

واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية
(بجامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا)
دراسة وصفية تحليلية

رسالة ماجستير

إعداد الطالب:

عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن



رقم التسجيل: ١٣٧١١٠٢٧

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج - إندونيسيا

٢٠١٤-٢٠١٥ م

الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

(سورة التوبة :

آية ١٠٥)

الإهداء

إلى أُمي الحنون ، من تحت قدميها تكمن الجنة.
إلى أبي الرحيم ، من جعل مشواري العلمي ممكنا.
إلى اخوتي الأعزاء ، من ساندوني وآزروني في دربي.
إلى أصدقاء الروح في الوطن و الدراسة .
إلى كل من علمني ولو حرفاً ، وأخذ بيدي
في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة .
إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع هذا راجياً الله
الإطالة بأعمارهم والتوفيق في كل أمور حياتهم
والخاتمة بالخير في أخراهم.

كلمة شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (١)، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (٢) أشكر الله وأحمده تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد أهل الشاء والمجد أحق ما قال العبد وكلنا لك عبد.

فله الشكر سبحانه على نعمه التي لا تحصى ومن أعظمها نعمة الإسلام ونعمة طلب العلم الشرعي في منهله الصافي.

وعرفاناً بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل للمسؤولين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، وعلى رأسهم رئيس الجامعة الأستاذ البروفيسور : موجيا رهارجو حفظه الله ورعاه الذي سهل لنا بفضل الله عز وجل التدارس في هذه الجامعة المباركة فجزاه الله خيراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مدير الدراسات العليا البروفيسور: مهيمن وإلى الأساتذة الأفاضل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية .

وأدين بالفضل والتقدير للدكتور منير العابدين المشرف الأول على هذا البحث الذي مد لي يد العون في إخراجه إلى حيز الوجود ، فبذل جهده بكل إخلاص وشجعني على متابعة البحث بكل جد ونشاط ولم يأل جهداً في التوجيه والنصح فقد كان لي نعم المعلم ونعم المرشد فبارك الله فيه وفي ذريته ونفعه الله بعلمه في الدارين.

(١) سورة إبراهيم ، الآية ٧ .

(٢) رواه الترمذي عن أبي هريرة: كتاب البر والصلة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: باب ما جاء في الشكر لمن أحسن غليك: ٢٩٨/٤ - ٢٩٩ رقم الحديث (١٩٥٤) ، وقال عنه : حديث حسن صحيح، وصححه الألباني في صحيح الجامع: ١١٢٢/٢ ، رقم الحديث (٦٦٠١).

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور ولدانا وركاديناتا، المشرف الثاني على البحث،
فقد مد لي يد العون في هذه الرسالة، فجزاه الله عنا خير الجزاء ووفقه الله في دينه ودنياه .
وأشكر أيضا جميع الموظفين والعاملين في هذه الجامعة العريقة على جميع المساعدات
، وأسأل الله أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه، وصلى الله على عبده ورسوله سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين.





جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

الاسم: عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن رقم التسجيل: ١٣٧١١٠٢٧

موضوع البحث: واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية (بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا) دراسة وصفية تحليلية ، قد وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

المشرف الأول

الدكتور الفاضل : ولدانا وركاديناتا

الدكتور الفاضل : منير العابدين

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الاستاذ الدكتور : بحر الدين



جمهورية إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية
إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كآتي :-

الاسم بالكامل : **عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن**

رقم التسجيل : ١٣٧١١٠٢٧

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية - كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية (بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا) دراسة وصفية تحليلية.

قد حضرتها وكتبتها بنفسني وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي ،فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج ١٦/٠٦/٢٠١٥م



جمهورية إندونيسيا - وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

اعتماد لجنة المناقشة

عنوان البحث: واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية (بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا) دراسة وصفية تحليلية. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية.

إعداد الطالب: عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن رقم القيد: ١٣٧١١٠٢٧

قد دافع الطالب عن هذا البحث أمام لجنة المناقشة وتقرر قبوله شرطاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية - وذلك بتاريخ يوم الجمعة الموافق ٢٦ / ٠٦ / ٢٠١٥ م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة :-

الدكتور: عبدالمالك عبدالكريم	رئيس اللجنة ومناقشاً	
الدكتور: محمد عبد الحميد	مناقشاً أساسياً	
الدكتور: منير العابدين	مشرفاً ومناقشاً	
الدكتور: ولدانا وركاديناتا	مشرفاً ومناقشاً	

يعتمد عميد كلية الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور : مهمين

رقم التوظيف 195612111983031005

.....

مستخلص البحث

واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية (بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا) دراسة وصفية تحليلية. إعداد الطالب / عبد الحميد علي عبد الحميد مؤمن ٢٠١٥ م رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف الأول: الدكتور منير العابدين- المشرف الثاني: الدكتور ولدانا وركاديناتا

هدفت الدراسة إلى معرفة الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، والتعرف على ماهية الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، وتحديد وسائل التغلب على الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بالجامعة، والتعرف على الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بالجامعة .

