

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



هيئة التعليم التقني

كلية الشيخ عبد الله البهري التقنية

قسم العلوم الادارية وتنمية المجتمع

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بمؤازر:

التخطيط واثره علي كفاءة وفعالية وظائف المنظمة

دراسة حالة في :
شركة اسمنت عطبرة المحدودة

اعداد: نطالبات:

١. السيدة محمد عبد الرحمن
٢. اقبال الدريس بابكر محمد
٣. حمدة الليث اسماعيل علي
٤. فدوى الحسن بابكر عمر
٥. منى عثمان الحسن علي

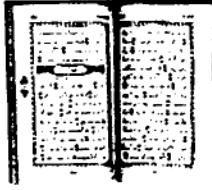
٥٩

إشراف:

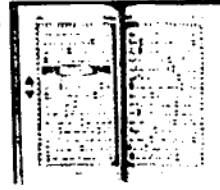
الأستاذ / عمر مصطفى

٢٠٠٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



آية قرآنية



قال تعالى :

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذْكُرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صَلَّى
الْعَظِيمِ

سورة البقرة الايات (٢٦٩)

الأهداء

إلى معلم البشرية الأول

محمد بن عبد الله ﷺ صلى الله عليه وسلم
الحب الذي ملأ القلوب والشوق الذي غمر النفوس

إلهي أكمل أم وأب

إلى كل من في عينيه نظرة محبة وقلب يمن

الأشوان والعزماء

إلى من غرسوا فينا شتلة الإله وورسوا القاويع
معني التماسك والتمري

معلمينا وأساتذتنا الأجلاء

أهري عصارة جهر ثمرتي سهر سبعة عشر عاماً لمجرة عين
قديم ضوء فينيار تهبه الريح وإلتهام لقرطاس وإستنزاف مراد
بمحمل شعاع السنين الماضيه

شكر وعرفان

الشكر من قبل ومن بعد لله الواحد القهار القائل في محكم تنزيله وهو أصدق القائلين
(... وقال ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

صدق الله العظيم (الآية ١٩ النمل)

والشكر أجرله إلي : الأستاذ/عمر مصطفى
الذي كان لإشرافه علي هذا البحث الأثر الواضح لتسهيل وتذليل كافة العقبات
ثم من بعده لأسرنا الصغيرة التي ساعدتنا في عناء ومشاق هذا البحث من
كل النواحي.

الشكر أجرله إلي .. أولئك النفر الذين ما بخلوا بعلمهم ووقتهم ونصحهم
كما نخص بالشكر الاساتذة بقسم العلوم الاداريه وتنمية المجتمع

الباحثات

١٤	علاقة تخطيط القوة العاملة مع أنشطة إدارة القوة العاملة
١٦	مسئوليه تخطيط القوة العاملة
المبحث الثالث	
١٧	مراحل تخطيط القوة العاملة
الفصل الثالث	
المبحث الأول	
٢٨	مفهوم إدارة الإنتاج كوظيفة من وظائف المنظمة
٢٩	مفهوم وأهميه تخطيط الإنتاج
المبحث الثاني	
٣١	أنواع خطط الإنتاج
٣٢	اختبار صلاحية الإنتاج
المبحث الثالث	
٣٤	أساليب تخطيط الإنتاج
الفصل الرابع	
المبحث الأول	
٣٨	مفهوم التخطيط المالي
٣٩	هيكلية التمويل
المبحث الثاني	
٤١	العوامل التي تحدد نوع التمويل
٤٤	الرافعة التشغيلية
المبحث الثالث	
٤٨	الرافعة المالية
٤٩	تكلفة الأموال
الفصل الخامس	

المبحث الأول	
50	النخلة والتطور التاريخي للخرقة
52	المبكل التنظيمي للخرقة
المبحث الثاني	
52	اثر التخطيط على كفاءة وفعالية التسويق
54	اثر التخطيط على كفاءة وفعالية الانتاج
المبحث الثالث	
56	اثر التخطيط على كفاءة وفعالية القوة العاملة
57	اثر التخطيط على كفاءة وفعالية التمويل
	النتائج والتوصيات
	الخاتمة
	المراجع والمصادر



المقدمة :

ان التخطيط هو الوظيفة الاداريه التي تشمل علي الاختيار من البدائل المتعلقة بتحقيق اهداف منظمة العمل وسياستها والتخطيط يهتم بالتحديد مسبقا بما يجب ان تقوم بانجازها منظمة العمل وطريقة تحديد الاهداف ولذلك بذلنا جهودنا بالبحث في هذا الموضوع المهم الذي لاتخلو منه أي وظيفة من وظائف المنظمه كما هو معلوم فان الهدف الرئيسي لاي منظمة عمل هو انتاج وتوزيع البضائع والخدمات ويتطلب ذلك اداء وظائف معينه وهي الانتاج والتسويق والتمويل والقوة العامله وعليه فان وظيفة التخطيط يجب ان تؤدي بفعاليه في هذه الوظائف من المنظمه والتخطيط هو عبارته عن عمليه متسلسله وتشير هذه الدراسه في هذا البحث الي هذه الحقيقه .

