

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

ملحقة قصر الشلالة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص ادارة أعمال

التخطيط لاحتياجات العاملين

دراسة حالة

مركز التكوين المهني والتمهين

علي زراقتي - مهدية - تيارت

تحت اشراف :

- د . ايت عيسى عيسى

من اعداد الطالبة :

- بوقاعة فاطمة

لجنة المناقشة:

د . بوجنان الخالدية

د . آيت عيسى عيسى

د . لكحل أمين

د . بنية صبرينة

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أ. رئيساً

أ. مشرفاً ومقرراً

أ. مناقشاً

أ. مناقشاً

السنة الجامعية : 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(البقرة : 32)

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
بداية الشكر لله عزّ و جل الذي أعاننا و شد من عزمنا لإكمال هذا البحث.
لا يسعني إلا أن اتقدم بعد شكر الله تعالى كل من كان سببا في اتمام هذه

المذكرة

واني اخص بالشكر و العرفان الأستاذ البروفيسور " آيت عيسى عيسى " الذي
منحني من جهده ووقته ما يكفي للمتابعة و الاشراف على هذا البحث وصولا
لصورته النهائية ، فجزاه الله عنا كل خير.

كما نشكر جميع الاستاذات و الاساتذة الافاضل و الزميلات و كل الذين قدّموا
لنا يد العون من قريب أو بعيد، و اخص بالذكر الأخ بوسماحة عبد الكريم على
كل مجهوداته .

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى السيدة (بوقاعة زهرة) مديرة التكوين
المهني و التمهين علي زراقتي مهدية – تيارت التي ساعدتنا على إنجاز هذا
البحث ، و كل العاملين في المؤسسة على ما قدموه لنا طيلة فترة التربص.

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى
أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد و النجاح ، بفضلته تعالى مهداة الى :
الذين قال الله تعالى في حقهما :

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا)

من تعبت و سهرت و انارت طريقي بدعواتها « والدتي العزيزة »
من سهر عليا و هيا لي سبل النجاح و تعب في تربيتي « والدي العزيز »
إلى زوجي الغالي حفظه الله و أنار دربه و عائلته الكريمة
إلى أخواتي اللاتي كنّ سندي و لازلن و إخواني كل باسمه ، إلى أبناءهم و بناتهم
و أخص بالذكر ملاكي « زهيرة » رحمها الله ، إلى جدّتي العزيزتين رحمهما
الله و أنار قبرهما .

إلى كل أساتذتي الكرام و خاصة الأستاذ البروفيسور المشرف

« آيت عيسى عيسى »

و إلى زميلاتي الطالبات و طلبة قسم ثانية ماستر ادارة أعمال
(ملحقة قصر الشلالة - جامعة ابن خلدون - تيارت)، دفعة 2022
و كل الذين ساهموا من بعيد أو قريب لنجاح هذا العمل .

ملخص الدراسة:

من أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تواجه عالمنا العربي اليوم مشكلتين رئيسيتين مرتبطتين تمام الارتباط ببعضهما، هما التنمية الاقتصادية وتنمية القوى العاملة بالتنمية الاقتصادية هي الوسيلة الناجحة لرفع مستوى المعيشة لأبناء هذه الأمة وضمان الرفاهية لهم ، كما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر من أدق الصعاب التي تواجهها أغلب الأقطار العربية التي تقع على سواحلها أنجاح التنمية الاقتصادية .

لهذا أصبح من الضروري أن تتبع الدول أفضل السبل القادرة على تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية فاتخذت من دراسة تخطيط القوى العاملة طريقا لمواجهة مشاكلها هذه. إذ أنه التكتيك الذي يضمن استخدام القوى البشرية استخداما أمثل. لهذا حاولنا في دراستنا هذه إعطاء مفاهيم عامة حول التخطيط و تخطيط القوى العاملة بصورة خاصة كما حاولنا تقديم أهم الاساليب و النماذج والمعوقات الخاصة بتخطيط القوى العاملة.

Among the most important economic and social problems facing the Arab world, two major problems: Economic development and the development of human resources. Economic development is the effective way to raise the standard of living for the people of this nation and ensure their well-being. The development of human resources is one of the most specific difficulties faced by most Arab countries. So, states should follow the best position on the development of economic and social life. Have taken up the study of workforce planning as a way to remedy these problems. It is the technique that guarantees to optimize

the use of manpower. For this, we will try in this research to give an overview of planning concepts and workforce planning in particular.

So we will try to provide the most important methods and models of workforce planning.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس العام
	الشكر و التقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الاشكال
	مقدمة عامة
	الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التخطيط و القوى العاملة
02	تمهيد للفصل
03	المبحث الاول : القوى العاملة مقارنة معرفية
03	المطلب الاول : مفهوم القوى العاملة
05	المطلب الثاني : مكونات القوى العاملة
08	المطلب الثالث : إدارة القوى العاملة و وظائفها
15	المبحث الثاني : التخطيط للقوى العاملة مقارنة مفاهيمية
16	المطلب الاول : مفهوم التخطيط و انواعه
20	المطلب الثاني : تعريف التخطيط للقوى العاملة
24	المطلب الثالث : أهمية و أهداف التخطيط للقوى العاملة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الاطار النظري للتخطيط لاحتياجات العاملين
30	تمهيد للفصل
31	المبحث الاول : مؤهلات و آليات التخطيط للقوى العاملة
31	المطلب الاول : مقومات التخطيط للقوى العاملة
34	المطلب الثاني : مراحل و خطوات التخطيط للقوى العاملة
38	المطلب الثالث : أساليب التخطيط للقوى العاملة

44	المبحث الثاني : مقاييس و قيود التخطيط للقوى العاملة
45	المطلب الاول :العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للقوى العاملة
47	المطلب الثاني: الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية التخطيط للقوى العاملة
49	المطلب الثالث : معايير نجاح عملية التخطيط للقوى العاملة
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للتخطيط لاحتياجات العاملين
53	تمهيد للفصل
55	المبحث الاول : بطاقة تقنية حول المؤسسة(مركز التكوين المهني و التمهين علي زراقتي)
55	المطلب الاول : نشأة المؤسسة
57	المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة
60	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المبحث الثاني : التخطيط السنوي للاحتياجات من القوى العاملة في المؤسسة
61	المطلب الاول : التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة في المؤسسة
63	المطلب الثاني : المخطط التسييري السنوي للقوى العاملة في المؤسسة
66	المطلب الثالث : النتائج المستخلصة لمخطط سنة 2021-2022
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال و الجداول

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
07	مخطط لتوزيع افراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة	1-1
33	شكل عجلة ادوارد دامج في تخطيط القوى العاملة	1-2
37	مخطط يوضح خطوات ومراحل التخطيط للقوى العاملة	2-2
59	جدول يوضح التخصصات الموجودة في المؤسسة	1-3
60	المخطط التنظيمي لمؤسسة علي زراقني	2-3

مقدمة عامة

يشهد العالم في القرن الأخير قفزة نوعية في مجال ادارة الموارد البشرية. فالمنظمات الحديثة التي تسعى للاستمرار والنمو والنجاح وجب عليها ان تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها وان تنظر الى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات باعتبار ان المؤسسات اصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية.

إن اختلال التوازن سواء كان نقصا او فائضا في مختلف انواع القوى العاملة غير محبب من وجهة نظر المنظمة و كذلك الفرد ، فنمو المؤسسة واستمرارها يتعثر بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة. والتي لا يستغنى عنها في عملية الانتاج ، حيث ان إعدادها وتدريبها يتطلب وقت وجهد ، وعلى هذا فان محاولة ازالة مثل هذه الاختلالات في التوازن عن طريق التخطيط للقوى العاملة ، كما يسهر التسيير التقديري للموارد البشرية باعتباره أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ، على ضمان توافر هذه الموارد ، بما يتفق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال معرفة مواردها التي تتوفر عليها و التنبؤ بتطورهم الطبيعي مستقبلا ، و بالتالي تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد و تحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين؛ و على هذا الأساس فكل مؤسسة ستجد نفسها مجبرة على رسم صورة مستقبلية لمواردها البشرية .

قد جاءت هذه الدراسة لأجل التعرف على واقع تطبيق تخطيط احتياجات العاملين في المؤسسات الجزائرية من خلال معرفة الأسس و المتطلبات اللازمة لتحقيقه والكشف عن اساليب تطبيقه ، وكنموذج كان مركز التكوين المهني والتمهين علي زراقني(مهديّة- تيارت) كإحدى المؤسسات التي تعمل على تطبيق عملية التخطيط للقوى العاملة واستخدام الاساليب الاكثر تداولاً في هذا المجال.

أولاً: المشكلة البحثية

يعتبر موضوع التخطيط لاحتياجات العاملين من المواضيع الهامة التي لها ارتباط بشتى المجالات ومن بينها ادارة القوى العاملة الذي شهد استحداث آليات جديدة في عملياتها، إلا أن

الدراسات في هذا المجال لم تأخذ حقها وانطلاقاً من هذا تأتي المشكلة البحثية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- ما مدى أهمية التخطيط لاحتياجات العاملين و ما هي أهم مقتضياته ؟
- ويندرج تحت هذه المشكلة البحثية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالآتي:
- 1- ما مفهوم التخطيط للقوى العاملة وما هي أهم عناصره؟
- 2- ما هي أهم الآليات المتبعة في عملية التخطيط للقوى العاملة ؟
- 3- ما هو المخطط التسييري وكيف تتم عملية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة في مركز التكوين المهني و التمهين ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها سابقاً تم طرح الفرضيات التالية:

- 1- كلما كان هناك اختلال في التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة تلجئ المؤسسة الى التخطيط لهذه القوى.
- 2- هناك علاقة بين جدارة الموظف وكفاءته وآليات التخطيط للقوى العاملة .
- 3- كلما كانت هناك جدية في التعامل مع آليات التخطيط للقوى العاملة كلما زاد مستوى الأداء في مؤسسة التكوين المهني و التمهين.

ثالثاً : أسباب اختيار موضوع الدراسة

1) الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع و الدراسات.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال التخطيط للقوى العاملة.
- عدم استهلاك الموضوع في الجامعة من قبل فهو مواكب للأوضاع الراهنة في سوق العمل

(2) الأسباب الموضوعية:

- التعرف علي كيفية تجسيد التخطيط لاحتياجات العاملين وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- إثراء المكتبة بمثل هذا النوع من الدراسات.
- التطور التكنولوجي الحاصل في مجال ادارة الموارد البشرية الذي يفرض مواكبته وإجراء بحوث يمكن اعتبارها دراسات مستقبلية في هذا المجال.

رابعا : أهمية الدراسة

للدراسة أهميتان، أهمية علمية أكاديمية وأخرى عملية تتمثل في:

(1) الأهمية العلمية:

- إضافة معرفة جديدة للباحثين إضافة إطار نظري جديد حول التخطيط لاحتياجات العاملين.
- أهمية الموضوع في الحقل المعرفي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه التوظيف في الجزائر في الوقت الراهن مما يعني ضرورة وجود وتطوير العملية الشاملة والمنظمة لتسيير الأداء الوظيفي بمراعاة أسس وشروط التخطيط للموارد البشرية .

(2) الأهمية العملية:

- تطوير الكوادر البشرية والإمكانيات المادية في انتقاء اساليب التخطيط المتبعة.
- وضع الخطط المستقبلية لتوجه الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الموظفين.
- قياس مدى فاعلية نظام التخطيط لاحتياجات العاملين في التكوين المهني .
- إيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشاكل التي يتلقاها القائمون على عملية التخطيط .

خامسا: أهداف الدراسة

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة .
- التعرف على دور التخطيط للقوى العاملة في توفير المورد البشري و في الرفع من أدائه في المؤسسة .
- لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسات بأهمية وجود تخطيط للقوى العاملة على اسس علمية مهنية واضحة و فعالة .
- وضع الحلول والتوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات اثناء تخطيطها لاستغلال القوى العاملة.

سادسا: الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى:** دراسة شيرين زهير البيطار تحت عنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة الاسلامية - غزة، 2015/2014.
- انطلقت هذه الدراسة من المشكلة البحثية الآتية: التعرف على واقع ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التمكين الوظيفي للعنصر البشري بما يضمن الكفاءة والفعالية في ادارة وتوظيف الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسات واستراتيجيات محكمة، تتماشى والاهداف العامة للمؤسسة، حيث سعت إلى معرفة واقع التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث خلصت هذه الدراسة الى:
- ضرورة تأكيد وترسيخ المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واهميته في بيئة العمل لجميع العاملين في المؤسسات الغير الحكومية في جميع المستويات الادارية من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك .

• كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشر لطرق الاختيار والتعيين على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري .

الدراسة الثانية: دراسة رضوان بن بوزيد تحت عنوان "اهمية التخطيط في الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف (المسيلة) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس، 2020/2019.

انطلقت في هذه الدراسة من مشكلة بحثية مفادها اهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية وواقع التخطيط للمورد البشري في المؤسسات. كما سعت للتعرف على واقع عملية التخطيط السليم للموارد البشرية والعوامل المؤثرة به ومعوقات تطبيقه. كما لخصت لوجوب الاهتمام الجيد بهذه العملية الادارية لأنها اللبنة الاساسية وهمزة الوصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن عدم التخطيط الجيد والتسرع وغياب الرؤية الواضحة وغيرها من العوامل هي من اكبر أسباب الفشل لأي مشروع والمنظمات ليست بمعزل عن ذلك.

الدراسة الثالثة : زعباط عزدين بعنوان تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (الشركة الافريقية للزجاج ، جيجل) 2005 ، و التي هدفت الى التطرق إلى ما تعانيه المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال تحديد الهدف و الادوار التي يلعبها هذا الاخير في تخطيط الموارد البشرية ، و من اهم ما تلخصت له الدراسة :

• تخطيط نشاط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها أساس التنافسية مما يعطيها بعد

إستراتيجي في قيادة المنظمة

• تخطيط الموارد البشرية تعكس الخطة كفعل المتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلا .

• نظام تخطيط الموارد البشرية يعتبر حيزا مكملا للتخطيط الاقتصادي .

سابعا: حدود الدراسة

المجال الزمني: تتحصر الحدود الزمانية للدراسة من: 2022/2021 وذلك تزامنا مع الميزانية الجديدة للمؤسسة واعتماد سياسات الادمج المهني في التوظيف .

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمركز التكوين المهني والتمهين علي زراقني ،مهديّة، تيارت.

المجال البشري: تم إجراء هذه الدراسة علي عينة من مصلحة الوسائل والمستخدمين باختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.

ثامنا: أسلوب الدراسة

من أجل دراسة اشكالية البحث، وتحليل ابعادها وجوانبها ونتائجها والاجابة عن التساؤلات الفرعية واثبات صحة الفرضيات سنعمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لاجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وابرار اهم المفاهيم والادوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والالمام به ، بالاضافة الى اعتماد منهج دراسة حالة في اسقاط الموضوع على مؤسسة مركز التكوين المهني و التمهين علي زراقني .

تاسعا: أدوات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث الجانب التطبيقي على المقابلة التي تم اجرائها مع مديرة التكوين المهني ، دراسة الوثائق و الملاحظة عند تحليلها من طرف القائمين على عملية التخطيط للقوى العاملة في المؤسسة. بالاضافة الى المراجع باللغة العربية ومواقع الانترنت .

عاشرا : صعوبات الدراسة

- واجه الباحث بعض الصعوبات أثناء قيامه بهذه الدراسة ، وقد تمثلت أهمها فيما يلي :
- طبيعة الموضوع في حد ذاته ،لشموليته و عدم وضوحه .
 - الموضوع يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في أحيان كثيرة .

• صعوبة الوصول إلى بعض المراجع ذات صلة بالموضوع و ندرتها والتي كان يمكن أن تثري الموضوع اكثر .

احدى عشر: هيكل الدراسة

تم في بداية الدراسة التقديم للموضوع حيث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وكل فصل يحتوي على مباحث ومطالب، فيما يخص الجانب النظري هناك:

الفصل الأول الذي هو عبارة عن اطار مفاهيمي للقوى العاملة والتخطيط لها، تم التطرق فيه إلى التأصيلات المفاهيمية الخاصة بالقوى العاملة والتخطيط لها ،كما تطرق إلى مكونات ووظائف ادارة القوى العاملة.

أما الفصل الثاني والثالث فهو عبارة عن دراسة العمليات الاساسية في مجال التخطيط للقوى العاملة من أجل التعرف على الامتدادات الواقعية والحقيقية للظاهرة قيد الدراسة في محاولة للربط بين ما هو نظري وما هو واقعي.

وفي الخاتمة تم التطرق إلى نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات لتحسين جودة التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول القوى
العامة و التخطيط لها

تمهيد

يعتبر العنصر البشري أهم مدخلات النظام و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها ، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية و أدواتها الرئيسية في نفس الوقت ، فلا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية في غياب العنصر البشري باعتباره أهم العناصر المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها .

فالقوى العاملة ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة ، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و تحسين أوضاعها و نتائج أعمالها .

فإدارة المنظمة تسعى إلى البقاء و النمو و النجاح و لذلك يجب أن تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها و أن تنظر إلى المستقبل و ترى احتمالاته و تستعد لها ، و يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من المراحل العملية الإدارية في المنظمات ، فالتخطيط للقوى العاملة يضمن أعلى مستوى من الكفاءة في إدارة و توظيف هذه الموارد والقدرة على قيادة هذه الموارد من كونه مجرد تكاليف الى ميزة تنافسية وللاإمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: القوى العاملة مقارنة معرفية

المبحث الثاني: التخطيط للقوى العاملة مقارنة مفاهيمية

المبحث الأول : القوى العاملة مقارنة معرفية

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى بالمؤسسات و قد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار ، فهو مصدر الإبداع والرقى والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة. وهذا عكس ما نجده في البلدان النامية ، فالمؤسسة لا يمكنها مواكبة التطور إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمّاة قدراتها، و نظرا لأهمية المورد البشري واعتماد المؤسسات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت الكثير من المؤسسات المعاصرة الاعتراف بدورها و أهميتها ، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة القوى العاملة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية: تعريف القوى العاملة، مكونات القوى العاملة، إدارة القوى العاملة ووظائفها.

