الثقافة التنظيمية، نضج المنظمة، ممارسة السوق، توقعات واحتياجات الموظفين، مستوى ادارة الموارد البشرية الرسمية. (Sirgy & Lee;2015)

كما تحقق برامج التوازن فوائد للموظفين واصحاب العمل، فالفوائد التي تتحقق للموظفين نجد منها : تحسن الرضا الوظيفي، تقلل الاجهاد اثناء العمل، تزيد من الالتزام، تحسن الرضا العام عن الحياه، تساعد في ادارة مسؤوليات العمل والأسرة، كما يسمح للأباء بالمشاركة بشكل اكبر في حياه اطفالهم، وتساعد في قضايا رعاية المسنين، اما عن الفوائد التي تتحقق لأصحاب العمل نجد منها: توفير بيئة عمل مناسبة، تقوي العلامة التجارية ومن ثم المنافسة، يقلل الغياب، يقلل معدلات الدوران، تقلل التوتر في مكان العمل، تخفيض تكاليف الرعاية الصحية، يحسن مشاركة الموظفين والروح المعنوية والانتاجية، يحسن رضاء العملاء والاحتفاظ بهم، يساعد علي جذب المواهب المؤهلة ويحسن التزام الموظفين والاحتفاظ بهم .

ومن امثلة برامج التوازن بين الحياه والعمل ما يلي: برامج الراحة و خدمات الاستقبال والإرشاد مثل الخدمة المصرفية، كافتيريا ... وغيرها، برامج مساعدة وتطوير الموظفين مثل التطوير والتدريب المهني، دورات تطوير الموظفين، الارشاد، التدريب علي ادارة الوقت، ... وغيرها، برامج ترتيبات العمل المرنة Flexible work arrangements ما يسمح للموظفين باختيار ساعات البدء والانتهاء ولكن يجب حضورهم عادةً في المكتب خلال الفترات الأساسية مثل 10 صباحًا حتى 3 مساءً، المشاركة في الوظائف التي تسمح لموظفين اثنين بتقاسم عبء عمل وظيفة واحدة، عمل بدوام جزئي، العمل إلكترونيًا، أسبوع عمل متغير يسمى أحيانًا أسبوع عمل مضغوط ... وغيرها، وبرامج مساعدة الاسرة مثل مساعدة رعاية الطفل، مساعدة رعاية مسنين ... وغيرها، وبرامج العافية او الصحة مثل برنامج ادارة الامراض، برنامج الاقلاع عن التدخين، برامج اللياقة البدنية ... وغيرها، وبرامج الإجازة منها اجازة الامومة والأبوة، اجازة ممولة ذاتيا، وبرامج متنوعة اخري مثل برنامج التنقل، برنامج بيئة العمل، برنامج خصومات برعاية صاحب العمل .. وغيرها.

لذلك فإن دور الموارد البشرية HR لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل يتمثل في التدريب أثناء العمل On the job training، واستطلاعات الموظف لقضايا التوازن بين الحياة والعمل، وكذلك تحديد الأولويات لجميع الأعمال، وتدريب المديرين للتعرف على علامات الإجهاد، اعداد ندوات حول التوازن بين الحياة والعمل، جعل العمل أكثر مرونة، الوقت المرن Flexi time، مشاركته العمل Job sharing، رعاية الأنشطة الموجهة نحو الأسرة، السماح بإجازة من العمل، وبالتالي تتناسب أي منها مع الموارد البشرية بالمنظمة سواء الحالية او المرتقبة.

