

أهمية التخطيط للقوى العاملة، نماذج وأساليب

الأستاذ شلالى فارس

أستاذ مساعد بجامعة أمحمد بوقرة – بومرداس

### ملخص

من أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تواجه عالمنا العربي اليوم مشكلتين رئيسيتين مرتبطتين تمام الارتباط ببعضهما، هما التنمية الاقتصادية وتنمية القوى العاملة فالتنمية الاقتصادية هي الوسيلة الناجحة لرفع مستوى المعيشة لأبناء هذه الأمة وضمان الرفاهية لهم، كما أنّ تنمية الموارد البشرية تعتبر من أدق الصعاب التي تواجهها أغلب الأقطار العربية التي تقع على سواحلها أنجاح التنمية الاقتصادية. لهذا أصبح من الضروري أن تتبع الدول أفضل السبل القادرة على تطور الحياة الاقتصادية و الاجتماعية فاتخذت من دراسة تخطيط القوى العاملة، طريقاً لمواجهة مشاكلها هذه. إذ أنه التكنيك الذي يضمن استخدام القوى البشرية استخداماً أمثلاً. لهذا سنحاول في هذا البحث إعطاء مفاهيم عامة حول التخطيط و تخطيط القوى العاملة بصورة خاصة كما سنحاول تقديم أهم الأساليب و النماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.

### ملخص باللغة الفرنسية:

Parmi les problèmes les plus importants économiques et sociaux auxquels est confronté le monde arabe, deux problèmes majeurs : Le développement économique et le développement des ressources humaines. Le développement économique est le moyen efficace pour élever le niveau de vie pour les gens de cette nation et d'assurer leur bien-être. Le développement des ressources humaines est l'un des plus précis des difficultés rencontrées par la plupart des pays arabes. Alors, les États devraient suivre la meilleure position sur le développement de la vie économique et sociale. Ont pris l'étude de la planification des effectifs, un moyen de remédier à ces problèmes. C'est La technique qui garantit d'optimiser l'utilisation de main-d'œuvre. Pour cela, nous allons essayer dans cette recherche pour donner un aperçu des concepts de planification et de la planification des effectifs, en particulier.

Ainsi nous allons essayer de fournir les méthodes les plus importantes et les modèles de la planification des effectifs.

**تمهيد:**

إن تخطيط القوى العاملة يعتبر من المواضيع الهامة التي اهتم بها العديد من الباحثين وهو فرع من فروع التخطيط الأخرى. حيث أنه يلتزم بقواعد و متطلبات عامة للتخطيط و يختلف عن غيره من أنواع التخطيط بتخصصه و ضرورة ذلك التخصص.

**أولاً: مفاهيم أساسية**

### **1- التخطيط:**

عرف التخطيط على أنه "وضع خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بغية تحقيق أهداف معينة" (1). كما عرف بأنه " عملية تصور المستقبل و تحديد الأهداف المستقبلية ، و إيجاد الطرق و الإجراءات التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف " (2).

كما عرف بأنه الاختيار الأمثل لنموذج عمل محدد و شامل لقرارات متناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة " (3).

انطلاقاً من مفهوم التخطيط باعتباره من أهم الوظائف الإدارية يعرّفه الدكتور "منصور أحمد منصور" بأنه تحديد و تعريف الأهداف التي يرجى التوصل إلى تحقيقها عن طريق سياسات محددة و إجراءات و أساليب معينة من شأنها أن تحقق هذه الأهداف .

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعطي مفهوماً عاماً للتخطيط ، فهو عبارة عن تحديد مجموعة من الأهداف المتناسقة التي يراد تحقيقها مستقبلاً وفق شروط و أولويات معينة خلال فترة زمنية محددة مع اختيار الوسائل و الإجراءات اللازمة لتحويل هذه الأهداف إلى واقع.

### **2- تاريخ التخطيط :**

العالم النرويجي " كريستان شونير " كان من الأوائل الذين أبرزوا فكرة التخطيط الاقتصادي (4) ، في بحث نشره عام 1910 . ثم بعد ذلك طورت هذه الفكرة من الناحية العلمية أثناء الحرب العالمية الأولى في ألمانيا التي أظهرت فكرة التخطيط الحربي و جعلها وسيلة لإدارة الحروب و اتبعتها الدول المحاربة بنفس الأسلوب التخطيطي ، على الأخص بريطانيا التي أظهرت فكرة التوافق و المواءمة بين الاقتصاد الوطني و مقتضيات المجهود الحربي .

عند انتهاء الحرب، بدأت تظهر مبادئ تقوم على الاهتمام بالمجتمع و أهداف جديدة، تصب في المصالح العامة لأفراد المجتمع دون تمييز بينهم. حيث أصبحت دعائم أساسية في بناء المجتمعات. ومن تاريخ التخطيط القديم حتى عصرنا هذا يمكن أن نستنتج أن التخطيط كان ومازال يقوم على أساس واقعي من تجارب البشر. حيث يحاول أن يصل إلى تحقيق أهداف محددة و يعمل على جعلها واقعية ملموسة لأفراد المجتمع.

### 3 - المبادئ الأساسية للتخطيط :

للتخطيط مبادئ متعددة لا بد أن نأخذها بعين الاعتبار منها (5):

#### 1-3 : مبدأ الواقعية :

الواقعية هنا تعني الأخذ بعين الاعتبار الظروف الحقيقية و الملائمة التي تسمح بالتنفيذ الناجح للخطة حيث يجب توفر الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة و الموارد المالية التي تسمح بالسير الحسن فيها خلال مراحلها المختلفة. بمعنى أن الخطة تبين على أساس واقعي و حقيقي في حدود الموارد المتاحة و الإمكانيات الموجودة (6).