ويحتوي هذا البحث علي خمسة فصول :

❖ الفصل الأول :

❖ التخطيط في التسويق

❖ الفصل الثاني :

❖ التخطيط في القوة العامله

❖ الفصل الثالث :

❖ التخطيط في الانتاج

❖ الفصل الرابع :

❖ التخطيط المالي وهيكله التمويل

❖ الفصل الخامس :

❖ شركة اسمنت مطيرة المحدوده

الفصل الأول

البحث الأول:

استراتيجيه تخطيط التسويق
مدخل تخطيط التسويق

البحث الثاني :

اشكال التخطيط
مكونات التخطيط
التنبؤ في التسويق

البحث الثالث :

طرق التنبؤ في التسويق
الاشكال الاساسيه للتنبؤ
قياس الطلب والمنافسه



الفصل الأول

المبحث الأول :

استراتيجية تخطيط التسويق :

تظهر اهمية تخطيط استراتيجية التسويق في ظل البيئة المحيطة بالمشروع وتدور العملية الادارية كلها حول التخطيط حتي اصبح التخطيط احدي الوظائف في ذلك وتنظيم العمل داخل المنشأة ويسهل التخطيط تحقيق واداء الوظائف بكفاءة وحركية مع بقية اجزاء المنشأة ويتضمن التخطيط تدفق الارصده والادارة والسلطة والمسؤولية وادارة المواد للانتاج والتوزيع^١.

ويعرف التسويق بأنه :

النشاط الانساني الذي يتم ممارسته لاشباع حاجات ورغبات الافراد من خلال عمليات التبادل فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليدة بالتالي فان الاستراتيجيات تبني لكي :

- ❖ تقدم المنتجات من (سلع - خدمات - افكار) التي يرغبها العملاء
- ❖ تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة

❖ تتعرف علي وسائل الاعلان والاتصال الاكثر مناسبة للوصول الي العملاء الحاليين والمرقبين .

❖ تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الاكثر ملائمة للعملاء .^٢

الاستراتيجية وبرامج العمل : هي خطة العمل التي تمكن الشركة من الوصول الي ما نريد . وان الصعوبات التي تواجه التخطيط الطويل الاجل هي :

■ يتطلب التنسيق بين جميع الوظائف سواء تسويقيه او غير تسويقيه وكذلك التنسيق بين جميع الوحدات داخل التنظيم .

■ مشكله طول الفترة التي تغطيها الخطة التي تضع بعض الشركات تخطيطا لاغطي خمس سنوات ولكن اكثر من ذلك وقد يصل الي ٢٥ عاما ولقد ساعد

^١ د. محمد سعيد عبد الفتاح - ادارة تسويق ص ٢١١
^٢ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية ص ١٠٤

■ التقديم التكنولوجي علي الاستمرار في التخطيط طويل الاجل وعلي اطلال
فترته^١.

مداخل تخطيط التسويق^٢:

تختلف المداخل المختلفه التي تسلكها الشركات عندما تقوم بالتخطيط ومهما
كانت الطريقة فيجب ان تعكس اهداف التنظيم ويمكن ان تلقي الادارة
بمسئولييه التخطيط ان الجهات الاتيه :

❖ مديرين وظيفين مثل : مديري الاعلان - المبيعات - التسعير - بحوث
التسويق .

❖ مجموعه وظيفيه تقوم بالتخطيط

❖ الي أي فرد له علاقه بالتسويق بما فيهم اعضاء من المنظمات الخارجيه

❖ الي مديري السلع .

وبعد ان تحدد المنشأة الجهة المسؤوله عن التخطيط يمكنها ان تختار بين احد
المداخل التاليه للتخطيط:

اولا : من اعلي الي اسفل :

في هذا المدخل يقوم الافراد المقربون الي مسئول التخطيط باغلب العمل الكثير
من مديري التسويق يشعرون بان اهمية التخطيط في التسويق تتطلب نوعان
المركزيه في التوجيه والرقابه وان الافراد و العاملين في المستويات الدنيا ليسوا
في موقع يسمح لهم برويه الكثير واوضحه بعض الدراسات ان التخطيط كما ياتي
من اعلي الي اسفل كل ما كانت الخطة غير دقيقة .

ثانيا : من اسفل الي اعلي :

وفي هذا المدخل يمكن مراجعه حكم الافراد في المستويات الدنيا اكثر من مرة
عندما يصل الي المستويات العليا . وانه يعتمد علي المبدأ الذي يقوم بان المنفذين
يجب ان يشتركوا في اعداد الخطة . انه يشكل اساس التنبؤ . هدف الاداء
والميزانيات .

ثالثاً : الاهداف الي اسفل والخطط الي اعلي :

سوف تقوم الاداره العليا بتحديد الاهداف بعد دراسه الفرص والاحيـتـاجـات في التنظيم ثم تقوم الوحدات المختلفه في الشركه باعداد مشروعات خطط لتحقيق تلك الاهداف التي وضعتها الاداره العليا . انه يطبق في الشركات الكبيره فان التخطيط ياتي من اسفل الي اعلي وتراقب الاداره العليا عمليه تخصيص وتوزيع الموارد علي وحدات مختلفه داخل المنظمه

المبحث الثاني :

اشكال التخطيط:

انه ياخذ اربعة اشكال وهي 1:

❖ **التخطيط طويل الاجل :** يتم فيه تحديد الاهداف الاستراتيجية التي ترشد

جهود الشركة في المستقبل ويعطي التخطيط طويل الاجل اطارا تعمل

داخله بقية الخطط في خطة اكبر من مجرد خطة تسويق لانها سوف

تتضمن اكثر من وظيفه او نشاط

❖ **التخطيط القصير الاجل :** انه يعتمد علي بعض الاهداف الخاصة بواحدات

معينه او ادارات معينه وتعد هذه الخطة خطة سنويه داخل اطار الخطة

الطويله الاجل وينفذ ما ورد فيها .