2/2 تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

يُنظر لتخطيط الموارد البشرية والتي اختصارها (HRP) بأنها عملية التركيز على تحليل منهجي للاحتياجات من الموارد البشرية وتطور المبادرات الأساسية لتلبية هذه الاحتياجات لتوفير الاعداد المطلوبة والنوعيات من الموظفين ذو المهارات اللازمة للمنظمة (Cherian, 2011)، وذلك من خلال قيام المتخصصين بتحليل مكثف لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لضمان نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية (James; 2006)، أي انها عملية منضبطة لتحليل القوى العاملة في المنظمة والاستعداد لاحتياجات التوظيف المستقبلية، كما تحدد ما إذا كان سيتم تلبية احتياجات المهارات المستقبلية من خلال التوظيف أو التدريب أو الاستعانة بمصادر خارجية للعمل. (SHRM; 2016)

كما تعتبر وظيفة هامه لتوفير القوى العاملة Man Power لمساعدة المنظمات على تعيين الأشخاص المناسبين في الوظيفة المناسبة، ومع ذلك فقد بحثت دراسات قليلة في دور ممارسات تخطيط الموارد البشرية لتزويد القوى العاملة (Dom, et al ; 2012)، لذا لا تؤد عوامل تخطيط الموارد البشرية فقط إلى التنبؤ وتغيير المشكلات وأعداد القوى العاملة في المستقبل، بل يتم استخدام إطار تخطيط الموارد البشرية لتطوير التخطيط ودوره الاساسي في المنظمة.

بالإضافة الي ما سبق، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية رسمية لربط استراتيجية العمل بممارسات الموارد البشرية، ويمكن تصنيف نهج تخطيط الموارد البشرية الي ثلاث مناهج اساسية (Cotten, 2007) وهي: منهج

الفكرة اللاحقة Afterthought حيث يتم التركيز على تخطيط الأعمال مع ممارسات الموارد البشرية التي تعتبر فكرة لاحقة وبالتالي يمتلك المديرون الموارد البشرية بشكل مباشر للمناقشات بمشاركة عرضية لمتخصصي الموارد البشرية ومن ثم النتيجة هي ملخص لممارسات الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز خطط العمل، اما منهج الدمج Integration حيث التركيز على تجميع الأعمال وتخطيط الموارد البشرية، وبالتالي يعمل المديرون وخبراء الموارد البشرية كشركاء لضمان حدوث عملية تخطيط موارد بشرية متكاملة، ومن ثم التوصل الي نتيجة وهي خطة تسلط الضوء على ممارسات الموارد البشرية التي تمثل أولويات لتحقيق نتائج الأعمال، اما المنهج المعزول Isolated الذى يركز على ممارسات الموارد البشرية وكيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تضيف قيمة إلى الأعمال، وبالتالي يعمل متخصصو الموارد البشرية على الخطة ويقدمونها للمديرين التنفيذيين، لتصبح النتيجة هي جدول أعمال لوظيفة الموارد البشرية بما في ذلك ممارسات الموارد البشرية ذات الأولوية (Smith,et al; 1992) ، ومن ثم نجد انه يتم الاختيار من بين تلك المناهج الثلاثة وفق لاستراتيجية الاعمال الخاصة بالمنظمة واهدافها، وكذلك دور ادارة الموارد البشرية، بالإضافة الي النتيجة التي يراد التوصل اليها سواء ملخص لممارسات الموارد البشرية في انجاز خطط المنظمة او وضع خطه للموارد البشرية التي تمثل اولويه للمنظمة لتحقيق اهدافها، واخيرا تحديد الموارد البشرية ذات الأولوية للمنظمة في تحقيق الاهداف.

في ضوء ما سبق، ينبغي للمنظمات إجراء تقييم منتظم وشامل لتخطيط الموارد البشرية بحيث يمكن قياس احتياجات التوظيف، ويمكن تحديد أهداف التدريب والتطوير، واستخدام خيارات القوة العاملة الطارئة، كما يدرس نوع منظمات

العمل التي ستقوم بها في المستقبل وكيف سيتم تنفيذ هذا العمل، ويجب ايضا الاخذ في الاعتبار العوامل الداخلية مثل مهارات الموظفين وقدراتهم، والعوامل الخارجية مثل التقدم التكنولوجي والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما يعتقد العديد من المتخصصين في الموارد البشرية أن الفائدة القصوى من تخطيط الموارد البشرية هي بيئة داخلية للموظفين تتجاوز الحدود بين وحدات الأعمال والمناطق الجغرافية، بالإضافة الي المزايا الإضافية اخري مثل: يسمح للمديرين بتوقع التغيير بدلاً من المفاجأة بالأحداث، كما توفر للمديرين الأساليب الاستراتيجية لمعالجة قضايا القوى العاملة الحالية والمتوقعة، ايضا إعداد الموارد البشرية لاحتياجات التوظيف، وإعادة هيكلة الأحداث، اثر خفض حجم الموظفين وإعادة التدريب (SHRM, 2016)

