بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

هيئة التعليم التقني

كلية الشيخ عبد الله البدري التقنية

قسم العلوم الاداريه وتنمية المجتمع

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بعنوان:

التخطيط واثره علي كفاءة وفعالية وظائف المنظمة

دراسة حالة في:
شركة اسمنت عطبرة المحدودة

إعداد الطالبات:

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

جامعة الشيخ عبد الله البدري
عمادة المكتبات
كلية التكنولوجيا
Rec.No
Class.No
09

إشراف:

الأستاذ / عمر مصطفى

بسم حوسبة

بسم الله الرحمن الرحيم

آية قرآنية

قال تعالى :

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْراً كَثِيراً وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآيات (٢٦٩)

الإهداء

إلى معلم البشريه الأول

محمد بن عبد الله ﴿صلى الله عليه وسلم﴾

الحب الذي ملأ القلوب والشوق الذي غمر النفوس

إلى كل أم وأب

إلى كل من في عينيه نظرة محبه وقلب يحن

الأخوان والزملاء

إلى من غرسوا فينا شتلة الإلفه وورسوا القاويين

سني التماسك والتحري

معلمينا وأساتذتنا الأجلاء

أهدي عصارة جهد ثمرتي سهر سبعة عشر عاماً لمجرقة عين

تحت ضوء فينيار تهبه الريح وإلتهام لقرطاس وإستنزاف مداد

يملأ شعاع السنين الماضيه

الباحثات

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 وعلي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

صدق الله العظيم (الأية ١٩ النمل)

والشكر أجزله إلي : الاستاذ/عمـــــر مصطفي

الذي كان لإشـرافه علي هذا البحـث الأثر الواضح لتسهيل وتذليل كافة العقـبات ثم من بعده لأسرنا الصغيرة التي ساعدتنا في عناء ومشاق هذا البحـث مـــن كل النواحي.

الشكر أجزله إلى .. أولئك النفر الذين ما بخلوا بعلمهـم ووقتـهم ونصحـــهـــم كما نخـص بالشكر الاساتذة بقسم العلوم الاداريه وتنمية المجتمع

الباحثات

الفهرست

الصفحه	الرقم
الايه	أ
الاهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
المقدمه	١
الفصل الاول	
المبحث الاول	
استراتيجيه تخطيط التسويق	٢
مدخل تخطيط التسويق	٣
المبحث الثاني	
اشكال التخطيط	٥
مكونات التخطيط	٦
التنبؤ في التسويق	٧
المبحث الثالث	
طرق التنبؤ في التسويق	٨
الاشكال الاساسيه للتنبؤ	٩
قياس الطلب والمنافسه	١١
الفصل الثاني	
المبحث الاول	
ماهو التخطيط للقوة العامله	١٢
اهمية تخطيط القوة العامله	١٣
المبحث الثاني	

علاقة تخطيط القوة العامله مع انشطة ادارة القوة العامله	١٤
مسئوليه تخطيط القوة العامله	١٦
المبحث الثالث	
مراحل تخطيط القوة العامله	١٧
الفصل الثالث	
المبحث الاول	
مفهوم ادارة الانتاج كوظيفة من وظائف المنظمه	٢٨
مفهوم واهميه تخطيط الانتاج	٢٩
المبحث الثاني	
انواع خطط الانتاج	٣١
اختبار صلاحيه الانتاج	٣٢
المبحث الثالث	
اساليب تخطيط الانتاج	٣٤
الفصل الرابع	
المبحث الاول	
مفهوم التخطيط المالي	٣٨
هيكليه التمويل	٣٩
المبحث الثاني	
العوامل التي تحدد نوع التمويل	٤١
الرافعه التشغيليه	٤٤
المبحث الثالث	
الرافعه الماليه	٤٨
تكلفه الاموال	٤٩
الفصل الخامس	

المبحـــــــث الاول	
النشاة والتطور التاريخي للشركة	50
الهيكل التنظيمي للشركة	52
المبحـــــــث الثاني	
اثر التخطيط علي كفاءة وفعالية التسويق	52
اثر التخطيط علي كفاءة وفعاليه الانتاج	54
المبحـــــــث الثالث	
اثر التخطيط علي كفاءة وفعاليه القوة العامله	56
اثر التخطيط علي كفاءة وفعاليه التمويل	57
النتائج والتوصيات	
الخاتمه	
المراجع والمصادر	

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة :

