

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

تخصص : اقتصاديات العمل

بعنوان :

أهمية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نפטال - GPL - (تيارت)

من إعداد الطالبين :

✓ جريو محمد

✓ عيسى معروف

تحت إشراف :

أ- جيلالي خالدية

لجنة المناقشة :

رئيسا

أستاذ محاضر "ب" بجامعة ابن خلدون تيارت

- د. بوجحيش خالدية

مشرفا ومقررا

أستاذ مساعد "أ" بجامعة ابن خلدون تيارت

- أ. جيلالي خالدية

عضوا مناقشا

أستاذ مساعد "أ" بجامعة ابن خلدون تيارت

- أ. بوقادير ربيعة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

السنة الجامعية : 2019/2018

# شكر و عرفان

لله الشكر أولا و أخيرا على ما أنعم به علينا من تيسير طلب العلم وعلى توفيقه لإكمال

هذا البحث رغم العراقيل والظروف وذلك منذ أن كانت الفكرة موجودة في أذهاننا

إلى أن صارت موضوعا جاهزا

كما هو عليه الآن من منطلق قوله عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بعد أن اكتملت فصول هذا البحث المتواضع، نجد أنفسنا من باب الاعتراف بالجميل وشعورا بواجب

شكر النعمة أن نتقدم بالثناء الطيب والشكر الجزيل لكل من كان سببا في إخراج هذا الإنجاز

إلى الوجود ، كما نتقدم بالشكر والاحترام للأستاذة المشرفة - جيلالي خالدية -

ولكل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي

والشكر الجزيل موصول

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

مقدمة

### مقدمة :

في عالم كالذي نعيش فيه اليوم في قمة ذروة العصرية و التقدم أصبح التنافس فيه في شتى الميادين و المجالات بحيث أصبح كل مجتمع يسعى إلى الرقي والتطور و تحقيق أفضل النتائج و التفوق على باقي المجتمعات التي من حوله ، هذا التفكير دفع الناس أصحاب الرأي والقرار والمسيرين المتحكمين في السلطة في البلدان إلى رسم خطة تجعل مؤسساتهم من أقوى المؤسسات على جميع الأصعدة ، فعمدت إلى التكنولوجيا فاستخدمت أحدثها وإلى الماكينات والوسائل فاستغلت أجودها ، وإلى القوى العاملة فاعتمدت على أكفئها وأنجعها ، لكن لا يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط إنما ما يصنع التفوق هنا هو الأهمية التي يوليها هؤلاء الأشخاص لمختلف الموارد التي بجوزتهم ، فالיום لا شيء يضاهي الموارد البشرية في قيمتها وأهميتها لأنها تمثل المورد الحي بالمقارنة مع الموارد المادية أو المالية ، فلا يمكننا أن نتعجب من اختراع جديد عظيم لكن يجب أن نتعجب للعقل البشري الذي استطاع أن يخترعه.

و لهذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية مع مرور الوقت مكانة لا يستهان بها في حيز وظائف الإدارة العامة ، فهي لم تعد مقتصرة فقط على حفظ سجل الأفراد وإعداد كشوف رواتبهم الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة ، حيث أن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبنى على أساس التكامل بين الخطط العامة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة وبين أنشطة الموارد البشرية ، ومدى خلق تكامل جيد بين هاذين البعدين هو الذي يحقق الميزة التنافسية الكبرى للمؤسسة ، ولن يأتي هذا إلا بوجود وتوافر العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك.

ويتفق معظم الخبراء على أن هناك خمس وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات ، والتي هي : التخطيط ، التنظيم ، تكوين وتنمية الكفاءات، القيادة والرقابة ، هذه العملية الإدارية التي تتطلب من المدير في حد ذاته دراية كبيرة في مجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصبو المؤسسة لتحقيقه من أهداف مسطرة في أول وظيفة وهي : التخطيط، ولعل أهم عنصر من العناصر التي يوليها التخطيط هي القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري ، ومن هنا يأخذ موضوع تخطيط الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة عموما لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة عن طريق التخطيط لها .

وهي تلك العملية التي تضمن للمؤسسة الاستقرار الدائم على مستوى سلم الموارد البشرية والتي تعالج النقص الموجود عن طريق الاستقطاب أو التخلص من الفائض ، وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالقوى العاملة بها فإنّ هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لاعتمادها على خطط تنمية واسعة تتطلب العناية بالقوى العاملة وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييرها و التخطيط لها و تنميتها باستمرار ، فالقوى العاملة بالنسبة لهذه الدول و خاصة النامية على غرار الجزائر تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يجب العناية بها والاستثمار فيها ، كما أن الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في مختلف الإدارات والمؤسسات له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاز مشاريعه التنموية .

وعلى هذا الأساس يمكننا طرح الإشكالية التالية :

#### ● الإشكالية:

ما أهمية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟

وعلى أساس هذه الإشكالية تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما هي مراحل تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو الفرق بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة؟
- ماهي أساليب وصعوبات تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

#### ● الفرضيات :

- تحتاج المؤسسة لعملية تخطيط القوى العاملة لتحقيق أهدافها، لأنّ العنصر البشري يعتبر رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة.
- نجاح عملية تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة تتطلب التحكم في كفاءة العنصر البشري.
- عملية تخطيط القوى العاملة داخل مؤسسة نفعال تتضمن فقط الموظفين الموجودين أصلا داخل المؤسسة .

● أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة في معرفة مختلف الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسة نفعال تيارت .

ب- الأسباب الموضوعية :

- أهمية موضوع تخطيط القوى العاملة.
- محاولة الإحاطة بالجوانب المهمة في الموضوع .
- الوقوف على واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نفعال تيارت.

● المنهج والأدوات المستخدمة :

تطلب منّا الإحاطة بهذا الموضوع الاعتماد على منهجين هما : المنهج الوصفي التحليلي في محاولة للإحاطة بالجوانب النظرية لتخطيط القوى العاملة خاصة في الفصل الأول والثاني . إضافة إلى منهج دراسة حالة للوقوف على واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نفعال تيارت وذلك للتعرف على عملية التخطيط عن قرب وشرحها . كما اعتمدنا المقابلة كوسيلة وأداة لجمع المعلومات.

● أهداف الدراسة :

- التعرض إلى تخطيط الموارد البشرية على وجه العموم، وإلى تخطيط القوى العاملة على وجه الخصوص ودوره الرئيسي في الإدارة الحديثة.
- محاولة التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسسة نفعال تيارت و متابعة سير هذه العملية ، ومدى قدرة المتحكمين فيها على إرساء مبادئها لتحقيق أهداف أفضل.
- إبراز أهمية التخطيط للقوى العاملة في تحقيق أهداف مؤسسة نفعال و ضمان التوازن في توزيع قوة العمل بين النقصان من جهة والفائض من جهة أخرى.
- لفت انتباه المسؤولين على مستوى مؤسسة نفعال لولاية تيارت إلى أهمية تخطيط القوى العاملة لديها وكذا الأسس العلمية والمنهجية التي يجب أن تكون عليها عملية التخطيط لها .

- إبراز مدى مساهمة القوى العاملة في تحسين نشاطات مؤسسة نفعال .
- محاولة حصر المشاكل والمعضلات التي تحول دون الاستخدام السليم للقوى العاملة في مؤسسة نفعال.

● أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية دراستنا في القيمة العلمية التي تكتسيها بما أنها تسلط الضوء على أحد العناصر الهامة في الإدارة ، باعتبار أن القوى العاملة إحدى معايير تفوق مؤسسات على حساب مؤسسات أخرى.
- ستكون دراستنا بمثابة دليل أمام المسيرين في مؤسسة نفعال تيارت يؤخذ به عند تخطيطهم للقوى العاملة لديهم.
- إثراء المعرفة العلمية بحيث يعالج الإدارة داخل مؤسسة نفعال وبالضبط من زاوية تخطيط القوى العاملة.
- ستكون دراستنا بمثابة انطلاقة جديدة لمجموع البحوث التي سوف تسلط الضوء على نقاط أخرى مهمة داخل مؤسسة نفعال.

● الدراسات السابقة :

أ-الدراسة الأولى : كانت بعنوان « واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي» ، من إنجاز الطالب قرمات نوري ، وذلك بالمركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس سنة 2010/2011.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- توصلت الدراسة عموماً إلى أنه لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في المؤسسة أي أن عملية تخطيط القوى العاملة لا تقوم بتلبية ما تحتاجه المؤسسة من عدد العاملين مما يدل على أنها لا تمارس التخطيط بالصورة الصحيحة ومنهجية واضحة ودقيقة.

ب- الدراسة الثانية : كانت بعنوان «واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة»، من إنجاز جمال خليل عدوان (فلسطين)، سنة 2008.

و من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- كشفت الدراسة أن لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة

وأن أي قرار تتخذه إدارة المؤسسة بإعادة توزيع العمالة على الوظائف داخل المؤسسة يؤثر بشكل

مباشر على حجم الطلب من هذه العمالة .

#### ● خطة البحث :

**الفصل الأول :** ومضمون هذا الفصل كان التخطيط بصفة عامة وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة

من حيث المفاهيم المتعلقة بالعنصرين والأهمية والأهداف والمبادئ.

**الفصل الثاني :** ومحتواه كان عنصر تخطيط القوى العاملة من حيث مفهومه ومتطلباته ، خطواته

أهدافه ، أساليبه، صعوباته ،ومعايير نجاحه.

**الفصل الثالث :** كان مضمونه حول تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نפטال تيارت بدءا بالمفاهيم

المتعلقة بالمؤسسة وصولا إلى مراحل تخطيط القوى العاملة فيها .

#### ● صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدّة صعوبات ونحن بصدد إنجاز هذه المذكرة منها تركيز مختلف الدراسات المعتمدة على موضوع

تخطيط الموارد البشرية دون تخطيط القوى العاملة.



## الفصل الأول :

# عملية تخطيط الموارد البشرية

### تمهيد:

تتكون أي مؤسسة من عناصر بشرية أو مادية غير أن العنصر البشري يعد الأهم لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم بوظيفة التخطيط باعتبار أن العنصر البشري يعد محورا أساسيا حتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم، وتعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، كما أن المؤسسات بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والنهوض بالعملية الإنتاجية في غياب العنصر البشري، فللموارد البشرية دور هام في حياة المؤسسة والعمل على بقائها واستمرارها، ويعتبر التخطيط أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للمؤسسة، ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس للاستثناء وهذا التغير يحدث في كل الجوانب: الإدارة، الصناعة، التعليم، الشؤون الخارجية ...

التخطيط في المؤسسة لا يكون على المستوى العام فقط بل يشمل أيضا الموارد البشرية وهو ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية، وذلك للتنبؤ بما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية، وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها والاستمرار في المنافسة.

في هذا الفصل سوف نتناول النقاط التالية:

**المبحث الأول: مفهوم التخطيط.**

**المبحث الثاني: أنواع التخطيط، مستوياته، مراحله.**

**المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية والفرق بينها وبين تخطيط القوى العاملة.**

## المبحث الأول: مفهوم التخطيط

لقد تناول عدد كبير من الكتاب معنى التخطيط باعتباره المعبر الحقيقي عن خصائص العصر الحديث وأنه أسلوب المناسب للتعامل مع المشكلات وهناك عنصران أساسيان للتخطيط أولهما التنبؤ بالمستقبل وثانيا الاستعداد له ومواجهته.

فالتخطيط لا يخرج عن كونه تحديد لأهداف الجماعة في فترة مقبلة ثم تعيينه لوسائل تحقيق هذه الأهداف المطلوب التوصل إليها.

## المطلب الأول: تعريف التخطيط

وردت هناك عدة تعاريف لمصطلح التخطيط نذكر منها:

يقول (هنري منزبارق): "أن التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة".

يقول (مكفارلاند): "أن التخطيط يعني أن نتنبأ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف التخطيط على أنه: "ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، والإمكانيات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور كل فرد والإدارة في تنفيذ أهداف الخطة"<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "أسلوب علمي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات وكيفية تنفيذها بإتباع سياسات مدروسة محددة والأهداف و النتائج"<sup>3</sup>.

التخطيط هو جزء من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المؤسسة، ويعرف بأنه أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربع وأنه عملية تحديد أهداف المؤسسة، ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها.

<sup>1</sup> - التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة دراسة ميدانية بمطبعة مزوار الوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014/2015، ص 20.

<sup>2</sup> - عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1980، ص 237.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 237.

كما عرفه العالم جورج ستاينز: "بأنه وظيفة يقرر المديرون من خلالها ماذا ينجزون وكيف ينجزون". وفي تعريف آخر يعرف بأنه: "العملية الرسمية لاختيار رسالة المؤسسة وأهدافها واشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية (أقسام، وحدات، جماعات)، ويمكن من اختيار الاستراتيجية والتكتيك الملائمين لبلوغ تلك الأهداف، كما يعني القرارات التي تصنع اليوم سوف تحقق نتائج مفيدة في المستقبل". ويعتبر التخطيط عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين أمور كثيرة دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الأعمال والنشاطات وهو يشمل جميع النشاطات في المؤسسة وكل فرد معني بالتخطيط، (أي التخطيط يركز على الأهداف والوسائل)<sup>1</sup>. التخطيط هو النظر إلى المستقبل بعين الرغبة في تحديد الأهداف للعمل على التقدم ورسم الأساليب العلمية لتحقيق هذه الأهداف بغية مواجهة التطور الحادث في العلاقات الاجتماعية. هو عملية منظمة لوضع ترتيبات معينة مقدمة بمقابلة أحداث مستقبلية، أو هو محاولة عملية لمواكبة التغيير الذي هو عنصر هام من عناصر الحياة الاجتماعية المنظمة<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط

### أولاً: أهداف التخطيط:

تختلف المؤسسات في تحديد أهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الإدارية التي تتبناها ولكن يمكن أن نقول إجمالاً أن أهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلي:

- ❖ التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي يتحقق هذا الهدف فإن المؤسسة تتبع سياسة تطوير المنتجات أو إدخال أساليب جديدة في الإنتاج، إما لخفض تكاليف الإنتاج أو رفع مستوى جودة المنتجات.
- ❖ التخطيط من أجل النمو، وذلك باتباع سياسة زيادة نصيبها في السوق، وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.

<sup>1</sup> حسام حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، التخطيط، جامعة البتراء، الأردن، دون تاريخ، ص1-2.

<sup>2</sup> أحمد علي عبد الله، التخطيط والتنمية السياحية، ط1، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص37.