المطلب الأول: مفهوم القوى العاملة

لا يوجد حتى وقتنا الحاضر رأي واحد ومفهوم متفق عليه حول مضمون تعريف القوى العاملة، وكعرض لأبرز التعريفات نذكر الآتي:

تعريف القوى العاملة

التعريف الأول: هي جميع الافراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها واهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في: رواتب واجور ومزايا وظيفية ".¹

¹ صفوان محمد مبيضين - عائض بن شافي الاكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ،دار اليازوني للنشر ،الاردن ،طبعة 2012 ،ص 4

التعريف الثاني: تعرف كذلك انها الحصول على القوة البشرية العاملة من حيث النوع و الكم، بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق اهدافها و انجاز استراتيجيتها المحددة¹.

التعريف الثالث (القوى العاملة وظيفيا):

هي مجموعة من الأفراد يمثلون مجموعة من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر على درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج. ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تتبعها لحجم المؤسسة.²

التعريف الرابع: عرفت أيضا بأنها عدد السكان القادرين و الراغبين في العمل مع استبعاد

الأطفال (دون الثامنة عشر) والعجزة و كبار السن.

لكن بعض الاقتصاديون لا يجدون فرق بين المصطلحات التالية:

(الموارد البشرية، القوى العاملة، القوى البشرية، السكان القادرون على العمل، السكان

النشطون)

فالموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج ، و يقصد بالعمل

المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو خدمة معينة .

ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل

المنتج منهم :

• أطفال تحت سن معينة (عادة 18 سنة)

• كبار السن (المتقدمين في العمر)

¹ رضوان بن بوزيد ، أهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر علم النفس ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ص 32--33
² محمد عمر ،اقتصاد و تخطيط القوى العاملة ،الطبعة الثالثة ،منشورات جامعة دمشق ،1994 ،ص 132

• العاجزون عجزا كليا و الذين لا يمكنهم أداء عمل ذو قيمة.¹

من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي: أن القوى العاملة جميع الناس الذين يعملون في المنظمة مدراء و اصحاب مصالح وعمال، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها حسب ثقافتها التنظيمية والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائفها ، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة منفعة تتمثل في تعويضات متنوعة .

المطلب الثاني : مكونات القوى العاملة

إن القوى العاملة (الموارد البشرية): فئة السكان في سن العمل الذين يصرحون أو يزاولون أو يبحثون عن نشاط مهني لقاء أجر، ويعتبر السكان العاطلون عن العمل من السكان في سوق العمل رغم أنهم لا يزاولون أية وظيفة لأنهم يبحثون عن العمل و لم يجدوه ولهذا فهم نشطون لا يعملون . ومن خلال هذا نستخلص مكونات القوى العاملة و المتمثلة في:

القسم الأول : العاملون

إن حجم الطلب على العمل أكبر دائما من حجم المناصب المستخدمة (عدد العاملين) لأنه يشمل المناصب المملوءة والمناصب الشاغرة. إن توزيع العاملين على قطاعات (النشاط الاقتصادي، المناطق الجغرافية، النوع، العمل أو الشهادة) لا يعبر فعلا عن هيكل الطلب على العمالة إلا في حالة ضعف معدل البطالة الاحتكاكية و الهيكلية ، لكنه يعكس إلى حد ما هذا الهيكل. فحتى تكتمل معرفة مكونات جانب الطلب ، ينبغي أن يعرف خصائص المناصب الشاغرة.

فالسكان العاملين حسب المكتب العالمي للعمل يشمل مجموع الأفراد من الجنسين الذين صرحوا أنهم زاولوا نشاطا اقتصاديا بمقابل على الأقل ساعة واحدة خلال الفترة المرجعية رغم

¹ عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن ، واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير، جامعة اندونوسيا 2015 ص33-34

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول القوى العاملة و التخطيط لها

تصريحهم أنهم عاطلون خلال فترة المسح (نساء في البيت ، أو أفراد غير نشطين) و ينتمي كذلك أفراد الخدمة الوطنية لفئة العاملين .

لو أردنا المرور إلى حجم السكان العاملين المدنيين نطرح حجم أفراد الخدمة الوطنية من حجم الاستخدام.

القسم الثاني : العاطلون

وهم يمثلون ما يعرف بمصطلح البطالة و تعرفها منظمة العمل الدولية (international labour organization) بأنها حالة الفرد القادر والراغب والباحث عن العمل دون جدوى في العثور على الفرصة المناسبة والأجر المطلوب.

أي أنها الفئة التي تمثل البطالة وتعرف الاخيرة على انها الفرق بين حجم العمل المعروض عند المستويات السائدة للأجور وفي ظل ظروف معينة للعمل، وحجم العمل المستخدم عند هذه المستويات ، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

ويمكن ان نشير الى تعريف أبسط للبطالة بأنها الحالة التي يكون فيها الشخص قادرا على العمل وراغبا فيه ، ولكن لا يجد العمل و الأجر المناسبين ¹.

ومن منطلق هذا التعريف نجد أن للبطالة أنواع :

البطالة الكاملة: و هي التوقف الكامل عن العمل ، و عدم وجود فرص لمزاولة الأنشطة العمالية . هذا النوع تحدده الرغبة بمعنى أن الشخص يرغب في العمل و يبحث عنه و لكنه لا يجده.

البطالة الهيكلية : او المركبة و هنا عدم الرغبة في العمل من طرف الافراد ، وهي البطالة التي تنشأ بسبب الاختلاف و التباين القائم بين هيكل توزيع القوى العاملة و هيكل الطلب ، يقترن ظهورها بإحلال الآلة محل الفرد مما يؤدي إلى الاستغناء عنه .

البطالة الموسمية: هذا النوع من البطالة نتيجة ركود قطاع العمال و عدم كفاية الطلب الكلي على العمل ، كما قد تنشأ نتيجة تذبذبات في الدورات الاقتصادية .

¹ عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 41-42

البطالة المقنعة: وهي تعني زيادة عدد العاملين عن الحاجة الفعلية في سوق العمل، مما يسبب وجود فائض عمالي لدى الجهات العامة، و هذا النوع يزيد من أعباء و التكاليف الإدارية على المؤسسة المشغلة للعاملين .

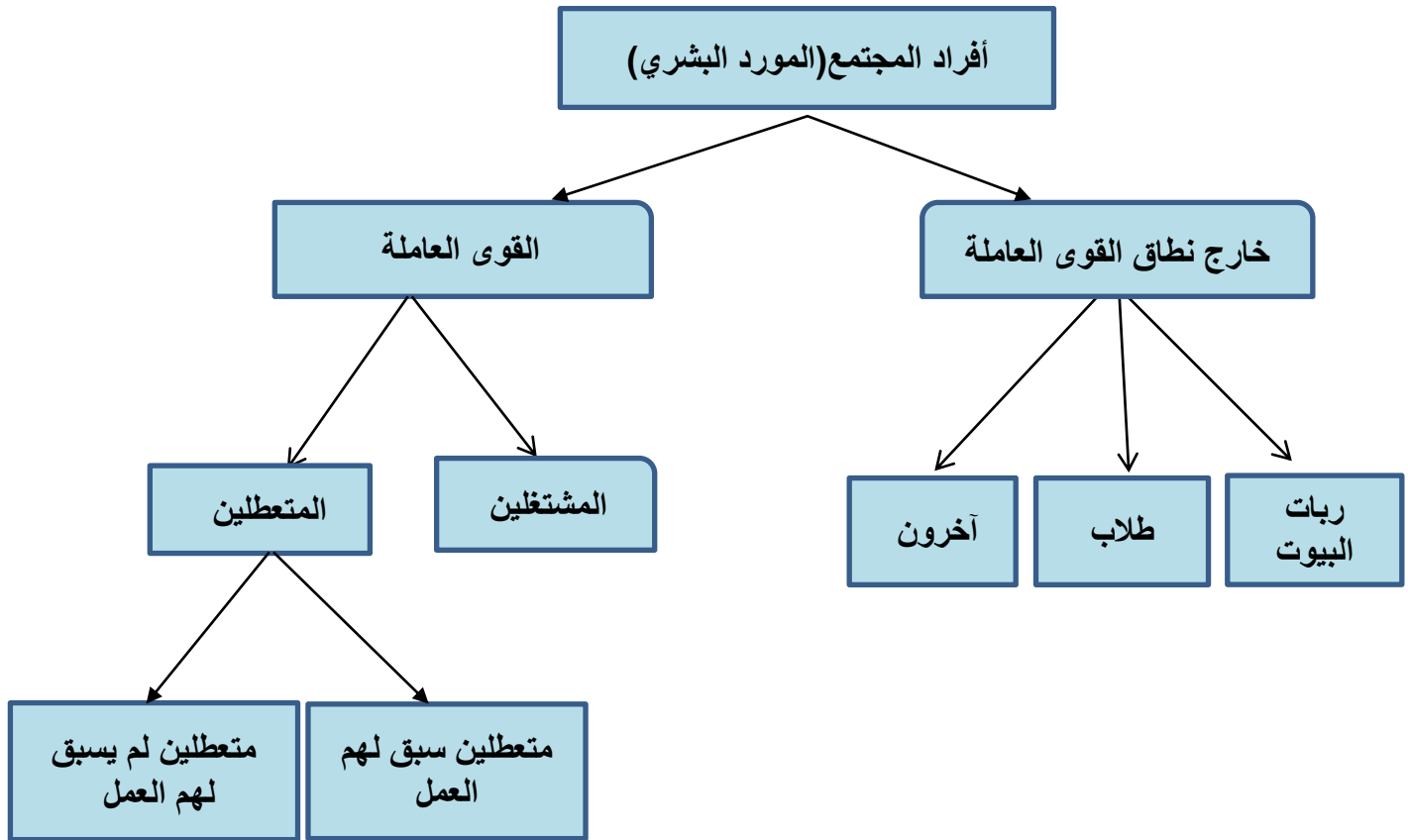
إن الذين لا يعملون مقابل أجر نقدي أو عيني لكنهم يرغبون في العمل هم المتعطلين هؤلاء تعطلوا إجباريا و ليس اختياريا .

ومن خلال ما تقدم فإن مفهوم الموارد البشرية يتضمن ثلاث مقومات جوهرية:

(1) قدرة الفرد على العمل.

(2) رغبة الفرد في العمل.

(3) إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد و استعداداه للعمل).



الشكل رقم (1-1) : توزيع أفراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة

المصدر: عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن ، مرجع سبق ذكره ¹

¹ عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن، مرجع سبق ذكره ، ص 37 -- 38

المطلب الثالث : إدارة القوى العاملة و وظائفها

تلعب ادارة القوى العاملة دور اساسي و مهم في المنظمات فهي تمكنها من بلوغ اهدافها بكفاية و فعالية فالمؤسسات بحاجة الى مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها من اجل ضمان الاستقرار الوظيفي وزيادة انتاجيتها و هذا ما يدعو المنظمات الى الاهتمام بها وتطويرها .

مفهوم إدارة القوى العاملة

تعددت التعاريف والمفاهيم التي شملتها إدارة الموارد البشرية (القوى العاملة) من حيث الصياغة إلا أنها تتحد في المضمون و هذا لأهمية الموضوع و ضرورته في العملية الادارية ومن هذه التعريفات:

التعريف الأول : الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم ، وان تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة .¹

التعريف الثاني : مجموعة البرامج والوظائف والانشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة.²

التعريف الثالث : الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من القوى البشرية المؤهلة والمحافظة عليها وتدريبها والعمل على استقرارها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان ادارة القوى العاملة هي مجموعة الانشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من المورد البشري وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة و تتميتها والمحافظة عليها واستغلال هذه الثروة التي تحتاجها بأعلى كفاءة لتحقيق اهدافها.

وظائف ادارة القوى العاملة

¹ صفوان محمد مبيضين - عائض بن شافع الاكلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 4- 5

² كعيوش عمر،"ادارة الموارد البشرية"، محاضرة مقدمة لطلبة الثانية ماستر في مقياس اداة الموارد البشرية، بتاريخ 2019/03/4 بجامعة ابن خلدون تيارت، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية 2020 ، ص10

لا يمكن النظر لدور ووظيفة ادارة الموارد البشرية دون التصنيف العام للوظائف التي تقوم بها، فالغاية الرئيسية لهذه الوظائف هي خلق تناسب بين الفرد وما يقوم به من مهام ويمكن تصنيفها كالآتي:¹

أولاً: تحليل الوظائف

تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تقسيمها الى عناصرها الاولية ، وتحديد طبيعة كل عنصر وتحديد المؤهلات والقدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة ، ويتطلب ذلك:

- **توصيف الوظيفة :** من خلال التركيز على كيف تُؤدى الوظيفة وقت التحليل ووصف الوظيفة، و ما هو إلا قائمة مكتوبة يتحدد فيها : مسمى الوظيفة، الواجبات، المسؤوليات، الصلاحيات، السلطات، العلاقات الوظيفية، معايير الاداء.
- فهو بمثابة النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة ويظهر في شكل جملة مكتوبة وتعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة وتتمثل هذه العملية في اعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل.
- **مواصفات شاغل الوظيفة :** هي عبارة عن قائمة توضح الحد الادنى من المؤهلات العلمية الخبرات، المهارات، القدرات، الاستعداد الذهني، الذكاء، الشخصية، القابليات...بمعنى التركيز على الخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة.
- **تصميم الوظيفة :** تحديد طريقة اداء الوظيفة ونوع الانشطة والمهام التي ستؤدي وحجم مسؤوليات والادوات والفنون المستخدمة في الاداء.

ثانياً : التخطيط

¹ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 58.

تخطيط الموارد البشرية : هو عملية تتبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

هي عملية تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية من ناحية الكم والكيف خلال فترة زمنية معينة.

تكمن اهمية هذه العملية في¹:

- التخلص من الفائض وسد العجز .
- ترشيد استقطاب الموارد البشرية وتخفيض التكلفة عن طريق التنبؤ بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
- ملء الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد ، الاستقالة ، الفصل ، الوفاة .
- الحصول على افضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل .
- المساعدة على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة .

ثالثا : الاستقطاب

تحقيق اهداف المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بمدى قدرة ادارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

الاستقطاب: الجهود الرامية الى التأثير على²:

- عدد الافراد المتقدمين لشغل الوظائف .
- نوعية الافراد المتقدمين لشغل الوظائف .
- احتمال قبول هؤلاء الافراد لشغل الوظائف .
- لهدف الاساسي لعملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار افضلهم لشغل الوظائف الشاغرة

¹ محمد عمر ، مرجع سبق ذكره ،ص 62

² عمر كعيوش ،مرجع سبق ذكره ، ص 22.

- تشرف على عملية الاستقطاب لجنة الاستقطاب (الخبرة الوظيفية، القدرة على اجراء المقابلة ، الالمام بسوق العمل.)
- مصادر الاستقطاب :المصادر الداخلية (الموجودة داخل المنظمة :الترقية، النقل، زملاء المهنة.....)، المصادر الخارجية (سوق العمل الخارجي.)

رابعا : الاختيار

- مجموع العمليات لانتقاء افضل المترشحين للوظيفة واختيار افضلهم والذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة اكثر من غيرهم.
- تهدف هذه العملية الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص المتقدم لشغل الوظيفة.
- يقوم بهذه العملية عدة جهات (مدير الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون.)
- معايير الاختيار :مستوى التعليم والتخصص والتقدير /الخبرة المهنية / الصفات البدنية الصفات الشخصية مثل الحالة الاجتماعية ، السن، الحالة النفسية.

خامسا :التعيين

- يتم حصر الافراد المناسبين لشغل الوظائف المعلن عنها، وغالبا ما يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لاختيار احسنهم لشغل الوظيفة.
- بعد اجتياز فترة الاختبار (غالبا 21 شهرا)، في حالة اجتيازها بنجاح يصدر قرار التثبيت.¹

¹ كامل بريز ، مرجع سبق ذكره ، ص 85- 96

سادسا: تقييم الاداء

يعرفه سيد محمد انه العملية التي من خلالها يتم تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.¹

أهمية وأهداف تقييم الأداء: تقييم الأداء هو عملية التقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل المكلف به وإمكانية تطويره مستقبلا، وتهدف إجمالاً إلى التحليل الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف . ومن بين الأهداف التي ترمي لها عملية تقييم الأداء:²

- تحديد الأفراد الذين يتم ترقيتهم.

- توحيد المعايير التي يتم بناء عليها اتخاذ الإجراءات المناسبة كالفصل الترقية والمرودية.

- تنمية روح المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على تقديم الأفضل .

- تسهيل تخطيط القوى العاملة وذلك عن طريق معرفة قدرات الأفراد.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تزويد الإدارة بمعلومات حول السياسات المستقبلية للاختيار والنقل والتدريب.

كما يمكن توضيح أهمية هذه العملية من خلال:³

- الكشف عن قدرات العاملين بما يساعد في وضع كل شخص في الوظيفة التي تناسب قدراته.

- تحديد مدى فعالية المشرفين في تنمية الأعضاء الذين تحت إشرافهم .

- تعديل المرتبات والأجور من خلال اقتراح المكافآت المالية وتعديل المرتبات بالزيادة أو

النقصان واقتراح نظام الحوافز.

¹ عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالاغواط-مذكرة

ماجستير ادارة اعمال ،جامعة ألكي محند اولحاج ،البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم التسيير ،2014/2015 ص70، 71.

² خبراء بميك، تنمية الموارد البشرية الأموار الجديدة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، 2010)،ص232.

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ،كلية الاقتصاد والإدارة ، 2013، ص.58.

- وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح الإجراءات التصحيحية .
- تحسين الأداء وتطويره. للكشف عن الطاقات الكامنة كما يمكن أن تكون مدخل لتقييم العمل وإعادة تحديد المسؤوليات
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه يترتب عن عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف والتي تبرز أهمية هذه العملية سواء بالنسبة للفرد الموظف أو المنظمة:

أ- بالنسبة للفرد الموظف¹:

1) رفع حالة الشعور بالمسؤولية.

2) معرفة كل موظف حقيقة أدائه بإيجابتيه وسلبياته.

3) ترقية الموظفين ذوي المهارات والقدرات.

4) رفع معنويات الموظفين.

ب- بالنسبة للمنظمة:

1• تفعيل عملية الرقابة من خلال الطرق الموضوعية.