ان التخطيط هو الوظيفة الاداريه التي تشمل علي الاختيار من البـــدائل المتعلقـــة بتحقيق اهداف منظمة العمل وسياستها والتخطيط يهتم بالتحديد مسبقا بما يجب ان تقوم بانجازها منظمة العمل وطريقة تحديد الاهداف ولذلك بذلنا جهودنـــا بالبحـــث هذا الموضوع المهم الذي لاتخلو منه أي وظيفه من وظائف المنظمـــه كمـــا هـــو معلوم فان الهدف الرئيسي لاي منظمة عمل هو انتاج وتوزيع البضائع والخدمات ويتطلب ذلك اداء وظائف معينه وهي الانتاج والتسويق والتمويل والقـــوة العاملـــه وعليه فان وظيفة التخطيط يجب ان تؤدي بفعاليه في هذه الوظائف من المنظمـــة والتخطيط هو عباره عن عمليه متسلسله وتشير هذه الدراسه في هذا البحث الـــي هذه الحقيقة .

ويحتوي هذا البحث علي خمسه فصول :

- **الفصل الاول :**
- **التخطيط في التسويق**
- **الفصل الثاني :**
- **التخطيط في القوة العامله**
- **الفصل الثالث :**
- **التخطيط في الانتاج**
- **الفصل الرابع :**
- **التخطيط المالي وهيكلة التمويل**
- **الفصل الخامس :**
- **شركة اسمنت عطبرة المحدودة**

الفصل الاول

المبحث الاول:

استراتيجيه تخطيط التسويق
مدخل تخطيط التسويق

المبحث الثاني :

اشكال التخطيط
مكونات التخطيط
التنبؤ في التسويق

المبحث الثالث :

طرق التنبؤ في التسويق
الاشكال الاساسيه للتنبؤ
قياس الطلب والمنافسه

جامعة الشيخ عبد الله البدري
عمادة المكتبات
مكتبة كلية التكنولوجيا
رقم التسجيل
Reg.No
رقم التصنيف
Class.No

الفصـــــــــــــل الاول

المبحـــــــــث الاول :

استراتيجية تخطيط التسويق :

تظهر اهميه تخطيط استراتيجية التسويق في ظل البيئة المحيطه بالمشروع وتدور العمليه الاداريه كلها حول التخطيط حتي اصبح التخطيط احدي الوظائف في ذلـــك وتنظيم العمل داخل المنشاة ويسهل التخطيط تحقيق واداء الوظائف بكفاءة وحركيه مع بقية اجزاء المنشاة ويتضمن التخطـــيط تـــدفق الارصـــده والادارة والـــسلطه والمسؤوليه وادارة المواد للانتاج والتوزيع.[1]

ويعرف التسويق بانه :

النشاط الانساني الذي يتم ممارسته لاشباع حاجات ورغبات الافراد مـــن خـــلال عمليات التبادل فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيـــسي 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 عنهـــا العمـــلاء وترغبهـــا المنظمه
- ❖ تتعرف علي وسائل الاعلان والاتصال الاكثر مناسبه للوصـــول الـــي العملاء الحاليين والمرتقبين .
- ❖ تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الاكثر ملاءمه للعملاء .[2]

الاستراتيجيه وبرامج العمل : هي خطة العمل التي تمكن الشركه من الوصـــول الي ما نريد . وان الصعوبات التي تواجه التخطيط الطويل الاجل هي :

- ▪يتطلب التنسيق بين جميع الوظائف سواء تسويقيه او غير تسويقيه وكـــذلك التنسيق بين جميع الوحدات داخل التنظيم .
- ▪مشكله طول الفترة التي تغطيها الخطة التي تضع بعض الشركات تخطيطا لايغطي خمس سنوات ولكن اكثر من ذلك وقد يصل الي ٢٥عاما ولقد ساعد

---

[1] د. محمد سعيد عبد الفتاح – ادارة تسويق ص ٢١١

[2] د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الاداره الاستراتيجيه ص ١٠٤

- التقديم التكنولوجي علي الاستمرار في التخطيط طويل الاجل وعلي اطـــال فترته [1].