#### 2-3 : مبدأ الشمولية :

معناه أن الخطة تكون بقدر الإمكان شاملة لجميع المستويات ، ممتدة إلى جميع المجالات و الميادين و القطاعات و الأنشطة المختلفة في المجتمع .

#### 3-3 : مبدأ المرونة :

إنّ نجاح تنفيذ الخطة يتوقف على مقدار ما تتصف به من المرونة . حيث أنّها تسهّل عملية التنفيذ في المراحل المتعددة للخطة على جميع المستويات و تساعد على حل المشكلات و العقبات الطارئة ، حيث إعداد الخطة ووضعها .

#### 4-3 : مبدأ تحديد الأولويات :

يرتكز تحديد الأولويات و ترتيبها على جانبين مهمين، هما الجانب الزمني و جانب العناية و الاهتمام بالمال. بمعنى التركيز على أهمية المشاريع و الأنشطة التي نريد القيام بها في حدود الإمكانيات المتاحة و الموارد القائمة مع مراعاة الأسبقية القائمة على درجة أهمية الأعمال و المشروعات المختلفة.

#### 3-5 : مبدأ التعاون و التنسيق و التنظيم :

إنّ نجاح أي مشروع جماعي يعتمد على التعاون و التنسيق باعتبارهما دعائمين أساسيين تتمثلان في الجهود المبذولة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.

#### 4 - أركان التخطيط (7):

إنّ وضع أي خطة يركز على اختيار أنسب الأساليب التي تؤدي إلى بلوغ أهداف معينة خلال فترة زمنية بأفضل صورة ممكنة ، ولهذا لا بد أن تتضمن الخطة أركاناً معينة هي :

#### 1-4 - الهدف :

أو الغاية التي تسعى الخطة لتنفيذها . وتتوقف الأهداف على طبيعة المشاكل التي يصادفها المخطط و المبادئ العامة التي يسترشد بها ، ومرحلة تحديد الأهداف هي المرحلة التي تترجم فيها الأهداف الكبرى إلى أهداف تفصيلية جزئية لتبسيط الموضوع والمسائل المتصلة به .

#### 4-2 التنبؤ للمستقبل :

التخطيط يبنى على أساس ما يتوقع أن يحدث مستقبلا و التخطيط دون التنبؤ بالمستقبل أمر عديم المعنى و التوقعات التي يمكن دراستها و التنبؤ بها تعتمد على دراسة الماضي مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاه أو ميل بعض العوامل المؤثرة في الخطة والاستفادة من الإحصائيات المتوفرة لدى المشروع .

#### 4-3 فترة الخطة الزمنية :

إنّ عملية التخطيط عملية مستمرة ، حيث يمكن للمخطط أن يتولى أكثر من خطة في وقت واحد. فهناك خطة بعيدة المدى و أخرى متوسطة المدى و ثلاثة قصيرة المدى ، شريطة أن تحقق الخطة جانب من جوانب الخطة التي تليها. بمعنى أن كل خطة من الخطط المتعاقبة تسعى إلى تحقيق قدر ممكن من الأهداف التي تحكم تصرفات المخطط في كل هذه الخطط .

#### 4-4 التخطيط يسبق التنفيذ :

إذا لا مجال للتساؤل عن التخطيط و التفكير به بعد التنفيذ، و الأفراد دوما يصنعون الخطط للأعمال و لو بدقائق معينة قبل تنفيذها.

#### 4-5 وسائل و أساليب تحقيق الخطة :

الوسائل التي يقصدها المخطط في تحقيق الأهداف كثيرة، و عملية اختيار الوسائل تتطلب إتباع الأسس العملية لضمان حسن الاختبار، لأن هناك وسائل لا تتفق و القواعد العامة في السلوك البشري. أو تتنافى مع تقاليد المجتمع الاجتماعية أو السياسية ، ولهذا لا بدّ من استراتيجية نختار بموجبها الأسلوب الأمثل الملائم لكل هدف من الأهداف.

#### 5- أنواع الخطط :

يمكن تقسيم الخطط إلى أنواع ثلاثة :

- ✓ مجموعة تتعلق بالغرض من الخطة : غرضها التخطيط لأعمال جديدة أو خطط تصحيحية لأخرى قائمة أو خطط اعتيادية تنظم مشروع قائم اعتياديا .
- ✓ مجموعة تتعلق بتكرار استخدامها : وهي :

أ- خطط ذات استعمال واحد : وهي خطط تحكم سلسلة من الأعمال المتعاقبة خلال فترة محددة ينتهي

العمل بها بعد انجاز تلك الأعمال و تشمل ثلاثة أنواع :

- البرامج الرئيسية : هي البرامج التي تعني بذكر مجمل فعاليات المشروع و يربطها بشكل متناسق تمهيدا لوضع الخطط التفصيلية و تستعمل الميزانيات التقديرية كوسيلة من وسائل البرامج الرئيسية .
- الخطط التفصيلية: وهي تضمن كل خطة سلسلة من العمليات المفصلة الطويلة وذلك لإنجاز كل خطوة بأعلى كفاءة حتى يصبح العمل رتبيا إذ يحدد في الخطة جدولاً للأوقات و المراحل التي تمر بها العملية.
- البرنامج الخاص: يتعلق بمرحلة واحدة من نواحي نشاط المشروع مثل التخطيط الخاص بالأمن الصناعي.
- ب- الخطط الثابتة : وهي خطط ثابتة يمكن أن تتبع كلما تكرر القيام بأعمال متشابهة .
- ✓ مجموعة تتعلق بمدى الخطة : قد تكون الخطة على أنواع ثلاثة :