❖ **تخطيط السلع :** تعد خطط طويله وقصيره لسلعه معينه داخل خطوط

الانتاج وانها تعد خطة قصيره لكل خطة منتجات بحيث يمكن ان تقوم خطة

بذاتها منفصله عن بقية الخطط ويجب ان ترتبط هذه الخطط بخطة التسويق

العامه

❖ **التخطيط لنشاط جديد :** انها تساعد المنشات بتقديم منتجات جديده -

الدخول في اسواق جديده - الحصول علي نصيب المنشات الاخرى ويستخدم

هذا النوع من التخطيط للتوسع في نشاط المنظمه بصورة عامه.

مكونات التخطيط¹ :

اثناء عملية التخطيط يجب علي الشركه ان تسال نفسها هذه الاسئله وهي : اين تقف؟ اين نذهب ؟ وتعكس الخطة التقليديه التسويقيه وهذه الاسئله تتضمن ذلك:
- تحليل الموقف؟ اين يقيم المشروع الان ؟ تبدا عمليه التخطيط بمراجعته مركزنا الحالي في السوق ويتضمن هذا التحليل الاتي :

• دراسه اتجاه مبيعات السلعه :

من خلال السنوات السابقه تقارن هذه الارقام بارقام المنافسين وارقام الصناعه مقارنة بالارباح السابقه والتكاليف السابقه .

• مقارنة نتائج السنوات السابقه بارقام التنبؤات السابقه عن المبيعات وعن الارباح لكي تحدد هل كان في اماكن اكتشاف هذه الانحرافات او حتي تجنبها

• يتضمن التخطيط موقف السوق وحالة المنافسة والتغيرات المستقبلية في الطلب . والاتجاهات المختلفه في القطاعات السوقية المختلفه ، التغيرات في سلوك المستهلكين ، والخطوات التي يتبعها المنافسين .

• تقييم الفرص السوقية والعوامل المؤثرة في السلعه التكنولوجيا والتكلفه التي قد تقلل من الارباح او تخفيض من زيادة المبيعات ويعتبر هذا التقييم اساسا لتحليل الموقف والذي تعتمد عليه اعداد البرامج عن الفتره التي تغطيها الخطة .

- اهداف التسويق :

اين نريد ان نذهب ؟.

يعتبر تحديد اهداف التسويق اهم خطوة في التخطيط وتعتمد اهداف التسويق علي الاهداف العامه للمنشاة وتحتاج الادارة العليا مخططين يحددون هدف الاداره لكي نتفهم امكانيات الادارة او السلعه للتوزيع او التغير ويمكن التغير عن الاهداف الرئيسييه في الشركه بحجم المبيعات او نصيب الشركه من سوق

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ادارة تسويق ص 216 - 217

لسلعه . ويعتمد هدف حجم المبيعات علي التنبؤ بالمبيعات والذي سنتعرض له بعد قليل . فبعض الشركات تأخذ تنبؤات المبيعات علي انها حجم المبيعات المرتقب .

- التنبؤ في التسويق¹ :

مالذي يسبق الاخر التخطيط ام التنبؤ ؟ يقول بعض المديرين ان التنبؤ يسبق التخطيط ويقول البعض الاخر ان التخطيط يأتي بعد التنبؤ او هو نتيجة طبيعيه للتنبؤ مهما كانت الطريقة المستخدمه فان الخطوة الاولى امام المدير المسؤول عن التنبؤ لابد ان توضح الاتي :

- هدفه التنبؤ : الوصول الي تقدير دقيق باغراض الميزانيات التقديرية .
- ديناميكية النظام ومكوناته : الذي من اجله نقوم بالتنبؤ وهذا يوضح مدى التداخل بين المتغيرات مثل (التوزيع - المبيعات - الترويج) .
- الي أي مدى يهمني الماضي لتقدير المستقبل : كلما قل التشابه بين الماضي وبين المستقبل كلما احتجنا الي طرق جديده للتنبؤ .

¹ مرجع سابق ص 219 - 220

المبحث الثالث :

الاشكال الاساسيه للتنبؤ^١ :

يقوم التنبؤ في الظروف الاقتصادية بالسوق والمبيعات وهناك عاملان اساسيان لكل من هذه القطاعات وهما :

امكانيه النشاط - واحتمالية النشاط وانهما يؤثران في مستوي السوق ومستوي المبيعات وتوضح الاشكال الاساسيه للتنبؤ فيما يلي :

اولا : التنبؤ الاقتصادي : بسبب التأثير المتزايد للاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي تعتبر الشركات التنبؤ بالظروف الاقتصادية والتجارية خطوة هامة للتنبؤ بالمبيعات ويمكن ان تعطي السياسه الماليه والنقديه في البلاد ، اتفاق المستهلك ، اسعار الاسهم في البورصة ، كما ان هناك مؤشرات تفيد منها الشركات مثل (اتجاه ارباح الشركه ، ومعدل البطاله ، والارقام القياسيه لاسعار الجملة والتجزئه)

ثانيا : التنبؤ بالسوق : ويعني طلب السوق هي سلعه معينه او الحجم الاجمالي الذي يتم شراؤه بواسطه مجموعه من المستهلكين في مناطق جغرافيه معينه ، وفي وقت معين ، وفي ظروف بيئيه معينه ، وفي ظل برنامج تسويقي معين ، ولكي نص^٢ التنبؤ لطلب السوق علي^٣ ان، نقوم بالاتي :

• نقوم بتحديد امكانيه السوق او اعلي مستوي ممكن للطلب في ظروف معينه بحيث ان القيام باي جهود تسويقيه اضافيه سيكون اثره بسيط في زياده الطلب .