مداخل تخطيط التسويق :[2]

تختلف المداخل المختلفه التي تسلكها الشركات عندما تقوم بالتخطيط ومهما كانت الطريقة فيجب ان تعكس اهداف التنظـــيم ويمكـــن ان تلقـــي الادارة بمسئوليه التخطيط ان الجهات الاتيه :

- ❖ مديرين وظيفين مثل : مديري الاعلان – المبيعات – التـــسعير – بحـــوث التسويق .
- ❖ مجموعه وظيفيه تقوم بالتخطيط
- ❖ الي أي فرد له علاقه بالتسويق بما فيهم اعضاء من المنظمات الخارجيه
- ❖ الي مديري السلعه .

وبعد ان تحدد المنشاة الجهة المسؤوله عن التخطيط يمكنها ان تختـــار بـــين احـــد المداخل التاليه للتخطيط:

اولا : من اعلي الي اسفل :

في هذا المدخل يقوم الافراد المقربون الي مسئول التخطيط باغلب العمـــل الكثيـــر من مديري التسويق يشعرون بان اهمية التخطيط في التسويق تتطلـــب نوعـــامن المركزيه في التوجيه والرقابه وان الافراد و العاملين في المستويات الدنيا ليـــروا في موقع يسمح لهم برويه الكثير واوضحة 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 مـــن مـــرة عندما يصل الي المستويات العليا . وانه يعتمد علي المبدا الذي يقوم بان المنفـــذين يجب ان يشتركوا في اعداد الخطة . انه يـــشكل اســـاس التنبـــؤ . هـــدف الاداء والميزانيات .

---

[1] kotler Cmarkling Man Eigment ,Seceond edjtion ١٩٧٢ p٦٣

[2] مرجع سابق ص ١٥٨- ١٥٩

ثالثا : الاهداف الي اسفل والخطط الي اعلي :

سوف تقوم الاداره العليا بتحديد الاهداف بعد دراسه الفرص والاحيتاجات 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 الأداره العليا عمليه تخصيص وتوزيع الموارد علي وحدات مختلفه داخل المنظمه

المبحث الثاني :
اشكال التخطيط:

انه ياخذ اربعه اشكال وهي 1:

❖ **التخطيط طويل الاجل** : يتم فيه تحديد الاهداف الاستراتيجيه التي ترشد جهود الشركه 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 الخاصه بواحدات معينه او ادارات معينه وتعد هذه الخطة خطة سنويه داخل اطار الخطة الطويله الاجل وينفذ ما ورد فيها .

❖ **تخطيط السلعه** : 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 الاخري ويستخدم هذا النوع من التخطيط للتوسع في نشاط المنظمه بصورة عامه.

---

1 William lazer : Comselmer environ ment and life styles of the 70pp11-12

مكونات التخطيط[1] :

اثناء عملية التخطيط يجب علي الشركه ان تسال نفسها هذه الاسئله وهي : اين تقف؟ اين تذهب ؟ وتعكس الخطة التقليديه التسويقيه وهذه الاسئله تتضمن ذلك:

- تحليل الموقف؟ اين يقيم المشروع الان ؟ تبدا عمليه التخطـــيط بمراجعـــه 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 .

- مقارنه نتائج السنوات السابقه بارقام التنبؤات السابقه عن المبيعـــات وعـــن الارباح لكي تحدد هل كان في اماكن اكتشاف هذه الانحرافـــات او حتـــي تجنبها
- يتضمن التخطيط موقف السوق وحالة المنافسة والتغيرات الممستقبليه فـــي الطلب . والاتجاهات المختلفه في القطلاعات السوقيه المختلفه ،التغيـــرات في سلوك المستهلكين ، والخطوات التي يتبعها المنافسين .
- تقيم الفرص السوقيه والعوامل المؤثرة في السلعه التكنولوحيا والتكلفه التي قد تقلل من الارباح او تخفيض من زيادة المبيعات ويعتبر هذا التقييم اساسا لتحليل الموقف والذي تعتمد عليه اعداد البرامج عن الفتره التـــي تغطيهـــا الخطة .

- **اهداف التسويق** :

اين نريد ان نذهب ؟.

يعتبر تحديد اهداف التسويق اهم خطوة في التخطيط وتعتمد اهداف التـــسويق علي الاهداف العامه للمنشاة وتحتاج الادارة العليا مخططين يحـــددون هـــدف الاداره لكي نتفهم امكانيات الادارة او السلعه للتوزيع او التغير ويمكن التغيـــر عن الاهداف الرئيسيه 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 تاخذ تنبؤات المبيعات علي انهـا حجـم المبيعـات المرتقب .