❖ التخطيط من أجل المحافظة على المنظور القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.

❖ تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي وضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.

❖ يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط، وعليه فإن بإمكاننا أن نقول أن أهمية التخطيط تتجلى فيما يلي:

❖ يحدد اتجاه المؤسسة، فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمؤسسة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.

❖ يحدد إطار موحد للعمل، فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المؤسسة يعني غياب الهدف.

❖ إن التخطيط يسهل عملية الرقابة، تعني الرقابة ضمان ملائمة الأنشطة للخطط الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات، وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

❖ التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

❖ يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي تستبدل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

<sup>1</sup> - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص21.

- ❖ يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المؤسسة إلى أدنى حد.
- ❖ يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل.
- ❖ يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد جماعة العمل تحقيقها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مبادئ التخطيط

نظرا للأهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع الإدارة من خلالها ترشيد إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها.

وباعتباره أحد الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المؤسسات المختلفة، فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند إلى عدد من المبادئ الأساسية وهي كما يأتي:

#### أولاً: تحديد الأهداف

يجب تحديد الأهداف لخلق الإرادة لمجموعة من الأفراد وتنبع الأهداف من رسالة المؤسسة إلى المجتمع، وتتحدد هذه الأخيرة في الإجابة على جملة تساؤلات أساسية منها لماذا تأسست المؤسسة وماهي طبيعة نشاطها، وما نوع الزبائن الذين تخدمهم، وما هي القيم والأسبقيات التي تعمل المؤسسة على العمل بموجبها أو تليتها.

وتتفاوت الأهداف من مؤسسة إلى أخرى، وهي غالباً ما تكون مجموعة، أي أكثر من هدف واحد ومن الأهداف ما هو طويل الأجل وهو الأساس الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف، كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الأهداف كونها كبيرة ثم تجزأ الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، قصيرة الأجل في إطار ما يسمى بـ "سلسلة الوسائل - الأهداف" أو عملية صياغة الأهداف الفرعية، ولا بد للأهداف المتعاقبة في التفصيل نزولاً إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، أن تكون متوافقة مع تخصصات وواجبات التقسيمات في الهيكل المذكور، أي أن تنسجم مع سلسلة الوسائل والأهداف.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 97-100.

ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي وقابلة للفهم، وبالتالي يمكن استخدامها في صياغة الخطط، وفي رقابة تنفيذها لاحقاً<sup>1</sup>.

### ثانياً: الواقعية

إذ لا بد أن توضع الخطة على أساس من المعرفة الواقعية بصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه، وأن توضع الغايات لتتلاءم مع حقيقة هذا الوضع القائم، وبالتالي يمكن اختيار الأساليب الواقعية للوصول إلى الأهداف المسنودة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: شمولية التخطيط

يجب أن تشمل الخطة أغلب المتغيرات الأساسية التي من شأنها العمل على تجديد الإنتاج، وأن تغطي كل المصادر والإمكانات الرئيسة، مادية كانت أم بشرية، لأن الاقتصاد ككل مترابط عضويًا بحيث لا يمكن تخطيط جزء منه وإهمال الجزء الآخر، وقد لا يمكن الوصول إلى الشمولية بخطوة واحدة وإنما ينبغي أن نصل إليها بالتخطيط المتدرج، وذلك بوضع استراتيجية تعبر عن الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط تنموية مرحلية ذات أبعاد زمنية متوسطة، تنبثق عنها الخطط السنوية قصيرة المدى<sup>3</sup>.

### رابعاً: استمرارية التخطيط

يشير مبدأ استمرارية التخطيط إلى أن الخطط الموضوعية لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المؤسسة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ، لذلك فالخطط الموضوعية لا تحقق أهداف المؤسسة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية التنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2007، ص411.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، ط1، 2011، ص237.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص237.

خامسا: المرونة

يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة واحتمالاتها، بدون إجراء تعديلات جذرية فيها، وهذا يعني إمكانية إحداث التغيرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المؤسسة نفقات إضافية ملحوظة وتتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة، وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطط بما في ذلك ردود فعل التقسيمات والأفراد تجاهها، غير أن التأكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطط لأي سبب، فالأصل هو المحافظة على الخطط<sup>1</sup>.

سادسا: المشاركة في وضع الخطط

التخطيط عمل جماعي، يتطلب الافادة من وجهات النظر المتعددة خاصة من العاملين في المؤسسة، وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا ليس في مرحلة الصياغة فحسب، وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ لأن الأفراد يتحمسون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئيا وتعنى المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا إلى المستويات الأدنى).

وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات) وصاعد (صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الأدنى، لكي تتكثف وتتجمع وتتناسق تدريجيا، وصولا إلى المستويات الأعلى)، وبشكل متكرر حتى ينتهي إعداد الخطط وتعتمد التنفيذ كما أن الخطط هي أساسا عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل، فهي ليست مجرد أرقام وتنبؤات كمية.

سابعا: الدقة

أي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها، سواء كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، ولا بد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص413.



ثامنا: البساطة

لابد وأن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها وأن توضع على أسس منطقية تتفادى الارتباك والتأويل، وان تكون واضحة الفهم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي حدده المخطط<sup>1</sup>.

المبحث الثاني: أنواع التخطيط مستوياته ومراحله

تتباين الخطط في طبيعتها وتعد صفاتها وخصائصها لاعتبارات أو معايير مختلفة وفقا للغرض الذي يتم التخطيط من أجله، هنا نجد عدة أنواع للتخطيط، والتخطيط عملية شاملة يشمل أيضا عدة مستويات ومراحل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: أنواع التخطيط

هناك عدة أنواع للتخطيط اختلف الكتاب في تحديدها، يمكن أن نختصرها فيما يلي:

أولا: التخطيط حسب مجال النشاط

أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما نخطط في مجال الأموال نسميه التخطيط المالي، اما إذا كان التخطيط يتعلق بالإنتاج نسميه تخطيطا إنتاجيا، وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين تخطيط نشاط الشراء، والترويج، والبيع... الخ

ثانيا: التخطيط حسب المدى الزمني

**1- التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يوضع فترة زمنية طويلة، ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل.

**2- التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط، يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص413.

واقترح الجديد منها إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى<sup>1</sup>.

**3- التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطة للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم<sup>2</sup>.

**ثالثا: التخطيط حسب مدى تأثيره**

**1- التخطيط الاستراتيجي:** يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المؤسسة لما ستكون عليه مؤسستهم في المستقبل البعيد.

**2- التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفني أو التخصصي ويوضع في مساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها.

**3- التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص172-173.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص254-256.

<sup>3</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص88-94.

## المطلب الثاني: مستويات وأبعاد التخطيط

### أولاً: مستويات التخطيط

باعتبار التخطيط وظيفة رئيسية لها مبادئها وأسسها، وباعتباره أيضاً وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات، ومنه فإن للتخطيط مجموعة من المستويات التي تميز كل تخطيط عن الآخر، ويمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط وهي:

**1- التخطيط العالمي:** من خلال تسميته يتبين لنا أن هذا التخطيط أكثر شمولية من غيره من أنواع التخطيط فهو على مستوى أعلى من غيره، ولذلك يمكن أن نعرفه بأنه مجموعة الخطط التي تمس العالم بأسره كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأوبئة، وتقوم على وضع هذه الخطط في العادة منظمات عالمية مثل منظمة الأمم المتحدة.

فالتخطيط العالمي إذاً هو وضع خطط ذات أهمية بالغة تمس العالم بأسره وهذه المخططات تكون رسمية بدرجة عالية تضعها منظمات عالمية هدفها تحقيق أهداف مسطرة ومحددة من طرف هذه الهيئات لخدمة العالم وتحقيق الحلول المسطرة لضمان الخدمة الفعالة للعالم بأسره<sup>1</sup>.

**2- التخطيط الدولي:** من البديهي أن الدولة جزء من العالم، وهي المكون الأساسي أيضاً للعالم وهو أقل مستوى من التخطيط العالمي، فبينما التخطيط العالمي بوضع خطط تمس العالم، فإن التخطيط الدولي يختص فقط بوضع خطط لمجموعة من الدول فهو إذاً:

التخطيط لمجموعة من الدول تقوم به منظمات دولية كما في حالة منظمة السوق الأوروبية المشتركة أو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، فهذا التخطيط يختص فقط بالتخطيط لمجموعة من الدول، بحيث تجمع بينهم مجموعة من القيم والمصالح المشتركة هي التي أدت بهم إلى وضع خطط بهدف تحقيق الأهداف المشتركة والمسطرة من طرف كل دولة.

**3- التخطيط القومي:** وهذا التخطيط هو: "التخطيط الذي يهتم بوضع الخطط القومية التي تستهدف أهداف تمس الدولة الواحدة، ويتبلور في خطط خماسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط للتعليم والصحة وغيرها من أشكال الخدمات، فهذا التخطيط إذاً يخص فقط الدولة، حيث يساهم في وضع هذه

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 35.

الخطط أجهزة التخطيط القومي التي تتخذ عادة كل وزارة التخطيط، ويهدف هذا التخطيط إلى تحقيق أهداف الدولة.

**4- التخطيط الإقليمي:** ويهدف إلى النهوض بإقليم معين من أقاليم الدولة أو بمنطقة من مناطقها الجغرافية بحيث يتم تزويدها بأساليب الانتعاش الاقتصادي وتعميرها ورفع مستوى المعيشة فيها وإيجاد سبل الحياة الكريمة لإقامة مجتمع متكامل يعتمد على محور من محاور التنمية، ويهتم التخطيط الإقليمي برفع القدرات التنموية للإقليم والمناطق المختلفة من خلال خطط هيكلية عامة وشاملة لكافة عمليات التطور العمراني والاقتصادي<sup>1</sup>.

**5- التخطيط المحلي:** وهو التخطيط الذي يكون داخل محافظة واحدة أو مدينة أو مركز أو غير ذلك، بحيث يتم وضع الخطط لكي ترقى أهداف ومشروعات تخص هذه المحافظات والمراكز، وفي نفس الوقت تقوم بإعداد هذه المشروعات ومتابعتها وتعيينها أجهزة محلية بالمحافظة.

ويتم التخطيط المحلي على مستوى المجتمعات المحلية بغرض النهوض بهذه المجتمعات وتراعي فيه الاحتياجات المحلية وتنوعها ويرتبط هذا النوع من التخطيط بتنظيمات الحكم المحلي، وكثيرا ما تستمد الخطط المحلية اتجاهاتها من الخطط العامة للدولة مع مراعاة الاحتياجات والإمكانات المحلية<sup>2</sup>.

فالتخطيط المحلي إذا له الأهمية الكبرى نظرا لاهتمامه بالنهوض بالمجتمعات ومختلف تنظيماها.

**6- التخطيط القطاعي:** يهتم هذا النمط من التخطيط بتحديد الأهداف وسياسات التنمية على مستوى القطاع ومتطلبات ذلك من الموارد الاستثمارية والبشرية والبيئية ومصادر تديرها ويتمثل التخطيط القطاعي في المرحلة الثانية من العملية التخطيطية ويتضمن وضع نوع ما من نظم تقويم المشروعات ووضع الأولويات كما يراعي التخطيط القطاعي مشاكل التكامل في العملية الإنتاجية داخل القطاع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 43.

<sup>2</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص 200.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 44.

ويمكن اعتبار التخطيط لقطاع معين مهما كان نوعه نوع من أنواع التخطيط القطاعي مثلا: التخطيط لقطاع الصناعات المعدنية نوع من التخطيط القطاعي، أو التخطيط لأنشطة قطاع الشباب أو قطاع الرياضة والتخطيط القطاعي أيضا بمختلف مجالاته وأنواعه توجد أجهزة تخطيطية متخصصة لكل قطاع.

**7- التخطيط على مستوى المشروع:** وهذا التخطيط أقل مستوى مما سبقه من التخطيطات، بحيث يكون فقط على مستوى المشروع الممارس فهو التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال (شركة، مؤسسة، هيئة، أي كانت التسمية أو الشكل القانوني الذي يتخذه)، معنى ذلك أن التخطيط على مستوى المشروع يكون فقط على مستوى المشروع الذي هو بصدد الإنجاز<sup>1</sup>.

ومن خلال ما طرح ضمن مستويات التخطيط، فإن محتوى الخطط ومدى شمولها يختلف باختلاف مستوى التخطيط، فالتخطيط العالمي يكون أكثر شمولاً واتساعاً من التخطيط الإقليمي و المحلي، وهكذا تم ترتيب مستويات التخطيط ترتيباً تنازلياً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى<sup>2</sup>.

### ثانياً: أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط، إلا أنها جميعاً تتفاعل في بوتقة واحدة لينتج عنها الخطة التنموية سواء كانت خطة وطنية على مستوى الإقليم أو على مستوى المدينة والمنطقة، والأمر الذي يجب التركيز عليه هنا يتمثل في نجاح التخطيط بالوصول إلى أهدافه يتوقف على مدى التفاعل والتكامل المتحقق بين أبعاد عملية التخطيط، فلا يجوز أن يعمل أي واحد منها بمنأى عن الأبعاد الأخرى، فالمسألة تكاملية لا انفرادية وإلا فقد التخطيط واحد من شروط نجاحه والمتمثل بالتكاملية، والواقع أن هذا الشرط يساعد أينما وجد على النجاح، هذا وتتمثل أبعاد التخطيط بالاعتبارات التالية:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 156.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 37-38.

**1- البعد المعلوماتي:** يمثل البعد المعلوماتي الجانب الأهم في المركب التخطيطي إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم للتخطيط قائمة، ليس لأن المعلومات هامة وضرورية لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى، فالمعلومات تساعد كثيرا في تحديد وتوزيع خصائص السكان، الذين يعيشون في دائرة نفوذ البرامج والمشاريع المقترحة.

**2- البعد الزمني:** يلعب البعد الزمني دورا هاما في العملية التخطيطية، فهو يشكل الركن الذي لا غنى عنه في "بيت التنمية"، صحيح أن للبيت أركان عديدة إلا أن هذا الركن له ضرورة خاصة فهو من صميم تركيب مفهوم الخطة، فلا وجود لخطة بل لا تسمى خطة إذا لم تحدد لها بداية ونهاية.