خطط عامة طويلة الأمد و خطط متوسطة و أخرى بتسوية تفصيلية ، حيث أن الخطط البعيدة المدى تركز على الأهداف البعيدة دون التعمق في تفصيلاتها. تنفذ على مراحل في شكل خطط متوسطة و التي تذهب إلى قدر معين من التفصيلات مع تحديد وسائل تحقيق الأهداف في صورة برامج تنفذ خلال سنوات الخطة. و تقسم الخطة المتوسطة بدورها إلى خطط سنوية توضح كل واحدة حجم الموارد المتاحة و الأهداف المقدرة في الزمن المحدد .

لذلك فإن هذه الأنواع الثلاثة من الخطط متداخلة في بعضها البعض لتكتسب قدراً من المرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.

## 6- حدود التخطيط:

- التخطيط عمل بشري ، و الإنسان بطبيعة الحال يمكن أن يصيب و يمكن أن يخطئ و التخطيط كبقية الأعمال تكتنفه الصعوبات وله حدود أهمها :
- أ- تكلفة التخطيط : يحتاج التخطيط على تكاليف لجمع المعلومات و تحليلها كما أن تعديل الخطط القائمة أو إعادة النظر فيها هو تكليف مالي في حد ذاته ، ولهذا لا بد أن ننظر لفوائد التخطيط و نقارن بين حصيلته و مقدار الإنفاق عليه قبل استخدامه .
- ب- مرونة التخطيط : صحيح أن تتصف الخطة بالثبات ، إلا أن ذلك لا يمنع اتصافها بالمرونة و ضرورة تحديد مواعيد لمراجعتها لتواكب الظروف ، وقد يتحوّل للمدراء صلاحية الانحراف عن الخطة إذا تطلبت الظروف ذلك بشرط ألا تذهب بجوهر الخطة .
- ج- توفر وقت كاف للتخطيط: يتطلب التخطيط دراسة عوامل و ظروف الحاضر و المستقبل ولهذا لا بد من إعطاء الوقت الكافي لإعداد الخطة، ولكن قد يكون هناك تخطيط على عجل حسب الظروف التي تستدعي السرعة في تنفيذ برامج معينة.

د- التنبؤات قد تخطئ : إن من صعوبات التخطيط عدم دقة المعلومات الأولية و التي تستعمل لغرض التنبؤات أحيانا وقد يطول زمن التنبؤ فتضعف دقتها ، ولإعداد تخطيط جيد لابد من التمعن الجيد بمصادر المعلومات .  
هـ- المركزية الإدارية : فكم أضرت المركزية في التخطيط أو احتمال الخطط و إصدار قرارات آنية دون الاهتمام بالتخطيط مما يؤثر على سير الخطة .

## 7- أنواع التخطيط (8) :

يشتمل التخطيط على أنواع مختلفة باختلاف نوع الأنشطة و يتوقف نوع التخطيط على الأهداف المنتظرة منه، أما أهم أنواع التخطيط فهي:

### 7-1 التخطيط الاقتصادي :

التخطيط الاقتصادي بمعنى القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية و البشرية و المالية وحسن استخدامها و تنميتها لصالح الإنسان يعتبر أداة لترشيد إرادة التغيير في إطار الاختيار الاجتماعي (9) و التخطيط الاقتصادي يهدف إلى تحقيق النمو المتوازن في الاقتصاد القومي . والهدف الأساسي في الخطة هو زيادة السعة الإنتاجية للاقتصاد ، حيث يشجع الرخاء بين الأفراد و الانتقال من اقتصاد غير مخطط إلى سياسة تهدف على التخطيط، معناه القيام بتقدير معين عما ستكون عليه السياسة العامة مستقبلا من الاعتماد على ما قد يكون متوفرا من معلومات عن الماضي ، كما نعني تنسيق العمل بدلا من العمل العشوائي .

### 7-2 التخطيط الاجتماعي :

يلعب دورا مهما في حياة الشعوب النامية لأنها تمر بمرحلة تغيير اجتماعي ، هذا التغيير يؤدي إلى تعقيدات اجتماعية ومصاعب و مشكلات ما لم تعالج مقدما بالتخطيط الاجتماعي . كما للتخطيط الاجتماعي أثره الواضح في وضع السياسة الاجتماعية التي بدورها تساعد عمليات التخطيط الاجتماعي التالية بالتوجيه و الإرشاد .

فالتخطيط في أي مجتمع هو أسلوب علمي له أهدافه الاجتماعية و الاقتصادية المحددة المترابطة في إطار سياسي يتغلغل في نطاق إيديولوجية المجتمع. على أن يكون جماعيا شاملا وكاملا يضم كافة مستويات المجتمع.

### 7-3 التخطيط التنظيمي :

التخطيط التنظيمي معناه أن تعد الإدارة خطة تحدد فيها الأهداف القريبة و البعيدة التي تسعى إلى بلوغها و إعداد الأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف. فالهدف من التخطيط التنظيمي هو استخدام أقصى الإمكانيات التي يمكن للمشروعات أن تحصل عليها و التي تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها. ولقد عرّف التخطيط التنظيمي (10) من أنه تحديد لأهداف المشروع و الوسائل اللازمة لإرشاد الأشخاص إلى طريقة قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة و يسر .