- **التنبؤ في التسويق**[1] :

مالذي يسبق الاخر التخطيط ام التنبؤ ؟ يقول بعض المديرين ان التنبؤ يـسبق التخطيط ويقول البعض الاخر ان التخطيط ياتي بعد التنبؤ او هو نتيجه طبيعيه للتنبؤ مهما كانت الطريقه المستخدمه فان الخطوة الاولي امام المدير المسؤول عن التنبؤ لابد ان توضح الاتي :

- هدف التنبؤ : الوصول الي تقدير دقيق باغراض الميزانيات التقديريه .
- ديناميكية النظام ومكوناته : الذي من اجله نقوم بالتنبؤ وهذا يوضح مـدي التداخل بين المتغيرات مثل (التوزيع – المبيعات – الترويج) .
- الي أي مدي يهمنا 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[1] :

يقوم التنبؤ في الظروف الاقتصاديه بالسوق والمبيعات وهنالك 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 التاثير المتزايد للاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي تعتبر الشركات التنبؤ بالظروف الاقتصاديه والتجاريه خطوة هامه للتنبؤ بالمبيعات ويمكن ان تعطي السياسه الماليه والنقديه في البلاد ، انفاق المستهلك ، اسعار الاسهم في البورصه ، كما ان هناك مؤشرات تفيد منها الشركات مثل (اتجاه ارباح الشركه ، ومعدل البطاله ، والارقام القياسيه لاسعار الجمله والتجزئه)

ثانيا : التنبؤ بالسوق : ويعني طلب السوق هي سلعه معينه او الحجم الاجمالي الذي يتم شراءه بواسطة مجموعه من المستهلكين في مناطق جغرافيه معينه ، وفي وقت معين ، وفي ظروف بيئيه معينه ، وفي ظل برنامج تسويقي معين ، ولكي نصل التنبؤ لطلب السوق علينا 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 زيادة الطلب .
- التنبؤ بالسوق هو المستوي المتوقع لطلب الصناعه 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 الشركة من السوق الكلي والطلب علي المبيعات ليس رقما معين لكنه هو داله مجموعه

---

[1] مرجع سابق ص٢٢٠ - 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 ات تاخذ 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 استراتيجية التخطيط لمستقبل المشروع . ولذلك يجب التفرقه 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 معيبه .

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

1. مدخل الاتجاه : هذا النوع من انواع التنبؤ يستخدم عادة لسهوله تطبيقيه 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 لايصلح في حالة المشروعات التي تتصف مبيعاتها بالتقلبات السريعه وعدم الثبات .

2. العوامل الارتباطيه : تتلخص طريقة العوامل الارتباطيه في محاورة العثور علي عامل او عوامل لها ارتباط مباشر بمبيعات المشروع فمثلا قد يكون العامل المختار هو تعداد السكان في الدوله 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 الحاله ، 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 يساعدها في قياس الطلب المحتمل في المستقبل او التغير المحتمل في اسعار الطاقه كما يمكن الاستعانه باراء الوسطاء الموزعيين . وانه يتميز بالسرعه في جمع الاحصاءات والبيانات وانها طريقة تعطي دائما اقل دقه من الحقائق الثابته ان المسؤوليه فيها غير محدده ولاتخرج عن مجرد احتمالات لايمكن الاعتماد عليها في تقسيم الاحصاءات والارقام علي اساس المناطق وجماعات المستهلكين وانواع السلع .

04 مدخل اختبار السوق :انه يفضل استخدامه عندما يكون مدخل الراى 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 ، بادئ التسويق ص 145

2 محمد سعيد عبد الفتاح ادارة تسويق ص 223 – 226

قياس الطلب والمنافسه :

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 - المنافسه) مرتبطان حيث ان زيادة الطلب علي السلع في منتج معين ستؤدي الي زيادة عدد المنافسين كما ان وجود المنافسه الشديدة تتبع زيادة الجهود التسويقيه للحصول علي نصيب اكبر من الطلب [1] .

والطلب هو الدورة الدمويه لكل الجهود التسويقية والمنافسه التي تحدد قدرة المنشاة علي اشباع طلب المستهلكين . ويجب ان يكون رجل التسويق حساسا للمنافسه ويحاول قياسها وتحديد اسباب قوتها ومظاهر ضعفها ويدرس ايضا مزايا وعيوب المزيج التسويقي الذي اختاره [2].

---

[1] مرجع سابق 227

[2] wlliam lazer edal . Comsumer Enviroment and life styles of the 70pp11- 12.