**3- البعد المؤسسي:** يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة، إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية بل أن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة أخرى جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة. ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

**4- البعد البشري:** يشكل البعد البشري جانبا هاما في عملية التخطيط فهو - البعد البشري- بمثابة الأداة المنفذة للخطة، وفي الوقت نفسه يعتبر الجانب المخطط له أو الهدف من وراء الخطة، فكما هو معروف يمثل الإنسان الوسيلة والهدف في آن واحد<sup>1</sup>.

ويعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيسي على مستوى الامكانيات البشرية المتاحة حيث بدورها تعتبر الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.

**5- البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها، وإلا يمكن تسميتها "خطة بالملتقى" فلمن تنفذ الخطة؟ كلها تساؤلات تدور أجوبتها في إطار البعد المكاني، وتكمن أهمية البعد المكاني لعملية التخطيط في أنه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط.

<sup>1</sup> - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص33-35.

**6- البعد المالي:** يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة إذ تتحكم هذه بحجم وانتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط أنه يمكن في البداية إعداد الخطة، ومن ثم يضاف إلى البحث مصادر تمويلية من جهات مختلفة محلية كانت أم خارجية على أن يراعى في ذلك إعطاء الأولوية للجهات المحلية ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحا دائما أن تدير الموارد اللازمة لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة والا فإنه لن يكون هناك تخطيط، وإذا ما تم التمسك بذلك فإنه قد لا تكون هناك خطط تنمية في بعض الدول أو الأقاليم ولا سيما التي تشكو من ضعف مواردها المالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط

#### أولا: دراسة وتقييم الأوضاع الحالية

أي التعرف على العوامل البيئية داخل المؤسسة وخارجها، العوامل الداخلية (الموارد المتاحة للمؤسسة مادية وبشرية والتعرف على نقاط القوة والضعف من نقاط القوة مثلا توفر موارد بشرية مؤهلة أو سهولة الحصول على المواد الخام ومثال نقاط الضعف نقص الموارد المادية مثل رأس المال أو صعوبة الحصول على الأفراد المؤهلين)، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمنافسة والتقنيات، بالإضافة إلى بيئة المؤسسة وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين وغيرهم، وأخيرا لا بد من مشاركة جميع العاملين حسب المستوى الوظيفي في وضع الخطة.

#### ثانيا: صياغة الأهداف الرئيسية

استنادا لمضمون الرسالة واسترشادا بنتائج تقييم المتغيرات البيئية يتم وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، والهدف هو نهاية مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها بهدف تحقيق رسالة المؤسسة، وتعتبر الأهداف ملموسة بدرجة أكبر من الرسالة لذا يجب أن يدرك العاملون أن هذه الأهداف تمثل إطارا وموجها ومرشدا لهم في أداء عملهم، وتوضح لهم ما يجب عمله وما هو مستوى الإنجاز المطلوب. يجب أن تتصف الأهداف بالمرونة، وقابلة للقياس، ومحددة، قابلة للتحقيق، ملائمة، محددة بزمان وأن تكون مقبولة ومفهومة تحفز العاملين على تنفيذها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 33-35.

وتتناول الأهداف الرئيسية: مستوى الأرباح والحصة السوقية والإنتاجية والكفاءة، ورضا المستهلكين وجودة المنتج، وهذه الأهداف تتعلق بالمؤسسة.

تعد المنافسة الشديدة دافعا لوجود أهداف تتعلق بتطوير منتجات جديدة، وتحسين نوعية المنتجات، والحرص على بناء وتطوير القدرات والإمكانات التي تحقق ميزة تنافسية. نظرا لتعدد الأهداف وتنوعها والنتائج عن تعدد الأطراف أصحاب المصالح فإنه يتطلب من المؤسسة ترتيب أهدافها بأسلوب هرمي بحسب أهميتها.

### ثالثا: وضع الافتراضات

بعد دراسة ظروف المؤسسة وتحديد أهدافها يتم وضع اقتراحات (حلول) افتراضات أو احتمالات لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا فمثلا يتم التنبؤ بالظروف الاقتصادية مستقبلا ومستوى دخل الأفراد ومعدلات الأجور وهل ستؤثر على نمط الاستهلاك، وما طبيعة الأسواق بالمستقبل، ما هو حجم المبيعات ما هو معدل الأسعار، ماهي السياسات الضريبية التقنية، توافر الموارد البشرية، ما هو الوضع التنافسي؟

### رابعا: تطوير البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب

وهي أعمال أو نشاطات يمكن أن توصلنا إلى الأهداف والنتائج الموضوعية، ويطلق عليها الاستراتيجيات ويجب عدم الاكتفاء بتحديد بديل واحد<sup>1</sup>.

وبعدها تأتي عملية تقييم كل البدائل والمفاضلة بينها من خلال معايير لهذا الغرض، ودراسة إيجابيات وعيوب كل بديل (التكفل والعائد) والسمعة، والقابلية للتطبيق والمدة الزمنية وغيرها وعلى ضوء النتائج يتم اختيار البديل الأفضل.

### خامسا: وضع خطة عمل

يتم بموجبها تحديد جميع النشاطات والأعمال الواجب تنفيذها مع تحديد الأولويات لكل خطة عمل يكون ذلك على شكل برامج ومشاريع تفضيلية ذات جدول زمني واضح ما يجب إنجازه من خلال هذا الجدول، وتكون الخطة التي تم اختيارها موجزة الأمر الذي يستدعي وضع خطط مساندة على مستويات تكتيكية وتشغيلية، ويتم وضع السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 8.



### سادسا: تخصيص الموارد

لا يمكن تنفيذ الخطط دون تخصيص الموارد اللازمة بشرية ومالية ومادية (معدات وموارد) وموجودات المؤسسة وتسمى أيضا عوامل الإنتاج، ويتم تخصيص النفقات اللازمة ضمن موازنة المؤسسة.

### سابعا: تنفيذ الخطة والتي تشمل تفويض السلطة وتوزيع الأعمال واستخدام الموارد

يعني التنفيذ تفويض السلطات وتوزيع الأعمال واستخدام الموارد لترجمة الخطة إلى أفعال (التنظيم) ويقوم المدير بتوضيح الخطة وشرحها للعاملين وإقناعهم بقبولها وتحفيزهم ومكافأتهم وإعطاء الأوامر والإرشادات (التوجيه) النصائح لهم لضمان حسن التنفيذ وصولا للأهداف المرجوة، ويعتمد المدير على السياسات والاجراءات والقواعد وسلطاته ومهارته بالتأثير<sup>1</sup>.

### ثامنا: متابعة وتقويم التنفيذ

ويتم مقارنة التنفيذ الفعلي بما كان مقررا للتعرف على سير الخطة ومدى تحقيق برامجها المقررة خلال الفترة المحددة، أما التقييم فيتطلب ضرورة التعرف على موقف التنفيذ ومقارنته بما كان محددًا واستخدام معدلات أو مؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

### تاسعا: التخطيط لإعادة التخطيط

من المتوقع أن تحدث تغييرات في البيئة الخارجية والداخلية اثناء تنفيذ الخطة وتؤثر عليها وبالتالي مقارنة النتائج مع الأهداف قد لا تتوافق معا، لذا يجب أن يأخذ المديرين احتمالات التغيير هذه ويخططوا لإعادة التخطيط بعد الانتهاء من دورة التخطيط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 42.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 8-9.

## المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية والفرق بينها وبين تخطيط القوى العاملة

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين، أما تخطيط الموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية.

لهذا فإن تخطيط القوى العاملة هو جزء من تخطيط الموارد البشرية، وهناك عدة فروقات بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميتها

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

من المفاهيم المهمة في نشاط المؤسسات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة للمحافظة على مستوى العمل والسير قدما لتطويره.

وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المؤسسات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية.

ويكون التخطيط في المؤسسات كما في تقديراتها بالاحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المؤسسة، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية، كما أنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، وتتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط لها، ويفسر السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط أو الأهمية ضمن أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد السيد كردي، مبادئ تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص4.

إن عملية التخطيط للموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المؤسسة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية، ويستخدم بعض الكتاب العلاقة بين قرارات إدارة الموارد البشرية وقرارات المؤسسة مدخلا في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فيعرفونه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية، وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتمادًا على استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

ويستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المؤسسة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف، جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها<sup>1</sup>.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد منها خطة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

وحسبًا للاختلافات في وجهات النظر يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقًا لنوع الأعمال التي تمارسها وبما يحقق الحصول على قوة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة.

و بناء على ذلك يتضح أن عملية التخطيط تدور حول الآتي:

- إن المنشأة بحاجة إلى أفراد يعملون فيها.
- لا تعرف الإدارة بدقة عدد هؤلاء الأفراد، ولا الفترة الزمنية التي تحتاجهم فيها.

<sup>1</sup> - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، البحرين، 2006، ص184.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص88.

- لا بد إذا من التفكير بطريقة تساعد في معرفة العدد المطلوب وتحديد الفترة اللازمة.
  - إن تخطيط الموارد البشرية يساعد الإدارة في معرفة العدد المطلوب كما ونوعا وفي فترة الحطة. وعليه فعملية التخطيط للموارد البشرية هي:
  - عملية منتظمة وعلمية.
  - إنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
  - إنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).
  - هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كما ونوعا).
- وهدفها الرئيسي الرد على هذه التساؤلات:**

- ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية؟
  - ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية؟
  - ما هي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية؟
- ويعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات، وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

كذلك فقد يكون التخطيط للموارد البشرية على المستوى الجزئي للمؤسسات الإدارية ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أساسا للتخطيط على المستوى الوطني أو الإقليمي أو القطاعي والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة بالعدد المناسب والمهارات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص6.

ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ويرتبط به ارتباطا وثيقا، فالتخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغها ويتضمن تحليل الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية و الموارد البشرية، ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة على فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وفلسفتها ونطاق عملها<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن المؤسسة قد تكون مستقرة ورغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد، وفي المؤسسة الكبيرة بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت، ويهتم بمجالات واسعة منها:

- تقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل، أو في طرق الأداء، أو في الأسواق، أو في تكنولوجيا الإنتاج، أو في نظام الرقابة الإدارية، أو في غير ذلك، وإنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المؤسسة<sup>2</sup>.

- مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص6-7.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص23.

<sup>3</sup> - حسن رابحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية، مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2006، ص80.

- تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمؤسسة وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المؤسسة في المستقبل. كما تتمثل أهميته في:<sup>1</sup>
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما للتعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- ساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب ترك العمال للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

- كشف احتياجاتها الفجائية و التعرف على عرض وطلب العمالة.

- ترشيد استخدام الموارد البشرية والعمل على تقليل تكاليفها.

### المطلب الثاني: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل هي:

#### أولاً: المرحلة الأولى: المتوفر من القوى العاملة

يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برجة متكاملة محددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف، وتخطيط القوى العاملة هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المؤسسة وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالتخطيط يشترط وجود المؤسسة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة للمؤسسة ولأن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007، ص91.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص35.

ويكون تحديد المتوافر من القوى العاملة من خلال:<sup>1</sup>

- وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى (العاملين في المكاتب، الاختصاصيون، الكوادر الإدارية في المستوى الإشرافي، والمستوى المتوسط والمستوى العالي، العمال المهرة، العمال العاديون) وذلك في كل وحدة إدارية على حدى مع تحديد خصائصها خاصة:

أ. السن، الجنس والمؤهل العلمي.

ب. الخبرة.

ج. التأهيل الجامعي.

د. مستوى الكفاءة الراهن.

هـ. تطلعات العناصر.

- التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة، الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية.

- تحديد عدد العناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة، سواء بسبب الترقية أو النقل دون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص.

- التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة، بعدد من العناصر التي يمكن أن يعول على توافرها خلال مدة الخطة.

### ثانيا: المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات

يتم تقدير حجم الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا بعين الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدر احتياجاته من الموارد البشرية وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على أكمل وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعيق وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى اضطراب وزيادة تكلفة العمالة كما يجب أن تكون.

<sup>1</sup> - أسماء يقاري، هجرية خوخي، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة مديرية الإدارة لولاية ورقلة، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2012، ص19.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المؤسسة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المؤسسة وجب التصرف فيهم أي التخلي عنهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفير يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبني عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المؤسسة.

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال:<sup>1</sup>

**1- إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوافر فيهم شروط مطلوبة.**

**2- حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة، نتيجة:**

**أ- تطور الأهداف والمهام نتيجة الزيادة الكمية.**

**ب- تطور المنتجات نوعيا سلفا كانت أو خدمات.**

**ج- إعادة التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المؤسسة.**

**د- تبني أساليب وتقنيات جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة، أو إدخال الحاسبات الإلكترونية في أعمال الإدارة.**

**3- حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن إلغاؤها نتيجة:**

**أ- إدخال تقنيات وأساليب جديدة.**

**ب- إعادة التنظيم.**

**ج- إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية والمهام الملقاة على كل منها.**

**د- تعديل عدد ساعات العمل.**

**4- تحديد إجمالي الزيادة أو النقص من كل فئة مع متطلبات إشغالها.**

**5- تحديد المراكز الوظيفية المطلوب إشغالها مع أخذ الامكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار**

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص20.



ثالثا: المرحلة الثالثة: التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات ويتم من خلال:<sup>1</sup>

- تحديد الفرق سواء كان إيجابيا أو سلبيا لكل فئة على حدى.
- إجراء التصحيحات اللازمة نتيجة حركة الترقيات أو التنقلات الداخلية الممكنة.
- إعداد برامج عمل لاستقطاب العناصر الجديدة.

### المطلب الثالث: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

يرى البعض أن مصطلح تخطيط الموارد البشرية هو مرادف لمصطلح تخطيط القوى العاملة بينما يعتقد آخرون بأنه مختلف عنه في المضمون.

تم تعريف تخطيط القوى العاملة بأنها استراتيجية الحصول على العاملين والانتفاع منهم وتطويرهم. وإن الهدف من عملية تخطيط القوى العاملة هو تزويد المؤسسة بشكل مستمر بالكفاءات والاستفادة المثلى منها (عادة عن طريق الأساليب الإحصائية).

عندما تم طرح مصطلح تخطيط الموارد البشرية رأى البعض أنه مجرد تحديث ومواكبة للعصرية عن طريق تغيير الاسم ولكن المضمون بقي ثابتا.

ولالإحاطة بهذا التعدد في المفاهيم يمكننا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال فيستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ويعرفونه على أنه: "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومعدة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".

ويلاحظ على التعريف بأنه عد القوى العاملة أحد عوامل الإنتاج ولذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا من تخطيط عناصر الإنتاج وبهذا قصد التخطيط العام على مستوى المؤسسة، وبنفس المنحى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونه "استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها".