ومن ثم تتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من سته مراحل للمساعدة في توجيه تخطيط القوى العاملة، كما يلي: تحديد هدف واستراتيجية المنظمة، تحليل الطلب والعرض من العمالة، ومن ثم الوقوف على الفجوة بين تحليل الطلب والعرض Gap analysis، ثم اختيار استراتيجية تحقق التوازن بين الطلب والعرض او التعامل مع حالة الفائض surplus او حالة العجز Shortage، وبالتالي تطبيق الخطة، واخيرا التغذية العكسية. (JK Jha & M Singh: 2017)

حيث يتم تحديد الاهداف التنظيمية Objectives سواء الرسمية او التشغيلية، وكذلك تحديد الاستراتيجيات التي تنقسم الي استراتيجيات عظمي مثل: الاستقرار، النمو، التقلص، واستراتيجيات اساسية مثل: قيادة التكاليف، التمايز، التركيز، ومن ثم يتم تحليل الطلب Demand analysis بناء علي ذلك، فإن الغرض يتمثل في التنبؤ بتكوين القوى العاملة في المنظمة مستقبليا، ويجب أن تأخذ

هذه التوقعات في الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا التجارية مثل التنافسية والتكنولوجيا، اما تحليل العرض Supply analysis فالغرض منه هو تحليل المنظمة كما هي موجودة حاليًا وتحديد العمالة والمهارات الضرورية للمنظمة، ويجب أن يقوم التحليل بتقييم عدد الموظفين وديموغرافيا القوى العاملة مثل توقعات التقاعد، كما يتضمن تحليل العرض أيضًا عمل إسقاطات الاستنزاف بسبب عوامل مثل: الاستقالات، الترقيات... وغيرها، وبالتالي يتم تحليل الفجوة Gap analysis من خلال المقارنة بين العرض والطلب لتحديد الفجوة بين تكوين القوى العاملة الحالية واحتياجات القوى العاملة المستقبلية، فقد يرغب اختصاصي تخطيط القوى العاملة في تصنيف مجموعة متنوعة من السيناريوهات المستقبلية ثم تحديد المستقبل الأكثر احتمالاً أن يحدث، مع تخطيط طوارئ لعقود مستقبلية بديلة عند إجراء هذا التحليل، والتأكد من تحديد العدد الإضافي من الموظفين ذوي المهارات والمعرفة المطلوبة والذين ستكون هناك حاجة لهم وكذلك الموظفين الذين لم تعد هناك حاجة إليهم بسبب محدودية المهارات والمعرفة لديهم. (Dom, et al ; 2012)

نجد في ضوء ذلك، ان حالة التوازن بين الطلب والعرض في تخطيط الموارد البشرية صعب تحقيقه، وبالتالي نجد ان هناك احتمالين وهما اما ايجاد حالة عجز او حالة فائض بالمنظمة، وذلك في ضوء حالة السوق من احتمالين بوجود حالة وفرة او ندره في العمالة (JK Jha & M Singh: 2017) ، ومن ثم ينتج اربعة حالات يتم التعامل مع كل حالة وفق لاستراتيجيات المعالجة لسد الفجوة التي تم تحديدها، وقد تتضمن الحالة الاولي: حالة وجود فائض من العمالة في المنظمة وكذلك وفرة في السوق حيث يتم اختيار استراتيجية مثل: ترك عوامل التسرب الطبيعي، والتسريح او تقليص حجم العمالة Downsizing والمعاش المبكر، ولكن