الفصل الثاني

المبحث الاول:

ماهو التخطيط للقوة العامله

اهميه تخطيط القوة العامله

المبحث الثاني :

علاقه تخطيط القوة العامله مع انشطة ادارة القوة العامله

مسئوولـــيه تخطيـــط القوة العامله

المبحث الثالث :

مراحـــل تخطيط القوة العامله

الفصـــــــــــل الثاني :

المبحـــــــــث الاول :

ماهو تخطيط القوة العامله :

هو منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشريه من اجـل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الافراد اللازمـين للقيـام بالواجبـات والاعمال المطلوبه لتحقيق وظائف من ناحية ، وتحقيـق متطلبـات الافـراد وحاجتهم من ناحيه اخري .[1]

فانه يتم بنظرة شامله لنظم الافراد في المنظمه بحيث تسمح لكل مدير علي حده ان يتخذ قرارات اكثر فاعليه تتمشي مع كافة احتياجات المنظمه .فان عمليـه تخطيط الموارد البشريه هي العمليه التي تستهدف الاستخدام الامثـل للمـوارد البشريه المتاحه عن طريق وضع البرامج المناسبه لذلك في اطار خطة زمانيه محددة . وانه وسيله علميه تقوم بالتعرف علي الهيكل الحـالي للعـاملين فـي المنظمة ودراسه المتغيرات المتوقعه لفترة زمنيه مستقله وهدف اعداد الهيكـل المناسب لها من العماله بالنوعيات والاعداد المطلوبه وترشيد سياسات التعلـيم والتدريب لتلاقي مواضع الاختناق مستقبلا .[2]

---

[1] د. محمد عبد الفتاح منجي .د. نبيل الحسيني النجار : ادارة الموارد البشريه ص ٢١٢

[2] د. محمد عبد الفتاح منجي ،مذكرات في تخطيط القوة العامله ص ٢٢٥

اهمية تخطيط القوة العامله :

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

وان تخطيط القوة العامله الفعال يساعد في تخفيض التكلفـــه ورفـــع الانتاجيـــة واعداد الموازنه التقديريه للرواتب والاجور فيها . ويستفاد منها لمعرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانيه لرفع الرواتب والاجور والمكافات الخاصة بالعماله التي ستتواجد في المنشاة مستقبلا .لتساعد في توزيع عن العمـــل فـــي المنظمه بشكل متوازن علي وحداتها الاداريه .[1]

اتاحة الفرصه امام المنشاة لمراجعه وتطوير سياسات واجـــراءت وتطبيقـــات العماله فيما يتعلق بالاحتياجات والاختبار والتعين والتـــدريب وتنظـــيم العمـــل والحوافز في شكل بنود تكلفة توضح مدي قبولها وفعاليتها في اتاحة الفرصـــه امام المنشاة للتاكد من مدي الاستفادة من المصادر البشريه المتاحه لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون اعمالهم لا تتوافق مع قدراتهم [2]

---

[1] أ.د.عمر وصفي عقيلي – ادارة القوة العامله – دار زهران للنشر والتوزيع – ص78

[2] مصطفي نجيب شاويش – ادارة الافراد – ص 133

المبحـــــــث الثاني :

علاقة تخطيط القوة العامله مع انشطة ادارة القوة العامله :

تعد معرفة علاقة نشاط تخطيط القوة العامله مع انشطة ادارة القــوة العاملــه الاخري شيئا ضروريا لاستكمال عمليه الالمام بماهية هذا النشاط الفعال مــن انشطة ادارة القوة العامله حيث ياتي فحص طبيعه هذه العلاقه ويلقي المزيــد من الضوء علي مدي اهميتها للمنظمة وفيما يلي توضيح طبيعة هذه العلاقة :