• التنبؤ بالسوق هو المستوي المتوقع لطلب الصناعات والذي يمكن الوصول اليه بجهود تسويقيه معينه .

ثالثا : التنبؤ بالمبيعات : يعطينا هذا التنبؤ توقعات لكميه المبيعات لسلعه معينه في ظل خطة تسويقيه معينه ويطلق علي الطلب علي المبيعات نصيب الشركه من السوق الكلي والطلب علي المبيعات ليس رقما معين لكنه هو داله مجموعه

^١ مرجع سابق ص ٢٢٠ - ٢٢٢

من المحددات مثل : طلب السوق ومجموعه مؤثرات اخري في نصيب الشركه في السوق . اما عن امكانيات المبيعات فهي النسبه من السوق المحتمل تستطيع الشركه ان تصل اليه . وبالتالي عندما تقوم بالتنبؤ بالمبيعات يجب ان تأخذ في حسابها جميع العوامل و المؤثرات الداخليه والخارجيه وتضيف هذا كله الي تقديرات امكانيه السوق ومنها تتضح ان دراسه التنبؤ بالمبيعات عقب دراسه التخطيط .

طرق التنبؤ في التسويق :

اصبح التنبؤ بطاقه السوق علي استيعاب السلعه والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعه في المشروع في اهم المعلومات التي يجب ان توفرها بين طاقه استراتيجيه التخطيط لمستقبل المشروع . ولذلك يجب التفريقه بين طاقه السوق وبين حجم المبيعات المتوقعه للمشروع وان طاقه السوق تعني الحد الاقصي الذي سيتمكن جميع مستهلكي السلعه ، من شراءها في الفترة الزمنيه المحدده مثلا . واما حجم المبيعات يعني عدد وحدات هذه السلعه التي سيتمكن مشروع معين من بيعها اثناء فترة زمنيه معينه .

وان دقة التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعه هو علي درجة من الاهميه لكل انشطة المشروع اذ يتوقف علي هذه التغيرات لتحديد كمية الانتاج التي سيقوم المشروع بانتاجها وهذه بدورها تحدد كمية المواد الخام اللازمه للانتاج المطلوب وتكاليف الانشطة التسويقيه اللازمه .

1. مدخل الاتجاه : هذا النوع من انواع التنبؤ يستخدم عادة لسهولة تطبيقه ويصلح فقط في حاله المشروعات القائمه التي توجد بها سجلات محاسبه لتبين حجم المبيعات لعدد السنوات السابقه وانها تستخدم في الحصول علي حجم المبيعات من السلعه لعدد من السنين السابقه بوصفها في شكل ياتي لمعرفة اتجاهها العام وعلي هذا الاساس يمكن استنتاج اتجاه حجم المبيعات سواء بالارتفاع ام بالانخفاض . وانه لا يصلح في حاله المشروعات التي تتصف مبيعاتها بالتقلبات السريعه وعدم الثبات .

2. العوامل الارتباطية : تتلخص طريقة العوامل الارتباطية في محاورة العثور علي عامل او عوامل لها ارتباط مباشر بمبيعات المشروع فمثلا قد يكون العامل المختار هو تعداد السكان في الدولة فقد يحد المشروع علاقه طرديه بين هذا العامل وحجم المبيعات بحيث انه اذ زاد حجم السكان ارتفعت المبيعات واذا نقص حجم السكان انخفضت المبيعات ويمكن في هذه الحالة ، استخدام عامل واحد وايجاد الارتباط بينه وبين مبيعات المشروع وباستخدام عوامل تعداد السكان والدخل القومي ومبيعات السلعه المكمله .¹
3. مدخل الراي الشخصي : انه يعتمد علي اراء الخبراء المسلحين بمعلومات كامله سواء اكانوا من داخل الشركة او من خارجها ويمكن للشركه ان تستعين بالخبراء الخارجين يتنبؤن بالاقتصاد القومي وبصناعات محدده لكي يساعدوا في قياس الطلب المحتمل في المستقبل او التغير المحتمل في اسعار الطاقة كما يمكن الاستعانه براء الوسطاء الموزعين . وانه يتميز بالسرعه في جمع الاحصاءات والبيانات وانها طريقة تعطي دائما اقل دقه من الحقائق الثابته ان المسؤوليه فيها غير محدده ولا تخرج عن مجرد احتمالات لا يمكن الاعتماد عليها في تقسيم الاحصاءات والارقام علي اساس المناطق وجماعات المستهلكين وانواع السلع .
- 04 مدخل اختبار السوق :انه يفضل استخدامه عندما يكون مدخل الراي المستهلكين او الخبراء محدودا بسبب التكلفة او الامكانيه وانه يكون مفيدا في حاله السلعه المستقره وفي نفس الوقت تغيير من طريقة التوزيع.²

¹ د. نسيم حنا ، دادي التسويق ص 145
² محمد سعيد عبد الفتاح ادارة تسويق ص 223 226

قياس الطلب والمنافسة :

بعد التعرف علي مفاهيم تخطيط التسويق والتنبؤ به . يجب علينا ان تدرس اثنين من الميادين الواجب التنبؤ بها وتخطيطها وهذين الميدانين هما الطلب والمنافسة ومن الواضح ان هذين الاعتبارين (الطلب - المنافسة) مرتبطان حيث ان زيادة الطلب علي السلع في منتج معين ستؤدي الي زيادة عدد المنافسين كما ان وجود المنافسة الشديدة تتبع زيادة الجهود التسويقية للحصول علي نصيب اكبر من الطلب ¹ .