2• الرفع من مستوى الأداء والاستثمار في قدرات الموظفين.

3• ضمان عدالة المعاملة (المكافئة والترقية والعلاوات) .

4• المساعدة في وضع أسس إستراتيجية للحصول على الموارد البشرية المناسبة.

5• يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة الرضا

الوظيفي.

6• تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

¹ أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية. دار الجامعية للنشر الاسكندرية-2004 مصر ص 297-298

ثالثاً: طرق تقييم الأداء:

من أهم ما يقوم له القائمون على عملية التقييم هو إعطاء درجات للموظفين وذلك وفق معايير موضوعية تمكنهم من الحكم عليهم، وهناك أكثر من طريقة تعتمد في هذه العملية. ومن الطرق الأكثر شيوعاً ما يلي:¹

✓ قائمة معايير التقييم:

من أوسع الطرق انتشاراً وابتسطها، حيث تعتمد على وضع معايير لتقييم الأداء ومقارنة مدى توفرها في أداء الفرد، وتقاس بالدرجات وتجمع هذه الأخيرة ويكون الحاصل هو مستوى أداء الفرد.

✓ **طريقة الترتيب البسيط:** في هذه الطريقة يقوم القائد بترتيب رؤوسيه من الأفضل للأسوأ وهذا الترتيب على أساس الأداء الكلي رغم أن هذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تقليدية وتسبب الكثير من المشاكل وليست موضوعية .

✓ **طريقة المقارنة بين العاملين:** وفق هذه الطريقة يتم مقارنة الموظف بباقي الزملاء في نفس القسم أو الرتبة، وذلك وفق ثنائيات أو ويتحدد في كل منها الأفضل. وهكذا وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على العاملين الذين قدموا أداء أفضل. صحيح أن هذه الآلية توفر نوع العدالة ولكن هذه الطريقة لا يمكن استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين.

✓ **طريقة التوزيع الإجباري:** وفق هذه الطريقة يتم تحديد مستويات معينة من الأداء لكل جوانب العمل المطلوب تقييم الأداء له، وتتميز هذه الطريقة بضرورة عدم تجاوز كل مستوى نسبة معينة. وتعتمد على منحى التوزيع الطبيعي. كما انه توزيع يرى إن غالبية الموظفين

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ، لدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية، 2004 ، ص.297،298.

يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ النسبة في كلما بعدنا عن هذه الدرجة بالانخفاض أو الارتفاع. وهذا النمط يصلح على المستويات التي فيها أعداد كبيرة.¹

✓ **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم التقييم في هذه الطريقة بتسجيل ما يراه المقيم انه احداث غير طبيعية في أداء الفرد، وكيف يتصرف معها وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز، وإنها مقترنة بأحداث جوهرية طيلة فتر تقييم. لكنها أيضا من جهة أخرى قياس الأحداث المهمة فقط ليس طريقة سليمة لقياس الأداء.²

✓ **طريقة التقييم الذاتي:** يعلق الفرد على الأداء الخاص به ومقارنته مع معايير الأداء وهذا ما تعتمد المنظمات الحديثة وهذا متوقف على وجود درجة عالية من الثقة بين الإدارة والموظف وهو متم لطرق أخرى، وهذا النوع من التقييم يمنح الموظف نوع من الثقة بالمنظمة ويقوي الرابط الإنساني بها لكن من جهة أخرى لا يمكن تطبيقه إلا في المجتمعات التي تتحلى بروح المسؤولية وضمير حي. كما توجد طرق أخرى يتم اعتمادها كما يمكن استخدام العديد من الطرق في نفس الوقت وهذا ما يسمى بالطريقة المشتركة.

المبحث الثاني: التخطيط للقوى العاملة مقارنة مفاهيمية

إن وظائف إدارة الموارد من الوظائف المستمرة و المتكاملة ، فمع بداية تأسيس المنظمة يتوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ووظيفة تخطيطها تقوم بها الإدارة العليا بمساعدة الأفراد و المختصين في مجال الموارد البشرية و تمارس هذه الوظيفة أيضا كون المنظمة في حالة استقرار و نمو و ذلك لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها خصائص المنظمات في العصر الحديث و علاقتها بالمتغيرات و سيعكس سيرورة وديناميكية التنظيم و الأفراد في المستقبل، وبما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث أن المنظمة تصل إلى أهدافها من خلال هذه الموارد، وفي هذا

¹ مجدي عبد الله شرارة ،"الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، 2019، متاح على الرابط التالي <http://www.4kotoob.com> تم الاطلاع: 8 افريل 2022. ص. 190-205.

² مجدي عبد الله شرارة ، مرجع سبق ذكره ، ، ص. 194 - 197

الإطار يجب الإلمام بكل جوانب التخطيط من خلال جميع متغيراته للوصول إلى الأهداف المسطرة. بهذا الصدد سنتطرق لمجمل العناصر التي تعرف بالتخطيط للقوى العاملة:

فهوم التخطيط ، أنواعه ،التخطيط للقوى العاملة ، أهمية و أهداف التخطيط للقوى العاملة.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط وأنواعه

قبل التطرق لمفهوم التخطيط سنحاول إعطاء لمحة تاريخية عن التخطيط :

انطلاقاً من العالم النرويجي " كريستيان شونهير" كان من الأوائل الذين أبرزوا فكرة التخطيط الاقتصادي في بحث نشره عام 1910 . ثم بعد ذلك طُورت هذه الفكرة من الناحية العلمية أثناء الحرب العالمية الأولى في ألمانيا التي أظهرت فكرة التخطيط الحربي و جعلها وسيلة لإدارة الحروب و اتبعتها دول النازية بنفس الاسلوب التخطيطي ،على الأخص بريطانيا التي أظهرت فكرة التوافق و المواءمة بين الاقتصاد الوطني و مقتضيات المجهود الحربي .

عند انتهاء الحرب بدأت تظهر مبادئ تقوم على الاهتمام بالمجتمع و أهداف جديدة ، تصب في المصالح العامة لأفراد المجتمع دون تمييز بينهم . حيث أصبحت دعائم أساسية في بناء المجتمعات .

ومن تاريخ التخطيط القديم حتى عصرنا هذا يمكن أن نستنتج أن التخطيط كان و مازال يقوم على أساس واقعي من تجارب البشر، حيث يحاول أن يصل إلى تحقيق أهداف محددة ويعمل على جعلها واقعية ملموسة لأفراد المجتمع. وهذه أبرز المدارس التي تحدثت عن التخطيط و التنظيم بصفة عامة:

(1) **المدرسة الكلاسيكية** : تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض الرافد الأول من روافد الفكر الإداري ، و التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر ، و التي تعد نتاج للتفاعل بين عدة تيارات و ابرز روادها : فريدريك تايلور، ماكس فيبر ، هنري فايول ماكس فيبر و تمحور هذا الاتجاه حول تقسيم العمل و ما يجب أن يكون عليه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

ويعتبر فايول هو من ابرز وظيفة (الادارة) كوظيفة مميزة عن الوظائف الاخرى و أوضح أن الإدارة تشمل (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) وعرف التخطيط على انه تحضير للمستقبل بصورة عقلانية .

(2) **المدرسة الإنسانية :** بعد عام 1944 بدأ الكثير من المدراء يكتشفون أن العامل إنسان له شخصيته المستقلة و انه ليس اداة للعمل من ألتون مايو و اشتهر بتجاربه على العمال في مصنع هاثورن بشيكاغو كان الهدف معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الانتاجية بالإضافة الى ماكجريجور دوجلاس بتقديم نظريتي $x - y$ متبلورة حول انماط القيادة و كل نظرية تناقض الاخرى وحسبهم العمل شيء طبيعي و الفرد يفتقر للابتكار ولا بد من الاشراف المباشر والدقيق والضغط بالقوة لتحقيق الهدف و اغفال التنظيم الرسمي وركزت هذه المدرسة على الجانب الانساني.

(3) **المدرسة الحديثة :** حاولت هذه المدارس تكميل النقائص ولم تركز على متغير على حساب الاخر و اشارت الى الاهتمام بالأفراد، التكنولوجيا وهي احدث وادق نظريات التنظيم وهذه المدرسة تميزت بإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن اهدافهم ووضع الاسس والاطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم. وتجبر الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والتنسيق بينها و بين الخطط الاخرى¹.

مفهوم التخطيط

تعددت المحاولات التي سعت لإعطاء مفهوم واضح للتخطيط وذلك وفقا للزاوية التي يعرف منها ورغم هذا الاختلاف في صياغة تلك التعريفات إلا انها تشترك في تبسيط وتوضيح المفهوم وينقسم هذا الاخير الى مفهوم لغوي وآخر اصطلاحي :

¹ <https://www.politics-dz.com> 27/05/2022 19 :13

التخطيط لغة

التخطيط لغة هو أن تثبت بالرسم أو الكتابة فكرة معينة بكيفية تجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد به من خلال الصورة أو الرسم أو الكتابة .
وفي معجم روبير: (le robert planificatio) يعتبر التخطيط تنظيم بحسب تصميم معين¹.

التخطيط اصطلاحا

التعريف الأول: التخطيط هو المرحلة التي تسبق أي عمل ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب فعله و كيف و متى يتم ، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل².
التخطيط في المنظمة هو عبارة عن مجموعة من الخطوات الاستراتيجية التي يتم وضعها قبل البدء في العمل ، و يعتبر التخطيط بمثابة الخطوة الأولى و الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا ، ثم يقوم بتنفيذها القائمين على العمل تحت إشراف الإدارة الوسطى في المستقبل.
التعريف الثاني : يعرفه فايول على أنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل³.

التعريف الثالث: كذلك يتم تعريف التخطيط على أنه مجموعة من الأفكار العقلية والخطط الذهنية التي يعرضها بعض الأشخاص ، ثم يتم تنفيذها في المستقبل⁴.

¹ <https://www.portal.arid.my> 27/03/2022 17 :23

² مدونة الدكتور محمد طاهر صالح على الرابط الالكتروني www.Drmtaher.Com

³ نفس المرجع

⁴ الابتكار ركيزة اساسية لكل ما نقوم به ،الاقتصادية ،جريدة العرب الاقتصادية الدولية ، العدد 1046-،مارس 2022

أنواع التخطيط : هناك عدة أنواع للتخطيط نذكر منها:

التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى): و يعمل على وضع خطط استراتيجية عامة

لتنظيم حركة العمل وتقوم بوضعه الإدارة العليا للمنظومة و هذا النوع يظهر تأثيره على العمل خلال فترة زمنية طويلة. والتي تساوي خمس سنوات أو أكثر .

ويعرفه هاري كوبر(1985) على أنه الطريقة والوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها وتحليل النتائج المحتملة وبناء استراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية و تغيراتها الطارئة .

التخطيط التكتيكي (متوسط المدى) : و الذي يعمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية

السابقة التي قامت بها الإدارة العليا و هذا النوع تختص به الإدارة الوسطى ، ويظهر تأثير هذا النوع خلال فترة زمنية متوسطة . و التي تتراوح ما بين عام إلى خمس سنوات.

التخطيط التشغيلي (قصير المدى): و الذي يختص بتنفيذ المسؤوليات ، والمهام التي

يقوم بها أفراد العمل و يظهر تأثيره على مدة زمنية قصيرة ، والتي تكون أقل من عام .وهؤلاء الأفراد هم القوى العاملة في المنظمة و لأجلها ظهر ما يسمى بالتخطيط للقوى العاملة والذي سوف نتكلم عنه.

بالإضافة الى أنواع اخرى للتخطيط والتي تصنف حسب الوظيفة و يسمى بالتصنيف

الوظيفي وهذا يتم وفقا للوظيفة و ينقسم إلى :

التخطيط الانتاجي : و الذي يهتم بجميع الامور الخاصة بالمواد الانتاجية ، و جودة الانتاج

وكل ما يتعلق بالإدارة الانتاجية .

التخطيط التسويقي : و الذي يهتم بكافة الأمور المتعلقة بالتسويق و توزيع المنتجات.

التخطيط المالي : هذا النوع من التخطيط يهتم بجميع الامور المالية المتعلقة بالعمل،

بالإضافة إلى كيفية الحصول على الموارد المالية لاستمرار حركة العمل .

التخطيط الاقتصادي و يهتم هذا النوع من التخطيط بكافة الأمور الاقتصادية الخاصة بالدول من أجل العمل على تحقيق النمو الاقتصادي للدولة ، و كيفية زيادة الدخل القومي لها.¹

المطلب الثاني: تعريف التخطيط للقوى العاملة

يعتبر التخطيط للقوى العاملة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو يتخذ عدة مفاهيم منها:

التعريف الأول : التخطيط للموارد البشرية هو عملية الحصول على البعد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف و في الوقت المناسب و بطريقة أخرى، فإنَّ التخطيط للموارد البشرية تهز نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية معينة².

التعريف الثاني : التخطيط بالمفهوم العام و الشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى ومن يعمل ؟ و هكذا.

لذا فإنَّ التخطيط للقوى العاملة يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على المستوى التفصيلي للتخطيط للقوى البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارتها من ناحية الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب وتقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفيالخ وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الاداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات مستقبلا وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء³.

¹ <https://www.Almrsal.com> 29-05-2022 20 : 10

² رضوان بن بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

³ حضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع طبعة 1 عمان، 2007 ، ص39

التعريف الثالث : تخطيط القوى العاملة هو محاولة لتحديد المنظمة لاحتياجاتها من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط و التي هي عادة ما تكون سنة¹.

التعريف الرابع: تخطيط القوى العاملة هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالتنوع المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للهبوض بالأعمال التي يطلب أداءها في الحاضر المستقبل.

التعريف الخامس: يعرف التخطيط للقوى العاملة على أنه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المكان والزمان والتخصيص والتحليل المستمر للموارد البشرية في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على البقاء وتطور المنظمة و تخطيط أهدافها².

التعريف السادس: عرفه برنهام (Branham) على أنه استراتيجية الحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

بينما عرفه باتن (Patten) على أنه عملية التأكد من توافر الكمية و النوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال. ورغم الاختلاف في الصياغة إلا أن هناك نقاط أساسية مشتركة بينها هي:

- ✓ وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة .
- ✓ نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحنى النظم بحيث يكون هناك ربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة .
- ✓ إشمال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية أخرى منها التوظيف والتدريب و تنمية الموارد البشرية³.

من هذه التعاريف نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط للقوى العاملة كالاتي:

¹ زيد منير عبودي، التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراهبة للنشر و التوزيع،الأردن 2008 ، ص 40

² صفوان محمد مبيضين ،عائض بن شافي الاكلبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40-41

³ عبد الباري ابراهيم دزة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ،عمان ، ص 163

- تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.
- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.
- العمل على تطبيق مقولة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل و الترقية أفقيا و عموديا بحركة فعالة و منسجمة ومتوازنة.¹
- وباختصار فإنّ التخطيط للقوى العاملة أساسا تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

وهذا ما يميز عملية التخطيط فهو:

- موجه نحو المستقبل:** إعداد تخطيط الموارد البشرية لتقييم المتطلبات المستقبلية للقوى العاملة في المنظمة، يساعد في تحديد حجم و تكوين الموارد البشرية لأغراض مستقبلية.
- عملية مستمرة :** هو عملية مستمرة قد لا يكون التخطيط للموارد البشرية اليوم قابلا للتطبيق في المستقبل بسبب القوى الخارجية المتغيرة باستمرار للبيئة وبالتالي لمعالجة هذه العوامل المتغيرة يحتاج تخطيط الموارد البشرية إلى المراجعة والتحديث باستمرار .
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية :** يركز التخطيط للموارد البشرية على الإستخدام الأمثل للموارد في المنظمة ، و يتحقق من كيفية إستخدام الموظفين بشكل منتج . كما تحدد قدرات الموظفين الحالية والإمكانات المستقبلية لأداء العمل .
- أنواع و أرقام صحيحة :** يحدد تخطيط الموارد البشرية العدد المناسب و نوع الأشخاص في الوقت والمكان المناسبين القادرين على أداء الوظائف المطلوبة . كما أنّه يقيم المتطلبات المستقبلية للقوى العاملة من أجل الهدف التنظيمي .

¹ صفوان محمد مبيضين - عائض بن شافي الاكلبي ،مرجع سبق ذكره ، ص 40-41

تحديد العرض و الطلب: التخطيط هو تحديد الطلب على الموارد البشرية و توريدها في المنظمة. ثم تقوم العملية بين العرض و الطلب بتقدير المستوى الأمثل للقوى العاملة .

التأثير البيئي: يتأثر تخطيط الموارد البشرية بالتغيرات البيئية و بالتالي يجب تحديثه حسب التغيير المشغول في البيئة الخارجية .

متعلقة بخطة الشركة: (المنظمة) تخطيط الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة .يمكن صياغتها على المستويات الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية .

جزء من نظام إدارة الموارد البشرية : يعتبر التخطيط كجزء من نظام إدارة الموارد البشرية(مكون أو عنصرا) التي تهتم باكتساب و تقييم القوى العاملة .إنه بمثابة أساس إدارة الموارد البشرية بالفعالية والكفاءة.¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكن ان نستخلص التعريف التالي للتخطيط للقوى العاملة:

هو التقدير و التنبؤ بعدد الاحتياجات من الافراد المؤهلين و الضرورين للقيام بالأنشطة المخصصة و عدد الاشخاص المتاحين في الوقت و المكان المناسبين للنهوض بالمنظمات والقيام بالأعمال التي يتطلبها الحاضر و المستقبل.

فوائد التخطيط للقوى العاملة

يعتبر التخطيط للموارد البشرية أحد العناصر المهمة و الأساسية في العملية الإدارية و يعد أهم الأنشطة ليس في إدارة الموارد البشرية فقط بل على مستوى قيادة المنظمة و هذا ما يظهر فوائد التخطيط و التي نذكر منها :

1 إتاحة الفرصة أمام المنشئة لمراجعة و تطوير السياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالإحتياجات والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح قبولها و فعاليتها.

¹ [https :bic-entrepreneur .com](https://bic-entrepreneur.com) (motahed group .com) . 5/02/2022

(2) إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها و خططها بدقة من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:

- ما هو العمل المطلوب ؟
- بواسطة من سيتم إنجازه ؟
- بأي المعايير سيتم إنجازه ؟

(3) إتاحة الفرصة أمام المنشأة لمراجعة موازنة هيكلها التنظيمي و هيكل الوظائف فيها.