<sup>1</sup> - كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، سوريا ، 1992، ص48.

ومن الجدير بالملاحظة في هذا المجال أنه كثيرا ما يتم التفريق بين مصطلحي "تخطيط الموارد البشرية" و"تخطيط القوى العاملة" ففي العادة يتم استخدام مصطلح "تخطيط الموارد البشرية" للإشارة إلى التخطيط لجميع فئات سكان المجتمع، أما مصطلح التخطيط للقوى العاملة فيستخدم للإشارة إلى فئة العاملين من السكان وهي الفئة التي تملك القدرة والاستعداد والرغبة للعمل (سواء التي تعمل فعلا أم تبحث عن عمل) لكننا هنا نستخدم مصطلح التخطيط للموارد البشرية لنقصد بما تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والتي تعد إحدى الموارد التنظيمية الأساسية<sup>1</sup>.

وفي الحقيقة فإن مصطلح تخطيط القوى العاملة يعد مصطلحا تقليديا، فقد تطور تخطيط القوى العاملة وتزايد في الأهمية وأصبح من الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات، ومن العناصر الأساسية للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي أفضى إلى تغيير اسمه فأصبح يطلق عليه تخطيط الموارد البشرية وذلك انعكاسا للتغيير في الفلسفة الإدارية وزيادة الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية وتحقيق الاستفادة القصوى منها والإقرار بدورها الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

والتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها، وهو قائم على بدائل متعددة.

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية إلى النشاط ويعرفونه بأنه التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإبقاء على هذه الاحتياجات، ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المؤسسة الأخرى ويعرفونه بأنه: "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المؤسسة وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة".

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص4.

يلاحظ مما تقدم بأن التعدد في وجهات النظر بين الكتاب لا يصل إلى حد التناقض فيما بينهم وإنما تتحدد وجهة نظر الكاتب بالمدى الزمني الذي يغطيه تخطيط الموارد البشرية ذلك المدى الذي يجعل من مضمون عملية التخطيط أكثر أو أقل شمولاً، فعندما يتعلق الأمر بالمدى البعيد فعلى المؤسسة أن تتنبأ بالتغيرات البيئية المحتملة وتأخذها بعين الاعتبار منه عند وضع خطة للموارد البشرية، أي أن التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة نشاطها الخارجي يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في تحديد مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية، فتسارع وتنوع التغيرات البيئية تفرض على المخطط في إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في فهم نوع التغيير وحجمه وبالتالي تحديد الخطة الأفضل لتحقيق حالة التكيف مع هذه التغيرات<sup>1</sup>. ولكن للبعض رأي آخر فإن مصطلح تخطيط الموارد البشرية هو مختلف عن تخطيط القوى العاملة فعملية تخطيط الموارد البشرية تهتم أكثر بالمواضيع النوعية والثقافية، كما أنه مختلف من ناحية التفكير والممارسة، ففي عملية تخطيط الموارد البشرية يكون المدير مهتم بعملية التحفيز (وهي عملية تأخذ في الحسبان التكاليف والرقابة وتقييم الأداء والأنظمة السائدة للخروج بنظام معين للتحفيز)، بينما نرى أنه في تخطيط القوى العاملة يكون المدير مهتم أكثر بالأرقام والتنبؤ والتوازن بين العرض والطلب. وبذلك نرى بأن المصطلحين يختلفان في الهدف.

لذلك نرى أن تخطيط الموارد البشرية هو مصطلح أعم وأشمل ويشمل عملية تخطيط القوى العاملة وبالتالي فإن تخطيط القوى العاملة هو جزء من تخطيط الموارد البشرية، ونتيجة لذلك يمكن تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية توقع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الأفراد من حيث العدد (باستخدام أساليب تخطيط القوى العاملة) ومن حيث النوع (باستخدام أساليب تخطيط الموارد البشرية) وضمان تواجد الموظفين في المؤسسة مع النوع المطلوب من الانطباع والتحفيز وتطوير وتطبيق خطط لتلبية هذه الاحتياجات ومراقبة كفاءة هذه الخطط، وذلك في ضوء الأهداف وحجم المهمات المقررة في الخطة العامة للمؤسسة وعلى أساس بنية القوى العاملة الحالية والسابقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص5.

<sup>2</sup> - مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق، سوريا، دون تاريخ، ص3.

### خلاصة الفصل :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بها، ذلك أن الإنسان يعد المورد الحقيقي لأية مؤسسة، والموارد المادية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات وإرادة كبيرة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالعمل على جعل العمال في المؤسسة قادرين على تحقيق أهدافها، وفي بعض وقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم واستثمار الموارد البشرية، لذلك يتطلب من القيادات الإدارية لأي مؤسسة تخطيطا ناجحا مدروسا كخطة عمل مستقبلية وهذا لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجيتها ويؤثر التغير على عرض وطلب العمالة بما يتطلب. إذا فعملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مهمة جدا للمؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها أيضا هناك جزء من تخطيط الموارد البشرية يجب على المؤسسة أن تركز عليه وهو تخطيط القوى العاملة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني :

تخطيط القوى العاملة في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر الخصائص المميزة لنمو السكان بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة، والتي طرحت مشكلا ديمغرافيا على عدة مستويات خاصة التي لها علاقة بالواقع الاقتصادي، والذي نعني به الكم الهائل من القوى العاملة، لذا لا بد من إعداد تخطيط اقتصادي واجتماعي من أجل تقدير احتياجات القطاعات الاقتصادية من القوى العاملة ومقارنتها بالقوى العاملة الموجودة في سوق العمل، فهذه العملية تتم من خلال العرض والطلب الذي تحدده ميكانيزمات السوق ورهان المنافسة.

فالأهداف الاجتماعية وحتى الاقتصادية للتنمية تتوقف على هذه الوظيفة ألا وهي التخطيط المسبق والاستثمار الأفضل للمورد البشري الذي أصبح عنصرا فعالا في السياسة التنموية الوطنية. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي سنتناول فيه النقاط التالية:

**المبحث الأول:** مفهوم القوى العاملة.

**المبحث الثاني:** مفهوم ومتطلبات تخطيط القوى العاملة.

**المبحث الثالث:** أساليب وصعوبات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مفهوم القوى العاملة

إن القوى العاملة تمثل العناصر البشرية العاملة في قطاع الانتاج والخدمات وهي تشير إلى مجموع القوى البشرية الكلية القادرة على العمل في المجتمع.

### المطلب الأول: تعريف القوى العاملة ومصادرها

#### أولاً: تعريف القوى العاملة

لقد وردت عدة تعاريف لمصطلح القوى العاملة نذكر منها:

- إن القوى العاملة جزء هام من السكان الذين يعملون مقابل أجر يتقاضونه وعلى عاتقهم يتم تنفيذ أهداف مشروعات أي دولة<sup>1</sup>.
- يشير مفهوم القوى العاملة إلى قطاعين من السكان: قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، وقد كانت هناك ثلاث شروط يرتكز عليها تعريف الانسان كالمشتغل والتميز بينه وبين الانسان العاطل وهي:
  - قدرة الفرد على العمل.
  - رغبة الفرد في العمل.
  - توافر الفرد واستعداده للعمل<sup>2</sup>.
- أو يمكن القول أن القوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة والتي هي في سن العمل، وتعمل في قطاعات الانتاج أو الخدمات، وذلك مقابل أجر، بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل وبيحثون عنه)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فاروق عبده قلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ واستراتيجيات و اتجاهات حديثة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2003، ص49.

<sup>2</sup> - عبد الباسط عبد المعطي وآخرون ، السكان والمجتمع ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1990، ص113.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص31.

### ثانياً: مصادر القوى العاملة

يمكن تقسيم مصادر القوى العاملة إلى صنفين هما:

#### 1- المصادر الداخلية:

تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر. أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المؤسسة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو أن تلجأ المؤسسة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المؤسسة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغراً.

#### 2- المصادر الخارجية:

تشتمل هذه المصادر على الآتي:

\_\_ طلبات التوظيف من قبل المتقدمين للعمل.

\_\_ مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة.

\_\_ الجامعات والكليات.

\_\_ توصيات العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

وكما هو معروف بأن للمصدر الداخلي والخارجي إيجابياته وسلبياته، وفي الوقت الذي يمكن أن يحقق المصدر الداخلي استقراراً في القوى العاملة ورفع روحها المعنوية ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب، فإنه قد ينعكس سلباً بعدم دخول قوى عاملة بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة، وغير مناسبة في المؤسسة، وتتمثل سلبياته في تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية واحتمالية، نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المؤسسة، والتأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

<sup>1</sup> - حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ الأساسية والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 173.



وتبقى عملية المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي ضرورية في إطار الإجابة عن الأسئلة الآتية:<sup>1</sup>

- عن من تبحث المؤسسة؟

- أين ومتى تبحث؟

- وكيف يمكن الحصول عليه؟

### المطلب الثاني: طرق تقدير القوى العاملة

**1- طرق تقدير قوة الطلب:** إن الهدف الأساسي لتخطيط القوى العاملة هو تحقيق التوافق بين عرض

القوى العاملة والطلب عليها، وهذا لتفادي خلل التوازن في سوق العمل، فأولى الخطوات التي ينتجها المخططون في مجال التنمية هو تقدير احتياجات الخطة التنموية من القوى العاملة.

و أهم الطرق المعتمدة في الحصول على تقديرات أي خطة تنموية من القوى العاملة هي:

**أ- طريقة الاستقصاء:** تعتمد هذه الطريقة على جمع المعطيات حول كم ونوع القوى العاملة من طرف المنشآت والهيئات الحكومية عن طريق توزيع استمارة احتياجات هذه الهيئات للقوى العاملة، ومن ثم توزيعها على كل قطاع حر وعلى كل مهنة حرة، وذلك للحصول على التقديرات المتوقعة للاحتياجات من القوى العاملة، وذلك ضمن فترة زمنية محدودة بخمس أو عشر سنوات .

هذه الطريقة لها ما يفقد فاعلية الاحصاءات التي تقدمها وذلك لأنه يعاب على هذا الأسلوب عدم دقة أصحاب الأعمال في تقدير احتياجاتهم لافتقارهم في بعض الحالات للرؤية المستقبلية لمستقبل أعمالهم، كما قد يعتمدون على تقديم هذه البيانات على بعض الفرضيات الغير صحيحة حول هدف الحكومة من تجميع هذه البيانات فقد يقدمون هذه البيانات كمؤشر لضرائب الأرباح.<sup>2</sup>

**ب- طريقة الإسقاطات:** تعتمد هذه الطريقة على معدل الاتجاهات الزمنية فهي تستخدم المعدلات الخاصة بالقوى العاملة لمختلف القطاعات وتبقى على ثبات معدلها في السنوات المقبلة أي الإبقاء على المعدل نحو قوة الطلب على القوى العاملة في المستقبل وهو فرض لا يطابق الواقع، حيث يتغير معدل النمو السكاني لاحتياجات الاقتصاد من القوى العاملة تبعاً للتغيرات التقنية.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999، ص 112.

<sup>2</sup> - فريد بشير الطاهر، التخطيط الاقتصادي، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص310.

فهذه التغيرات التقنية تؤثر في احتياجات الاقتصاد للقوى العاملة ، كما أنها تؤثر حتى في نتائج الخطة السنوية المنتهجة ، فالتطور التقني قد يؤثر في مجال التشغيل وقد يؤدي إلى تسريح أعداد هائلة من العمال الذين ستحل الآلة محلهم هذا من حيث الكم، أما من حيث النوع فقد يتم الطلب على الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة أكثر من قبل وعلى المهارات العلمية والمهنية أيضا.<sup>1</sup>

**ج- طريقة معاملات العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على تقدير معدلات استخدام القوى العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية لسنوات سابقة ثم يتم استخدامها مع بيانات الأهداف الإنتاجية للخطة في مختلف القطاعات، وتتلخص هذه الطريقة في:

-تحديد الأهداف الإنتاجية للخطة لمختلف القطاعات ولعدد من السنوات يكون كافيا لإعداد وتدريب القوى العاملة المطلوبة.

-تقدير معامل استخدام القوى العاملة في كل قطاع من واقع الأرقام الفعلية لسنوات الخطط السابقة وتقدير معامل تطور إنتاجية العمل، خلال تلك الخطط وتقدير المرونة نحو العمالة بالنسبة لنمو الانتاج لتقدير احتياجات القوى العاملة في كل قطاع وتقسيم وظيفيا بالاستعانة بأهداف الخطة فيما يخص التوزيع الهيكلي عبر القطاعات للتوصل إلى الاحتياجات الوظيفية للاقتصاد ككل.

-إن تقدير احتياجات أي اقتصاد يعتمد على نوعية التعليم والتدريب بالوظائف وأيضا بالخطة التنموية من أجل تحقيق التوازن بين قوة العرض وقوة الطلب كما ونوعا.<sup>2</sup>

**2- قياس عرض العمل:** ويقصد به مجموع قوة العمل المعروضة ويشمل كل من له فرصة عمل أو يبحث عنها، ويتحدد عرض العمل بحجم السكان وتركيبهم من حيث الجنس والعمر والعوامل الاجتماعية الأخرى بالنسبة لدول العالم الثالث نجد أن عرض العمل يزيد بزيادة النمو السكاني، كما أن عدد الراغبين في العمل عادة يزيد عن عدد العاملين لأن عدد كبير من العاملين غير مستخدمين بالكامل ويصعب تحديد من هم أصحاب الوظائف.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص311.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص312.