والطلب هو الدورة الدموية لكل الجهود التسويقية والمنافسة التي تحدد قدرة المنشأة علي اشباع طلب المستهلكين . ويجب ان يكون رجل التسويق حساسا للمنافسة ويحاول قياسها وتحديد اسباب قوتها ومظاهر ضعفها ويدرس ايضا مزايا وعيوب المزيج التسويقي الذي اختاره ² .

¹ مرجع سابق 227
² 11- 12 of the 70pp William Lazer Edal . Consumer Environment and life styles of the

الفصل الثاني

البحث الأول:

ماهو التخطيط للقوة العاملة

اهمية تخطيط القوة العاملة

البحث الثاني :

علاقه تخطيط القوة العاملة مع أنشطة ادارة القوة العاملة

مسئوليه تخطيط القوة العاملة

البحث الثالث :

مراحل تخطيط القوة العاملة

الفصل الثاني :

المبحث الأول :

ماهو تخطيط القوة العاملة :

هو منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من اجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الافراد اللازمين للقيام بالواجبات والاعمال المطلوبه لتحقيق وظائف من ناحية ، وتحقيق متطلبات الافراد وحاجتهم من ناحية اخرى .^(١)

فانه يتم بنظرة شاملة لنظم الافراد في المنظمه بحيث تسمح لكل مدير علي حده ان يتخذ قرارات اكثر فاعليه تتمشي مع كافة احتياجات المنظمه . فان عمليه تخطيط الموارد البشرية هي العمليه التي تستهدف الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبه لذلك في اطار خطة زمنييه محدده . وانه وسيله علميه تقوم بالتعرف علي الهيكل الحالي للعاملين في المنظمه ودراسه المتغيرات المتوقعه لفترة زمنييه مستقله وهدف اعداد الهيكل المناسب لها من العماله بالنوعيات والاعداد المطلوبه وترشيده سياسات التعليم والتدريب لتلاقي مواضع الاختناق مستقبلا .^(٢)

^(١) د. محمد عبد الفتاح منجي . د. نبيل الحسيني النجار : ادارة الموارد البشرية ص ٢١٢
^(٢) د. محمد عبد الفتاح منجي ، مذكرات في تخطيط القوة العاملة ص ٢٢٥

اهمية تخطيط القوة العاملة :

انها تساعد المنظمة علي توقع احتياجاتها من الموارد البشريه من حيث العدد والنوع قبل وقت كافي بالتالي فهو يكشف لها فيما اذا كان سيقابلها نقص او زيادة من اليد العامله في الفترة التي يجري التخطيط لها .

وان تخطيط القوة العامله الفعال يساعد في تخفيض التكلفه ورفع الانتاجية واعداد الموازنه التقديرية للرواتب والاجور فيها . ويستفاد منها لمعرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانيه لرفع الرواتب والاجور والمكافآت الخاصة بالعماله التي ستتواجد في المنشأة مستقبلا . لتساعد في توزيع عن العمل في المنظمه بشكل متوازن علي وحداتها الاداريه .⁽¹⁾

اتاحة الفرصه امام المنشأة لمراجعه وتطوير سياسات واجراءات وتطبيقات العمالها فيما يتعلق بالاحتياجات والاختبار والتعين والتدريب وتنظيم العمل والحوافز في شكل بنود تكلفه توضح مدي قبولها وفعاليتها في اتاحة الفرصه امام المنشأة للتأكد من مدي الاستفادة من المصادر البشريه المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون اعمالهم لا تتوافق مع قدراتهم⁽²⁾

(1) ا.د. عمر وصفي عجيلي - ادارة القوة العامله - دار زهران للنشر والتوزيع - ص 78

(2) مصطفى نجيب شاويش - ادارة الافراد - ص 133

المبحث الثاني :

علاقة تخطيط القوة العاملة مع أنشطة إدارة القوة العاملة :

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط القوة العاملة مع أنشطة إدارة القوة العاملة الأخرى شيئا ضروريا لاستكمال عمله الإلمام بماهية هذا النشاط الفعال من أنشطة إدارة القوة العاملة حيث يأتي فحص طبيعه هذه العلاقة ويلقي المزيد من الضوء علي مدى أهميتها للمنظمة وفيما يلي توضيح طبيعة هذه العلاقة :

• **أولا :** العلاقة مع الاستقطاب : يمكن النظر لانتاج تخطيط القوة العاملة وما تظهره من تحديد في حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع علي أنها مدخلات رئيسيه لعملية الاستقطاب فهي تساعده في وضع الخطة التي علي أساسها سيقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبه التي يتوفر لديها حاجة المنظمة من العماله من حيث الكمية والنوعيه المطلوبين والعمل علي استقطابه .