(4) إتاحة الفرصة للحصول على ما تحتاجه من عمالة لتحقيق أهدافها في المستقبل حتى

تصل إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة مع ضمان فاعلية و رضا العاملين .

(5) إتاحة الفرصة للمنشأة للإستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها و خاصة هؤلاء الذين

يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.

(6) التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة و العجز في بعض فئات العاملين بما

يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة .¹

المطلب الثالث : أهمية و أهداف التخطيط للقوى العاملة

إنّ عملية التخطيط للقوى العاملة كغيرها من الأنشطة العاملة في المنظمة المرتبطة بالمورد البشري التي تحاول تحقيق أهداف و خطط المنظمة المسطرة و ذلك بالاعتماد على مقومات و ركائز تسهل هذه العملية وهذا ما يبرز أهمية التخطيط للقوى العاملة في المنظمة والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف التخطيط للقوى العاملة

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق إنتاجية أفضل و تنظيم البنية التحتية للشركات ، كما

تهدف الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي :

(1) المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

- (2) التعرف على مصادر القوى العاملة و دراستها و تقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة الامثل منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد و النوع .
- (3) التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للقوى العاملة المتاحة .
- (4) التعرف من واقع البيانات و المعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الإستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية و المتاحة و الممكنة في الحاضر و المستقبل.
- (5) محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشكلة في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل و ضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز على إيجاد حلول مناسبة(البطالة المقنعة- العجز في العمالة) .
- (6) التنبأ بأعداد و نوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل .
- (7) تحديد معالم سياسات مخطط التعيين و التدريب اللازم لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم و المستمر داخل المنشأة .
- (8) الاستخدام الصحيح للموارد البشرية و ضمان زيادة درجة رضا الموظفين عن العمل و المنظمة .
- (9) التخطيط لتقاضي مشاكل العمل التي تظهر بعد التقاعد و نقل و ترقية العاملين و هذا لتحقيق الاكتفاء من الموظفين بصورة مستمرة .
- (10) مساعدة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الجدد والحاليين المرشحين للترقية .
- (11) تحديد احتياجات المؤسسة من الوظائف و العمالة المختلفة و عدد العمالة المطلوبة لكل وظيفة و عمل احصاء بالعدد الكلي الذي تحتاجه المنظمة و عمل مخطط زمني له .¹

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

أهمية التخطيط للقوى العاملة

- تتضح الأهمية التي تكمن وراء التخطيط للقوى العاملة و الأبعاد المتوخى تحقيقها في :
- (1) توفير بيانات دقيقة و واضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعنية من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية و المهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق (بالجنس و السن ...) التي تتشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة .
 - (2) يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية و التمويلية خلال فترة زمنية لاحقة بالكفاءات و المهارات اللازمة لإنجاز ذلك .
 - (3) يساهم التخطيط للقوى العاملة في الاستخدام الأمثل من أجل إتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بإجمالي الموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف .
 - (4) الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة .
 - (5) يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل و التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف و الوقت بأدنى حد ممكن .
 - (6) يساعد على معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع بإعتماد تحليل SOWT للأغراض الاستراتيجية مستقبلا .
 - (7) توفير قاعدة بيانات تساهم بوضع قرارات رائدة لتحسين و تطوير و وضع برامج التدريب و التطوير و توجيهات مستقبلية .
 - (8) يساهم في خلق قاعدة التنسيق التكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية .¹
 - (9) يساعد على منع إرتكابات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع .

¹ حضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 39-40

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول القوى العاملة و التخطيط لها

(10) يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض و سد العجز .

(11) تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حتى يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب و النقل

والترفيه .

(12) يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها

ومدى رضائهم عن العمل و المنظمة.¹

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

خلاصة الفصل

يتضح مما تقدم بأن التخطيط للقوى العاملة يمثل حلقة الوصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الإدارة لهذه الموارد و على أساس تحديد الاحتياجات من القوى العاملة تقوم الإدارة بوضع برامج لنشاطاتها وممارساتها في مجالات (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين، والتدريب، وكذا تخطيط المسار الوظيفي... الخ).

وهذا ما يقودنا للقول بأن التخطيط للقوى العاملة هو حجر الأساس لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها خاصة ووظيفة تخطيط المسار الوظيفي ومرحلة أولية من مراحل العملية الادارية في المنظمات كونه يمثل أسلوبا في التفكير و المفاضلة بين أساليب و طرق العمل المختلفة لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الامكانيات المتاحة من ناحية و طبيعة أهداف المرغوب تحقيقها من الناحية الاخرى .

الفصل الثاني

الاطار النظري للتخطيط لاحتياجات العاملين

تمهيد :

اصبحت المنظمات اليوم تعمل في اقتصاد ديناميكي للغاية ،حيث التغيير قد يكون فجائي أو شامل أو مدروس ، وقد يؤدي هذا الأخير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة و التي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية التخطيط للقوى العاملة على مستوى المؤسسة ،و هنا تلعب نوعية البيانات و الأساليب المستعملة و خبرة المخطط و الاعتماد على مقومات و ركائز دورا أساسيا في معالجة هذا الاختلال .

ونقصد بالأساليب مجموعة الوسائل التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المستقبلية في مختلف المهن و درجات المهارة بكل منها لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم او ادخال تكنولوجيا جديدة.....الخ

و بما أن المورد البشري عنصر هام و محوري في المؤسسة فإنّ عملية التخطيط لها تمثل وسيلة لتحقيق الاستقرار و التوازن في الهيكل التنظيمي ، و يقدم مجال أكبر للنمو و سد حاجة المؤسسة من يد عاملة كفاءة و مؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية كما أنّها تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء .

و للإلمام أكثر بهذا الجانب قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى :

المبحث الأول : مؤهلات و آليات التخطيط للقوى العاملة

المبحث الثاني : مقاييس و قيود التخطيط للقوى العاملة.

المبحث الأول : مؤهلات و آليات التخطيط للقوى العاملة

تعتمد عملية التخطيط للقوى العاملة على خطوات و عمليات يمكن استخدامها في تقدير الاعداد المطلوبة من الموارد البشرية اللازمة في المؤسسة للقيام بمختلف المهن ودرجات الكفاءة بكل منها ، والتي تلزم لإنجاز حجم النشاط الاقتصادي المخطط للمؤسسة عن فترة زمنية مستقبلية .

وللتوضيح أكثر تطرقنا للعناصر التالية: مقومات التخطيط للقوى العاملة، مراحل التخطيط للقوى العاملة، أساليب التخطيط للقوى العاملة .

المطلب الأول : مقومات التخطيط للقوى العاملة

يستند التخطيط للقوى العاملة على مجموعة من المبادئ العلمية و الاسس الموضوعية وهذه المقومات تنشق من مفهوم التخطيط نفسه و نذكر من هذه المقومات :

• إقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط للموارد البشرية و دعمها لعملية التخطيط ماديا ومعنويا .

• توافر قواعد البيانات و المعلومات اللازمة لإعداد خطة للموارد البشرية .

• توافر الخبرات اللازمة لإعداد الخطة .

• استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالعرض و الطلب على العمالة .

• التكامل بين خطة المنشأة و خطة الموارد البشرية و اعتبار إدارة الموارد البشرية شريك

استراتيجي عند صياغة و تحليل و تقييم إستراتيجية المنشأة .

• التكامل بين وظيفة التخطيط و الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

• ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريا و في ضوء التغيير في الأسس التي بنيت

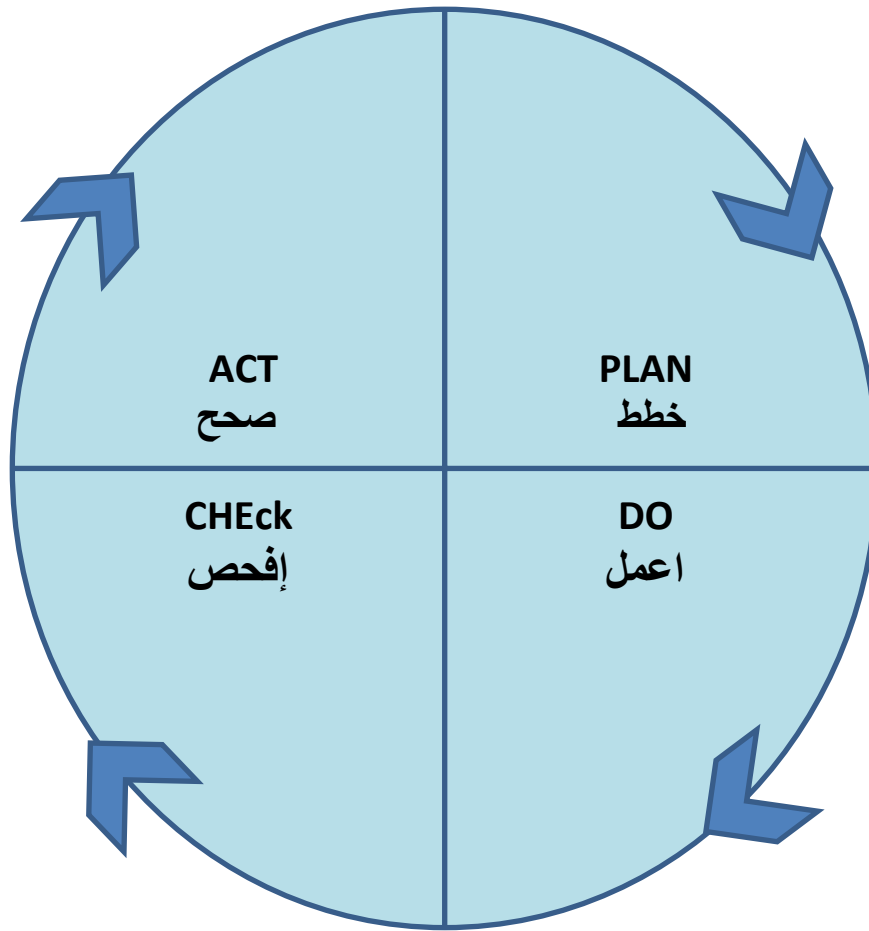
عليها الخطة.

• ضرورة دراسة و تحليل المتغيرات البيئية و تأثيرها على خطة الموارد البشرية .

- يجب إعداد خطط زمنية للموارد البشرية في الأجل القصير و الطويل.¹
- وتعتبر أسس التخطيط الجيد هي أيضا من مقومات عملية التخطيط للقوى العاملة وهي:
- الواقعية :** أي تكون الخطة غير مبالغ فيها أو فيها شيء من الخيال بل يجب أن تكون في حدود الإمكانيات البشرية و المادية .
- المرونة :** أي لا تكون الخطة جامدة لا يمكن تغييرها بل يجب أن تتسم بقابلية التغيير والتحري والتبديل داخل أجزاء الخطة حسب الظروف و الأحوال التي تصاحب التنفيذ .
- الشمولية :** أي أن تشمل الخطة جميع الأنشطة من (ثقافية - إجتماعية - رياضية - كسفية - دينية ...) كما يجب أن تشمل جميع إحتياجات و رغبات الكشافين .
- البساطة و الوضوح :** أي أن تكون الخطة واضحة و مبسطة و غير معقدة بالرموز والأرقام و كثرة التشعبات و أيضا واضحة يستطيع كل من يقرأها أن يفهمها سواء كان من الكشافين أنفسهم أو من غيرهم.
- المشاركة في وضع الخطة :** أي يجب أن لا يستأثر المفوض برأيه في وضع الخطة غير مبال برغبات و تطلعات و اقتراحات هيئة التدريب و متناسيا خبرة و تجارب زملاءه في مجال تخصصاتهم التي قد يستفيد منها، بل يجب أن يستشيرهم في البرامج و يراعي رغبات المنتسبين للمفوضية و يستغل خبرة زملاءه بما يحقق المنفعة و الفائدة لكل المنتسبين للمفوضية مع بعضها و ليس فيها تعارض أو تكرار كما انها تخدم بعضها البعض الآخر وهكذا .
- الفعالية في الخطة:** ومعنى ذلك أن تكون الخطة الناتجة عن هذا التخطيط لهذه البرامج بعد تنفيذها أكبر من التكاليف المنصرفة عليها سواء التكاليف المادية أو البشرية.
- ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة يجب وضع خطة عمل تجسد التوجهات والسياسات المخططة من طرف المنظمة.

¹ مصطفى كامل و آخرون ،ادارة الموارد البشرية ،جامعة القاهرة ، 2018، مصر ، ص 89

إعداد خطة العمل : تعد السبل السليمة في إعداد خطة العمل لإدارة الموارد البشرية من أكثر المفاهيم الفكرية حسماً في تحقيق الأهداف. سيما وأن الاتجاهات الحديثة في الفكر المعاصر تجاوزت سبل الحدس و التخمين في إعداد خطط للقوى البشرية إلى اعتماد الأسس العلمية في إتخاذ القرارات في شأن تخطيط للقوى العاملة و يشير إدوارد ديمنج (E Deminج) بوضوح من خلال الشكل التالي إلى الأسس العلمية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط :



الشكل رقم (2-1): عجلة إدوارد دامنغ لإعداد التخطيط للقوى العاملة

المصدر :مرجع سبق ذكره ،حضير كاظم حمود

إذ أنّ الخطة التي تستند على الأطر التخطيطية و العلمية السليمة لمقتضى الحاجة الفعلية للقوى العاملة يجب أن يتم من خلالها تحديد الواقع الحقيقي للحاجة في ضوء معطيات العمل الإنتاجي أو الخدمي و مؤشرات تطوره على المديات الزمنية سواء الاستراتيجية أو التكتيكية بغية تحقيق سبل التوازن ما بين الحاجة المستقبلية و الواقع الفعلي للقوى العاملة في المنظمة المعنية.¹

المطلب الثاني : مراحل و خطوات التخطيط للقوى العاملة

تتم عملية التخطيط للقوى العاملة عبر مجموعة من المراحل و الخطوات التي تمكن من الحصول على افضل النتائج و المتمثلة في :

تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة : يتطلب هذا التحليل للهيكل دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمالة في ضوء :

- الهيكل التنظيمي من حيث الاهداف و التقسيمات الادارية التي يمكن بها تحقيق الاهداف .
- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها و مطالبها و شروطها و درجة صلاحية العاملين للقيام بها.
- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية و سياستها .

دراسة تركيبات القوى العاملة : و يتطلب ذلك دراسة :

(1) حجم و نوع الموارد البشرية من مختلف التخصصات و المهارات في كل المستويات والفروع المختلفة للمنظمة.

(2) مدى محاسبة الانواع المتاحة للاعمال و الوظائف من خلال تقارير الكفاءة .

(3) بيانات سجلات العاملين لمعرفة احتمالات الترقية و تحمل مسؤوليات أعلى

(4) تفصيلات التدرج الوظيفي أو ما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن .

¹ حضير كاضم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 - 55

دراسة اتجاهات التغيرات في التركيب الحالي للقوى العاملة :

و يتطلب ذلك دراسة دقيقة و موضوعية لأي تغيرات محتملة في القوى العاملة من حيث (الهيكل الحالي) .

وهناك من يصنف خطوات التخطيط للقوى العاملة إلى :

• تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه من خلال الفترة التي يعد لها التخطيط للموارد البشرية .

• رسم خطة برنامج للإنتاج الازم لإنتاج حجم المبيعات المتوقعة ولنفس الفترة التخطيط للقوى العاملة.

• تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الانتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية .

• تحليل معدلات الغياب ، دورات العمل ، الاحلال .

• تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية .

• مقارنة العدد المطلوب بالعدد المتاح من الموارد البشرية .

• إتخاذ القرارات الصحيحة الناتجة عن هذه العناصر و مدى ترابطها .

ونقوم بهذه الخطوات بناء على اربع عمليات رئيسية للتخطيط للقوى العاملة و المتمثلة

في :

1) التحليل البيئي و تحديد الموقف : تبدأ ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة

بتحليل الظروف الداخلية و الخارجية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تحديد الكم و النوع للمورد و هل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية و المستقبلية (تحديد نقاط القوة و الضعف أي الظروف البيئية الداخلية) و كذلك(تحليل ظروف البيئة الخارجية) اي الفرص و التهديدات

من حيث توفر الكفاءات الخارجية و امكانية استقطابها من قبل المنظمة و درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات .

(2) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية : يتم في هذه المرحلة تحديد عدد و نوع

الافراد اللازمين لكل عمل من اعمال المنظمة وتعتمد هذه العملية على بعض الاساليب النوعية والكمية أما عن الاساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ يتم الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل اجماع في الرأي من قبلهم و من الاساليب المعتمدة في هذا الصدد هو أسلوب دالفي الذي يعتمد على توزيع الاستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تستخدم في التنبؤات النهائية .

أما عن الاساليب الكمية في تحديد الاحتياجات فهي متعددة و تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب للموارد البشرية او مستويات الارباح او معدلات الانتاج و غيرها و هذا ما سنتكلم عنه لاحقا .