- **اولا** : العلاقه مع الاستقطاب : يمكن النظر لانتاج تخطيط القوة العامله وما تظهره من تحديد في حاجة المنظمة من الموارد البشريه من حيــث الكــم والنوع علي انها مدخلات رئيسيه لعملية الاستقطاب فهي تساعده في وضع الخطة التي علي اساسها سيقوم بعمليه تحديد مــصادر المــوارد البــشريه المناسبه التي يتوفر لديها حاجة المنظمه من العمالــه مــن حيــث الكميــه والنوعيه المطلوبين والعمل علي استقطابه .
- **ثانيا** : العلاقه مع الاختيار والتعين : فان تخطيط القوة العامله انه يحدد لها العدد المطلوب اختياره وتعينه والتخصصات المطلوب توفيرها فــي هــذا العدد ليقوم بعمليه الانتقاء لافضل المتقدمين للعمل والــسعي لتعيــنهم فــي الوظائف المناسبه لهم .
- **ثالثا** : العلاقه مع برامج المسار الوظيفي للافــراد : ويقــصد بالمــسارات الوظيفيه ان المنظمه تعمل عادة علي تحديد حركة تنقلات العــاملين لــديها سواء عن طريق الترقيه او النقل . وانها تعمل علي رسم التدرج الــوظيفي للاعمال فيها بحيث يكونَ لكل عمل او وظيفه مسار اما متخصص او غير متخصص خاص بها يتدرج من المستوي الادني الي المستوي الاعلي وانها تعمل علي تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الافراد وتخصــصاتهم و الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات التي اما ان يتم توفيرهــا مــن داخل المنظمة او من خارجها وايا كان مصدر توفير الحاجة فالنتائج التــي يتم التوصل اليها تعد جزءاً اساسيا من خطة القوة العامله في المنظمة

وذلك لا تبين إحتياجاتها من الموارد البشريه مستقبلا من حيث النوعيه والكميه التي سيجرئ العمل علي توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة القوة العامله الموضوعه [١]

- **رابعا** : علاقه تخطيط القوة العامله مع التدريب : ان عمليه التدريب تهدف الي رفع كفأة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنميه مهاراته وتزويدهم بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الاهداف التدريبيه من جهة ، والنتائج التدريبيه المحققه من جهة اخري [٢]

---

[١] عمر وصفي عقيلي – ادارة القوة العامله - ص ٧٩ – ٨٠
[٢] د.علي السلمي – ادارة الافراد والكفاة الانتاجيه – ص ٥٢

مسؤوليه تخطيط القوة العامله :

تقع مسؤوليه تخطيط القوي العامله علي الادارة العليا ومدير القـــوي العامله وكافة المديرين في المستويين الاوسط والمباشر وانهم مـــسؤولين عـــن هـــذا التخطيط . اذ علي جهدهم وكفاتهم يتقرر نجاح وكفاة وفعاليه هذا التخطـــيط . وان كل واحد منهم يلعب دورا مختلفا في هذه العمليه التخطيطية وان اعـــضاء الادارة العليا مسؤولين عن تشجيع التخطيط وتقديم المساعده من اجل انجـــازه والتاكد علي اهميه استخدامه . وان مدير القوي العامله مسؤولا عـــن وضـــع الخطة فهو يقوم من خلال ادارته بجمع المعلومات الضروريه وايجـــاد نظـــام معلومات خاص بالموارد البشريه داخل المنظمة وجعله متاحـــا للاســـتخدام ان يقوم بالتنسيق بين تخطيط القوة العامله وانشطة ادارة القوي العامله الاخـــري ويسعي لتقييم فعاليه التخطيط للوقوف علي مدي النجاح الذي تم تحقيقـــه .وان المديرين والمشرفين انهم مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمه والضروريه التي يحتاجها التخطيط في القوي العامله فانهم يعملوا مع مدير القوي العاملـــه من اجل وضع خطط العمل وادارته والموارد البشريه في الوقت المناسب [1]

* ان عمليه تخطيط القوي العامله لا تتم بصورة منفرده لادارة مـــن الادارات داخل المنظمه بل هي عمليه متكامله يتحمل فيها كل مـــدير او رئـــيس قـــسم مسؤوليته الكامله في تحديد الحجم الامثل للقوة العامله المطلوبه خلال الفتـــرة المخطط لها .اما مسؤليه ادارة الافراد فتمكن من ضرورة واهميه التنسيق بين خطط القوي العامله علي مستوي الادارات المختلفة [2]

---

[1] أ. د. عمر وصفي عقيلي – ادارة القوة العامله – دار زهران للنشر والتوزيع ص 81

[2] د. نبيله الحسين -د. متحف مصطفي – ادارة الافراد والعلاقات الانسانيه - ص252

المبحـــــــــث الثالث :

مراحل تخطيط القوة العامله :

يمر تخطيط القوة العامله في المنظمة بثلاثه مراحل اذ ان نتائج كـــل مرحلـــه تبني علي اساسها تنفيذ المرحله التاليه سوف نقوم بعرض هذه المراحل :