• **ثانيا :** العلاقة مع الاختيار والتعيين : فان تخطيط القوة العاملة انه يحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توفيرها في هذا العدد ليقوم بعملية الانتقاء لافضل المتقدمين للعمل والسعي لتعيينهم في الوظائف المناسبه لهم .

• **ثالثا :** العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للأفراد : ويقصد بالمسارات الوظيفيه ان المنظمة تعمل عادة علي تحديد حركة تنقلات العاملين لديها سواء عن طريق الترقيه او النقل . وانها تعمل علي رسم التدرج الوظيفي للأعمال فيها بحيث يكون لكل عمل او وظيفه مسار اما متخصص او غير متخصص خاص بها يتدرج من المستوي الأدنى الي المستوي الأعلى وانها تعمل علي تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الافراد وتخصصاتهم و الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات التي اما ان يتم توفيرها من داخل المنظمة او من خارجها وايا كان مصدر توفير الحاجة فالنتائج التي يتم التوصل اليها تعد جزءا أساسيا من خطة القوة العاملة في المنظمة

وذلك لا تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل علي توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة القوة العاملة الموضوعه ^(١)

- رابعا : علاقه تخطيط القوة العاملة مع التدريب : ان عملية التدريب تهدف الي رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويدهم بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الاهداف التدريبية من جهة ، والنتائج التدريبية المحققة من جهة اخرى ^(٢)

^(١) عمر وصفي عقيلي - ادارة القوة العاملة - ص ٧٩ - ٨٠
^(٢) د.علي المسلمي - ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية - ص ٥٢

مسؤولية تخطيط القوة العاملة :

تقع مسؤولية تخطيط القوى العاملة علي الادارة العليا ومدير القوى العاملة وكافة المديرين في المستويين الاوسط والمباشر وانهم مسؤولين عن هذا التخطيط . اذ علي جهودهم وكفائهم يتقرر نجاح وكفاءة وفعاليه هذا التخطيط . وان كل واحد منهم يلعب دورا مختلفا في هذه العملية التخطيطية وان اعضاء الادارة العليا مسؤولين عن تشجيع التخطيط وتقديم المساعدة من اجل انجازه والتأكد علي اهمية استخدامه . وان مدير القوى العاملة مسؤولا عن وضع الخطة فهو يقوم من خلال ادارته بجمع المعلومات الضرورية وايجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشريه داخل المنظمة وجعله متاحا للاستخدام ان يقوم بالتنسيق بين تخطيط القوة العاملة وانشطة ادارة القوى العاملة الاخرى ويسعي لتقييم فعاليه التخطيط للوقوف علي مدى النجاح الذي تم تحقيقه . وان المديرين والمشرفين انهم مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها التخطيط في القوى العاملة فانهم يعملوا مع مدير القوى العاملة من اجل وضع خطط العمل وادارته والموارد البشريه في الوقت المناسب (1)

* ان عملية تخطيط القوى العاملة لا تتم بصورة منفردة لادارة من الادارات داخل المنظمه بل هي عملية متكاملة يتحمل فيها كل مدير او رئيس قسم مسؤوليته الكامله في تحديد الحجم الامثل للقوة العاملة المطلوبه خلال الفترة المخطط لها . اما مسؤوليه ادارة الافراد فتمكن من ضرورة واهميه التنسيق بين خطط القوى العاملة علي مستوي الادارات المختلفة (2)

(1) أ. د. عمر وصفي عجيلي - ادارة القوة العاملة - دار زهران للنشر والتوزيع ص 81
(2) د. نبيله الحسين - د. متحف مصطفى - ادارة الافراد والعلاقات الانسانيه - ص 252

المبحث الثالث :

مراحل تخطيط القوة العاملة :

يمر تخطيط القوة العاملة في المنظمة بثلاثة مراحل اذ ان نتائج كل مرحله تبني علي اساسها تنفيذ المرحلة التالية سوف نقوم بعرض هذه المراحل :

• المرحلة الاولى : دراسته سوق العمل :

يقوم تخطيط القوة العاملة في هذه المرحلة بدراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وانها تلعب دورا مؤثرا في العرض والطلب في سوق العمل ولذلك تتبنا المنظمه و تقدر حجم العرض و الطلب علي القوة العاملة في الفترة المقبلة التي يخطط لها وان تحديد هذه العوامل او المتغيرات ودراسة اتجاهاتها وتحديد تأثيرها في سوق العمل .ويساعدها الي حد كبير في تدبير احتياجاتها المستقبلية في القوة العاملة ان دراسته العرض والطلب في سوق العمل يحتاج الي القيام بتحديد المتغيرات المؤثرة في سوق العمل والتنبؤ باحتياجاتها وتحديد تأثير هذا الاتجاه علي قدرة المنظمه علي توفير وتلبية احتياجاتها من القوة العاملة من حيث الكم والنوع مستقبلا . وان مجالات التنبؤ التي تؤثر في سوق القوة العاملة وهي :

- تقوم بعمليات التنبؤ وتحليل اتجاهاتها المستقبلية من الوصول الي خطة قوي عاملة واقعية وبوجه عام يمكن تقسيم المتغيرات او العوامل المؤثرة في سوق القوي العاملة أي العرض والطلب الي قسمين هما :

• المتغيرات الخارجية : انها تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة وانها تؤثر في