### 7-4 التخطيط الإداري :

يقصد بالتخطيط الإداري التصميم المنطقي بدلا من طرق الاعتماد على الارتجال و العشوائية . كما يقصد به الوصول إلى قرار إيجابي قبل السير في خطوات التنفيذ ، إذا بعد أن تتم عملية تحديد الأهداف ووضع سياستها لا بد أن توضع الخطط التي تنفذ البرامج بواسطتها .

## 7-5 التخطيط المالي :

هو تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد حاجيات التنمية ، فمثلا أدوات الإنتاج في الاقتصاد الحر تقع في نطاق الملكية الخاصة للأفراد ، وهنا يصبح التخطيط المالي أمرا ضروريا لتمكين استخدام هذه الأدوات في أغراض التنمية ، أما الاقتصاد الاشتراكي فلا ينطبق عليه هذا الوضع . إذ يملك المجتمع أدوات الإنتاج ولكن لا بد في هذا الاقتصاد دفع أجور نقدية للأفراد العاملين ، لهذا يقتضي الأمر إعداد خطة مالية .

## 7-6 : تخطيط القوى العاملة :

تخطيط القوى العاملة ، يعتبر كوسيلة لضمان الحصول على الأفراد العاملين اللازمين لسير العمليات الإنتاجية و التوثيقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة و بأعداد معينة (11) . وهو يتضمن (12) مسار علمي واضح ومحدد يساعد في اختيار السياسات الضرورية للتدخل في سوق العمل لخلق نوع من التوازن بين العرض و الطلب في ذلك السوق . لأن عدم التوازن المذكور بين العرض و الطلب على القوى العاملة قد يؤدي إلى تقييد النمو الاقتصادي و الاجتماعي وزيادة البطالة وخلق نوع من عدم المساواة في التعبئة الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة .  
وفيما يلي سنحاول إعطاء صورة أوضح لمفهوم تخطيط القوى العاملة.

ثانيا: مفهوم و أهمية تخطيط القوى العاملة:

### 1- مفهوم تخطيط القوى العاملة:

لقد عرّفنا سابقاً أن تخطيط القوى العاملة يعتبر وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين ليس العمليات الإنتاجية و التسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة و بأعداد معينة. وقد عرف الباحث ستينر Stainer " تخطيط القوى العاملة على انه إستراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية و استخدامها و تطويرها و عرضها (13) . كما عرّف تخطيط القوى العاملة بأنه الموازنة بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها (14).

إذن ما تركز عليه عملية تخطيط القوى العاملة هو التنبؤ باحتياجات القوى العاملة على مختلف المستويات وذلك لضمان الحصول عليها وفق خطة زمنية محدّدة.

### 2- أهمية تخطيط القوى العاملة:

إن ازدياد حاجة الدول إلى توفير القوى العاملة المطلوبة جعلها تولي أهمية خاصة لتخطيط القوى العاملة على جميع المستويات خاصة في الدول النامية، ويعود هذا الاهتمام إلى عدم قدرة سوق العمل على توفير بشكل تلقائي الحجم المطلوب من القوى العاملة اللازمة لتحقيق هدف اقتصادي واجتماعي محدد ومرغوب فيه في بلد ما ، و تكمن أهمية (15) تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي يهدف إليها ومنها نذكر:

1- العناية بالإنسان: يعتبر الإنسان العنصر البشري الأعلى والفريد من نوعه الذي يصنع الحياة و يطورها ويضيف المزيد من الرفاهية والتقدم عليها، لذا فإن تخطيط القوى العاملة يمثل وسيلة للعناية بالإنسان الذي يملك القدرة على بالمساهمة بطاقاته في تحقيق أهداف أمته.

2- تقرير المهارات و القدرات للنمو الاقتصادي: إن تخطيط القوى العاملة يتضمن دراسة ما يمكن أن يقدمه سوق العمل و ما يمكن أن تستوعبه القطاعات الاقتصادية من القوى العاملة المتاحة حيث يشكل الوسيلة للموازنة بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها. وذلك بتقدير الاحتياجات الضرورية من القوى العاملة المؤهلة التي تتطلبها تلك القطاعات من مهارات ومؤهلات.

3- تحقيق التشغيل الكامل : إن من أهداف تخطيط القوى العاملة هو تحقيق التشغيل الكامل أي إخضاع خطة التنمية الاقتصادية إلى متطلبات خطة التنمية البشرية ، وهذا يتم على أساس تقدير اتجاهات القوى العاملة داخل النشاطات الاقتصادية الرئيسية، ودراسة معدلات الاستثمار اللازمة لتوظيف حجم قوة العمل في كل نشاط.

4- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي: إن تخطيط القوى العاملة لا يقف عند حد البحث عن فرص التشغيل للأيدي العاملة المتزايدة بل يحاول رفع نصيب الفرد من الناتج القومي ويتطلب ذلك في الأساس زيادة إنتاجية الفرد في مختلف القطاعات الاقتصادية. و ما تخطيط القوى العاملة إلا الركيزة الفعالة لاستخدام الإنسان استخداماً أمثلاً.