يتوقف الاختيار فيما بينها علي تكلفة والوقت فضلا عن استراتيجية المنظمة ككل، اما الحالة الثانية وهي حالة وجود عجز من العمالة في المنظمة وندرة ايضا في السوق وهنا يتم اختيار استراتيجية مثل: الاثراء الوظيفي، زيادة وريديات العمل، تحسين نظام التعويضات، قدرة علي ادخال تكنولوجيا، في حين نجد ان الحالة الثالثة تتمثل في وجود فائض في المنظمة ولكن يوجد ندرة في السوق حيث يتم التعامل من خلال استراتيجية مثل: الانتداب او التدوير الوظيفي او تقليل الاعمال الموكلة للموظف في الوقت الحالي، واخيرا الحالة الرابعة حيث يوجد عجز في المنظمة ولكن يوجد وفره في السوق، وهنا يتم اختيار استراتيجية مثل التشدد في شروط الاستقطاب والاختيار حيث يمكن للمنظمة اختيار الافضل، ولكن لا بد ان يؤخذ في الاعتبار عند اختيار اي من الاستراتيجيات المعالجة لكل حالة يتم النظر الي ما إذا كانت المنظمة ستحتاج إلى التوسع، أو التعاقد، أو إعادة الهيكلة، أو الاعتماد على موظفي الوحدات لتلبية الطلبات الجديدة في مكان العمل.

ومن خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة تحليل الطلب والعرض يتم إنشاء خطة، ومن ثم ما يطلق عليه التغذية العكسية حيث مشاركة القادة للتقييم فيما إذا كان يمكن للخطة توقع الاحتياجات المستقبلية والاستجابة لها حتى يمكن اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها، وتشمل مؤشرات الأداء: الربحية، والعائد على الاستثمار، والإنتاجية، والقيام بالإجراءات التصحيحية اول باول.

ويتمثل دور الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية Role of HR in HRP في انه عادة ما تكون أقسام الموارد البشرية مسؤولة عن العديد من أنشطة تخطيط القوى العاملة وغالبًا ما يكون تخطيط القوى العاملة جهدًا كبيرًا يتطلب إعداد الموازنة والموارد لذا يجب إشراك الإدارة العليا والقادة، حتى يتمكنوا من المساهمة في

عملية تخطيط القوى العاملة وتقديم الدعم الذي قد تحتاجه، فضلا عن التقييم المستمر للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على احتياجات المنظمة من الموظفين.

3/2 أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية

أكدت دراسة (Zoller, B: 2018) ان تخطيط القوى العاملة workforce planning احرزت نسبة استجابة 50% كتحدي رئيسي يواجه المنظمة، كما ان تحدي الحفاظ علي الموارد البشرية سجل نسبة 48% من الاستجابات، واعطاء النسبة الاكبر للتوازن بين الحياه والعمل وخاصة برامج ساعات العمل المرنة، وباعتبار ان عملية التخطيط كمحرك رئيسي لاستراتيجية جذب الموارد البشرية للمنظمة وباعتبارها ايضا انها عملية مستمرة، نجد انها تتأثر بجميع الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية الممثلة لاستراتيجيات المحافظة والتمتية للموارد البشرية، خاصة البرامج المستخدمة لتحقيق تلك الاستراتيجيات مما تنعكس علي حالة تخطيط للموارد البشرية من حيث التنبؤ كما ونوعا للموظفين فضلا عن كيفية التعامل مع سد الفجوة بين تحليل الطلب والعرض .

ف نجد ان التوازن بين الحياه والعمل يؤثر علي عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال نماذج عديده، منها نموذج الرضا عن الحياة للتوازن بين الحياه والعمل حيث اشار (Sirgy & Lee;2015) ان التوازن بين الحياه والعمل يمكن تحقيقه من خلال وسيلتين: تعزيز الظروف الإيجابية لموازنة العمل على سبيل المثال، البرامج والسياسات المصممة من أجل زيادة الالتزام وانتشار الرضا في مختلف الأعمال والأدوار غير العملية، بالإضافة الي التخفيف من الظروف السلبية أي البرامج و السياسات المصممة للحد من تضارب الأدوار والاعتراب الاجتماعي،