تخطيط القوي العاملة ولها تأثير واضح في سوق العمل ولها تأثير في الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها واهتمامها في الحاضر والمستقبل . ومن اهم متغيرات البيئة الخارجية التي تعتبر مجالات لعملية التنبؤ ذات العلاقة مع نشاط تخطيط القوة العاملة وهي :

الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة : تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دورا مؤثرا في سوق العمل وتخطيط القوة العاملة .ففي

فترات الرواج يكون الطلب علي السلع والخدمات كبيرا وتوسع المنظمات لزيادة انتاجها لكي تلبي هذه الزيادة المتوقعة وان المنظمات تسعى للتوسع في استخدام الموارد البشرية وان الانكماش الاقتصادي فالطلب علي السلع سيقبل وتعمل المنظمات علي تقليص انتاجها وسيؤدي ذلك الي وجود فايز في عماله لديها . وان لعب التضخم الاقتصادي دورا مؤثرا في تخطيط القوة العاملة وان نسبه التضخم الاقتصادي سيجبر المنظمات علي زيادة الرواتب والاجور التي تدفعها للعاملين . ان تقوم باستخدام اساليب وطرق عمل جديدة تعتمد علي التكنولوجيا التي لاتحتاج الي عماله سعيها منها الي تقليل تكلفة العمل. ان المنظمات لا تلجا الي توظيف موارد بشريه جديدة . وقد تلجا في بعض الحالات كما هو في الدول الراسماليه .

التطور التكنولوجي :

ان التقدم التكنولوجي في مختلف مجالاته له تاثير كبير في حجم ونوعيه الموارد البشريه في مجال الانسان الالي الذي اصبح يحل تدريجيا محل العنصر البشري في العمل . فالعالم الصناعي سيؤده اليوم في سباق في مجال التصنيع الالي . وبوجه عام يمكن تلخيص تاثير التطور التكنولوجي والاليه الكامله في الموارد البشريه في نقاط اساسيه ثلاثه وهي :

- تخفيض حجم الموارد البشريه المستخدمه في المنظمات :
- ان انجاز العمل يتم بشكل الالي دون الحاجه الي العنصر البشري وهذا الاتجاه يؤدي الي قله الطلب علي القوة العامله في السوق .
- الاتجاه الي توظيف موارد بشريه ماهره تتسجم مع طبيعه العمل الالي ففرص العمل المتاحة اليوم هي الخبرات والمهارات الفنيه المؤهله والمدربه التي تتوظف مع طبيعه العمل الالي .
- التغير في نوعيه العرض والطلب في سوق العمل : فالطلب الان يتجه علي استقطاب وتوظيف الموارد البشريه الماهره الابتعاد عن العماله اليدويه . واما العرض فقد اتجهت المؤسسات التعليميه والتدريبه باعتبارها الممول

الرئيسي لسوق العمل للموارد البشرية الي تعديل برامجها بما ينسجم مع
انطور التكنولوجي وطبيعته احتياجاته في لمنظمات
السياسه التي يتبعها الدوله في مجالات التعليم والهجرة :

بالنسبه لسياسه التعليم : ان المورد الرئيسي في سوق العمل من الموارد
البشرية هي : (الجامعات - المعاهد - المرداس المهنية التي تشرف الدوله
علي وضع سياستها التعليميه) وانها تلعب دورا مؤثرا مباشرا في حجم ونوعيه
ماهو معروض من موارد بشرية في سوق العمل والتي تستمد عليها منظمات
في توفير احتياجاتها من القوة العامله منها .

اما بالنسبه لسياسه الهجرة : تفتح بعض الدول باب الهجرة لمواطنيها لاجاد
فرص عمل وحياء افضل خارج حدودها فان هذه السياسه ستؤدي الي حدوث
حالات لترك العمل في المنظمات الي وجود نقص في الموارد البشرية في
سوق العمل وهذا يستوجب من مخطط القوة العامله ان يلم باتجاهات سياسه
الدوله في مجال الهجرة والعمل علي مواجهتها قبل مده لكي لايعاني في أي
نقص في الموارد البشرية في الحاضر المستقبل^١ .

السكان وخصائص القوة العامله :

من خصائص القوة العامله :

- حجم و نمو القوة العامله : يرتبط حجم القوة البشرية ارتباطا وثيقا بحجم
السكان فانه يشير الي جملة عدد الافراد النشيط اقتصاديا .وانه يعتبر
محصله لمجموعه من العوامل الديمجرافيه (المواليد - الوفيات - الهجرة
الخاترجيه) ولها تاثير مباشر علي حجم القوة البشرية . ويعني ان العوامل
الديمجرافيه تؤدي الي عمل التطابق في الزمن بين درجه تغيراتها وتكون
التركيبه الاجتماعيه الاقتصاديه او استبدالها بتركيبه اجتماعيه اقتصاديه
جديده

^١ د/ عمر وصفي عقيلي - اداره القوة العامله - ص ٨٣ - ٨٥

• التركيب النوعي و العمري السكاني : يرتبط التركيب النوعي والعمري للقوة البشرية بما يعرف بمعدل النشاط الاقتصادي العمري والنوعي هو عبارته عن النسبة المئوية للأشخاص ذوي النشاط الاقتصادي على جملة السكان لفئة عمرية معينة .