5- التخطيط للتعليم و التدريب: يرتبط تخطيط القوة العاملة بعملية تخطيط التدريب والتعليم باعتبارها عوامل تؤثر على جانب عرض العمل التي يتضمنها تخطيط القوى العاملة وذلك بربط النظم التعليمية باحتياجات التنمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية في شكل خطط مترابطة و متناسقة للتعليم في كل مرحلة من مراحله.

6- الاستقرار السياسي والاجتماعي : إن تخطيط القوى العاملة كذلك يساهم في رسم السياق الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للقوى العاملة و زيادة تشغيل العاطلين و المساعدة في اختيار و تنفيذ البرامج الاقتصادية و من ثم اختيار المشروعات التي تزيد من استخدام الأيدي العاملة لذا فهو يؤدي إلى استقرار البلد سياسياً و اجتماعياً(16).

7- كفاءة العمليات الإنتاجية: إنّ أبعاد تخطيط القوى العاملة و أهدافه على مستوى القطاعات الاقتصادية لها أثر كبير على كفاءة العمليات الإنتاجية كتحديد تكلفة العمل، تقدير التكلفة الكلية للإنتاج تجنب دفع أجور إضافية دون أن يقابلها عمل مماثل.

و هو يرمي كذلك إلى تحديد أو تطبيق حدّة المشاكل التي تنبثق من وراء ذلك، فهو مصدر أساسي لرفع معنويات العاملين وزيادة كفاءتهم فهو يزيد من استقرار العمل و إنتاجيته.

8- إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد سياسة الأفراد: إن مختلف البحوث الخاصة بتخطيط القوى العاملة ستؤدي حتماً إلى تزويد سياسات قرارات الأفراد بأساليب و طرق البحث العلمي و بالتالي زيادة كفاءة فعالية هذه السياسات و القرارات.

### 3- متطلبات تخطيط القوى العاملة : إن من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تخطيط

القوى العاملة خاصة في الدول النامية نوجز :

1- إنعدام المصادر الإحصائية أو قلتها: حقيقة إن المصادر الإحصائية تشكل الحجر الأساسي في كل عملية تخطيطية ، و لذا قلة أو عدم دقة المعلومات الإحصائية أو عدم شفافية المنظومة الإحصائية يشكل مظهر من مظاهر التخلف الاقتصادي و يمثل عائقاً في استحضار و احتساب ميزانية القوى العاملة.

2- وضوح الأهداف العامة لسياسة التنمية القومية: بما أن تخطيطي القوى العاملة يعتبر جزءاً مكماً للتخطيط الاقتصادي فهو يتطلب فهماً للأهداف العامة لسياسة التنمية الوطنية و هذا يعني عدم فصله عن التخطيط الاستثمار و الإنتاج خصوصاً أنه يهتم بالعنصر البشري الذي يمثل الأساس في أي عملية إنتاجية.

3- تهيئة الظروف: بما أن التخطيط بصورة عامة يتصف بالاستمرارية لذا لا بد من تهيئة الظروف التي من شأنها تحقيق هذه الاستمرارية و ذلك بوضع منهاج علمي يساعد على متابعة كيفية وضع الخطط و تنفيذها وصولاً إلى نتائج التنفيذ و سد الثغرات التي تظهر من حين لآخر.

4- توفير الأسس الفنية: في بعض الأحيان يسود غموض على نشاط التخطيط مما يعرقل بلوغ الأهداف المرجوة و لهذا لا بد من الاعتماد على الأسس الفنية الضرورية لتعداد السكان والدراسات الاجتماعية التي تخص الاستخدام ، إضافة لمستلزمات التي يتطلبها كل نوع من أنواع التخطيط و هي : وضوح الأهداف ، التنبؤ بالمستقبل و وجود فترة زمنية ، و اتخاذ وسائل تحقيق الخطة و من ثمّ متابعتها.

ثالثاً: أهداف و مستويات تخطيط القوى العاملة

1- أهداف تخطيط القوى العاملة :

إن هدف تخطيط القوى العاملة هو رسم استراتيجية واضحة و محددة لتطوير القوى العاملة تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية في بلد ما (17). بمعنى أنه يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات المتعلقة بالقوى العاملة و من خلال ما يسعى إليه القائمون على هذه العملية يمكن تحديد أهم الأهداف المرجوة من تخطيط القوى العاملة نوردها فيما يلي :

✓ التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية للتمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

✓ التعرف على مصادر القوى العاملة و دراستها و تقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تمثيل خطة القوى العاملة الحالية الممكنة في الحاضر و المستقبل (18).

## 2- مستويات تخطيط القوى العاملة :

لتخطيط القوى العاملة مستويات عدّة تتكامل و تنسجم مع بعضها البعض ابتداءً من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليم فالقطاعي و إنتهاءً على مستوى المؤسسة و يعتبر التخطيط عند كل مستوى مرحلة مكملة و متوازنة أحياناً مع المستويات الأخرى .

### 2-1- تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني (19):

يمثل التخطيط على المستوى الوطني المصب النهائي و الإطار العام الذي يضم كافة مستويات التخطيطية الأخرى و يعمل على تحقيق التوازن بين الطلب على القوى العاملة و المعروض منها . إن هذا النوع من التخطيط يقوم على التقدير العام للقوى العاملة الموجودة في الدول كذلك من خلال سعيها المستمر إلى تحقيق ازدهار مجتمع كما يقوم على توفير القوى العاملة الضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث أنه يرتبط مباشرة مع تحقيق الأهداف العامة للدولة .