(3) تحديد عرض الموارد : و يتم في هذه المرحلة تحديد عدد العاملين الحاليين

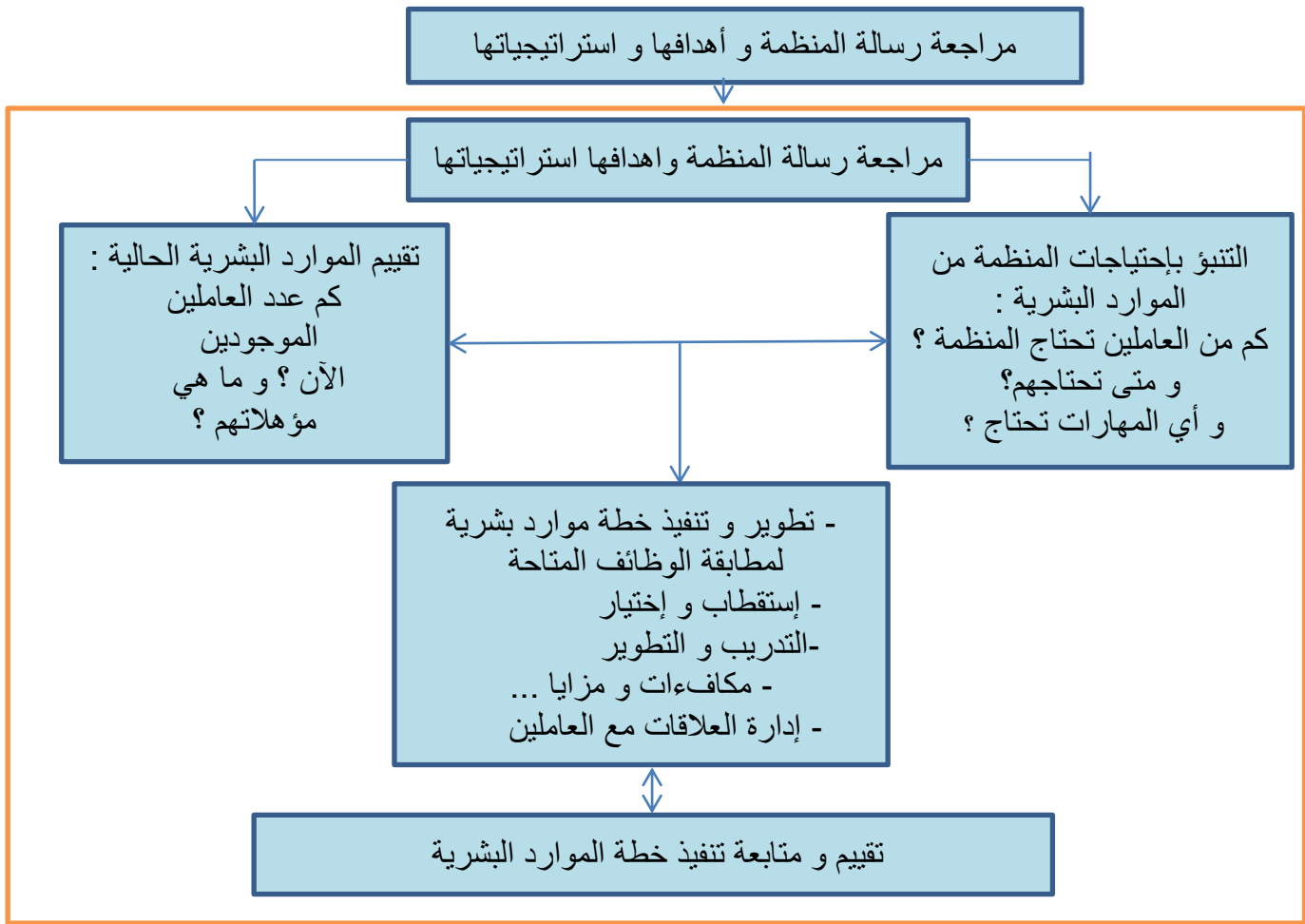
وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وغالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية :

- التعيين الجديد للعاملين و هذا يتميز بالسهولة في التنبؤ من خلال تحديد طبيعة الحاجة المستمرة خلال المدى القصير من الموارد البشرية المراد تعيينهم .
 - عودة العاملين لعملهم و يتمثل في عودة العاملين المجازين اجازة طويلة بعد انقضاء فترة اجازتهم (اجازة دراسة ، أمومة ...)
 - الانتقال من خارج المنظمة وهذا يتميز بصعوبة التنبؤ لا سيما إذا حصلت حالات الانتقال لأسباب تتعلق بأشياء و وحدات ادارية تنظيمية جديدة .
- إنّ عرض القوى العاملة زيادة أو نقصان يخضع لمتغيرات يمكن حسابها والتنبؤ بها وأخذ الاحتياطات اللازمة لها و البعض منها يصعب التنبؤ به بصورة دقيقة و لكن يجب

على ادارة الموارد البشرية الاعتماد على الاساليب العلمية بعيدا عن الحدس والتخمين في رصد ظاهرة عرض القوى العاملة .

(4) إعداد خطة العمل: بعد استكمال اجراءات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها يتم تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب ولا بد من اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد النقص¹.

وفي ضوء ذلك يمكن تمثيل خطوات التخطيط للقوى العاملة على النحو التالي :



الشكل رقم(2-2) : خطوات ومراحل التخطيط للقوى العاملة

المصدر: مرجع سبق ذكره ،صفوان محمد مبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، ص42

¹ رضوان بن بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 14-15-16-17

المطلب الثالث : أساليب التخطيط للقوى العاملة

هناك عدد من الاساليب للتنبؤ و الوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة (الطلب). والاسلوب المتبنى يعتمد على عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل و نوعية الانتاج والقوى العاملة التي تقوم به ، و نوع المعلومات المتوفرة .ومن أهم هذه المعلومات :

01- أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة (الطلب) : هناك عدد من

اساليب التنبؤ للوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة و الاسلوب الواجب تبنيه يعتمد على عدد من العوامل اهمها طبيعة العمل و نوعية الانتاج و القوى العاملة التي تقوم به و نوع المعلومات المتوفرة ، و في هذا القسم سنقدم عرضا للأساليب المتوفرة مع تقديم أخرى مطورة و مقترحة من طرفنا .

1-1) أسلوب تنبؤات الخبراء: حيث تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من

القوى العاملة على الافراد المتخصصين والذين لديهم معرفة في تقدير هذه الحاجات المستقبلية وغالبا ما يكون المدراء اكثر معرفة من غيرهم في حاجة المؤسسة او حاجة اقسامهم وادارتهم من القوى العاملة للفترة القادمة.

وفي هذا المجال من الممكن الاستعانة بمجموعة من مديري الانتاج الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له و هذا الاسلوب يدعى اسلوب دلفي الذي يقوم على الحكم الشخصي أو التخمين و هو عبارة عن سلسلة مكثفة من الاسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع اساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية .

و لنفترض أن إحدى المؤسسات تريد تقدير عدد العمال اللازم لتسيير عملية الانتاج للعام المقبل ، فإن الاجراء الذي يتبع كما يلي :

✓ اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5-7 أفراد من مديري الانتاج .

✓ توزيع الاستبيان رقم (1) عليهم ، و يشتمل على عرض للمشكلة و يطلب منهم تعبئة بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للعام القادم بدقة .

✓ توزيع الاستبيان رقم (2) مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم ، و يطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة ،بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها ، و المعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير .

✓ تكرار الخطوة السابقة ثلاث مرات (استبيان 3-4-5)بفاصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان و الذي يليه ، و في كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة و في النهاية نستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للعام التالي .

إنَّ حسنات هذا الأسلوب هي أنَّه سريع و سهل التنفيذ إلى حد ما ،ومن المفترض أنَّه يعتمد على معرفة الخبراء أو مديري الانتاج الواقعية بالوضع .

و من الناحية الأخرى ، لهذا الأسلوب بعض السلبيات .فهو أولا يفترض أنَّ المدراء أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات .و إذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجؤون على الأرجح إلى التخمين عند ملء الاستبيانات .

2-1) أسلوب تحليل الانحدار: أسلوب تحليل مسارات الانحدار من الأساليب

الرياضية في التوصل للطلب من القوى العاملة و يقوم على فكرة إيجاد علاقة احصائية بين عدد من المتغيرات او العوامل المؤثرة (المتغيرات الداخلية) على الحاجة إلى القوى العاملة (المتغيرة الداخلية)،و يمكن الاستدلال المباشرة من حجم الانتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة (x) على حجم القوى العاملة اللازمة (y)لتحقيق هذا الحجم و ذلك من دراسة طبيعة العلاقة بين حجم الانتاج او المبيعات أوالقيمة المضافة في السنوات السابقة و بين عدد العاملين المناظر له .و يمكن عمل هذه الدراسة و ذلك بتجميع أرقام الانتاج من ناحية

استنادا إلى أن هناك تغيرات حدثت بها و عدد العاملين المناظر لكل تغير في حجم الانتاج من ناحية أخرى .

هذا و يمكن بحث هذه العلاقة عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين أي بين مستويات الإنتاج و القوة العاملة المناظرة لها ،فمعامل الارتباط يقيس مدى تغير مشاهدات القوى العاملة نتيجة لتغير حجم الانتاج .

إنَّ أكثر الطرق انتشارا لقياس معامل الارتباط بين أزواج من القيم للمتغيرات (Y-X) عددها n هي طريقة كارل بيترسن **KARL Peterson** .

3-1) الانحدار المتعدد: افترضنا في السابق ان تغير حجم القوى العاملة هو دالة لمتغير واحد حجم الانتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة بالاضافة إلى متغير عشوائي ، و في كثير الأحيان نجد مثل هذا الافتراض مناسباً و مقبولاً ، و لكن إضافة متغيرات أخرى في تفسير تغير أعداد العاملين : الإنتاج الوطني الاجمالي ،الدخل الفردي ، النمو الصناعي لقطاع نشاط المؤسسة ، معدل البطالةالخ قد يزيد من دقة النموذج وأمثله¹ وذلك باعتبار ثبات معدل الانتاجية أما اذا تغير فيمكن تغيير المعادلة .فإذا تغير معدل الانتاجية فيمكن ان يكون لدينا المعادلة التالية :

$$\frac{\text{حجم الانتاج المستهدف} \times \text{قوة العمل الحالية}}{\text{معدل إنتاجية العمل المستهدف}} = \text{القوى العاملة اللازمة}$$

1 الاساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 4 ، جامعة مستغانم ، قسم العلوم التجارية ،

4-1) أسلوب معدل الاستثمارات : قد يتبع أسلوب تخطيط قوى العمل على أساس

معدل الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد ، و يحسب ذلك على النحو التالي :

$$\text{حجم طلب القوى العاملة} = \frac{\text{استثمارات المشروع}}{\text{الاستثمارات اللازمة لتشغيل عامل واحد}}$$

من مشكلات هذا الاسلوب صعوبة تحديد الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد في ظروف المتغيرات في التضخم الاقتصادي (الاسعار) وإدخال التقنية الحديثة في الاعمال، و يتم في العادة التغلب على هذه الصعوبات بالرجوع إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات الشبيهة .

5-1) أسلوب تحليل المستخدم و المنتج : يمكن استعمال هذا الاسلوب في تقدير

حاجة المؤسسة من القوى العاملة باعتبار أن في معظم المؤسسات نجد عديد من الاقسام الانتاجية مرتبطة ببعضها من الناحية الفنية فنجد أن انتاج بعض الاقسام يعتمد على انتاج الاقسام السابقة لتصنيعه أو تشطيبه ، فإننتاج أي قسم إما يباع مباشرة أو يستخدم بواسطة بعض الاقسام الاخرى لاجراء بعض العمليات الصناعية الاضافية عليه ، و تصبح مشكلة إدارة المؤسسة هي تحديد حجم القوة العاملة اللازمة لكل قسم من أقسام المصنع ،التي تفي بحجم الانتاج المستهدف لكل لتلبية احتياجات السوق الخارجي من يكل منتج و كذا احتياجات الاستخدام الداخلي من هذه المستخدمات .

فبمقارنة حجم العمل اللازم الذي يتم ترجمته بحجم القوة اللازمة بما هو متاح منها داخل المؤسسة و خارجها ،يمكن للمؤسسة في هذه الحالة اتخاذ الاجراء المناسب.

فاذا كان حجم القوى العاملة اللازمة لتنفيذ برنامج الانتاج المخطط أكبر من عدد العاملين

حاليا بالمؤسسة، ففي هذه الحالة تلجأ إلى سد النقص من القوى العاملة عن طريق:

✓ توظيف عاملين جدد أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً ، أو اللجوء الى العمالة الخارجية، و الحل الخير في حالة عدم قدرة المؤسسة على توفير العدد المطلوب من القوى العاملة هو تعديل برنامج الانتاج المخطط بشكل يتلاءم مع سوق العمل .

✓ أما في حالة كون حجم العمل المطلوب أقل من حجم العمل المتاح ، بمعنى ان حجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الانتاج المستهدف هو أقل من العدد المتاح من العاملين داخل المؤسسة ، فتلجأ هذه الاخيرة الى :

• تسريح العاملين (غير المهرة)

• الاحالة على التقاعد المسبق

• تخفيض ساعات العمل

• إلغاء العمل الاضافي

• إعطاء إجازات طویل

أما في حالة تساوي حجم العمل المطلوب مع حجم العمل المتاح فليس هناك من مشكلة و من ثم تسيير الامور بمجراها الطبيعي .

يقوم أسلوب المستخدم والمنتج على عدة افتراضات ،يمكن تلخيصها من الناحية النظرية فيما يلي :

• أن المؤسسة مقسمة إلى اقسام منفصلة ، وكل منها ينتج منتج واحد متجانس .

• أنه يوجد طريقة إنتاجية واحدة تستخدم في انتاج كل منتج .

• أن دالة الانتاج لكل قسم أو مرحلة انتاج خطية ،معنى ذلك أن عوامل الانتاج تستخدم بنسب ثابتة ، ثبات الغلة بالنسبة للحجم .

• أجور العمال تبقى ثابتة لا تتغير في المدى القصير .

إن تطبيق هذا الاسلوب للتنبؤ بحجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف ، لا يصلح إلا في المدى القصير لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار التحولات التقنية

لكنه يبقى كأداة قيمة بالنسبة لمؤسسات الإنتاج المتعددة في عملية تخطيط القوى العاملة بطرق عقلانية .

2- أساليب و تقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي : بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة

لفترات مستقبلية تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية القادمة ، إذ تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي و العرض الخارجي ، سينصب اهتمامنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة .

1-2) أساليب التنبؤ بالعرض : يتم التنبؤ (جانب العرض) بحصر القوى العاملة على

راس العمل على أساس الفئات الوظيفية و المستويات الوظيفية المختلفة ، و يطرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقدانهم خلال مدة الخطة : للتقاعد ،الاستقالة ، أو الفصل ، الوفاة ، إجازات ، الغياب ، و يضاف الموظفون المتوقع نقلهم أو ترفيتهم إلخ ليشغلوا إحدى وظائفها، و يكون الناتج عرض القوى العاملة الداخلي .

2-2) أسلوب مصفوفة الانتقال : و نبين فيما يلي كيفية استخدام مصفوفة الانتقال في

تحليل حركة الأفراد من و إلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية و التنبؤ بتكبيها المستقبلي .

يقوم بناء المصفوفة على عدة افتراضات هي :

• ضرورة وجود بيانات دقيقة و مفصلة لدى المؤسسة عن حركة الافراد من و إلى الوظائف المختلفة فيهاو أن تكون تلك البيانات عن سلسلة زمنية طويلة نسبيا، و يمكن تحويلها إلى صورة نسب واحتمالات.

• الثبات النسبي لحركة العاملين - الالتحاق و ترك الوظائف و من أجل تحقيق الأسس

أو الفرضيات السابقة ، يفترض أننا استخرجنا البيانات من سجلات قسم الموارد البشرية لإحدى المؤسسات عن فترة زمنية مدتها خمس سنوات و أنّ حركة الأفراد هي بين ثلاثة وظائف .

- نرّمز للوظيفة الأولى بـ **A**
 - نرّمز للوظيفة الثانية بـ **B**
 - نرّمز للوظيفة الثالثة بـ **C**
 - و أيضا حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف و التي نرّمز لها بـ **D**
- و لحساب النسب و الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة ، يجب أن نتبع الخطوات التالية :
- (1) حصر عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف الثلاثة، في بداية كل سنة من السنوات الخمس .
- (2) وعدد الافراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة ، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة .
- (3) ثم مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس .
- (4) كذلك مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة ، ممن كانوا فيها في بداية السنة لكل من السنوات الخمس، وكذلك عدد الأفراد الذين إنتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة .
- (5) تحديد نسب الأفراد، الذين بقوا في كل وظيفة، ونسب الذين انتقلوا منها إلى كل من الوظائف الأخرى ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة .¹

المبحث الثاني : مقاييس و قيود نجاح التخطيط للقوى العاملة

يصبح التخطيط للقوى العاملة فعالا كلما توفرت معطيات نجاحه و ارتكز على معلومات و بيانات صحيحة و دقيقة و تنبؤات توضح التقديرات المعقولة لما ينبغي القيام به في المستقبل ، و لكن يجب أن ندرك أنّ التخطيط مهما بلغ من ضبط و احكام إلا أنه قد تحدث

¹ عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 77- 78 - 79

بعش المعوقات التي و العوامل اللاإرادية تحول دون فاعلية التخطيط للقوى العاملة و تمنع الخطة من تحقيق الاهداف المبتغاة .

وللتوضيح أكثر ارتئينا التطرق للعناصر التالية: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط لاحتياجات العاملين، الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية التخطيط للقوى العاملة، معايير نجاح التخطيط لاحتياجات العاملين .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية التخطيط للقوى العاملين

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية من حيث المهن المطلوبة الى مجموعتين رئيسيتين هما :

أولا : المؤثرات الداخلية

• **أهداف المنظمة :** تشكل أهداف المنشأة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجتها من القوى العاملة، وهي التي تحدد نوع القوى العاملة من حيث المهن المطلوبة والمؤهلات وما تحتاجه المنشأة من قدرات تخصصية ،لذلك يصعب عن إدارة القوى العاملة أن تخطط بمعزل عن فهم و ادراك الاهداف العامة ،طويلة الأجل و قصيرة الأجل ، أيضا يعتبر فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عاملا مهما في تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة .

• **الوضع المالي :** يؤثر الوضع المالي في التخطيط للقوى البشرية لانعكاساته على سياسات المنظمة (التدريب، الاجور، الرواتب، التوظيف، الحوافز، والتخطيط المهني)

• **التغييرات التنظيمية :** تؤثر قرارات المؤسسة التنظيمية بشكل أساسي و مباشر في طلب القوى العاملة ،كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو احداث تغيير في الهيكل التنظيمي ، الذي يؤثر بدوره على الأفراد و طبيعة التدريب الذي يحتاجونه . كما ان التغيير في الصلاحيات الممنوحة يشكل احد التغييرات المؤثرة على المنشأة لآثارها المباشرة على الوظائف و حاجات المنشأة اضافة الى خروج البعض من المنشأة أو انتماء اخرين اليها .