ويعتبر التركيب العمر من أهم العوامل في تحديد هذه المعدلات وإن العنصر الأكثر أهمية في تحديد القوة البشرية هو نسبة الشباب والأطفال الذين أعمارهم في أوائل سنة العشرين أو الخامس والعشرين ويصبحون مؤهلون للقوة العاملة في المنظمة^(١)

ثانيا : المتغيرات الداخلية :

هي المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة إن هناك أحداث تقع داخل المنظمة لها تأثير في عملية التخطيط ولذلك يجب على المخطط أن يسعى إلى التنبؤ باتجاهاتها وإلّا أخذها في حسابه عند القيام بعمله التخطيط هذا وفيما يلي هنالك مجموعة من هذه المتغيرات :

• أهداف وخطط المنظمة : إن خطة الموارد البشرية في المنظمة يتأثر على حد كبير بأهداف وخطط المنظمة المستقبلية حيث على ضوءها تعني تقديرات الحاجة من الموارد البشرية بما يفي متطلبات إنجاز هذه الأهداف والخطط . فإذا كانت الخطط تتجه إلى توسيع النشاط فهذه إشارة بأن تتنبأ بأن المنظمة بحاجة إلى موارد إضافية .

• ملاءمة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها : إن مستوى كفاءة العاملين له تأثير كبير في حجم العمالة فندما يكون رقم الإنتاج ثابت وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعة لأن رقم الإنتاج يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين .

• معدل دوران العمل : التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة يكمن أساسيا في مجال تخطيط القوة العاملة ويعتبر مؤثرا إلى الحاجة لموارد بشرية

(١) د/ غريب سيد أحمد د/ عادل مختار - الاقتصاد الاجتماعي - دار المعرفة الجامعية - ص ١٥٤

تغطي معدل الخسارة البشرية التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها (الاستقالات - عدد الاصابات في العجز - الوفاء - عدد حالات الفصل - التسريح من العمل (وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ لاتجهاتها من واقع سجلات ادارة القوة العاملة في الماضي (٢)

(٢) د/ عمر وصفي عقيلي - ادارة القوة العاملة - ص ٨٨ - ٩٠

الترقيات المتوقعة : ان الترقية من مستوى اداري الي مستوى اداري اعلي علي ضوء وجود شاغر وظيفي تعد خساره للمستوي الاداري الذي حدثت فيه الترقية و اضافته بشريه للمستوي الذي تمة اليه الترقية ان الترقية هي عملية نقل وظيفي داخلي الا انها في النهايه تمثل نقصا في الموارد البشرية بالنسبه للمستوي الاداري الذي حدثت فيه الترقية والامر الذي يستوجب من تغطيه هذا النقص بافراد يحلون محل الافراد الذين تمت ترقيتهم^(١)

• التعديلات المنتظر ادخالها علي الهيكل التنظيمي للمنظمة :

يؤدي بعض الانشطه الجديده او استبعاد بعضها الي تغير في عدد ونوعيه الوظائف في المنظمه . ولاشك ان عملية الاضافه والالغاء عملية مستمره ولازمه في حالات كثيره وقد تقرر المنظمه مثلا وضع وتنفيذ برامج لمراقبة الجوده وهذا بالتالي يستلزم بالضروره انشاء مجموعه من الوظائف التي لم تكن موجوده من قبل . علي ذلك يصبح وجود الوظائف الحاليه والمسئوله عن النشاط الملغي امر غير ضروري ويتحدثم الغاءها في كلتا الحالتين تؤثر خطة القوه العامله .

^(١) مصطفى نجيب شاويش - ادارة الافراد - ص ١٣٤

• المرحلة الثانية :

تسديد حجم ونوعيه القوي العامله المطلوبه في المنظمه :
بعد القيام بعمليات التنبؤ المشار اليها اعلاه يكون مطلوب من القيميين علي
عمليه تخطيط القوي العامله تقدير حجم ونوعيه الطلب المتوقع علي القوي
العامله مستقبلا داخل المنظمه لتنبؤ نتائج التنبؤ السابق ويكون ذلك باتباع
مايلي:

اولا : حصر عدد وانواع الاعمال المطلوبه :

من الاهميه بمكان وقبل ان تتعرض لحقيقه حصر عدد انواع الاعمال او
الانشطه المطلوبه في المنظمه ان توضع نقطة في غايه الاهميه في هذا الصدد
مفادها :

ان عمليه الحصر التي تقصها تختص بالعمل او النشاط وليس بالافراد فقد
يحتاج نشاط ، الي عمل معين يتدرج تحت انواع كثيرة من العاملين والوظائف
فالتحسين لنشاط او عمل ويأتي يتدرج تحت عدة اعمال مثل الاستلام التفريغ .
وبوجه عام تتم عمليه الحصر التي نحن في صدها علي النحو التالي :
يعد المخطط في البدايه تحديد عدد وانواع الاعمال او الانشطة الرئيسيه ولذلك
من الواقع اهداف وخطط المنظمه المتعارف عليه ان تحقيق أي هدف يتطلب
نشاط معين يجب القيام به بعد ذلك يسعى المحقق علي الاطلاع وممارسة
الانشطة والاعمال الفرديه ضمن كل النشاط او عمل رئيسي . فنشاط المال
علي سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المنظمه ويضمن انشطة او اعمال
فرعيه تسهم في تحقيق هدفه وهي (الحسابات - الجرد - الميزانيه -
الموازنات التقديرية - تكاليف ... الخ)

الاعمال الرئيسية و الفرعيه بعد