- كما توجد بعض العوامل التي تؤثر على عرض قوة العمل وهي:
- الداخلون إلى قوة العمل ونوعيتهم عن طريق التدريب و التعليم.
  - العوامل المحفزة للمهن كالأجور.
  - الترقية في السلم الوظيفي عن طريق التدريب و التعليم.
  - الخارجين عن قوة العمل بسبب الوفاة والهجرة و التقاعد.
  - التقدم التكنولوجي ودوره في تقليص الدور المباشر للإنسان في عملية الانتاج.
  - العمالة الوافدة بعد تحديد وتقدير الاحتياجات الوظيفية من القوى العاملة في المؤسسات وربطها بمخرجات التعليم من أجل تحقيق الموازنة بين العمالة والوظائف وهذا يتم من خلال:
  - تقدير العرض المتوقع للمؤهلات العلمية التي ستلتحق بسوق العمل.
  - تقدير الأعداد الإضافية منها لمعرفة الأعداد المطلوب تأهيلها وتدريبها.
  - الجهد التوسعي المطلوب في نظام التعليم وما يلزمه من إمكانيات.<sup>1</sup>
- إن عملية نمو القوى العاملة خاصة الجامعيين منها الذين أصبحوا يشكلون عائقا تنمويا كون أن التعليم أصبح استهلاك دون استثمار، هذا طرح حتمية التشغيل الكامل لرأس المال البشري، فالكثير من خريجي العمليات التعليمية بمختلف مراحلها يلهثون وراء فرص العمل بعد أن كان العمل متاحا للجميع ولذا فإن هناك تراكم في رأس المال البشري الذي أستثمر فيه التعليم ولن تحدث التنمية ولن تتحقق معدلات النمو الاقتصادي للتعليم ما لم يتم التشغيل الكامل للخريجين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، 2001، ص 69-70.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 312.

## المبحث الثاني: مفهوم ومتطلبات تخطيط القوى العاملة

تعددت المفاهيم التي أطلقت على تخطيط القوى العاملة إلا أن مجملها تصب في مفهوم واحد، حيث لا تخرج هذه العملية في جوهرها عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة.

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط القوى العاملة ومتطلباتها

#### أولاً: مفهوم تخطيط القوى العاملة

لا يوجد حتى وقتنا الحاضر في المراجع الاقتصادية رأي واحد متفق عليه حول مفهوم مصطلح تخطيط القوى العاملة لذا سنقوم بعرض بعض المفاهيم التي جاءت حول هذا المصطلح.

- عرفه الدكتور علي السلمي على أنه "وسيلة لتخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها فالتركيز هنا يكون على تخمين الحاجة من القوى العاملة بشكل عام والسعي إلى تلبية هذه الحاجة مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها"<sup>1</sup>.

- يقول محمد إسماعيل بلال عن تخطيط القوى العاملة بأنه "توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة"<sup>2</sup>.

- عرفه مصطفى نجيب شاويش: "هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص17.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004 ، ص41.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005 ، ص132.

### ثانيا: متطلبات تخطيط القوى العاملة

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المؤسسة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العلمية، والقدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف مجموعة الوظائف في المؤسسة.
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي، وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلا فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات تخطيط القوى العاملة

تمر عملية تخطيط القوى العاملة بعدة خطوات نستعرضها فيما يلي:

#### الخطوة الأولى: تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.

- وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات، ثم الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية، وينبغي في هذه الخطوة دراسة ما يلي:
- مراجعة خطط المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى، ومعرفة هل هي في التوسع او الانكماش في نشاطاتها.
- مراجعة رسالة المؤسسة وثقافتها وسياساتها.
- ربط دورة حياة المؤسسة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية والموضوعية.

#### الخطوة الثانية: تحديد المهارات والخبرات المطلوبة.

أي تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات، وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع من كل صنف، الهدف التنبؤ باحتياجات المؤسسة ( تحديد الطلب) من القوى العاملة، ويتم ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية.

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المؤسسة مستقبلا؟
- ماهي مواصفات هؤلاء العاملين، كالخبرة، والتعليم، والمهارات...؟

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة القوى العاملة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص35.

- ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المؤسسة؟<sup>1</sup>

### الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية

بمجرد تحديد أنواع و أعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التغيرات في ضوء القوى العاملة الحالية والمتاحة لتحديد الفارق المطلوب، تتعلق هذه المرحلة أساسا بدراسة وتحليل ما يتوفر في أسواق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وتشتمل على ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المؤسسة، ويشمل ذلك أيضا تحديد كافة ما يمتلكون من مهارات، قدرات، وخبرات...

- تحليل طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.  
- تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب، والتأخر عن العمل، الإجازات المرضية المتوقعة...

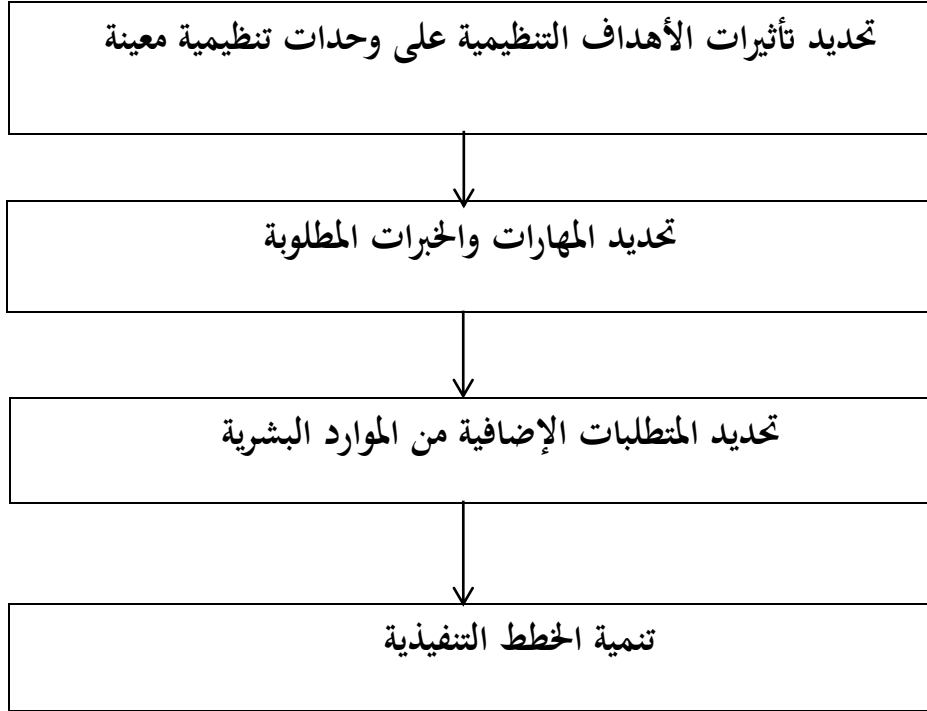
### الخطوة الرابعة: تنمية الخطط التنفيذية

يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من القوى العاملة تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار التوجيه والتدريب . أما إذ كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة. هناك عدة قرارات يمكن للخطة أن تتضمنها لكن اختيار وتنفيذ أيها منها يستند في الأساس إلى نتائج مقارنة العرض والطلب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص68.

<sup>2</sup> - معين أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، ط1، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، 2010، ص87.

الشكل رقم(02-01) : خطوات تخطيط القوى العاملة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الخطوات السابقة

### المطلب الثالث: أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة

- تعمل المؤسسة للوصول إلى جملة من الأهداف والفوائد المدروسة من خلال القيام بعملية تخطيط القوى العاملة، وفيما يلي نستعرض جملة من هذه الأهداف والفوائد:
- التعرف على الوضع الحالي للقوى العاملة الموجودة في المؤسسة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب لتجنب وجود عجز أو فائض في العمالة بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة طبقاً لاحتياجاتها الفعلية.
  - محاولة استطلاع العثرات والمشاكل التي تواجه قوة العمل الموجودة بالمؤسسة والتي تحد من استخدامها بالشكل الأمثل، ووضع الدراسات والحلول المناسبة لتفعيلها.
  - المساهمة بتخطيط القوى العاملة على المستويات الإقليمية والقومية والقطاعية الأخرى.
  - المساهمة بوضع موازنة الوظائف في المستقبل، بما يمكن الإدارة من تقدير الأجر على أساس مدروس وسليم، وكذلك تحديد التزامات المؤسسة من الناحية المالية فيما يخص نصيبها من المعاشات والتأمين.<sup>1</sup>
  - تقديم الأفكار لمساعدة الإدارة في تحديد سياسات الاختيار والتعيين وكذلك التدريب، لضمان الحصول على قوى عاملة تساعد على التشغيل الاقتصادي المستقر على المدى الطويل.
  - يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).<sup>2</sup>
  - يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستويات وتخصصاتها.
  - التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
  - التعرف من مواقع البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص23.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص54.



- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
- تحديد معالم السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أساليب وصعوبات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية

تباين المؤسسات في اختيارها لأسلوب تخطيط القوى العاملة، ويكون التباين حسب متغيرات تنظيمية ( حجم المؤسسة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها، مدى توفر المخططين)، كما تواجهها صعوبات في تخطيطها لهذه القوى.

#### المطلب الأول: الأساليب الكمية

يعرف المنهج الكمي بأنه مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار بعد معالجة مشكلة ما، أو لترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه بشأن حالة معينة. وتنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع:

1- الأسلوب الإحصائي: يعتمد هذا الأسلوب على توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض القوى العاملة الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة القوى العاملة داخل المؤسسة، ويتم هذا الأسلوب عن طريق التنبؤ بحجم قوة العمل وذلك بالمسح الميداني الشامل والتعداد السكاني، وعلى ذلك فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة امام المؤسسة ويمكن أن يتضمن الأسلوب الإحصائي الطرق التالية.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 132.

أ- طريقة السلاسل الزمنية: تعرف السلسلة الزمنية على أنها مجموعة من المشاهدات التي تصف ظاهرة معينة خلال فترة زمنية متتابة وفي الغالب تكون متساوية.

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من البيانات الإحصائية التي تجمع وتسجل على مدى فترات زمنية متتالية. تنصب الفكرة الأساسية في طريقة السلاسل الزمنية على توقع المستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان تحتوي السلسلة الزمنية عادة على متغيرين أحدهما مستقل وهو (الزمن)، والثاني تابع وهو (قيم الظاهرة) ويتم تمثيل السلسلة الزمنية بيانيا من خلال محورين، ويسمى هذا الشكل (شكل الانتشار).<sup>1</sup> تتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالملاحظات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

ب- طريقة الانحدار المستقيم: وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترة زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس الظروف التي كانت سائدة خلال الفترة المدروسة.

ج- تحليل سلاسل ماركوف: وهي عبارة عن سلسلة زمنية تستخدم عادة في المؤسسات التي توظف أعداد كبيرة من الموظفين، وتعتمد على نسب تحرك العمالة داخل الإدارات أو الفروع، أو التحرك للأعلى بالترقية، أو ترك الخدمة، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي ثم استخراج هذه النسب للتنبؤ بحركة العمال في هذه الإدارات لسنوات قادمة.

وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتمد على دراسة التغيرات في القوى العاملة من حالة معينة بزمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، حيث يمكن استخدام هذه النتائج للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل و لاستخدام سلسلة ماركوف للتنبؤ بتقدير القوى العاملة المستقبلية فإنه يجب التحقق من توافر العناصر التالية:

✓ أن يكون لدى المؤسسة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة القوى العاملة لفترة زمنية طويلة نسبيا، مع إمكانية تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 79.

✓ الثبات النسبي لنظام القوى العاملة خلال السنوات الماضية بحيث تكون المؤثرات في القوى العاملة

في أحداث الماضي من سياسات وبرامج للقوى العاملة كما هي في المستقبل<sup>1</sup>.

2- أسلوب البرمجة الخطية: يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي يمكن من خلاله حل بيان

البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المؤسسة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات المتنافس عليها، بما يحقق أقصى عائد أو أقل عبء ممكن للمؤسسة.

3- أسلوب الميزانية: ويتم هذا الأسلوب بأن تقوم كل وحدة إدارية بإعداد ميزانيتها، ومن خلال تلك الميزانيات تتضح الحاجة الفعلية من القوى العاملة على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>.

4- أسلوب الموازنة: ويتم هذا الأسلوب عن طريق جمع المعلومات عن العرض و الطلب من القوى العاملة ومحاولة الموازنة بينهما، تفاديا لحدوث فائض أو عجز في القوى العاملة، مما يحدث بطالة أو إهدار للطاقة الإنتاجية.

5- أسلوب البطاقات: وهذا الأسلوب يعنى بجمع بيانات عن القوى العاملة في الجهاز، وذلك عن طريق بطاقات معدة لهذا الغرض بهدف حصر القوى العاملة فيها، وتحتوي هذه البطاقات على بيانات عن:<sup>3</sup>

-السن.

-الجنس.

-المستوى التنظيمي.

-المستوى الوظيفي.

-الوصف الوظيفي.

<sup>1</sup> - حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص15.

<sup>2</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) ، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص53.

<sup>3</sup> - المرجع السابق ، ص16.

**6- أسلوب الدراسات التحليلية (تحليل عبء العمل):** يهدف هذا الأسلوب إلى تغيير الأعداد اللازمة من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة، ويعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم في كل وحدة من وحدات السلع والخدمات، وبناءً عليه يتم تحديد العدد اللازم من القوى العاملة لتلك الوحدات، وتأخذ المؤسسات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والتنوعي لمواردها البشرية، ومن بين هذه العوامل:

**أ- التغيرات الثقافية:** كثيراً ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيب القوى العاملة المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر بالتركيبية المهنية والمعرفية للموارد البشرية.

وعلى ذلك فإن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل القوى العاملة.

**ب- التغيرات التنظيمية:** وتتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدة تنظيمية جديدة، وتغيير مجال عملها، (كالتوزيع، أو الانكماش)، مثل هذه التغيرات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة عند إجراء تخطيط القوى العاملة.

ويعاب على هذا الأسلوب عدم مناسبه لجميع فئات الوظائف التي يصعب قياس كمية المنتج بها وكذلك مرور بعض الأعمال بفترات ركود أو نشاط مما يؤثر على دقة قياس عبء العمل. وبالتالي على تحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأساليب غير الكمية

**1- أسلوب طريقة الإسقاط:** ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هيكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير المؤثرة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 82-83.

**2- أسلوب المقارنة:** ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويعيب على هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية، والتقنية، والاجتماعية ونحوها.

**3- أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف):** يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقا للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة ومن ثم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق حتى لا يؤدي إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من القوة العاملة.

**4- أسلوب استطلاع آراء المسؤولين:** يمارس هذا الأسلوب عن طريق التعرف على وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة، ويعيب على هذا الأسلوب افتقاده للتناسق نظرا لاختلاف مستوى الخبرات.<sup>1</sup>

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات وقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط القوى العاملة، فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط القوى العاملة، ويقوم هذا المدخل على الربط بين عملية التخطيط والموقف، ولهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

**أ- التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المؤسسة من القوى العاملة، فعندما تتميز بيئة المؤسسة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا فإن على المؤسسة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 54.

ب- التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة، الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المؤسسة من القوى العاملة في ضوء الفرص والتحديات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية.

يستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط القوى العاملة تتعدد بتعدد المؤسسات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور القوى العاملة، فليس هنالك من أسلوب أمثل يمكن تعميمه على جميع المؤسسات والبيئات، وإنما على المؤسسة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صعوبات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر تخطيط القوى العاملة أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى، وذلك لعدة صعوبات منها:

- عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول اللازمين، أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
- وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل: الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف، المهارات والتي يصعب تحديد العلاقة بينها في الواقع العملي تحديدا شاملا.
- في كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها.
- صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
- غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة، وحدود الانخفاض في الأداء، ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
- صعوبة التنسيق بين تخطيط القوى العاملة وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالاختيار والتعيين، والتدريب، والنقل ...

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 83.

- صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة العمل وضرورة الاحلال المؤقت لها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معايير نجاح تخطيط القوى العاملة

توفر خطة القوى العاملة خارطة سير المؤسسة مستقبلا، بحيث يتم تحديد الأعداد من القوى العاملة المطلوبة، والمصادر لتوفيرها لتنسجم مع متطلبات العمل في المؤسسات، وفيما يلي بيان لعوامل النجاح الأساسية لتخطيط القوى العاملة:

- أن تكون خطة القوى العاملة مستوحاة و جزءا من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة.

- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها، وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلا (مرونة الخطة).

- أن تبنى الخطة على دراسة للواقع الفعلي والحاجات التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرؤوسين (شمولية الخطة).

- أن تغطي الخطة الفترات الثلاث (القصيرة، المتوسطة، والبعيدة).

- أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي:

أ- المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لبيئة المؤسسة.

ب- مرحلة حياة المؤسسة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ بها من دوران وظيفي، وتوسع أو انكماش لنشاط المؤسسة.

ج- أن ينسجم حجم القوى العاملة لدى المؤسسة في كافة الأوقات مع الاحتياجات الفعلية لسير العمل في المؤسسة دون أن يظهر نقص أو فائض قد يؤثر على إنتاجية المؤسسة، أو زيادة التكاليف أو تعطيل أو إرباك العمل لأسباب تقود لسوء التقديرات والفرضيات التي يتم التنبؤ بها عند إعداد الخطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح، محمد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية، مصر، 1988، ص49.

<sup>2</sup> - نصر الله حنا، إدارة القوى العاملة، دار زهران، الأردن، 2001، ص103-104.

خلاصة الفصل :

إن قوة العمل المتنامية جعلت من عنصر تخطيط القوى العاملة من أهم الخطوات التي تضمن التقديرات الدقيقة للاحتياجات الاقتصادية من القوى العاملة، لكن السياق الديمغرافي والتعليمي طرح إشكالية التشغيل الكامل لهذه القوى من حيث حجمها وأيضاً من حيث طبيعتها، فتحقيق التوازن بين طرفي معادلة الطلب والعرض، يجب مراعاة مبدأ استثمار المورد البشري المتمثل في القوى العاملة كقوة عمل مؤهلة وعلى جانب كبير من الكفاءة.

فالتشغيل يجب أن يضع في الاعتبار الكم المتراكم لرأس المال البشري إلى جانب الاستثمار لتحقيق التنمية، وهذا يتم من خلال أطر نظرية وسياسات تشغيلية من طرف الدولة عن طريق تقديم برامج تشغيل لتوظيف هذه اليد العاملة واستثمارها على أكمل وجه وبغية توزيعها على مختلف القطاعات الاقتصادية الرئيسية.



الفصل الثالث :

إجراءات تخطيط القوى

العاملة في مؤسسة نفضال

- تيارت -

تمهيد :

إن أي مؤسسة مهما كانت صفتها الاجتماعية عمومية أو تابعة للخواص فهي تسير وفق خطة منهجية معينة، تسعى بذلك إلى تحقيق وبلوغ هدف مسطر له من قبل شأنها شأن الإنسان الذي يرسم لنفسه مساراً يتماشى وفقه سواء كان ذلك في المجال الدراسي أو المهني أو في الحياة الاجتماعية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يطمح إليه فلا يصل إلى ما يريد إلا بوجود الرغبة التي تدفعه إلى السير قدماً إضافة إلى مجموعة من الدوافع و الأسباب التي تحفزه ويكون لها أثر إيجابي لتسهيل سبل الوصول إلى ما يسعى إليه .  
فالحال نفسه بالنسبة لنا كطلبة في المرحلة النهائية فقد قمنا بإجراء تربص من أجل نيل شهادة الماستر في تخصص اقتصادية العمل ، وأن لهذا الإنجاز دوافع تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق ، والعامل المحفز الذي يدفعنا إلى القيام بالتربص . فقد خضنا التجربة لمدة خمسة عشر يوماً في مؤسسة نפטال تيارت وهي ذات نشاط اقتصادي وتجاري يتركز عملها على بيع الغاز .

كما عملنا خلال هذا التربص على الإجابة عن بعض الأسئلة :

- ❖ ما هي احتياجات المؤسسة من القوى العاملة ؟
  - ❖ ماهي أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة ؟
  - ❖ إضافة إلى المقارنة بين احتياجات المؤسسة وما هو معروض من القوى العاملة سواء داخل المؤسسة أو خارجها في سوق العمل .
  - ❖ ماهي أهم الإجراءات المتخذة في المؤسسة لتوظيف عمال جدد أو ترقية أو نقل عمال داخل المؤسسة؟
- وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى النقاط التالية :

**المبحث الأول : ماهية مؤسسة نפטال.**

**المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال ومهامها وأهدافها .**

**المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نפטال تيارت.**

## المبحث الأول : ماهية مؤسسة نפטال

### المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع الواد البترولية ، وهي مؤسسة اقتصادية تجارية ذات أسهم يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام و تحقيق أقصى ربح ممكن .

تعد الهيكلية التي مست العديد من المؤسسات العمومية وفقا للمرسوم 10/81 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 والذي نصّ على إنشاء مؤسسات ، فتفرعت عن شركة سوناطراك مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية نפטال .

عُدل هذا المرسوم تحت رقم 189/87 الصادر بتاريخ 25 أوت 1984 والذي نصّ على مؤسستين :

1- نفتيك : NAFTEC : المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من : "الجزائر سكيكدة ، حاسي مسعود ، حاسي الرمل ، أرزيو ، أدرار".

2- نפטال : NAFTAL : المؤسسة الخاصة بتسويق وتوزيع المواد البترولية بحيث لها 48 وحدة خاصة بالموانئ ، كما أنها فرع 100% من شركة سوناطراك<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة

إن مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية هي مؤسسة اقتصادية تجارية ، وهي مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 4.000.000.000 ( 4 مليار سنتيم ) .

في حالة الافلاس تقوم الدولة ببيع الأسهم ، أما فيما يخص قرارات العمل فيتم اتخاذها من قبل المؤسسة الأم نפטال بالجزائر العاصمة ، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نפטال تيارت بالإضافة إلى أنه هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها ، فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة .

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 8 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 1 أكتوبر 2006 العدد 61، ص30.

وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد شريك في مؤسسة نפטال بل هي مؤسسة مستقلة بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال نפטال.

GPL مؤسسة الغاز والبتروال المميع تيارت وتعد وحدة من وحدات توزيع وبيع المواد البترولية وتمثل التقسيم التالي :

- ❖ وحدة توزيع الغاز و البترول المميع "GPL" وتضم مركزين في تيارت و الآخر في تيسمسيلت علاوة على ذلك فهي تحتوي على عدة مستودعات تابعة لها إقليمية "فرنزة ، آفلو" ، السوقر".
- ❖ وحدة توزيع الوقود والبنزين والمطاط "CLP" .

### المطلب الثالث : نشاط المؤسسة وعدد عمالها

تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بنشاط اقتصادي وتجاري ، ومن فروعها وحدة الغاز والبتروال المميع "GPL" تيارت التي تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية وتتم هذه العملية بجلب البترول المميع من المنطقة الصناعية أرزيو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها إلى نوعين من الغاز :

1- سيرغاز GPL/C الخاص بالسيارات.

2- قارورات الغاز التي تلبي حاجات المواطن .

❖ مؤسسة نפטال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية وكذلك المعارض التي تقام بهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية استعمال قارورة الغاز وأخذ الحذر والاحتياطات اللازمة عند الضرورة، وكيفية الوقاية عند وقوع حادث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية لم يسبق لها وأن شاركت فيها حتى يوما هذا ، وهذا ما تأمله المؤسسة في المستقبل<sup>1</sup>.

❖ يبلغ عدد عمال مؤسسة نפטال تيارت : 352 عامل ، منهم 95 عامل يعملون لمدة ( ستة أشهر) فقط ابتداء من فصل الشتاء وهم العمال المتخصصون في ملء قارورات الغاز<sup>2</sup> .

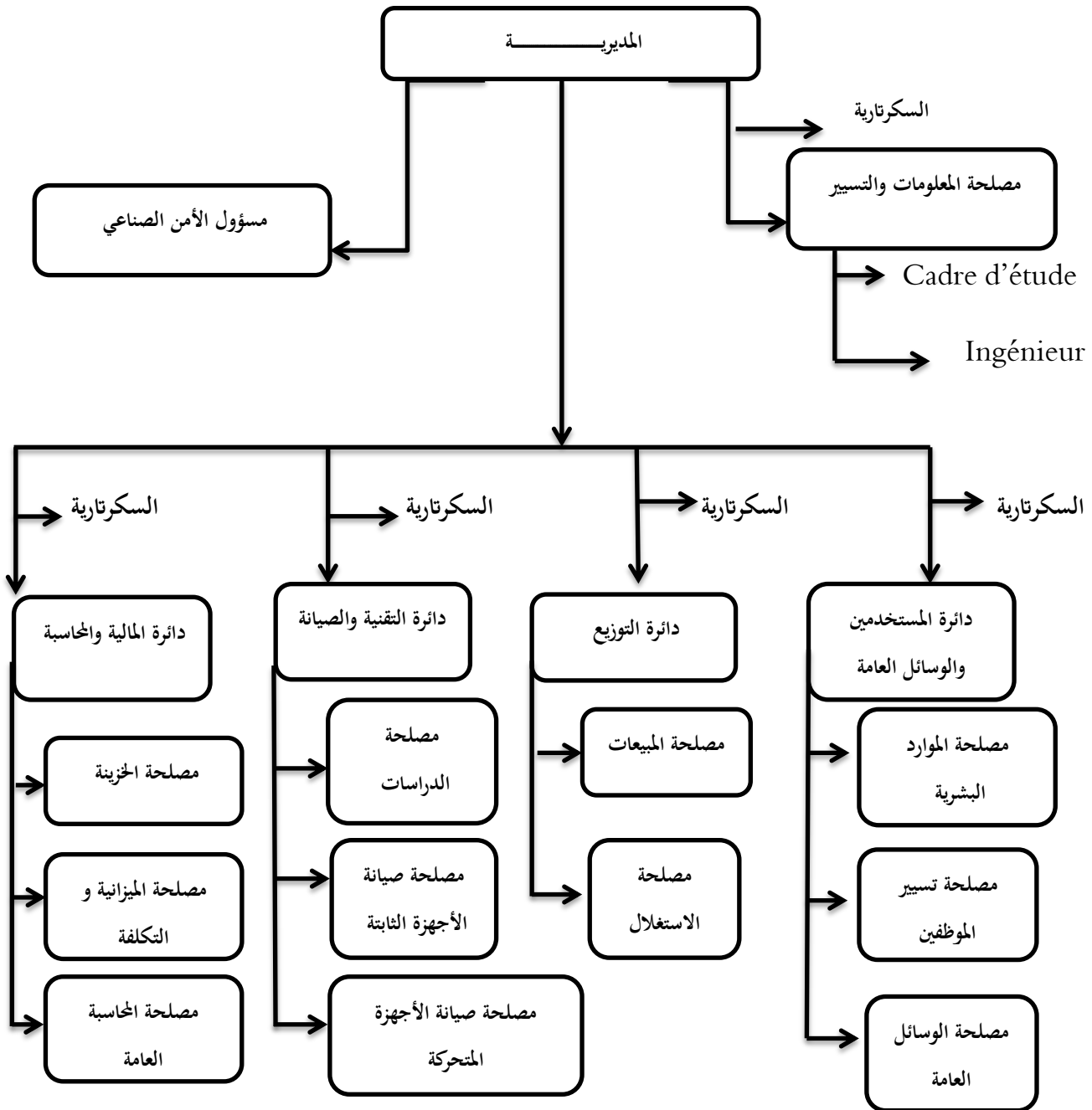
<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم 01.

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال ومهامها وأهدافها

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال تيارت .

الشكل رقم (02-03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال تيارت



المصدر : معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية

## المطلب الثاني : شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال تيارت

### 1- مجموعة الدعم :

المدير العام ← السكرتارية ← خلية الأمن ← مصلحة الخدمات الاجتماعية.

أ- مديرية الموارد البشرية : مكلفة ببلورة و متابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم .

ب- المديرية التجارية : مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.

ج- المديرية التقنية والصيانة : مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات المتوفرة لدى المؤسسة.

### 2- مجموعة قاعدية او مراكز العمليات :

أ- مركز الملء.

ب- مراكز متعددة المواد.

وتتشكل أيضا من ثلاثة أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في : مصلحة المحاسبة مصلحة الخزينة، مصلحة تكاليف الميزانية.

أ- مصلحة المحاسبة : ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء العمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز متعددة المنتجات "فرندة" وكذا مراكز ملء بوحدة تيارت مستودعات المناوبة "بالسوقر" و"قصر الشلالة".

❖ محاسبة سندات الخزينة لمراكز التخزين.

❖ محاسبة المحطات العمومية المتواجدة في كل من "تيارت ، السوقر ، عين الذهب ، الحمادية، مديرية عين الحديد".

❖ تقديم الضرائب والسوم الواجبة مع العلم أنه أضيف رسم جديد على الموارد البترولية .

❖ متابعة المحاسبة لسلسلة الوثائق المتسلسلة.

❖ محاسبة المشتريات.