- **المرحله الاولي : دراسه سوق العمل :**

يقوم تخطيط القوة العامله في هذه المرحله بدراسه العوامـــل البيئـــة الداخليـــه والخارجيه وانها تلعب دورا مؤثرا في العرض والطلب في سوق العمل ولذلك تتنبا المنظمه و تقدر حجم العرض و الطلب علي القوة العامله في الفترة المقبله التي يخطط لها وان تحديد هذه العوامل او المتغيرات ودراسه اتجاهاتها وتحديد تاثيرها في سوق العمل .ويساعدها الي حد كبير في تدبير احتياجاتها المستقبليه في القوة العامله ان دراسه العرض والطلب في سوق العمل يحتاج الي القيـــام بتحديد المتغيرات المؤثرة في سوق العمل والتنبؤ باحتياجاتها وتحديد تاثير هذا الاتجاه علي قدرة المنظمه علي توفير وتلبيه احتياجاتها من القوة العامله مـــن حيث الكم والنوع مستقبلا . وان مجالات التنبؤ التي تؤثر فـــي ســـوق القـــوة العامله وهي :

- تقوم بعمليات التنبؤ وتحليل اتجاهاتها المستقبليه من الوصول الي خطة قوي عامله واقعيه وبوجه عام يمكن تقسيم المتغيرات او العوامل المؤثرة فـــي سوق القوي العامله أي العرض والطلب الي قسمين هما :

- **المتغيرات الخارجيـة** : انها تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة وانها تؤثر فـــي تخطيط القوي العامله ولها تاثير واضح في سوق العمل ولهـــا تـــاثير فـــي الموارد البشريه من حيث حجمها ونوعيتهـــا واهتمامتهـــا فـــي الحاضـــر والمستقبل . ومن اهم متغيرات البيئة الخارجيه التي تعتبر مجالات لعمليـــه التنبؤ ذات العلاقه مع نشاط تخطيط القوة العامله وهي :

الظروف والاتجاهات الاقتصاديه العامه : تلعب فترات الـــرواج والانكمـــاش والتضخم الاقتصادي دورا مؤثرا في سوق العمل وتخطيط القوة العامله .ففي

فترات الرواج يكون الطلب علي السلع والخدمات كبيرا وتسعي المنظمات لزيادة انتاجها لكي تلبي هذه الزيادة المتوقعه وان المنظمات تسعي للتوسع في استخدام الموارد البشريه وان الانكماش الاقتصادي فالطلب علي السلع سيقل وتعمل المنظمات علي تقليص انتاجها وسيؤدي ذلك الي وجود فايض في العماله لديها . وان لعب التضخم الاقتصادي دورا مؤثرا في تخطيط القوة العامله 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 سعيا 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 التقديم 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 تنسجم مع طبيعة العمل الالي ففرص العمل المتاحه 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 اتجهة المؤسسات التعليميه والتدريبيه باعتبارها الممول

الرئيسي لسوق العمل للموارد البشريه الي تعديل برامجها بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وطبيعه احتياجاته في لمنظمات

السياسه التي يتبعها الدوله في مجالات التعليم والهجره :

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

اما بالنسبه لسياسه الهجره : تفتح بعض الدول باب الهجره لمواطنيها لايجاد فرص عمل وحياه افضل خارج حدودها فان هذه السياسه ستؤدي الي حدوث حالات لترك العمل في المنظمات الي وجود نقص في الموارد البشريه في سوق العمل وهذا يستوجب من مخطط القوة العامله ان يلم باتجاهات سياسه الدوله في مجال الهجره والعمل علي مواجهتها قبل مده لكي لايعاني في أي نقص في الموارد البشريه في الحاضر المستقبل .[1]

السكان وخصائص القوة العامله :

من خصائص القوة العامله :

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

---

[1] ا/د /عمر وصفي عقيلي – اداره القوة العامله – ص ٨٣ - ٨٥

- التركيب النوعي و العمري السكاني : يرتبط التركيب النـــوعي والعمـــري للقوة البشريه بما يعرف بمعدل النشاط الاقتصادي العمري والنـــوعي هـــو عباره عن النسبه المئويه للاشخاص ذوي النشاط الاقتصادي علـــي جملـــه السكان لفئه عمريه معينه .