ومن ثم تزيد من فرصه المنظمة من نجاح عمليه التخطيط للمورد البشرية، وكذلك سرعه سد الفجوة بين تحليل العرض والطلب لتصبح المنظمة امام حالة وجود فائض في المنظمة ووفره العمالة في السوق اي انه يؤثر علي العرض بالإيجاب لتوفير المنظمة لعناصر الرضا عن التوازن بين الحياه والعمل المتمثلة في برامج التوازن المقدمة من المنظمة لذا تتعامل المنظمة حينها لكسب المحافظة علي المورد البشري التابع للمنظمة ومنع التسرب الوظيفي وايضا قد تعمل علي اجتذاب المواهب، فضلا عن الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

اما في حالة فائض لدي المنظمة ووجود ندره في السوق يمكن ان تتعامل المنظمة في تحقيق التوازن بين الحياه والعمل من خلال اختيار برامج اقل تكلفة وقد لا تؤثر بشكل كبير للتوازن بين الحياه والعمل وذلك لترك عوامل التسرب الطبيعي نظرا لعدم حاجه المنظمة اليهم كما يمثلون تكلفة تتحملها المنظمة، والعكس عند وجود عجز في المنظمة وندره في السوق يتم لجوء المنظمة الي برامج توازن بين الحياه والعمل ذات تكلفة مرتفعة لجذب العاملين وخاصة المواهب نظرا لندرة السوق من العمالة المطلوبة، واخيرا اذا كان هناك حالة عجز في المنظمة ووفره في السوق ويتم التعامل من حيث التشدد في تقدم برامج التوازن بين الحياه والعمل اي انها لا تهتم بتقديم برامج قويه تساعد الموظفين علي تحقيق التوازن نظرا لوجود وفرة في السوق فلا حاجة لتقديم برامج في ظل وفرة العمالة المطلوبة.

واستنادًا للعوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على التوازن بين الحياة والعمل، حيث قام (Sirgy & Lee;2017) بتحديد أربعة أنواع من العاملين وفق الرضا عن الحياه Life Satisfaction: اولاً أولئك الذين يشاركون تمامًا في الحياة أي المشاركة الكاملة في الأدوار الاجتماعية التي تساهم في إحداث تأثير إيجابي

كبير مثل المجالات متعددة المواهب، ثانياً أولئك المنخرطون جزئياً أي المشاركة الكلية في الأدوار الاجتماعية التي تساهم في التأثير الإيجابي الكبير على المجالات، ثالثاً أولئك المنخرطين ولكنهم متضاربون أي الانخراط في اثنين أو أكثر من الأدوار الاجتماعية التي تتطوي على زيادة الأدوار مما يتسبب الصراع في انخفاض مستويات الرضا عن المجال والرضا عن الحياة أيضاً، رابعاً أولئك المنفصلين عن الحياة أي غير المنخرطين في أي من أدوارهم الاجتماعية، وهذا التقسيم يفيد أيضاً في اختيار المنظمة للبرامج التي ستقدمها للعاملين .

حيث وجد أن المجموعة المشاركة بالكامل من المرجح أن تواجه أعلى مستوى من الرضا عن الحياة مع مستويات عالية من إثراء الأدوار ومستويات منخفضة من تضارب الأدوار، وهي عماله لا تحتاج الي برامج التوازن بين الحياه والعمل حيث ان اهم اولوياتها هو العمل وليس التوازن بين الحياه والعمل، تليها المجموعة المشاركة جزئياً والتي قد تقدم لهم المنظمة برامج التوازن ولكن ليست بشكل كبير او قوي لأنه مازال الجزء الاكبر من الاولويات لدي هذا النوع من العمالة يميل الي العمل، وايضا المجموعة المشاركة ولكن المتضاربة وهنا يصبح دور المنظمة قوي التأثير في اختيار برامج التوازن بين الحياه والعمل لمنع التضارب في الادوار لدي العاملين للاستفادة منهم بأكبر قدر ممكن، واخيرا أولئك المنفصلين عن الحياة العملية وهم الذين لم يعد العمل له اولويه في الأهمية لديهم .