- **حجم العمل** : يتضمن حجم العمل كبر المنشأة و تعد الوظائف و الاعمال التي تؤديها ، و كذلك طبيعة الوظائف و عدد الأفراد الذين يعملون بالمنظمة . و تقتضي الحاجة الى المنظمات الكبيرة إلى وصف دقيق للوظائف و تقسيمها على اسس سليمة .
- **عوامل تقنية** : ويقصد بها حجم التقدم التقني المستخدم في المنشأة في عملية الانتاج ، و على الرغم من أثر التقدم التقني فإنه يصعب التنبؤ بأثره من حيث زيادة القوى العاملة أو نقصها .

ثانيا :المؤثرات الخارجية

- **عوامل اقتصادية** :و يقصد بها الاوضاع الاقتصادية المحيطة بالمنظمة من تضخم و معدل البطالة ، فمثلا ارتفاع معدل البطالة يؤدي الى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفير فرصة أكبر للإختيار امام المنشأة من القوى المطلوبة و العكس صحيح.
- **سياسة العمالة في الدولة** : و تتضمن هذه التشريعات القانونية و القواعد التي تضعها الدولة لتنظيم العمل و أجور التشغيل و التشريعات العمالية .
- **أوضاع سوق العمل** : و تشمل هذه التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز و مدى توفر الاحتياجات من القوى العاملة . ففي حالة فائض تقوم المنشأة بتجميد الاستخدام أو اعادة توزيع العمل و حتى فصل و عزل الموظفين ، اما في حالة عجز سوق العمل ،مثلا عن توفير الاحتياجات من القوى العاملة فإن المنشأة قد تلجأ الى توفير هذه العمالة من السوق الخارجية.
- **عوامل تنافسية** : و تتضمن هذه العوامل التأثيرات الموافقة للمنافسة في حصة المنشأة من السوق . و هذا يؤثر في طلب القوى العاملة من قبل المنشأة ،فكلما زادت المنافسة تصبح حاجة المنشأة للقوى العاملة مدربة و منافسة اكبر لأنها العامل الذي يحدث الاثر في السوق مع وجود خدمات بديلة .

• العوامل الاجتماعية السكانية : وتتضمن هذه التغييرات السكانية ، الهرم السكاني و توزيع السكان وانتقالهم من منطقة الى اخرى أو الهجرة العكسية أو الخارجية ، وتشمل أيضا العادات والتقاليد.¹

المطلب الثاني :الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية التخطيط للقوى العاملة

يرتبط تخطيط القوى العاملة بتوفير احتياجات خطة التنمية من هاته القوى على مستوى المنظمة كما و كيفا و توقيتا و تركيبه مع استثمار القوى العاملة المتاحة ومن أهم الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية التخطيط :

• الخطط الموضوعة لتخطيط القوى العاملة تعتمد على التنبؤ بمتغيرات القوى العاملة المستقبلية وهي بطبيعتها متغيرات طويلة الاجل تتضمن متغيرات غير متوقعة يكون لها تأثير سلبي على نتائج هذه الخطط .

• تتأثر كفاءة التخطيط للقوى العاملة بمعايير عديدة منها معدلات الأداء والانتاجية والمستويات والقدرات والمعارف والمهارات والفروق الفردية ولكل منها تأثير متداخل ومتشابه يتعذر الفصل بينها و قياس درجة تأثيره على حدى بعيدا عن غيره من المؤشرات.

• صعوبة التوفيق والتنسيق بين مصالح العاملين بها والقوانين والقرارات السائدة والعائد على البيئة والمجتمع.

• صعوبة التوفيق بين الاساليب الوصفية و الاساليب الكمية للعمل و الأداء وخاصة في الاعمال الغير مباشرة والتي لا غنى عنها في العملية الانتاجية .

• تعذر التنبؤ بمستوى و انتاجية و مرونة الاستجابة للتطور المستقبلي لدى العمالة الحديثة بالمنشآت .

سامي علي ابو الروس ، واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع الصحي ،ادارة الاعمال كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ، غزة

2008،¹ ص 26

- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمة لتخطيط القوى العاملة داخل المنشآت فضلا عن تداخل نشاطها مع الكثير من الأنشطة الإدارية الأخرى كإختيار القوى العاملة والتعيين والتدريب و الترقية والنقل .
- عدم قابلية دراسات و أساليب تخطيط للقوى العاملة للتعميم بين المنشآت حيث تختلف بين كل منها في ضوء الآتي:
- نوع و مستوى التكنولوجيا المطبقة في الانتاج و الخامات المستخدمة و أساليب العمل أو التصنيع و متطلباتها من العلوم والمعارف و المهارات و التدريب و استمراره .
- حجم المنشأة و موقعها و طبيعة البيئة المحيطة بها و العمالة المتاحة من خلالها.
- النظم الاجتماعية و الادارية و السياسية و الاقتصادية السائدة بالمجتمع¹.
- النفقات اللازمة لاختيار و تعيين و تدريب عامل جديد إلى جانب ارتفاع تكلفة العمل في حالة العمل لأوقات اضافية ، و دفع اجر للعامل المبتدئ في وقت تكون انتاجية العمل بين وقت خروج العامل القديم و استخدام العامل الجديد.
- قلة المصادر الاحصائية: تشكل المصادر الاحصائية حجر الاساس في العملية التخطيطية وعدم دقتها و قلتها يشكل عائق و مشكل للعملية.
- تهيئة الظروف: بما ان التخطيط يتصف بالاستمراري لذا لا بد من تهيئة الظروف التي من شأنها تحقيق هذه الميزة بوضع منهج علمي يساعد على ذلك وهذا ما يواجه عملية التخطيط اي الصعوبة في توفير البيئة الجيدة لذلك .
- توفير الاسس الفنية: " في بعض الاحيان يسود الغموض على نشاط التخطيط مما يعرقل بلوغ الاهداف المرجوة و هذا ما يبين ضرورة الاعتماد على اسس فنية لتعداد السكان و الدراسات الاجتماعية التي تخص الاستخدام .

¹ عماد الدين حسن ،حنفي محمود سليمان ،محمد على الندرى ، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية و تخطيط القوى العاملة ، المؤسسة العمانية - عمان 2006 ، ص 76-77

- تكلفة التخطيط : تحتاج هذه العملية لتكاليف منها تكاليف جمع المعلومات و تحليلها ... و يمكن ان تكون مرتفعة و هذا ما يسبب عرقلة للتخطيط .
- مرونة التخطيط للقوى العاملة لعدم تأقلم الخطة مع الظروف يصعب من عملية التنفيذ.
- الوقت الكافي : لعدم توفير الظروف واعطاء الوقت الكافي لإعداد الخطة اللازمة يمكن ان يهمل تفاصيل يمكن ان تعرقل عملية التخطيط للقوى العاملة .
- وضوح الاهداف العامة لسياسة التنمية القومية :بما ان التخطيط للقوى العامة جزء مكمل للتخطيط الاقتصادي فهو يتطلب فهم الاهداف العامة و لسياسة التنمية الوطنية و هذا يعني عدم فصله عن تخطيط الاستثمار لان العنصر البشري اساس اي عملية انتاجية ¹.

المطلب الثالث: معايير نجاح عملية التخطيط لاحتياجات العاملين

إن تحقيق أهداف استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات ، يرتبط بوجود هيكل تنظيمي جيد وواضح يدعم تنفيذ تلك الاستراتيجيات ، و تبرز أهمية توصيف المهام والأنشطة الخاصة بالنشاطات الرئيسية ، و تطوير خطط العمل لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والاستمرار في تنفيذ ورش العمل في مجال التخطيط للموارد البشرية وكذلك ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي . لذلك فإن رفع مؤشر تخطيط القوى العاملة يرتبط بتوفر الاحتياجات المالية في المؤسسات التي ترغب بتنفيذ استراتيجيات تخطيط القوى العاملة، كما أن الاهتمام بإعداد خطط استراتيجية واضحة و محددة ومكتوبة بشكل منهجي و إشراك العاملين في عملية التخطيط ، بجانب الاهتمام بتطوير الهيكل الإداري التنظيمي الذي يتضمن وجود مسؤوليات و مهام محددة لكل ادارة تكون قادرة على تنفيذها ، جميعها عوامل مهمة و حاسمة في نجاح عملية التخطيط للقوى العاملة .

ولا تختلف متطلبات التخطيط لقطاع الموارد البشرية سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وحتى في ظل استخدام أدوات الإدارة الالكترونية غير التقليدية فالدورات التدريبية تساهم في تطوير مهارات و قدرات العاملين، ويات من الضروري دعم القيادات العليا بتوفير

¹ شلالى فارس ، اهمية التخطيط للقوى العاملة ، نماذج و اساليب ، جامعة بومرداس ، 2014 ، ص9

متطلبات تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة التي تديرها ، و ضرورة العمل على إزالة العوائق تواجه تنمية تلك الموارد و ضرورة توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق أية استراتيجيات مقترحة ، إضافة الى الاهتمام بالتخطيط لدعم عملية تطبيق الخطط أثناء سير العمل. وتسمى المنظمات غير الحكومية إلى استقطاب و توظيف الكفاءات من أصحاب الخبرة والمؤهلات العلمية، التي تتوافق مع احتياجاتها، وأن نظام التقييم المطبق يساهم في إختيار العاملين الأكثر مناسبة لشغل الوظائف. إذ أن الإعلان للوظائف يتم بطريقة مناسبة تعبر عن شفافية الاجراءات والتعيين وإعادة النظر بالاختبارات المهنية مثل اختبارات الابداع وضرورة الاهتمام بتطوير لجان المقابلات واستحداث طرق جديدة لاستقطاب العاملين من الداخل والخارج .

كما تبرز أهمية التنسيق بين الأجهزة المختلفة بشأن التخطيط للقوى العاملة و مدى العلاقة بين كفاءة المختصين بالتخطيط للقوى العاملة و زيادة انتاج العاملين ، و الحاجة إلى تقييم الهياكل التنظيمية.

وإهتمام الادارة العليا بتخطيط القوى العاملة و ضرورة مراعاة توزيع القوى العاملة و الالتزام بالهياكل التنظيمية و وضع وصف وظيفي تفصيلي للوظائف و ربطه بالهيكل التنظيمي، والالتزام بمعايير شغل الوظائف و الترقيات و الحوافز و التدريب و تطوير أداء الموظفين، إضافة إلى المراجعة المنتظمة لحاجة التدريب التي يراعى فيها الاحتياج الفعلي للإدارات والوظائف.¹

¹ العوامل المؤثرة على عملية التخطيط للقوى العاملة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، السعودية ، العدد 45 ،شوال 1443 ، ص 16-17

خلاصة الفصل

وختاما يمكن القول أنّ التخطيط للقوى العاملة أحد الوظائف الرئيسية للجهات الإدارية وأهمها فهو أساس العمل الإداري و الفردي أيضا ، و يتم تحديد الاهداف المستقبلية للمنظمة و الوسائل و الاساليب المطلوبة لذلك مع وضع عدة بدائل لاختيار المسار الافضل لتحقيقها من خلال عملية التخطيط للقوى العاملة .

علاوة على ذلك مهما طورنا في اساليب التخطيط للقوى العاملة لن تكون ذات فائدة ما لم تتوفر المؤسسة على أخصائيين في تسيير و تخطيط القوى العاملة يمكن الاعتماد عليهم ، بالاضافة الى كمية و نوع المعلومات و البيانات المطلوبة لعملية التخطيط .

كما يستهدف التخطيط للقوى العاملة التنبؤ بالأخطار و التحديات التي يمكن أن تواجه هذه العملية في المنظمة ، مع وضع بدائل للتعامل معها و كيفية تجنب مخاطرها قدر الامكان ، بل منع حدوثها مستقبلا.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للتخطيط

لاحتياجات العاملين

تمهيد

يتوقف نجاح أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة، على ما تملكه من موارد بشرية. إذ يتفق الباحثون و الكتاب على أن هذا المورد يمثل رأس مال المنظمة و من أصوله التي تميزه عن المنافسين، في ظل بيئة معقدة تسيطر عليها حدة و سرعة التغيير الذي يحدث فيها.

والجزائر بما تشهده من تحولات جذرية في المحيط السياسي و الاجتماعي والاقتصادي يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء ، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع و تنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية و مواكبة التغيرات الحاصلة البيئة يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة فالإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة ككل ، و قد انعكس هذا على تنامي البحث في مجالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية لاسيما فيما يتعلق بتخطيط مواردها البشرية و تعتمد حاليا المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف ب " المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية " خلال كل سنة جديدة و هذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 126/29 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، المؤرخ في 29 أفريل 1995 و الغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات و الإدارات العمومية من التحكم في تسيير موارده البشرية من خلال تلبية احتياجات الكمية و النوعية من القوى العاملة و هو وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية و أداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، وهو يركز أساسا على التسيير التقديري وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفقا للميزانية السنوية الممنوحة ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ..

و يعتبر قطاع التكوين المهني و التمهين من بين المؤسسات التي تعتمد على هذا الاسلوب.

و للتعرف اكثر على ذلك ، كان لا بد من القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين علي زراقني مهدية - تيارت ، بهدف التعرف على واقع التخطيط لاحتياجات العاملين واسبس التخطيط المستمر لهذه القوى العاملة في المؤسسات الجزائرية. و قد قسمنا هذه الدراسة الى :

المبحث الأول : بطاقة تقنية حول المؤسسة

المبحث الثاني :التخطيط السنوي للقوى العاملة في مركز التكوين المهني و التمهين .

المبحث الاول : بطاقة تقنية حول مؤسسة علي زراقني

تمهيد

تعتبر مؤسسة التكوين المهني و التمهين علي زراقني بدائرة مهدية ولاية تيارت من مؤسسات القطاع العام ذات الطابع الخدماتي التي تقوم بتأهيل و تكوين الافراد من أجل رفع مستواهم و تحسين اداءهم و تحديد مجالات تخصصهم و منحهم شهادات تثبت ذلك ، إذ يتمحور دورها في اعداد قوى عاملة واعية و قادرة على اداء الوظائف و استيعاب التقدم العلمي و التكنولوجي .

ولتسيير هذه المؤسسة تقوم على ذلك مصلحة الادارة بمختلف وظائفها من أجل السير الحسن والمنظم و المستمر لها ، و هذا ما سنتطرق له و نخص بذلك مصلحة الموارد البشرية التي تهتم بالقوى العاملة، من خلال العناصر التالية : نشأة المؤسسة ،التعريف بالمؤسسة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،التخطيط للقوى العاملة و كمثال على ذلك اخذنا سنة 2021-2022 كعينة للتوضيح .

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

تم إنشاء مركز التكوين المهني والتمهين علي زراقني بمهدية بمقتضى مرسوم 93/31 المؤرخ في ديسمبر 1993م وأطلق عليه إسم الشهيد علي زراقني بمناسبة يوم المجاهد في 20 اوت 1995 م ، وتم تدشينه من طرف وزير العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني السيد : حسان العسكري في 05 ذو القعدة 1416 هجري الموافق لـ : 25 مارس 1996 م



المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة خدماتية ذات طابع عمومي تقوم بتكوين الشباب في مختلف الأعمار والمستويات في شتى التخصصات ومن بينها: الاعلام الالي، الحلاقة، المحاسبة، الخراطة النجارة، الفلاحة، ميكانيك الخ

الموقع الجغرافي :

يقع المركز في الناحية الجنوبية بدائرة مهدية على بعد 500 م من الطريق الوطني رقم 40 المؤدي الى الجزائر العاصمة

يبعد عن مقر الدائرة 600 متر كما يتربع على مساحة اجمالية قدرها 05. هكتار .

العنوان : طريق الناظورة مهدية

الفاكس / الهاتف : 046.38.95.39 / 046.38.95.37

البريد الالكتروني : cfpamahdia07@gmail.com

طاقة الاستيعاب للمؤسسة 420 مقعد بيداغوجي .

طاقة الايواء للذكور والاناث 100 سرير

مكتب الاستقبال والتوجيه :

عدد الورشات : 07

عدد الاقسام : 18

عدد الاقسام المتخصصة : 02

عدد المخابر : 03

عدد الكلي للمكاتب الادارية : 15

قاعة الاساتذة : 01

المكتبة: 01 (15 جهاز اعلام الي - 310 كتاب - طابعة - شاشة عرض البيانات)

المطعم: 01

النادي: 01

ملعب من نوع ماتيكو : 01

عدد السكنات الالزامية الموفرة : 05

عدد السكنات الوظيفية : 06

وسائل النقل : سيارة + شاحنة

معايير التأطير في المؤسسة :

تستند المؤسسة الى عدة معايير هي :

(1) **التأطير البيداغوجي :** و يضم

• القاعة أو الورشة حسب التخصص

• الأستاذ المتخصص

• البرنامج المعتمد

• الطاب على التخصص

(2) **التأطير المالي :** يجب توفر الأرصدة المالية الكافية من أجل :

• تأمين المترشحين طيلة فترة التبرص

• تأمين المهنيين

و ذلك بنسبة 2% من الكتلة الاجمالية للأجر في حال وقوع حادث .

(3) **المنح و شبه الرواتب :** يتلقى المتربص طيلة فترة التبرص منح و شبه رواتب.

المتمهيئين : الذين يتلقون تكويناً نظرياً بالمركز و آخر تطبيقي عند المستخدم حيث يتكفل

المركز بدفع منحة 6 أشهر من التكوين و المقدرة ب 3000 دج شهرياً بإجمالي 18000

دج ، و يتكفل المستخدم بدفع الباقي و هذا مقابل مجموعة امتيازات من بينها الاعفاء او

تخفيض ضريبي الى نسبة 1% .