### 2-2- تخطيط القوى العاملة على المستوى الإقليمي:

يقسم البلد عادة إلى أقاليم عدّة كل إقليم له صفاته و مميزاته الخاصة و يتم التخطيط عند هذا المستوى من خلال الإطار الذي يقع ضمنه الإقليم و ما يتوفر عليه من إمكانيات و موارد طبيعية و بشرية . تظهر أهمية هذا التخطيط في الدول ذات المساحة الشاسعة كالألمانيا والصين و روسيا الفيدرالية فإذا كانت الاختلافات بين أقاليمها كبيرة من حيث النظم الاجتماعية و طبيعة الموارد الاقتصادية فإنه من الضروري أنه سيكون لكل إقليم خطته كما يجب أن يتم التخطيط الإقليمي ضمن إطار التخطيط الوطني الشامل و أن يتحقق التنسيق الكامل بينهما (20).

### 2-3- تخطيط القوى العاملة على مستوى القطاع:

يعرف القطاع بأنه مجموعة من المنظمات الإنتاجية تجمع بينهما على المستوى الاقتصادي الوطني روابط عضوية تتعلق بعوامل تطور الإنتاج و هي التقدم التكنولوجي و الاستثمارات و القوى البشرية و مستلزمات الإنتاج الأخرى و يمثل التخطيط عند هذا المستوى حلقة وصل بين التخطيط على المستوى الوطني من جهة و التخطيط على مستوى المؤسسة من جهة أخرى و يتم تخطيط القوى الفعالية على مستوى القطاع بتنسيق القطاعات عادة على أساس التخطيط النوعي كقطاع الصناعة، الفلاحة ، الخدمات ... إلخ. التخطيط القطاعي يرمي إلى تحديد الأهداف الأساسية لكل قطاع و مستلزمات كل منها من استثمارات و عمالها و غيرها وانطلاقاً من مجموعة هذه الأهداف الأساسية توضع الخيارات المتعلقة بتحقيق التنمية القومية و معدلات النمو التي تستهدفها (21).

#### 2-4- تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (المنظمة):

يعتبر التخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة الحجر الأساسي أو الركيزة الأولى لتخطيط القطاعي و الإقليمي و الوطني و هو وسيلة حصول المؤسسة على الأفراد اللازمين لتسيير العمليات الإدارية و الإنتاجية و الخدمة خلال فترة زمنية مقبلة بغية الوصول إلى أهداف محددة يقوم القائمون على تخطيط هنا بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة للمنظمة بناءً على حجم التوسعات الخدمية أو السلعية لها في المستقبل و من ثمّ يتم احتساب العدد و النوع المطلوب للمناصب الشاغرة.

#### **رابعاً : نماذج وأساليب تخطيط القوى العاملة**

حسب ما تقتضيه دراستنا هذه، سوف نركّز فقط على أهمّ النماذج والأساليب الخاصة بتخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي. تخطيط القوى العاملة على المستوى الكلي يتضمن أساليب مختلفة، والتي تتضمن بدورها اتخاذ القرارات ورسم الخطط على المستوى العام للدولة. من أهمّ هذه الأساليب نجد:

#### **1- أسلوب التنبؤ بالقوى العاملة (22) Manpower Forecasting Approach**

يقوم هذا الأسلوب على أساس التنبؤ باحتياجات الاقتصاد الوطني من القوى العاملة لتحقيق هدف اقتصادي معيّن وخلال فترة زمنية معينة. يعتبر من أشهر الأساليب المستخدمة في تخطيط القوى العاملة في معظم دول العالم وأكثرها تطوراً كما ونوعاً.

لقد طوّر هذا الأسلوب من خلال المشروع الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

(OECD: Organisation for Economic Cooperation and Development)

لتطوير الاحتياجات التعليمية القادرة على مواجهة متطلبات التنمية من القوى البشرية في ستّ دول من دول

البحر الأبيض المتوسط وهي: اسبانيا، إيطاليا، اليونان، يوغسلافيا، تركيا، والبرتغال، وذلك للأعوام 1960-1975 .  
يتضمّن هذا المشروع المراحل التالية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة أي جانب الطلب.

- ✓ تحديد معدّل النمو المراد تحقيقه في الناتج المحلي الإجمالي خلال سنوات الخطة القادمة.
- ✓ توزيع معدّل النمو في الناتج القومي الإجمالي حسب القطاعات المختلفة.
- ✓ تحديد معدّل إنتاجية الفرد الواحد من القوى العاملة في كل قطاع اقتصادي.
- ✓ تقسيم الناتج المحلي الإجمالي المراد الوصول إليه في سنوات الخطة على معدّل إنتاجية الفرد المتوقعة وهذا يعطينا حجم القوى العاملة المطلوبة في كل قطاع من القطاعات والتي تعتبر ضرورية لتحقيق معدّل النمو المطلوب في الناتج المحلي الإجمالي في ذلك القطاع وخلال سنوات الخطة.
- ✓ توزيع حجم القوى العاملة المطلوبة لتحقيق معدّل النمو المطلوب في كل قطاع على عدد الفئات المهنية (الوظيفية) اللازمة لتشغيل الأعمال في ذلك القطاع.