وبالتالي عند اجراء عملية تخطيط الموارد البشرية يجب الاخذ في الاعتبار ثلاثة مبادئ: الأول هو مبدأ انتشار الرضا عبر مجالات الحياة أي أن الرفاهية الذاتية للفرد يمكن زيادتها عندما ينتقل الرضا من مجال العمل إلى مجالات الحياة الأخرى مع القليل من الصراع أو التدخل، ويركز المبدأ الثاني على حصة الرضا

المطلوبة، حيث يجب أن يشارك العاملين في الأدوار الاجتماعية التي تساهم في التأثير الإيجابي في مجالات متعددة لتلبية مجموعة كاملة من احتياجات التنمية البشرية. لأنها تميل إلى التركيز على الاحتياجات التنموية البشرية المختلفة، يؤهل المبدأ الثالث المبدأ الثاني من خلال ترجمة مفهوم التكامل لاحتياجات التنمية البشرية بشكل صريح إلى احتياجات أساسية ومتطلبات النمو، فهذه المبادئ الثلاثة تساهم في التأثير علي عملية تخطيط الموارد البشرية للاحتياجات المطلوبة لفهم نوعيه السلوك والشخصية المنشودة والملائمة للبرامج المقدمة من قبل المنظمة.

ونتيجة لاختلاف التوازن بين الحياه والعمل بين العاملين وكذلك من وقت لآخر، تسعى المنظمات الي توفير برنامج للتوازن بين الحياه والعمل للعاملين وذلك للاستفادة من العاملين اقصي استفادة ممكنه، بالإضافة الي تحسين الاداء المطلوب فضلا عن تقليل معدل دوران العاملين، مما يجعل المنظمة تعمل علي اثناء الدور الوظيفي للعاملين وموازنه الادوار وتقليل التعارض بين العمل والحياه الشخصية للعاملين، بالإضافة الي اصفاء الرضا عن الحياه الذي ينعكس علي رفاهه العاملين والالتزام التنظيمي ليؤدي في النهاية الي ميزه تنافسية لدي المنظمة.

3. المساهمات النظرية للبحث

نجد من خلال البحث الوصول الي عدة نقاط وهي:

- تقليل غياب الموظفين والاحتفاظ بالموظفين وزيادة الانتاجية لدى المنظمة من خلال برامج التوازن بين الحياه والعمل، ادي الي ان تساهم في الابقاء على الموظفين داخل المنظمات، وبالتالي تقليل معدلات دوران الموظفين وعدم وجود عجز بشكل كبير وسريع في الموارد البشرية يحتاج الي معالجته بشكل سريع.

- تحسن مستوى التوظيف والحد من تكاليف عملية التوظيف وجلب الاعضاء الجدد الى المنظمة، حيث عندما يغادر الموظفون مكان العمل فإن المنظمة تضطر الى السعي نحو تعويض الشاغر بموظفين جدد، وذلك يعني تكاليف إعلان الوظيفة الجديدة والوقت المستهلك للمقابلة وتكاليف مشاركة خبراء في عمليات التوظيف، إضافة الى المعرفة الخاصة التي يمتلكها الموظف المغادر والتي تعتبر ذات قيمة للمنظمة فمن الممكن أن يكون خبرة يتم تسريبها الى المنافسين اذا انصرف الموظف الى العمل لدى منافس آخر، ويضاف الى ذلك ايضا تكاليف التدريب والتطوير اللازمة للموظف الجديد الذي سيحل مكان الموظف المغادر ليكتسب المهارات والخبرات الجديدة ليتلاءم مع نظام العمل.

- كما يؤثر التوازن بين الحياه والعمل على تخطيط الموارد البشرية من خلال مشاركة الأفراد ويستفيد من قدراتهم، كما تحافظ على الموظف من خلال تحفيز وفقا لأدائه، بالإضافة الي جعل المنظمة أكثر جاذبية للعاملين وتحمل مسؤولية اجتماعية، كما يبدو أن المنظمات التي لديها مجموعة أكبر من برامج التوازن بين الحياة والعمل بما في ذلك سياسات الإجازات والرعاية التقليدية التابعة والرعاية الأقل تقليدية تتمتع بأداء أعلى في السوق ونمو في الأرباح وتنافسها اكبر، كما يزيد من الإنتاجية والربحية والإبداع والابتكار والعمل الجماعي والجودة.