- ❖ محاسبة المقبوضات (المبيعات).
- ❖ إفراغ المخازن وحساب الهامش.
- ❖ حساب مصاريف النقل - التعبئة.
- ب- مصلحة الخزينة : ومن مهامها :
- ❖ وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها لأسلوب الدفع اليومي .
- ❖ مراقبة قسيمة تسليم الفاتورات .
- مع العلم أن المداخيل تستعمل لتغطية مصاريف مؤسسة نפטال كدفع أجور العمال وشراء المواد الممونة للاحتياجات .
- ج- مصلحة تكاليف الميزانية : وهي مختصة بمعالجة التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي.
- 3- قسم المستخدمين ووسائل العمل : يتكون من ثلاثة مصالح :
- ❖ مصلحة التسيير .
- ❖ مصلحة الموارد البشرية والتكوين .
- ❖ مصلحة الوسائل العامة.
- أ-مصلحة التسيير : مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها وارسال المعلومات للمديرية العامة كما لها مسؤولية داخل الإدارة وهي التكاليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية .
- ب- مصلحة الموارد البشرية والتكوين : تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية.
- ج- مصلحة الوسائل العامة : توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد و لوازم) لتسهيل مهمة الموظف.
- ❖ مهام قسم المستخدمين ووسائل العمل :
- استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين .
- مراجعة وتنظيم الملفات .

-الإشراف على تسليم العمال للرواتب .

-اجراءات تكوين خبرة العمال.

- الإشراف على أجور العمال.

وهذا القسم مسؤول أيضا عن متابعة تسيير المستخدمين الدائمين والمتقاعدين .

- مصلحة الدراسات .

- مصلحة الصيانة.

أ- مصلحة الدراسات : تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهي مكلفة بكل المبيعات والمشتریات على مستوى المؤسسة.

ب- مصلحة الصيانة : الأجهزة الثابتة (مقر تعمیر القارورات تيارت وتيسمسيلت).

❖ صيانة العتاد والآلات.

❖ الإشراف على تموين الوحدة بقطع الغيار.

❖ تجديد الأجهزة والآلات.

وتقوم أيضا بالدراسة والمتابعة والمراقبة لوسائلها.

4- السكرتارية : ومن مهامها :

❖ تنظيم مواعيد المدير.

❖ الرد على الهاتف وضبط المواعيد .

❖ تسجيل الرسائل عند وصولها.

❖ استعمال منهجية مناسبة للحفظ و الفهرسة.

❖ استعمال الحاسوب لكتابة الرسائل.

❖ حفظ أسرار المدير والعمل بصفة عامة .

5- قسم التجارة : يتكون من ثلاثة مصالح :

أ-مصلحة البرمجة ، التمويل ، التوزيع.

ب- مصلحة المبيعات.



- ج- مصلحة شبكة التوزيع : من مهامها :
- ❖ البرمجة و نعيي بها التنبؤ بالكميات التي يحتاج إليها الزبون.
- ❖ إبرام العقود مع الخواص .
- ❖ التوقيع على طلبيات الزبائن.
- ❖ إعداد شبكة التوزيع.
- ❖ الاتصال مع المديرية العامة بالجزائر لتلقي التعليمات فيما يخص النشاطات التالية : التخزين، التمويل التوزيع .
- ❖ دائرة التقنية و الصيانة : مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى المؤسسة.
- ❖ دائرة التوزيع : مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.
- ❖ دائرة المستخدمين والوسائل العامة : تسيير شؤون الموظفين.
- ❖ مصلحة المحاسبة العامة : إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية و الجداول الملحقه.
- ❖ مصلحة الميزانية والتكلفة: معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة .

### المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة نפטال تيارت

من بين مهام وأهداف المؤسسة نذكر:<sup>1</sup>

- ❖ تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- ❖ تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية .
- ❖ السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد البترولية.
- ❖ تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق.
- ❖ تطبيق القرارات الحكومية قصد التطوير للتخزين الاستراتيجي.
- ❖ ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- ❖ الترقية والمشاركة والسهر على تطبيق الضوابط والمعايير، وكذا مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.
- ❖ تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات في مجال المواد البترولية قصد التخطيط ولضمان تمويل السوق.
- ❖ القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- ❖ المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي .
- ❖ السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بالوقاية والحماية البيئية بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ❖ تطوير العلاقات التجارية بين الوحدات.
- ❖ زيادة رأس المال.
- ❖ تحقيق هامش الربح.
- ❖ استغلال أكبر قدر من العلاقات البشرية.
- ❖ توفير مناصب العمل للأفراد.

### المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نפטال تيارت

تمر عملية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة بعدة مراحل.

#### المطلب الأول : تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة

أولا : من حيث الكم (العدد) .

- تقدر المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة من حيث الكم (العدد) حسب ميزانيتها العامة ، وتخصص المبالغ المالية للمناصب المطلوبة اي التنبؤ بالقوى العاملة حسب الميزانية العامة ، وتوزيع هذه القوى على مختلف المناصب المطلوب التوظيف فيها .

ثانيا : من حيث الكيف(المؤهلات).

- و هنا يقصد بالمؤهلات (الشهادات الجامعية سواءا شهادة ليسانس ، ماستر ، وغيرها حيث يتم توزيع الأشخاص حسب ما يقتضيه المنصب ، فمثلا : منصب إطار سامي يتطلب شهادة ماستر.
- أيضا هناك مؤهلات اخرى مثل : الكفاءة، الصحة الجيدة ، الخبرة<sup>1</sup>.
- تقوم المؤسسة هنا بإبرام عقد بينها وبين الشخص الذي سيشغل المنصب.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- تهدف الاتفاقية الجماعية المبرمة تطبيقا للنصوص التشريعية والتنظيمية إلى تسيير العلاقات الفردية والجماعية للعمل بين العمال الأجراء و مؤسسة نפטال.
- يستثنى من مجال تطبيق هذه الاتفاقية وفق مفهوم الاحكام التشريعية والتنظيمية :
  - الإطارات المسيرة.
  - العمال الاجانب الخاضعين لأحكام خاصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أساليب التنبؤ بالقوى العاملة المعروضة .

تكون القوى العاملة المعروضة إما داخل المؤسسة أو في سوق العمل وفق شروط ومعايير محددة.

#### أولا : داخل المؤسسة.

ويكون ذلك في حالة الترقية أو النقل للعمال داخل المؤسسة، ويتم ذلك وفق عدّة خطوات كالاتي :

- ✓ يتم عن طريق الشركة الوطنية نפטال الجزائر .
- ✓ تقوم مؤسسة نפטال تيارت في شهر جوان بفتح مناصب عمل للتوظيف ، حيث تقوم بإرسال عدد المناصب اللازمة إلى الشركة الوطنية بالجزائر (الشركة الأم).

تقوم هذه الأخيرة بإرسال عدد من الأشخاص ممن تتوفر فيهم الشروط المناسبة إلى مؤسسة نפטال تيارت.

#### ثانيا : في سوق العمل.

أما إذا كان احتياج المؤسسة يتطلب قوى عاملة من خارجها أي من سوق العمل الخارجية فهي عادة ما تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل تيارت بحيث :

- ✓ تقوم مؤسسة نפטال تيارت بطلب المناصب اللازمة من الوكالة الوطنية للتشغيل تيارت وذلك في شكل طلب خطي ، مع ذكر بعض الشروط اللازمة مثل : السن (25-40)، الشهادة ، الإقامة الخبرة المهنية ، مؤدي أو معفى من التزامات الخدمة الوطنية ، الصحة الجيدة...

<sup>1</sup> - المادة (01،02) ، القانون رقم 90-11 يتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، 01 شوال عام 1410هـ الموافق لـ 24 أفريل سنة 1990، العدد 17 ، ص563.

✓ تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل تيارت بإرسال قائمة لمجموعة من الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة ، ترسل القائمة في شكل جدول مع ذكر الأسماء ، رقم الهاتف ، رقم التسجيل ، تاريخ التسجيل .

### المطلب الثالث : المقارنة بين احتياجات المؤسسة والمعروض من القوى العاملة

- إذا كان من داخل المؤسسة فكما أشرنا سابقا أن المؤسسة الأم هي من تتكفل بتحديد الأشخاص الذين سيتم نقلهم أو ترقيةهم.
- إذا كان من سوق العمل فكما أشرنا سابقا أن الوكالة الوطنية للتشغيل تيارت تقوم بإرسال قائمة لمجموعة من الأشخاص ممن تتوفر فيهم الشروط المناسبة والتي اشترطتها مؤسسة نפטال تيارت وتمنح التأشيرة من طرف المسؤول مع إعطاء استمارات من طرف الوكالة.
- تقوم المؤسسة بتحديد اختياراتها من بين القوى العاملة المعروضة عليها من طرف الوكالة حسب الشروط التي اشترطتها عليها سابقا ( السن ، الشهادة ، الخبرة... ) ، وفي بعض الأحيان تؤخذ كل المناصب من طرف المؤسسة وذلك حسب احتياجاتها مع ضرورة توفر الشروط المذكورة .

### المطلب الرابع : الإجراءات المتخذة في المؤسسة ( التوظيف ، النقل ، الترقية ) للعمال .

#### أولا : التوظيف .

- يكون التوظيف مباشر في حالة احتياج المؤسسة لمنصب واحد وتكون هذه الحالة عند توظيف الإطارات.
- في حالة احتياج المؤسسة لعدة مناصب تفتح مسابقة للتوظيف<sup>1</sup> .
- يجب أن يخضع ل توظيف إلى وفترة المنصب تبعا لحالة الشغور أو إحداث وظيفة ثم إقراره في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصادق عليه وذلك بعد استنفاذ كل الأبحاث الداخلية.
- تنشأ كل علاقة عمل مبرمة بين العامل الأجير والمؤسسة بموجب عقد مكتوب وممضي والذي يحدث بالنسبة للمعنيين حقوقا وواجبات كما هي محددة بهذه الاتفاقية.
- يجب أن يتضمن عقد العمل عبارة "قرأ ووافق عليه" من طرف المعني متبوعا بتوقيعه.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- يجب على المترشح أن يقدم للشركة كل الوثائق المتعلقة بالتنظيم الداخلي ، كما تحتفظ المؤسسة أيضا بحق فحص مطابقة التصريحات وصحة الوثائق المقدمة.
- يباشر المترشح عمله في المنصب وتقوم المؤسسة بالاعتماد على التجارب المهنية التي تسمح بتقييم كفاءته وقدراته الفكرية والمهنية<sup>1</sup> .
- يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة محدودة بتوقيت كامل أو جزئي لفترات تجريبية محددة كالتالي :
  - ✓ شهرين (02) بالنسبة لأعوان التنفيذ.
  - ✓ أربعة أشهر (04) بالنسبة لأعوان التحكم.
  - ✓ ستة أشهر (06) بالنسبة للإطارات.
  - ✓ اثني عشر (12) شهرا بالنسبة للإطارات السامية.
- عندما يبرم العقد لمدة محدودة بتوقيت كامل أو جزئي تعدل المدة التجريبية كالتالي :
  - ✓ ثمانية (08) أيام بالنسبة لأعوان التنفيذ.
  - ✓ خمسة عشر (15) يوما بالنسبة لأعوان التحكم.
  - ✓ شهر (01) واحد بالنسبة للإطارات .
  - ✓ شهرين (02) بالنسبة للإطارات السامية.
- أثناء المدة التجريبية يمكن فسخ علاقة العمل المبرمة لمدة غير محدودة أو محدودة في أي وقت من طرف كلا الجانبين دون إشعار مسبق أو تعويض.
- كآخر أجل يرسل تبليغ عقد العمل إلى العامل في آخر يوم من المدة التجريبية عند انقضاء هذا الأجل يعتبر تثبيت علاقة العمل مكتسب سواء :
- ✓ لمدة غير محدودة، إذا تعلق الأمر بعقد ذو مدة غير محدودة.
- ✓ لمدة محدودة، إذا تعلق الأمر بعقد ذو مدة محدودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 564.

<sup>2</sup> - المرجع السابق ، ص 565.

ثانيا : النقل

يتم النقل الخارجي بناءا على طلب العامل ولا توافق المؤسسة إلا إذا كان المنصب المطلوب شاغر في المؤسسة الأخرى.

- يتم النقل الداخلي بناءا على طلب العامل ويتمثل في حركة العامل من منصب عمله إلى منصب عمل آخر شاغر، يحدث في التنظيم الهيكلي من طرف الهيئة المستقبلية وموافق عليه.

في هذه المؤسسة غير ملزمة بمنح نفس التصنيف للعامل.

- يمكن للمؤسسة في إطار تنظيمها لنشاطاتها أو عندما تقتضي ضروريات الخدمة، ذلك أن تقوم بنقل عامل إلى منصب آخر دون تصنيف معادل على الأقل.

- عندما يؤدي النقل من أجل ضروريات الخدمة ، إلى تغيير حتمي للإقامة ، تلتزم المؤسسة بالتكفل بالعامل المنقول سواء بمنحه مسكن أو تضمن له الإيواء .

تتكفل المؤسسة بمصاريف الانتقال بما في ذلك تذكرة النقل على أساس المبررات المقدمة<sup>1</sup>.

ثالثا : الترقية

- الترقية تتم داخل المؤسسة من منصب إلى منصب آخر أعلى منه، على أساس عدة اعتبارات منها :

● احترام مواعيد العمل.

● الانضباط داخل المؤسسة.

● احترام الزملاء في العمل .

تتم الترقية المتعلقة بالتقدم في سلم المؤهلات أو في السلم التدرجي المهني حسب مناصب العمل المتوفرة في الهيكل التنظيمي وحسب كفاءة واستحقاق العامل<sup>2</sup>.

- تشغل المناصب الشاغرة بصفة الأولوية من طرف العمال المثبتين للمؤسسة والتابعين لنفس مستوى التصنيف أو إلى مستوى التصنيف الأدنى مباشرة.

- تكون مناصب العمل الشاغرة محل إشهار داخلي.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 567.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- 1. تتوج الترقية بإصدار مقرر تنظيمي موقع عليه من طرف السلطة المؤهلة بعد أخذ رأي لجنة المستخدمين<sup>1</sup>.
- لا يبقى المنصب الذي كان يشغله الشخص شاغر، بل تتم ترقية شخص آخر إليه.
- تتم الترقية من داخل المؤسسة تلقائيا داخل الهيكل التنظيمي.
- إذا كان هناك شخص لديه الكفاءة في ذك المنصب الشاغر فتم ترقيته إلى ذلك المنصب دون فتح مسابقة للتوظيف.
- تكون الترقية في صالح المؤسسة أكثر من فتح مسابقة للتوظيف لأنها تساهم في خفض تكاليف المؤسسة.

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 566.