توضّح المراحل السابقة الخطوات العملية في تقدير احتياجات الدولة من القوى العاملة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة وهذا يبين جانب الطلب على القوى العاملة. أمّا تقدير جانب العرض من القوى العاملة فيتضمّن المراحل التالية :

- ✓ تقدير حجم القوى البشرية المتوقعة ، ويتمّ ذلك عن طريق تقدير الزيادة السنوية لعدد السكان على أساس احتساب معدّل النمو السكاني كل سنة من تاريخ سنة الأساس. ويتحدّد النمو السكاني عن طريق الفرق بين معدّل الولادة ومعدّل الوفيات في كلّ سنة مع أخذ الهجرة السكانية من الدولة وإليها كل سنة بعين الاعتبار.
- ✓ تقدير حجم القوى العاملة المعروضة عن طريق تحديد نسبة مساهمة السكان بالقوى العاملة.
- ✓ توزيع القوى العاملة المتوقعة على الفئات المهنية المختلفة المطلوبة والتي ستوفر في الاقتصاد الوطني خلال سنوات الخطة.

المرحلة الأخيرة في تخطيط القوى العاملة تتضمّن مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة (الطلب) مع (العرض) من القوى العاملة المتوفرة خلال سنوات الخطة. على ضوء هذه المقارنات تتحدّد القرارات الواجب اتخاذها لمعالجة الموقف.

إنّ أسلوب التنبؤ بالقوى العاملة يعتبر من الأساليب المهمّة في رسم السياسات المختلفة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما. لكن من جانب آخر تجد هذا الأسلوب يحتاج إلى توفر معلومات متنوعة وكافية عن القوى العاملة من حيث تصنيفها مهنيًا وقطاعيًا وعمريًا.... الخ. وهذه قد لا تكون متوفرة أو تكون تكلفة

الحصول عليها عالية. كما أنّ هذا الأسلوب يتجاهل عامل التكلفة في الوصول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرغوبة.

## 2- أسلوب العائد على الاستثمار في القوى العاملة (23) The Rate of Return Approach

يستخدم هذا الأسلوب في تخطيط القوى العاملة كمؤشر على مدى جدوى الاستثمار في القوى العاملة (بكلّ الفئات منها أو بفئة معيّنة) أو عدم جدوى ذلك الاستثمار. ومعدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة هو سعر الخصم، الذي تصبح بموجبه القيمة المتوقعة لصافي الدخل المتأني للفرد خلال حياته تساوي الصفر كما يتضح في المعادلة التالية:

حيث:  $Y$  : الدخل المتأني للفرد قبل الضريبة وبعدها.

$C$  : تكاليف التعليم أو أية تكاليف أخرى مصاحبة لها.

$n=16$  : السن القانونية المسموح بها للفرد أن يترك المدرسة ويلتحق بسوق العمل.

$n=60$  : سن التقاعد القانوني والتي يخرج الفرد بعدها من سوق العمل.

$n$  : عدد السنوات التي يقضيها الفرد في سوق العمل وهي تساوي 44 عاما (60-16).

$r$  : معدل العائد على الاستثمار.

بعد حساب معدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة لفئة معينة مثلا بموجب المعادلة السابقة، نحري مقارنة ذلك العائد مع العائد لفئة أخرى من القوى العاملة تسمى فئة المقارنة. فإذا كان العائد للفئة الأولى أكبر من عائد فئة المقارنة فإن ذلك يشير إلى أن الاستثمار في تلك الفئة من القوى العاملة مربح ومرغوب فيه والعكس صحيح.

إنّ هذا الأسلوب يساعد المخطّط على اتخاذ القرار في توجيه الاستثمار نحو فئات ومهن معيّنة. فمثلا إذا كان العائد المتأني عن الاستثمار في المحاسبين الإداريين أكثر منه في الأطباء، فإنّه في مثل هذه الحالة يجب التوسّع في الاستثمار في كليات العلوم الإدارية بدلا من الاستثمار في كليات الطب وهكذا.

يتضح للوهلة الأولى سهولة حساب معدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة باستخدام المعادلة السابقة. وهذا صحيح إذا توفرت المعلومات المطلوبة لعملية الحساب، لأنّه في معظم الأحيان هناك صعوبة في الحصول على كل المعلومات المطلوبة لذلك مثل:

✓ معلومات عن الفئات المهنية المختلفة التي تتكون منها القوى العاملة من حيث العدد والحجم.

✓ معلومات عن العمر، التعليم، الدخل لفئات القوى العاملة.

✓ التكاليف المختلفة التي تصاحب كل مستوى من مستويات التعليم ونوعه.

بالإضافة إلى صعوبة توفر المعلومات المطلوبة لحساب معدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة، فإن

هناك انتقادات وجهت إلى هذا الأسلوب وأهمها:

✓ يفترض هذا الأسلوب أن الطلب على التعليم يحدده بصورة كلية العائد المادي المصاحب لذلك التعليم

ولا يبيّن أهمية الجوانب غير المادية كالمستوى الاجتماعي والثقافي والوظيفي الذي يحصل عليه الفرد نتيجة

التعليم بالإضافة إلى العائد المادي.

✓ التنبؤات المستقبلية بالدخل لا تأخذ بعين الاعتبار تأثير التطورات التكنولوجية والاقتصادية على مستويات

الدخل وتكاليف التعليم في المستقبل مما يعرض عملية التنبؤ إلى درجة معينة من عدم الدقة.

يتضح مما سبق أن هذا الأسلوب في تخطيط القوى العاملة مفيد في تحديد اتجاه الاستثمار في القوى العاملة

نحو الفئات التعليمية والمهنية المرغوبة، والتي يكون العائد عليها أفضل ما يمكن. لكنه لا يحدد مسار عمل

(استراتيجية) لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرغوبة في المجتمع .