ويعتبر التركيب العمر من اهم العوامل في تحديد هـــذه المعـــدلات وان العنـــصر الاكثر اهميه في تحديد القوة البشريه هو نسبه الشباب والاطفال الذين اعمارهم في اوائل سنه العشرين او الخامس والعشرين ويصبحون مؤهلون للقوة العاملـــه فـــي المنظمه[1]

ثانيا :المتغيرات الداخليه :

هي المتغيرات التي تحدث داخل المنظمه ان هناك احداث تقع داخل المنظمه لهـــا تاثير في عمليه التخطيط ولذلك يجب علـــي المخطـــط ان يـــسعي الـــي التنبـــؤ باتجاهاتهالياخذها في حسابه عند القيام بعمله التخطيط هـــذا وفيمـــا يلـــي هنالـــك مجموعه من هذه المتغيرات :

- اهداف وخطط المنظمه : ان خطة الموارد البشريه في المنظمه يتاثر علـــي حد كبير باهداف وخطط المنظمه المستقبليه حيث علـــي ضـــوءها تعنـــي تقديرات الحاجه من الموارد البشريه بمايفي متطلبات انجاز هذه الاهـــداف والخطط .فاذا كانت الخطط تتجه الي توسع النشاط فهذه اشاره بان تتنبا بان المنظمه بحاجه الي موارد اضافيه .
- مفاءة القوة العامله الحاليه والتغيرات المتوقع حدوثها عليهـــا :ان مـــستوي كفاءة العاملين له تاثير كبير في حجم العماله فعندما يكون رقم الانتاج ثابت وتحسنت كفاءة الفرد في العمل بالساعه لان رقم الانتاج يمكن تحقيقه بعدد اقل من الافراد الحالين .
- معدل دوران العمل : التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمه يكمن اساســيا في مجال تخطيط القوة العامله ويعتبر مؤثرا الي الحاجه لمـــوارد بـــشريه

---

(1) ا/ د/ غريب سيد احمد د/عادل مختار – الاقتصاد الاجتماعي – دار المعرفه الجامعيه – ص ١٥٤

تغطي معدل الخسارة البشريه التي تحدث نتيجه عوامل منعدده اهمها (الاستقالات – عدد الاصابات في العجز – الوفاء – عدد حالات الفصل – التسريح من العمل) وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ لاتجهاتها من واقع سجلات ادارة القوة العامله في الماضي [٢]

[٢] ا / د/ عمر وصفي عقيلي – اداره القوة العامله – ص ٨٨ -٩٠

الترقيات التوقعه : ان الترقيه من مستوي اداري الي مستوي اداري اعلـــي علـــي ضوء وجود شاغر وظيفي تعد خساره للمستوي الاداري الذي حدثت فيه الترقيـــه واضافه بشريه للمستوي الذي تمة اليه الترقيه ان الترقيه هي عمليه نقل وظيفـــي داخلي الا انها في النهايه تمثل نقصا في الموارد البشريه بالنسبه للمستوي الاداري الذي حدثت فيه الترقيه والامرالذي يستوجب من تغطيه هذا النقص بافراد يحلـــون محل الافراد الذين تمت ترقيتهم [1]

- التعديلات المنتظر ادخالها علي الهيكل التنظيمي للمنظمه :

يؤدي بعض الانشطه الجديده او استبعاد بعضها الي تغير في عـــدد ونوعيـــه الوظائف في المنظمه . ولاشك ان عمليه الاضافه والالغاء عمليـــه مـــستمره ولازمه في حالات كثيره وقد تقرر المنظمه مثلا وضع وتنفيذ برامج لمراقبـــة الجوده وهذا بالتالي يستلزم بالضروره انشاء مجموعه من الوظائف التـــي لـــم تكن موجوده من قبل . علي ذلك يصبح وجود الوظائف الحاليه والمسئوله عن النشاط الملغي امر غير ضروري ويتحدتم الغاءها في كلتا الحالتين تؤثر خطة القوه العامله .

---

[1] مصطفي نجيب شاويش – ادارة الافراد – ص١٣٤

- **المرحله الثانيه** :

تحديد حجم ونوعيه القوي العامله المطلوبه في المنظمه :

بعد القيام بعمليات التنبؤ المشار اليها اعلاه يكون مطلوب من القيمين 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 توقيع 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 ويتي يتدرج تحت عدة اعمال مثل الاستلام التفريغ .

وبوجه عام تتم عمليه الحصر التي نحن في صدرها 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 يسعي 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 التقديريه - تكاليف ...الخ)

[redacted]