## خلاصة الفصل :

إن مبدأ كل مؤسسة من خلال سياستها المنتهجة هو تحقيق أهدافها المرجوة ، فهي تعمل جاهدة على بلوغ أقصى حد ممكن من الأرباح بما في ذلك تحقيق الجودة والنوعية للمنتج انطلاقاً من رغبات وحاجات المستهلك ، حيث تقوم بدراسة السوق وجمع المعلومات عن مواصفات المنتج الذي يريده الزبون ويشبع رغباته كما تعتمد على أساليب وطرق محفزة أو استعمال لوحات إخبارية من أجل الترويج لمنتجاتها.

تسعى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال تيارت ذات الأسهم من خلال خطتها الداخلية ببيع الغاز وذلك وفق طرق وأساليب تساعد على الترويج وبيع منتجاتها و جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، فمن خلال استراتيجيتها التسويقية بدراسة حالة السوق من فترة إلى أخرى لمعرفة الجديد الذي يحدث فيه ، كما تهدف أيضا إلى تحقيق الربح والزيادة في المداخيل وهذا ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني ويزيد من تطورها وازدهارها .

وفي الأخير فإن المؤسسة هي في حالة تحقيق ربح ، كما أن لديها عدد معتبر من الزبائن إذا ما قورنت بالمؤسسات المنافسة، وتعتبر الأفضل عموماً بالنسبة لمكان وجودها.



خاتمه

### خاتمة:

يعد التخطيط من الوظائف العامة في أية إدارة ، تتطلب فعالية الأجهزة الإدارية اهتماما بالعديد من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها ، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا وفقا لأسس علمية منظمة.

كما يعتبر تخطيط القوى العاملة عنصر أساسي لنجاح العمل من خلال رسم الخطط ووضع البرامج ومن الواضح أنّ هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى ، وتتناول هذه الوظيفة تحديد ما يجب إنجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين ، ولذلك فتخطيط القوى العاملة تربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.

إنّ عملية تخطيط القوى العاملة عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف ، كما أنّها عملية مشتركة بين الإدارات ، لأنّ التخطيط السليم للقوى العاملة يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربة على حركية هذه القوى .

إنّ لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي في الحقيقة تخدم من في المؤسسة ومصالح العمال ، ولعل أبرزها هي وظيفة تخطيط القوى العاملة التي هي عبارة عن تحديد للوظائف والأعمال اللازمة على مستوى أي مؤسسة مع الوضع مجموعة من الشروط التي يلزم توفرها في الأشخاص الذين يشغلون أي وظيفة أو عمل ثم القيام باختيار الأشخاص اختيارا موضوعيا للحصول على أكبر كفاءة انتاجية منهم ، ممّا يعني القيام بعملية تنبؤ بحجم العرض والطلب من القوى العاملة التي تستطيع عن طريقها تحديد اليد العاملة المطلوبة لها كمّا ونوعا وفي الوقت المناسب .

### • نتائج البحث :

- ❖ اعتماد المؤسسة على أسلوب الترقية أكثر لأنه يخفض من التكاليف العامة لها.
- ❖ القيام بعملية تقدير العرض من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات لشغل الوظائف في المؤسسة .
- ❖ القيام بعملية التنبؤ لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة للمؤسسة .
- ❖ تطوير الأقسام الخاصة بإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .
- ❖ بلورة مفهوم تخطيط القوى العاملة من خلال جمع بيانات متعلقة عن الموجود لديها من الأفراد العاملين كما ونوعا وبشكل دوري.
- ❖ إجراء تحليل وظيفي لتحديد إحتياجاتها حسب الطلب.

### • اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى :** والتي نصت على : أن المؤسسة تحتاج لعملية تخطيط القوى العاملة لتحقيق أهدافها لأن العنصر البشري يعتبر رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة.
- وهي تعتبر صحيحة فأبي مؤسسة تحتاج للقوى العاملة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة ولكن هذا لا يكفي إذ لا بد من وضع تخطيط لهذه القوى ، وذلك من أجل مواجهة التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة مستقبلا ، ورفع الإنتاجية .
- الفرضية الثانية :** والتي نصت على : أن نجاح عملية تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة تتطلب التحكم في كفاءة العنصر البشري .

- وهي تعتبر صحيحة وتتضمن تقديم الأفكار لمساعدة الإدارة في تحديد سياسات الاختيار والتعيين وكذلك التدريب ، وقد لاحظنا توفر هذه العناصر في المؤسسة لتحقيق الكفاءة لدى العنصر البشري وضمن الحصول على قوى عاملة تساعد على التشغيل الاقتصادي المستقر على المدى الطويل ، وبالتالي نجاح عملية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة .

الفرضية الثالثة والتي نصت على : أنّ عملية تخطيط القوى العاملة داخل مؤسسة نפטال تتضمن فقط الموظفين الموجودين أصلاً داخل المؤسسة .

وهي تعتبر خاطئة لأنّ عملية تخطيط القوى العاملة لا تتضمن فقط الموظفين الموجودين أصلاً داخل المؤسسة ، بل إنّ عمليات الترقية والنقل تعتبر من بين العمليات التي تدخل ضمن نطاق تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة .

فعندما تتم ترقية شخص داخل المؤسسة ، أو نقل شخص إلى مؤسسة أخرى ، أو العكس أي جلب شخص من تلك المؤسسة ، فهنا قد قامت المؤسسة بالتخطيط للقوى العاملة لديها ، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على سوق العمل الخارجية من خلال تعاملها مع الوكالة الوطنية للتشغيل.

### • الاقتراحات والتوصيات :

بعد القيام بهذه الدراسة أي التعرض إلى واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نפטال تيارت واستخلاص النتائج منها ، توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن يستفيد منها الباحثين و المسؤولين على مستوى المؤسسة وهي كالاتي :

- ❖ إجراء دورات تدريبية لصالح الإداريين على مستوى المؤسسة.
- ❖ الاهتمام أكثر وأكثر بتخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة.
- ❖ ضرورة قيام المؤسسة بعملية تحليل مخزونها من المهارات وقوة العمل و حجم الاستخدام داخلها وذلك بشكل دوري من فترة إلى أخرى .
- ❖ توفير نظم معلومات على مستوى المؤسسة يخصص الموارد البشرية بالتفصيل الدقيق.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات و البحوث حول موضوع تخطيط القوى العاملة في مؤسسة أخرى.

### آفاق البحث :

نظرا لضيق الوقت في معالجتنا لهذا الموضوع صادفتنا عدّة جوانب هامة لهذه الدراسة لم يسعفنا الحظ في

معالجتها كلّها ولذلك ارتأينا اقتراحها كأفاق للبحث :

- ✓ خصائص القوى العاملة في المؤسسات.
- ✓ مساهمة القوى العاملة في برامج التشغيل لدى المؤسسات.
- ✓ وظائف إدارة الموارد البشرية.

# قائمة الأشكال والملامح

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	خطوات تخطيط القوى العاملة	الشكل رقم (01،02)
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال -تيارت-	الشكل رقم (02،03)

الصفحة	رقم الملحق
82	الملحق رقم 01

# قائمة المراجع



### أولا : الكتب

- 1- أحمد علي عبد الله ،التخطيط والتنمية السياحية ، ط1 ، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن 2014.
- 2 - أحمد عارف العساف ، محمود حسين الوادي ، التخطيط والتنمية السياحية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2011.
- 3- أحمد السيد كردي، مبادئ تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
- 4- أسامة كامل ومحمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة ، البحرين ، 2006.
- 5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2001.
- 6 - ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007.
- 7 - أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2011.
- 8 - بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- 9- حسام حریم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، التخطيط ، جامعة البتراء ، الأردن ، دون تاريخ.
- 10- حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ الأساسية والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 11 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 12- حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية التنمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2007.
- 14 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

- 15 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 16 - عبد الكريم درويش: أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1980.
- 17 - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- 19 - عبد الباسط عبد المعطي وآخرون، السكان والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990.
- 20 - فريد بشير الطاهر، التخطيط الاقتصادي، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 21 - فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 22 - كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، سوريا، 1992.
- 23 - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 24 - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 25 - موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1990.
- 26 - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 27 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 28 - معين أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، ط1، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الجزائر، 2010.
- 29 - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- 30 - محمد عبد الفتاح، مُجد كمال مصطفى، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية، مصر، 1988.

- 31- ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .  
32- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة القوى العاملة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .  
33- نصر الله حنا، إدارة القوى العاملة، دار زهران، الأردن، 2001 .

### ثانيا : المذكرات الجامعية

- 1- التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة دراسة ميدانية بمطبعة مزوار الوادي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2015/2014 .  
2- أسماء بقاري، هجرية خوخي، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة مديرية الإدارة لولاية ورقلة، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص: تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة، 2012 .  
3- مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، د ت .

### ثالثا : الدوريات

- 1- حسن راجحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية، مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2006 .

### رابعا : القوانين و المراسيم

- 1- القانون رقم 90-11 يتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 01 شوال عام 1410هـ الموافق لـ 24 أفريل سنة 1990، العدد 17 .  
2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 8 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 1 أكتوبر 2006 العدد 61 .

الملاحق

الملحق رقم 01

	Effectif permanent					Effectif Temporaire				Total 1+2	Camp Hiv	ASI	Autres	Total 3	Ecart 3-2
	Cadre sup	Cadres	Maitrise	Exécution	Total 1	Cadres	Maitrise	Exécution	Total 2						
<b>SIEGE</b>	01	39	26	10	76		0	0	0	76			0	0	0
<b>CE 141 TIARET</b>		11	64	53	128	0	08	45	53	181	30	23	0	53	0
<b>MCE 381 TESSMSILET</b>		07	38	29	74		04	38	42	116	31	11	0	42	0
<b>DR 145 FRENDA</b>		02	10	08	20		02	12	14	34	09	05	0	14	0
<b>DR 143 SOUGUEUR</b>		01	08	09	18		03	10	13	31	08	05	0	13	0
<b>DR 035 AFLOU</b>		01	11	06	18		02	09	11	29	05	06	0	11	0
<b>DR 142 KSAR CHELLALA</b>		01	09	08	18		02	16	18	36	12	06	0	18	0
<b>TOTAL DISTRICT</b>	01	62	166	123	352	0	21	130	151	503	95	56	0	151	0
<b>Recap permanent temporaire</b>	01	62	166	123	352	0	21	130	151	503	95	56	0	151	0
<b>ecart</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
.....	شكر و عرفان
1 .....	مقدمة :
	<b>الفصل الأول: عملية تخطيط الموارد البشرية</b>
7 .....	تمهيد:
8 .....	المبحث الأول: مفهوم التخطيط
8.....	المطلب الأول: تعريف التخطيط
9 .....	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التخطيط
11 .....	المطلب الثالث: مبادئ التخطيط
14 .....	المبحث الثاني: أنواع التخطيط مستوياته ومراحله
14 .....	المطلب الأول: أنواع التخطيط
16 .....	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد التخطيط
20 .....	المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط
23 .....	المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية والفرق بينها وبين تخطيط القوى العاملة
23.....	المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميتها
27.....	المطلب الثاني: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
30.....	المطلب الثالث: الفرق بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة
33 .....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية

35	تمهيد: .....
36	المبحث الأول: مفهوم القوى العاملة .....
36	المطلب الأول: تعريف القوى العاملة ومصادرها .....
38	المطلب الثاني: طرق تقدير القوى العاملة .....
41	المبحث الثاني: مفهوم ومتطلبات تخطيط القوى العاملة .....
41	المطلب الأول: مفهوم تخطيط القوى العاملة ومتطلباتها .....
42	المطلب الثاني: خطوات تخطيط القوى العاملة .....
45	المطلب الثالث: أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة .....
46	المبحث الثالث: أساليب وصعوبات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية .....
46	المطلب الأول: الأساليب الكمية .....
49	المطلب الثاني: الأساليب غير الكمية .....
51	المطلب الثالث: صعوبات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية .....
52	المطلب الرابع: معايير نجاح تخطيط القوى العاملة .....
53	خلاصة الفصل: .....

الفصل الثالث: إجراءات تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نفضال تيارت

55	تمهيد : .....
56	المبحث الأول : ماهية مؤسسة نفضال .....
56	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة .....



56.....	المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة .....
57.....	المطلب الثالث : نشاط المؤسسة وعدد عمالها .....
58 .....	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال ومهامها وأهدافها .....
58.....	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت .....
59.....	المطلب الثاني : شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت .....
62.....	المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة نفطال تيارت.....
63 .....	المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة في مؤسسة نفطال تيارت .....
63.....	المطلب الأول : تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.....
64.....	المطلب الثاني : أساليب التنبؤ بالقوى العاملة المعروضة .....
65.....	المطلب الثالث : المقارنة بين احتياجات المؤسسة والمعروض من القوى العاملة .....
65.....	المطلب الرابع : الإجراءات المتخذة في المؤسسة ( التوظيف ، النقل ، الترقية) للعمال .....
69 .....	خلاصة الفصل : .....
71 .....	خاتمة: .....
76 .....	قائمة الأشكال والملاحق .....
78 .....	قائمة المراجع .....
82 .....	الملاحق.....

## ملخص باللغة العربية :

تهدف الدراسة إلى موضوع أهمية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية ، حيث انطلقنا في هذه الدراسة من الإشكالية التالية : ما أهمية تخطيط القوى العاملة في المؤسسة الاقتصادية ؟  
مبرزين أهم الجوانب المتعلقة بهذه العملية ومدى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع إنتاجيتها ومنحها الميزة التنافسية في الأسواق. وقد أثبتت بعض الدراسات أن مصطلح تخطيط القوى العاملة له عدة مصطلحات مرتبطة ببعضها البعض : كالتخطيط ، تخطيط الموارد البشرية ، تخطيط القوى العاملة ، حيث يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه استراتيجية الحصول على قوى عاملة بالعدد ، النوع ، و المستوى المطلوب لإنجاز مهامهم في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد.

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط ، تخطيط الموارد البشرية ، القوى العاملة ، تخطيط القوى العاملة.

## ملخص باللغة الإنجليزية :

### **Abstract :**

The study aims at the importance of manpower planning in the economic institution، as we started in this study of the following problematic: the importance of manpower planning in the economic institution ? Shaped the most important aspects related to this process and its importance in achieving the objectives of institutions and raise productivity and give them competitive advantage in the markets. Some studies have proved that the term manpower planning has several related terms each other : such as planning , human resources planning , manpower planning , where it is defined manpower planning as a strategy of getting a workforce by number , type, and level required to complete their tasks at different duty stations on the specified time.

**Key words :** planning , human resources planning , manpower , manpower planning.