### 3- أسلوب الطلب الاجتماعي: The Social Demand Approach

يتضمن هذا الأسلوب في تخطيط القوى العاملة فكرة أساسية تشير بمضمونها إلى أن التوسع في النظام

التعليمي وزيادة الاستثمار فيه يجب أن يكون موجها بما ينسجم مع الطلب الفردي والأسري على التعليم والتنوع

فيه. وهذا يعني أن اتجاهات الأفراد وميولهم نحو التعليم هو العامل الذي يوجه الاستثمارات في النظام التعليمي.

يقوم هذا الأسلوب في التخطيط على أساس التنبؤ الطبيعي لفئات القوى العاملة المختلفة، من خلال المسار

العادي الذي تسلكه في ظل اقتصاد غير موجه لا يخضع للسياسات التدخلية. والتي تؤثر في سلوك ذلك المسار

وهذا يعني أن التوسع في تعليم الطب مثلا يعتمد على إقبال الطلبة على كليات الطب في المستقبل. فإذا كان

هناك زيادة في عدد الطلبات المقدمة إلى كليات الطب في بلد ما مقارنة بعدد المقبولين منها فإنه يجري في مثل

هذه الحالة التوسع في بناء كليات طب جديدة لمواجهة الطلب الفردي على هذه المهنة. بغض النظر عن مدى

حاجة الدولة إلى كل هؤلاء الأطباء لتلبية الاحتياجات الكلية للأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرغوبة.

يتضح مما سبق أن أسلوب الطلب الاجتماعي يركز على نوعية التوسع في التعليم على أساس تلبية إقبال

الأفراد على التخصصات العلمية المختلفة. في حين يركز أسلوبا "التنبؤ بالقوى العاملة" و"معدل العائد على

الاستثمار في القوى العاملة" على توجيه التوسع في التعليم لتلبية احتياجات أصحاب العمل من التخصصات التعليمية المختلفة.

خاتمة:

يتضح أن أساليب تخطيط القوى العاملة السابقة ليس بعضها بديلا لبعض، بل إنما هو مكمل ، لأنه لا يمكن استخدام أسلوب التنبؤ بالقوى العاملة والذي يعتمد على تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية لبلد ما دون أخذ حاجات الأفراد وإقبالهم على فئات معينة من التعليم (أسلوب الطلب الاجتماعي) بعين الاعتبار. وفي نفس الوقت لا نستطيع القيام بالاستثمارات في التخصصات التعليمية المختلفة دون النظر إلى العائد المتوقع من هذه الاستثمارات وتكلفتها على الاقتصاد (أسلوب معدل العائد على الاستثمار في القوى العاملة ) ولهذا نجد أفضل أسلوب هو الأسلوب الذي يجمع بين الأساليب الثلاثة السابقة معا. ومنه يظهر أنه إذا كان التخطيط بمفهومه العام عبارة عن تحديد مجموعة من الأهداف المتناسقة التي يراد تحقيقها وفق أولويات معينة وخلال فترة زمنية معينة واعتمادا على وسائل وإجراءات لتحويل هذه الأهداف إلى واقع، فإنّ عملية تخطيط القوى العاملة عملية مهمّة للغاية. لأنّ العامل المهمّ الذي من خلاله يحاول أي بلد تحقيق التنمية الاقتصادية عبره هو العامل البشري. حيث أنّ القوى العاملة بحجمها وخصائصها لها دور مهمّ في العملية الإنتاجية.

#### قائمة المراجع:

- (1) حسين عمر ، التخطيط الاقتصادي، دار المعارف، مصر 1967 ، ص 94 .
- (2) فايز الزعبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 1997 ، ص 29 .
- (4) د حسين عمر، المرجع السابق، ص 87.
- (5) مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان 1983 ، ص 18 .
- (6) محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجال التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968 ، ص 6 .
- (7) مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 20.
- (8) مجيد مسعود، التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، عالم المعرفة، الكويت، 1984، ص 11 .
- (9) مهدي حسن زويلف ، نفس المرجع السابق، ص ص 24-27.
- (10) محمد جمال برعي، نفس المرجع السابق، ص 144 .
- (11) د علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 53.
- (12) محسن عبد الله مخامرة، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الاردن 1986 ، ص 17.

- (14) وزارة التخطيط، دراسة تفصيلية حول واقع القوى العاملة في العراق ، وزارة التخطيط، بغداد، تموز، 1971، ص
- (15) مهدي زويلف، نفس المرجع السابق، (ص ص 30-33)
- (16) منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، التنمية الأمل و التحدي ، دار وجدان للطباعة و النشر، القاهرة ، 1974، ص 14.
- (17) محي الدين عبد الله ، محاضرة ، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي و الجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، 1986 ، ص 9.
- (18) مصطفى شاوشي: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1990، ص 132.
- (19) كمال نور الله : إدارة الموارد البشرية ، دار طلاس للترجمة والنشر، دمشق ، سورية ، 1992، ص ص 50-52.
- (20) مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 40-45
- (21) حسين الدويري، تخطيط القوى البشرية بمنهج تحليل النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، الأردن ، 1982، ص 59-62.
- (22) محسن عبد الله مخامرة، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986، ص ص 17-34 .
- (23) نفس المرجع السابق، ص ص 26-30.
- W. warren Hayen, Management Analysis and Cases, New Jersey-(3)  
Prentis-Hall, New York 1969, P337.
- Q. Stainer, Manpower planning, William Helnemnn London, (13)  
1970, p3.