- تستخدم المنظمة ثلاث أدوات تحليلية لمساعدة العاملين في عملية التوازن بين الحياة والعمل وهي متى؟ وأين؟ ومن ينجز العمل؟، وذلك بتوفير برامج عناية مستقلة واستخدام برنامج ساعات العمل المرنة لموازنة حياة العمل والتي بدورها تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية كما ونوعا.

- نتيجة برامج التوازن بين الحياة والعمل وأثرها على التخطيط نجد انه يعطى العامل الشعور بالرضا والرفاهية وزيادة الالتزام التنظيمي للعامل، وزيادة المواطنة التنظيمية، مما يزيد ارتباط العامل بالمنظمة أكثر، ويقلل معدل دوران العمالة بالمنظمة، ويوفر المهارات المطلوبة التي تحتاجها المنظمة من العاملين.
- يجب التنويه الي تقديم ساعات عمل مرنة كميزة للعاملين من أجل مساعدتهم على الوفاء بمسؤوليات بين العمل والحياة وتحقيق التوازن، كما أن ممارسات العمل المرنة تعمل على تحسين الروح المعنوية لمكان العمل وتؤثر إيجابيا على التوازن.
- تعمل برامج التوازن بين الحياه والعمل التي تقدمها المنظمة بشكل مناسبه الي زيادة العرض من الاعداد والنوعية المطلوبة من الموظفين لسد احتياجات المنظمة، وبالتالي تصبح لديها قدرة عالية علي الاختيار المناسب والافضل للحصول علي المواهب، وهنا المنظمة تكون امام تحدي الاختيار وفق لتلك المسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، اما من ناحية العجز في سد الاحتياجات تصبح المنظمة في مكانة تسمح لها بسرعة الحصول علي احتياجاتها من السوق، وبالتالي تصبح ممارسات ادارة الموارد البشرية الأخرى تتابع بشكل سهل دون تعقيدات نظرا لوجود اشباع ورضا لدي العاملين لديها .

4- قائمة المراجع:

- Anon. (2011): Retrieved august 5, 2011, from luxuryclues.com: http://blross.typepad.com/luxury_clues/2011/05/work-life-balanceis-a-myth.html
- Cherian, K.T. (2011): Human Resource Planning is a Systematic Analysis of HR Needs, available at: www.oppapers.com/essays/Hr-Planning-Is-A-Systematic-Analysis/563664
- Cotten, P.A. (2007): Seven Step of Effective Workforce Planning, West Tower, Washington, DC.
- Dom.,N;Kasim.,N; Shamsudin.A.; (2012):"Framework of human resource planning (HRP) influencing factors for local workforce supply in Malaysian construction industry", Journal of Technology Management in China, Vol. 7 Iss 2 pp. 177 – 197
- Eikhof .D, Warhurst.C, Haunschild ,A, (2007) : Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate, Employee Relations Vol. 29 No. 4, 2007 pp. 325-333
- James, W.M. (2006):Forecasting Manpower Demand in the Construction Industry of Hong Kong,The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.
- JK Jha, M Singh ,(2017) : “Human Resource Planning as a Strategic Function: Biases in Forecasting Judgement” Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)
- SHRM (2016); Workforce Planning, PHRi MODULE 1 “ HR ADMINISTRATION” ,p.p; 129:134
- Smith, B.J., Boroski, J.W., & Davis, G.E. (1992): Human Resource Planning. Human Resource Management, 31(1/2): 81-93.
- Sirgy & Lee(2017) : Work-Life Balance: an Integrative Review. The International Society for Quality-of-Life Studies
- Sirgy & Lee(2015) : Work-Life Balance: A Quality-of-Life Model. The International Society for Quality-of-Life Studies

Tariq, Aslam, Siddique, Tanveer(2012): ” Work-Life Balance as a Best Practice Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for the Employees and Organizations’, Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 3 (1)

Zoller, B. (2018): "Workforce planning: one of the most challenging HR compliance issues for 2018", Strategic HR Review, Vol. 17 No. 2, pp. 105-107.