مصلحة التمهي

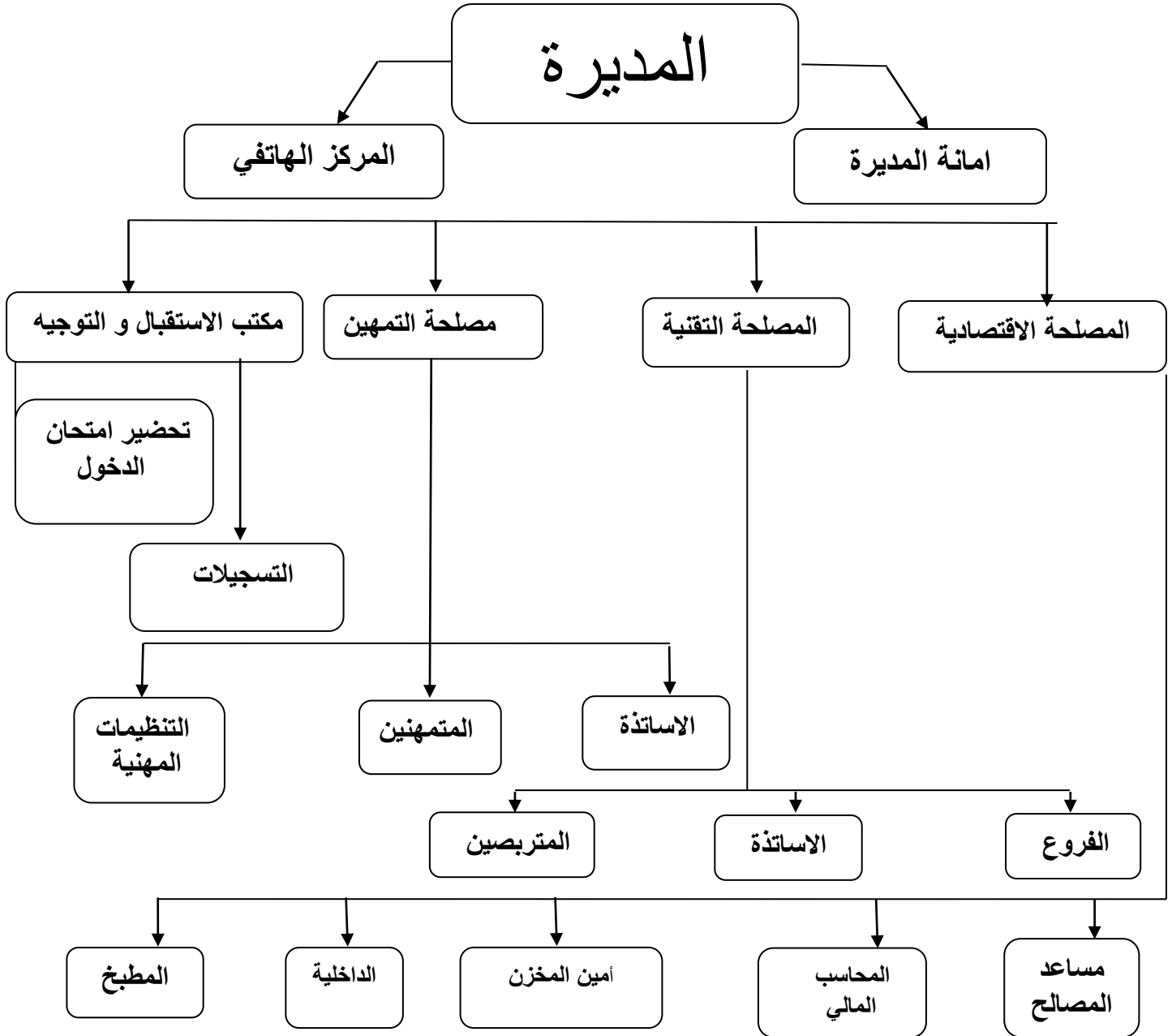
المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة الممنوحة	مستوى التأهيل	التخصص
2 ثانوي	24	تقني	04	مستغل معلوماتية
4 متوسط	18	شهادة التحكم المهني	03	المحاسبة
4 متوسط	12	الكفاءة المهنية	02	خرطة
4 متوسط	18	شهادة التحكم المهني	03	ميكانيك تصليح اجهزة الحقن
4 متوسط	18	شهادة التحكم المهني	03	ميكانيك صيانة مركبات الوزن الخفيف
4 متوسط	12	الكفاءة المهنية	02	كهرياء السيارات
4 متوسط	18	شهادة التحكم المهني	03	خياطة جاهزة
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	خياطة
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	البستنة
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	البناء
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	حلاقة سيدات
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	نجارة معمارية
يعرف القراءة والكتابة	12	الكفاءة المهنية	02	حدادة فنية

الشكل رقم(3-1) : التخصصات الموجودة في التكوين المهني

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تستند المؤسسة في سير و تنظيم عملها من خلال تحديد الوظائف و المهام و ذلك

حسب المخطط التنظيمي لها و الشكل التالي سوف يوضح المخطط العام للمؤسسة :



الشكل رقم (3- 2) : المخطط التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني : التخطيط السنوي للقوى العاملة بالمؤسسة

تمهيد

بناء على ما جاء في المقابلة التي اجريناها مع مديرة المركز و رئيس مصلحة المستخدمين يمكن استنتاج أن عملية التوظيف في مؤسسة التكوين المهني و التمهين علي زراقتي و الطرق المتبعة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة تتم بمخطط التسيير بالضبط ميزانية رقم 4 ، من أجل سد حاجاتها من القوى العاملة و سوف نوضح ذلك من خلال التطرق للعناصر التالية :

- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة .
- المخطط السنوي لتسيير للقوى العاملة في المؤسسة .
- النتائج المستخلصة لمخطط سنة 2021-2022 للقوى العاملة في المؤسسة.

المطلب الأول : التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة

يتم تحديد الاحتياجات عن طريق إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية وبالضبط الجدول رقم 04 أين يظهر فيه تخصيص المناصب ، يؤشر المخطط من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين (مدير المؤسسة) ثم يرسل إلى مفتشية الوظيفة العمومية من أجل التأشيرة ليصبح ساري المفعول .

- وتقوم هذه الأخيرة بتحديد وضبط تواريخ وفتح المسابقات والامتحانات.
- تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين (مدير المؤسسة) بإعداد مقرر فتح المسابقة (مرفق) يؤشر ويرسل الى مصالح الوظيفة العمومية لإعطاء الموافقة وتتم كتابيا .
- عند الحصول على الموافقة على مقرر فتح المسابقة (مرفق) يتم الإعلان عنها في وسائل الإعلام العمومية (الجرائد) وعلى مستوى مديريات التشغيل للمنطقة وعلى مستوى المركز والصفحات الرسمية له ، تحدد المدة القانونية لإيداع الملفات بـ 15 يوما أو 20 يوما حسب الحالة دون احتساب عطلة نهاية الأسبوع .

- وعند انقضاء الآجال القانونية يتم توقيف السجل بتاريخ انتهاء الإعلان .
- تجتمع اللجنة المتساوية الأعضاء لدراسة الملفات وتحديد قائمة المقبولين والملفات المرفوضة الغير مستوفية للشروط القانونية.

• يتم الاتصال بمركز الامتحان ووضع ملف التوظيف المتكون من :

(1) طلب إجراء الامتحان

(2) مقرر فتح مسابقة التوظيف

(3) جدول رقم 04

(4) قائمة المترشحين .

يتم تحديد تاريخ إجراء المسابقة من طرف مركز الامتحان ويبلغ المركز بهذا التاريخ كتابيا .

تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوجيه استدعاءات للمعنيين (مرفق)

• يتم الإعلان عن النتائج المسابقة وتفتح مدة الطعون ، وعند انتهائها يتم إعداد محضر

النجاح النهائي (مرفق)

• يحول ملف النجاح الى مصالح الوظيفة العمومية للمصادقة

• يعد محضر تنصيب للنجاح ومقرر تعيين يؤشر عليه من طرف مصالح المراقبة

المالية.

• أما بالنسبة للتوظيف على أساس الشهادة تقام على مستوى المؤسسة حسب السلم

السالف الذكر حيث تجرى مقابلة للمترشحين المقبولة ملفاتهم ويتحصلون على علامة لجنة

المقابلة والمحددة بـ 03 علامات كأقصى حد حيث يتم احتساب العلامات المتحصل عليها

من طرف المترشحين حسب السلم المحدد من طرف الوظيف العمومي ، ويعد محضر

النجاح النهائي ، ويرسل الى مصالح الوظيفة العمومية للتأشيرة ، أين يتم إعداد محضر

تنصيب ومقرر تعيين يؤشر عليه من طرف مصالح المراقبة المالية .

المطلب الثاني: المخطط السنوي لتسيير القوى العاملة في المؤسسة

تعد هذه الوظيفة من مهام مصلحة الوسائل و المستخدمين (التمهين) التي تقوم بكل العمليات المتعلقة بالقوى العاملة(ادارة الموارد البشرية) في المؤسسة و من بينها عملية التوظيف التي تتم على عدة مراحل و هي :

• مرحلة تحديد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية على مستوى ميزانية

التسيير (ETAt B)

• انعقاد اللجنة المتساوية الأعضاء لتخصيص المناصب المالية المفتوحة أو الشاغرة

تجتمع اللجنة وتحدد احتياجات المركز في التخصصات ذات الأولوية حيث يمكن استغلال المناصب كما يلي :

1- التوظيف الداخلي :

وتتم عملية التوظيف الداخلي عن طريق :

الترقيات :

• الترقية الإختيارية : في حال وجود عامل لديه خبرة 10 سنوات وتطابق المنصب

المفتوح مع الرتبة الأعلى لمنصبه يخصص المنصب وبالتالي يترقى آليا إلى رتبة أعلى .

• الترقية عن طريق الاختبار :في حال وجود عامل يحوز خبرة 06 سنوات وتطابق

المنصب الحالي المفتوح مع الرتبة الأعلى لمنصبه الأصلي يخصص المنصب للترقية الداخلية على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية .

2 - التوظيف الخارجي :

ويتم اللجوء إلى التوظيف الخارجي في الحالات التالية :

• وجود تجهيزات بيداغوجية يصبح التوظيف ضروري وبالتالي تخصيص المنصب

للتوظيف الخارجي حسب التجهيزات يحدد التخصص وهنا يمكن اللجوء إلى صيغتين للتوظيف .

3- التوظيف عن طريق الاختبارات أو الامتحانات المهنية:

و تتم هذه العملية عن طريق مقرر لفتح المسابقة و يتم فيه اللجوء الى المخطط الذي من خلاله تقرر الميزانية التي تمكن من تحديد المنصب و التخصص المطلوب و بناء على اللجنة العلمية و استنادا الى الجدول رقم 4 يتم الاعلان عن المسابقة و التي يذكر فيها (المنصب و مدة الترشح) لوضع الملفات عند الانتهاء من دراسة ملفات المترشحين و تحديد المقبولين حيث يتم تحديد تاريخ اجراء الامتحان الشفهي او المقابلة مع اللجنة المختصة بالتنسيق مع مركز الامتحان المخصص للعملية ، بعدها يتم التصحيح و الاختيار لمدة ما بين 15-20 يوم و التي يفرز من خلالها مقرر التوظيف للنجاح بناء على معايير أساسية بالاضافة الى المقابلة .

4- التوظيف على أساس الشهادة على مستوى المؤسسة

وعند الانتهاء من تخصيص المناصب المالية يتوج الاجتماع بمحضر تخصيص المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية .

- يتم إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية وبالضبط الجدول رقم 04 أين يظهر فيه تخصيص المناصب، يؤشر المخطط من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين (مدير المؤسسة) ثم يرسل إلى مفتشية الوظيفة العمومية من أجل التأشير ليصبح ساري المفعول.
- وتقوم هذه الأخيرة بتحديد وضبط تواريخ وفتح المسابقات والامتحانات .
- تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين (مدير المؤسسة) بإعداد مقرر فتح المسابقة (مرفق) يؤشر ويرسل الى مصالح الوظيفة العمومية لإعطاء الموافقة وتتم كتابيا .
- عند الحصول على الموافقة على مقرر فتح المسابقة (مرفق) يتم الإعلان عنها في وسائل الإعلام العمومية (الجرائد) وعلى مستوى مديريات التشغيل للمنطقة وعلى مستوى المركز والصفحات.

من خلال مراجعة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "علي زراقني" مهدية استنتج انه له اهمية كبرى في تطوير عملية تسيير هذه المؤسسة وذلك من خلال مايلي :

- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في هذه المؤسسة.
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية في هذه المؤسسة.
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هذه المؤسسة .
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.
- ومن أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :
- وضع وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات هذه المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى ، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هياكلها وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلائي في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين لديها من خلال :
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة) قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وانهاء المهام والتدابير التأديبية) إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة له دور كبير في تطور المؤسسات و الإدارات و لهذا فنجد ان كان للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية كبرى في التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة مما ساعدها في التسيير الحسن لها فلقد عملت هذه المؤسسة جاهدة علي تعديل احتياجاتها من الموارد

البشرية كميًا ونوعيًا من خلال التطبيق السليم للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده كل سنة و هذا بهدف دراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد وكيفية تعويضهم، وترقية ذوي المؤهلات والكفاءات ممن تحوز عليهم المؤسسة كتوظيف داخلي بدلا من اللجوء إلى موارد خارجية.

المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من خلال مخطط سنة 2021 – 2022

للتوضيح أكثر لعملية التوظيف اخذنا سنة 2021 – 2022 كعينة لمسايرة الاجراءات والمراحل التي من خلالها يتم التنبؤ و تحديد الاحتياجات و مختلف العمليات الادارية المتعلقة بالقوى العاملة لنفس السنة و من خلال هذه الدراسة كانت هناك مراسيم وقرارات: (1) ترقية أستاذ متخصص في الخراطة و نظرا لبقاء المنصب شاغر و وجود آلات ومعدات تم الاعلان عن مسابقة توظيف لانه لا يوجد حامل للتخصص من بين العمال المدمجين في اطار ادماج عقود ما قبل التشغيل ، و كان الامتحان بمركز بولاية سيدي بلعباس . و تم توظيف استاذ pfp مقرر 2022 .

(2) ترقية عون ادارة إلى عون ادارة رئيسي و ذلك اختياريا نظرا للخبرة التي يملكها الموظف و المقدر ب 15 سنة و تم توظيف من العمال المدمجين في منصبه . (3) ترقية كاتب الى كاتب مديرية و ايضا تم تخصيص منصبه الى موظف استفاد من عملية الادماج لعقود ما قبل التشغيل.

(4) بالاضافة الى الاستمرار في دمج اصحاب عقود ما قبل التشغيل حسب المرسوم التنفيذي رقم 336 - 19 مؤرخ في 08 / 12 / 2019 .

(5) إحالة اربع موظفين الى في التخصصات التالية :

- أستاذ تكوين مهني عدد المناصب 2
- حراس عدد المناصب 2

و لكن بما أن هناك فتحة قانونية بإضافة خمس سنوات للغير الراغبين في التقاعد و لأن هؤلاء الموظفين يريدون الاستمرار فهذا من حقهم و تمت الموافقة على ذلك و بقاءهم في مناصبهم .

حاولنا من خلال هذا العرض طرح المعلومات التي تم جمعها من خلال الزيارة التي قمنا بها الى مركز التكوين المهني و التمهين علي زراقي - مهديّة - تيارت ، و إجراء مقابلة مع مديرة المركز بالإضافة الى رئيس مصلحة المستخدمين ورافقناهم في تحليل مجموعة من العمليات التي اسفرت عن عدة قرارات ، و يمكن القول انه في هذه السنة كانت عملية التخطيط للموارد البشرية محدودة نوعا ما بسبب المرسوم الرئاسي الذي أقرّ تجميد عمليات التوظيف و التوجّه لعملية الادماج اجباريا و هذا ما كان له جانب سلبي و هو وجود فائض في العمالة خاصة في العمال المهنيين . بالإضافة الى قرار منحة البطالة حسب نص المرسوم التنفيذي رقم 70 - 22 في مادته 2022- و الذي صدر في العدد 11 من الجريدة الرسمية للفئة ما بين 19 - 40 و التي أثرت على عدد المترشحين بالنقصان (أي نقصان في عدد المترشحين) نظرا للجوء هاته الفئة الى سحب ملفاتهم من المركز من اجل الاستفاداة من المنحة ، هذا ما اضطر المؤسسة الى اشعار الهيئات المختصة بهذه الوضعية .

المؤسسة جاهدة علي تعديل احتياجاتها من الموارد البشرية كليا ونوعيا من خلال التطبيق السليم للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده كل سنة في الاخير يمكن القول أن عملية التخطيط لاحتياجات العاملين تعتبر ضعيفة أو محدودة نوعا ما خاصة هذه السنة ، دمج اصحاب عقود ما قبل التشغيل لم يوفر النوع الكافي من العمالة فسياسة الادماج المهني هدفها هو الرفع من قابلية التشغيل دون اخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة لنوع و كم الموارد البشرية اللازمة .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة استنتجنا ان للتخطيط اهمية كبيرة في تطوير عملية التسيير في المؤسسة عن طريق تحديد النقائص ، والوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين و ايضا متابعة تنظيم المسابقات و الامتحانات في اطار الترقية أو التوظيف. و يهدف مركز التكوين المهني و التمهيئ الى وضع وسائل تسمح بالتخطيط و التسيير التقديري للقوى العاملة من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسة و تحسين المستوى، وتحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هياكلها و متابعة و تطوير وترقية الموظفين لديها .

إن التخطيط للقوى العاملة بصفة عامة له دور كبير في تطور المؤسسات و الادارات ولهذا نجد ان للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية اهمية كبرى في التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع احتياجات المؤسسة مما يساعدها في التسيير الحسن وتعديل الاحتياجات كما ونوعا من خلال التطبيق السليم للمخطط السنوي .

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة العامة

تعمل المنظمات في وقتنا الراهن ضمن بيئة تتصف بالتغيير السريع و التعقيد ، مما أدى الى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة ، لذا استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية ، و النظر إلى التغيير بإعتباره يمثل تهديدا للمنظمات .

لذلك كان موضوع التخطيط لإحتياجات العاملين يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية و من أكثر المواضيع أهمية وبروز في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة بإعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، و تقييم الفرص و المخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات و السياسات والخطط التنفيذية، و يهدف التخطيط للقوى العاملة على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة و تأدية الادوار المطلوبة ، إذ يحدد التخطيط الغاية و يعطي المبررات و يوضح المسار ، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح التقييم عند بلوغ الغاية و تقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام .

لكن على الرغم من أهمية التخطيط للقوى العاملة و دوره في تحسين مستوى أداء المنظمة و رفع مستوى قدراتها التنافسية ، يبقى تطبيقه محدود خاصة في المؤسسات الجزائرية نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات ، خاصة من حيث محدودية و ضعف الامكانيات المادية و البشرية ، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية .

نتائج الدراسة

على ضوء دراسة موضوع التخطيط لاحتياجات القوى العاملة تم التوصل الى مجموعة من النتائج تدرج على النحو التالي:

- أن التخطيط لاحتياجات العاملين يحدد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة و الأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية .
- وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض و الطلب من العمالة في سوق العمل ، كما يتم رسم استراتيجية للاستقطاب و التوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختيارات والشروط العامة لاختيار العاملين.
- أن التطورات و التغيرات تتمتع بأهمية خاصة في عملية التخطيط للقوى العاملة و تجعل عملية التخطيط أكثر تعقيد ، و لكن يمكن أن يكون أكثر كفاءة .
- أن تنفيذ الآليات و الاساليب بصورة دقيقة يمكن أن يكون ذا تأثير فعال وواضح على المنظمة في إتخاذ القرارات و تحديد المسؤوليات و تنفيذ التدريب اللازم و تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية.
- وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (وضوح الاهداف ،الهيكل التنظيمي ، التطور التقني، الوضع المالي، تنمية الموارد البشرية) وبين عملية التخطيط لاحتياجات العاملين.
- تأثير قرار تجميد عملية التوظيف والتوجه الى عملية الادمج بالاضافة الى منحة البطالة سلبا على التخطيط للموارد البشرية خاصة في مراكز التكوين .

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الاولى:** اثبتنا صحة هذه الفرضية بان التخطيط للقوى العاملة من اهم الاليات لإحداث توازن في العرض والطلب على القوى العاملة وتجنب العشوائية في التخطيط .
- الفرضية الثانية:** تم اثبات صحة هذه الفرضية لان اسمى اهداف التخطيط هو جذب الكفاءات و افضل الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل حتى تتمكن من البقاء والاستمرار و القدرة على المنافسة .
- الفرضية الثالثة:** تم اثبات صحة الفرضية لأنه في بعض الاحيان لا يتم التعامل بجدية مع عملية التخطيط واعتبارها عملية ثانوية في حين انها الركيزة الاساسية التي تبنى عليها باقي العمليات.

توصيات الدراسة:

- ضرورة إعادة النظر في الاساليب و النظم و المبادئ الادارية التقليدية.
- الاهتمام بإعداد خطط واضحة و محددة و فعالة في مجال الموارد البشرية ،و منها يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة الفعلية بشكل واضح و دقيق .
- ضرورة إشراك العاملين على كافة المستويات الوظيفية بتخطيط القوى العاملة والاختذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم و مقترحاتهم.
- وضع هياكل تنظيمية تتناسب مع طبيعة و نطاق و حجم عمل المنظمة، وتوصيف المهام و الأنشطة الخاصة بالنشاطات الرئيسية داخل المنظمة بطريقة واضحة، وتخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل الأمر الذي يساهم بنجاح المنظمة .
- توفير مخصصات مالية معتبرة لأغراض استقطاب الكفاءات الجديدة والتدريب والتحسين وتطوير مهارات و قدرات العاملين خاصة في مجال التطبيقات الجديدة في مجال العمل.
- اتمام عملية التخطيط للقوى العاملة و الإجراءات التي تتبعها للاستفادة من عمليات التغذية العكسية بشكل أفضل في مجال الخطيط و التخطيط الاستراتيجي و العمل على ايجاد و تطبيق نظام معلوماتي فعال يخدم عملية التخطيط للقوى العاملة .
- اجراء عدة دراسات علمية و ميدانية تتناول جوانب مختلفة في مجال تبني مفهوم التخطيط للقوى العاملة في جميع المنظمات و القطاعات الأخرى الحكومية أو الخاصة.

آفاق الدراسة :

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذه الدراسة ، فإن هذه الأخيرة لا تخلو من النقائص بسبب عدم تناول كل العناصر بالتفصيل ، إلا أنه يمكن ان يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف اليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها ان تكون اشكاليات لأبحاث اخرى.

- مدى ممارسة التخطيط لاحتياجات العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- العلاقة بين التخطيط لاحتياجات العاملين واداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية.
- دراسة واقع التخطيط للقوى العاملة في رفع كفاءة العاملين وفعالية المؤسسة.
- دراسة مقارنة بين واقع التخطيط للقوى العاملة في مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات القطاع العام .
- معوقات تطبيق التخطيط لاحتياجات العاملين في بيئة المؤسسات.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

- (1) أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2004 .
- (2) حضير كاظم حمود ،ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر، طبعة 1 ، عمان ، 2007،
- (3) زيد منير عبودي ، التخطيط و التطوير الاداري ،دار الراية للنشر ، الاردن ، 2008
- (4) عماد الدين حسن - حنفي محمود سليمان الندري ، مفاهيم اساسية في التخطيط ادارة الموارد البشرية و القوى العاملة ، المؤسسة الثقافية العمانية ،عمان 2006 .
- (5) صفوان محمد مبيضين -عائض بن شافع الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوني للنشر، الأردن ، 2012 .
- (6) عبد الباري ابراهيم دزة - زهير نعيم الصباغ ،ادارة الموارد البشرية في القرن 21 طبعة 2 ، عمان ، 2010 .
- (7) كامل برير ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، لبنان ، 1997 .
- (8) مجدي عبد الله شرارة ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مكتبة التكامل للنشر، مصر ، 2019 .
- (9) محمد عمر، اقتصاد و تخطيط القوى العاملة ،الطبعة الثالثة ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا 1994.
- (10) مصطفى كامل و اخرون ،ادارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة للنشر ، مصر ، 2018 .

ثانيا : مجلات و دوريات

- 1)العوامل المؤثرة على عملية التخطيط للقوى العاملة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد 45 السعودية ، 1443 هـ ، 2021 .
- 2)الاساليب العلمية للتخطيط للقوى العاملة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 4 ،جامعة مستغانم ، 2006 .
- 3) الابتكار ركيزة اساسية لكل ما نقوم به ،مجلة العرب الاقتصادية الدولية ، العدد 10466 ،السعودية ،2022
- 4) خبراء بميك ،تنمية الموارد البشرية الجديدة ، مركز الخبرات بميك القاهرة ، مصر ، 2010 .

ثالثا : الاطروحات و الرسائل العلمية

- 1• عبد الحميد علي عبد الحميد ، واقع التخطيط للقوى العاملة في ادارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ، قسم الادارة الاسلامية ،جامعة أندونوسيا ، 2015 .
- 2• سامي علي أبو الروس ،واقع التخطيط للقوى العاملة في القطاع الصحي ، رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ،غزة ، 2008 .
- 3• عمار كيرد ، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،البويرة ، 2014-2015 .
- 4• ريم بنت عمر بن منصور الشريف ،دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد و الادارة ، السعودية ، 2013 .
- 5• رضوان بن بوزيد ، أهمية التخطيط في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،قسم علم النفس ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،المسيلة ، 2019-2020 .

رابعاً: محاضرات و مطبوعات

1) شلالي فارس، اهمية التخطيط للقوى العاملة (نماذج و اساليب) ، جامعة احمد بوقرة ،
بومرداس، 2012

2) كعيوش عمر ، ادارة الموارد البشرية ، محاضرة ماستر 2 ، كلية الحقوق و العلوم
الانسانية ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2021 .

خامساً: الصفحات الالكترونية

- <http://www.4kotoob.com> موقع كتب على الرابط الالكتروني
- <https://www.almarsal.com> موقع المرسال على الرابط الالكتروني.....
- <https://www.politics-dz.com>
- <https://www.portal-arid.my.com>
- [www. Drmtaher.com](http://www.Drmtaher.com)

مدونة الدكتور محمد طاهر صالح

- <https://www.bic-entrepreneur.com> (motaged group.com)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

- 1) محضر اجتماع للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2022
- 2) بطاقة تقديم
- 3) جدول متابعة حركة الموظفين الى غاية 2021/12/31
- 4) جدول مرجع الهيكل التنظيمي (تعدادات المستخدمين 2021/12/31)
- 5) جدول هيكلية التعدادات الى غاية 2021/12/31
- 6) جدول يتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين في اطار المادة 19
- 7) جدول خاص بمجمل الاعوان المتعاقدين الى غاية 2022/12/31
- 8) جدول توظيف الاعوان المتعاقدين الى غاية 2021
- 9) جدول المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2022
- 10) جدول بياني لمعطيات تسيير توقعي سنة 2022
- 11) جدول توقعي للاحالة على التقاعد
- 12) وضعية القضايا المتنازع عنها
- 13) الاجهزة الاستشارية لجان المستخدمين ن لجان الطعن
- 14) جدول قرارات الاطارات الخاصة بالامتحانات و المسابقات

(1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول
المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري
مفتشية التوظيف العمومية لولاية تيارت

محضر إجتماع المتعلق بالمصادقة على المخطط
السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2022

في على الساعة التاسعة صباحا إنعقد بمقر مفتشية التوظيف العمومية لولاية تيارت اجتماع خصص للدراسة و المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2022 الخاص بمركز التكوين المهني و التمهين علي زراقي ممدية
الحاضرون :

رئيس مفتشية التوظيف العمومية
مديرة مركز التكوين المهني و التمهين ممدية

السيد : قراوي الياس
السيدة: بوقاعة الزهراء

دراسة الجداول المكونة لمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المقدم للسنة المالية 2022 مرفوقة بالوثائق التالية :

- قائمة الإسمية للموظفين لسنة 2021.
- قائمة المناصب المالية المفتوحة لسنة 2022.
- قرارات اللجان متساوية الأعضاء

أسفر على النتائج التالية :

بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة
بدون ملاحظة

الملاحظات العامة :

الملاحظات الخاصة:

- الجدول رقم 1: الوضعية المتعلقة بحالة المناصب المالية إلى غاية 2021/12/31
- الجدول رقم 2: الوضعية المتعلقة بلجان المتساوية الأعضاء
- الجدول رقم 2 مكرر: وضعية الحالات التأديبية
- الجدول رقم 2 مكرر:3: وضعية التضايح المتنازع فيها
- الجدول رقم 3: الوضعية المتعلقة بالقرارات الإطار الخاص بتنظيم الامتحانات و المسابقات .
- الجدول رقم 4: الوضعية المتعلقة بالمخطط التوقفي للتوظيف بالنسبة لسنة 2022.
- الجدول رقم 4 مكرر المخطط التوقفي للتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية لعمل بعنوان السنة المالية
- الجدول رقم 4 مكرر: المخطط التوقفي للتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .
- الجدول رقم 5: الوضعية المتعلقة برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية لسنة 2022 يجب الالتزام بتبليغ قرارات فتح المسابقات و محاضر الدراسة الأولية في الآجال المحددة ب 10 أيام بالنسبة لقرارات 08 أيام بالنسبة للمحاضر و ذلك طبقا للتعلية الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 2004/10/10.
- الجدول رقم 6: جدول توقي للإحالة على التقاعد خلال سنة 2022.
- الجدول رقم 6 مكرر: قائمة المستخدمين المتوفر فيهم شروط التقاعد و الممارسة لأعمالهم
- الجدول رقم 6 مكرر:3:إحالة المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد وبقوا في الخدمة بالنسبة لسنة 2021
- الجدول رقم 7: مخطط تنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بالنسبة لسنة 2021.
- الجدول رقم 9: الأعوان المتعاقدين و المؤقتين الى غاية 2021/12/31

لاشيء
لاشيء
لاشيء
لاشيء
لاشيء
بدون ملاحظة.

9

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مديرية التكوين المهني لولاية تيارت
مركز التكوين المهني و التمهين

بطاقة تقديم

تسمية الإدارة : مركز التكوين المهني و التمهين علي زراقي مهدية 7/14 تيارت

تاريخ إيداع المخطط :

تاريخ المصادقة على المخطط :

مجموع التعدادات الحقيقية للمستخدمين : 82

- عدد الأعوان المرسمين : 51

- عدد الاعوان المترصين: 00

- عدد الأعوان المتعاقدين : 31

عدد المناصب المالية الشاغرة : 06

- أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين ر 2 : 01

- أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين ر 1 : 01

- أستاذ التكوين المهني : 01

- كاتب مديرية : 01

عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد : 00

جدول يتعلق بهيكله التعادلات إلى غاية 31 ديسمبر 2021

جدول رقم: 01

الوظائف	المتقاعدين				الموظفين				العدد المالي للسنة الحالية (1)	العدد التقني إلى غاية 2021/12/31	السلك والرتبة	
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة				
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	مقصد مسير	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	03	03	مساعد تقني و بيذاغوجي	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	02	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهين من الرتبة 2	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	06	07	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهين من الرتبة 1	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	02	04	04	04	04	04	استاذ م. ت. م. مكلف بالهندسة البيداغوجية	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	07	15	15	15	15	15	أستاذ التكوين المهني	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	مستشار التوجيه و التقييم والإصلاح المهين	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	مساعد مهندس م في الإعلام الآلي	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	مصرف	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	وفاقي أمين مخبريات	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	02	02	مساعد تكوين	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	مساعد تكوين رئيسي	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	نائب مقصد	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	مساعد المصالح الاقتصادية مسير	23
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	كاتب	13
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	كاتب مديرية	13
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	عون مكتب	13
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	02	02	02	02	02	02	عون إدارة	13
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	04	04	04	04	04	04	عامل مهني من الصنف الأول	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	02	02	02	02	02	02	عامل مهني خارج الصنف	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	سائق سيارة من المستوى 2	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	عامل مهني مستوى الرابع	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	01	01	01	01	01	01	عون رقابة من المستوى الأول	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	10	10	10	10	10	10	عامل مهني من المستوى الأول	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	03	03	03	03	03	03	عامل مهني من المستوى الثالث	37
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	15	15	15	15	15	15	حارس	07/308
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	51	51	51	51	82	82	المجموع الفرعي	
	من	التوقيت الجزئي	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	51	51	51	51	82	82	المجموع الكلي	

جدول رقم : 09

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية تيارت
مركز التكوين المهني و التجهيز

جدول يتعلق بتوظيف الأحرار المتعاقدين الى غاية 31/12/2021

الرقم الاستدلالي	التصنيف	الصف	التعداد (2+1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل			تحديد منصب الشغل
				(2) عقد محدد المدة		(1) عقد غير محدد المدة	
				بالتوقيت الجزئي	التوقيت الكامل		
288		5	03	/	/	03	عامل محمي من المستوى الثالث
200		1	10	/	/	10	عامل محمي من المستوى الأول
200		1	15	/	/	15	حارس
315		6	01			01	عامل محمي مستوى الرابع
288		05	01			01	عمر وقاية من المستوى الأول
240		03	01			01	سائق سيارة من المستوى الثاني
			31	/	/	31	الاجمعي

مديرية المركز

8

جدول يتعلق بتوظيف الأعدان المتعاقدين في إطار المادة 19
من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الجدول رقم 4 مكرر 1

ملاحظات	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)				التعداد المالي				التصنيف		تحدد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم الاستدلالي	الصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
													288	5	عون وقاية من المستوى الأول
	01			10									200	1	عامل عملي من المستوى الأول
				15									200	1	حارس
				01									288	3	سائق سيارة مستوى 02
				03									240	5	عامل عملي من المستوى الثالث
				01									315	6	عامل عملي من المستوى الرابع
	01			31											المجموع العام

المديرة

جدول بياني لمعطيات تسيير توقي للموارد البشرية
بمعنوان سنة 2022

جدول رقم: 05

ملاحظة	معطيات أخرى	مسابقات الإلتحاق بالكوون	لجان التسيير	جدول الترقية	الطرح التوعوي لتنظيم عمليات التسيير				السلك أو الرتبة		
					التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي				
					عدد فواتم التسجيل عن طريق الإختيار	الإحصان المهني	فحص مهني	توظيف على أساس الشهادات		مساوقة على أساس الشهادات	مساوقة على أساس الإختبارات
									X	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة 2	
											أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة 1
										X	أستاذ التكوين المهني
										X	كاتب مديرية

المديرة

جدول توقي لإحالة على التقاعد
خلال سنة 2022

جدول رقم 06

الملاحظة	التاريخ التوقي للإحالة	تاريخ السريان	الرتبة	الإسم و اللقب
	الشيخ التوقي للإحالة	تاريخ السريان	الرتبة	الإسم و اللقب
	الشيخ التوقي للإحالة	تاريخ السريان	الرتبة	الإسم و اللقب

المديرة

وضعية القضايا المتنازع فيها

12

جدول رقم : 02 مكرر 03

رقم الترتيب	تعيين طرف النزاع	الوظيفة أو الرتبة	أطراف أخرى في النزاع (الإدارة - المصلحة العامة للوظيف العمومي)	موضوع المنازعة	الجهة القضائية المختصة	طرف الدفاع عن مصالح الدولة (مذكرات - عمالي)	الحكم القضائي	مجية الشيء القضائي به	الطعون القضائية	اللاحظات
		ملاحق	مدير			ملاحق				

المديرة

المديرة

جدول رقم: 02

الأمانة الاستشارية
لجان المستخدمين لجان الطمن

ملاحظات	لجنة الطمن		لجنة المستخدمين		السلك الوظيفي
	المحدود	المرجع	المحدود	المرجع	
على مستوى الولاية	المقرر رقم 19 تفويض كورونكو في 19 الولاية	المقرر رقم 16 الولاية	03 سنوات 2022/12/20	قرار متعلق بإنشاء المرجع مقرر رقم 74/2019 المؤرخ في 2019/12/19	الأسلاك و الرتب التابعة للمرسوم رقم: 93/09 المؤرخ في: 2009/02/22
	المقرر رقم 07 جريدة 2020 الولاية	المقرر رقم 07 جريدة 2020 الولاية		مقرر رقم 777/2019 المؤرخ في 2019/12/20	الأسلاك و الرتب التابعة للمرسوم التفويضي رقم 04/08 المؤرخ في 2008/01/19 05/08 المؤرخ في 2008/01/19
		المقرر رقم 10/2020 المؤرخ في 2020/03/10		مقرر رقم 01 2022/03/11	الأسلاك المشتركة سلك العمال المهتمين سلك سائق السيارات والحجاب
				مقرر رقم 01 2022/03/11	اللجنة العائدية الاستشارية المتسامية الأعضاء للأعوان المتقاعدين وكيفيات تعيين أعضائها وسيورها.

المديرة