ومنهج هذا البحث: هو المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ، وأدوات جمع البيانات هي : المقابلة والملاحظة والوثائق ، وتحليل البيانات ، قام الباحث بعرض وتنظيم البيانات ، ثم بتصنيف البيانات ، ثم تسجيل الملاحظات ، ثم بتحديد الانساق والأنماط، ثم بمناقشة البيانات بالتحقق من النتائج.

أما عن نتائج البحث: فقد وجد الباحث أن هناك نوعان من التخطيط للقوى العاملة بالجامعة الأول هو التخطيط الحكومي وهو التخطيط الذي تقوم به الوزارات التي تتبعها هذه الجامعة وعلى رأسها وزارة الشؤون الدينية ، ثم وزارة التوظيف الحكومي، والنوع الثاني هو التخطيط على المستوى الداخلي للجامعة الذي يطلق عليه بالتخطيط غير الحكومي والذي تقوم به الجامعة بنفسها عن طريق إدارة الموارد البشرية، ووجد الباحث عدة صعوبات تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية منها ندرة وصعوبة الحصول على بعض التخصصات المطلوبة لشغل بعض الوظائف بالجامعة وغيرها ، ووجد الباحث بأن الجامعة تقوم بالخطوات عدة لمواجهة تلك الصعوبات منها عند النقص في العناصر البشرية يتم الاقتصار على التخطيط لغرض التوظيف الداخلي، وأخيراً وجد الباحث

بأن الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية تتمثل في خطوات منها اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاختصار على التخطيط قصير الأجل، ومنها مقترحات تتعلق بالتنسيق بين برامج التخطيط للقوى العامة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحتوي عدة مقترحات لاستراتيجيات فرعية ، وأوصى الباحث بأهمية التنسيق مع الإقسام والكليات بالجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى لغرض الاستفادة من بعض مخرجاتها من الخريجين لغرض توفر بعض العناصر المطلوبة للعمل بالجامعة .



ABSTRAK

Abdul Hamid Ali Abdul Hamid Mu`min. 2015. Tesis. *Realitas Perencanaan Tenaga Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang* (Studi Analisis Deskriptif). Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Pembimbing II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc.,M.Ag

Kata kunci: Perencanaan tenaga kerja, Manajemen SDM

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan yang diterapkan dalam perencanaan tenaga kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Mengidentifikasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam perencanaan tenaga kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, penentuan media untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang menghalangi proses perencanaan tenaga kerja di kampus, dan mengidentifikasi rencana yang diusulkan untuk mengembangkan program perencanaan tenaga kerja di kampus.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, dan hal-hal tertentu, serta pengumpulan fakta-fakta, informasi, dan catatan-catatan tentang hal tersebut. Adapun instrumen pengumpulan data adalah interview, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pemaparan dan penyusunan data, kemudian klasifikasi data, pembuatan catatan, lalu penentuan pola, kemudian mendiskusikan data dengan cara memverifikasinya dari hasilnya.

Hasil dari penelitian ini adalah: 1). Peneliti menemukan dua macam perencanaan tenaga kerja di kampus, *pertama*: perencanaan pemerintah; yaitu perencanaan yang dilakukan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Ketenagakerjaan, *Kedua*: perencanaan internal kampus, yaitu perencanaan non pemerintahan yang dilakukan oleh kampus sendiri dengan cara manajemen sumber daya manusia. 2). Peneliti menemukan beberapa kesulitan yang dihadapi dalam perencanaan tenaga kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, di antaranya adalah kesulitan untuk mendapatkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengemban tugas tertentu di kampus. 3). Peneliti menemukan bahwa kampus melakukan beberapa langkah untuk menghadapi kesulitan-kesulitan tersebut di antaranya adalah ketika terdapat kekurangan dalam unsur personil maka perencanaan hanya sebatas untuk tujuan penugasan internal. 4). Peneliti menemukan bahwa perencanaan yang diusulkan untuk pengembangan program perencanaan tenaga kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berupa perencanaan jangka panjang dan tidak sebatas perencanaan jangka pendek, di antaranya usulan berkaitan dengan adanya koordinasi antara program perencanaan tenaga kerja dengan program perencanaan strategis sumber daya manusia yang mencakup beberapa usulan strategis. Peneliti menyarankan akan pentingnya koordinasi dengan Jurusan, Fakultas di kampus, serta dengan kampus-kampus yang lain terkait dengan lulusannya dengan tujuan untuk memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan untuk bekerja di kampus.

ABSTRACT

Abdul Hamid Ali Abdul Hamid Mu`min. 2015. Thesis. *Reality of Workforce Planning in Human Resource Management at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang* (Study Descriptive Analysis). Islamic Education Management Studies Program, Graduate, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Supervisor II: Dr. H. Wildana Wargadinata, Lc., M.Ag

Keywords: Workforce planning, Human Resource Management

This study aims to determine the applicable planning in manpower planning at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, identifying difficulties encountered in manpower planning at the University, media determination to overcome difficulties that hinder the process of workforce planning on campus, and identify the proposed plan to develop a workforce planning program on campus.

The method used in this research is descriptive method that aims to describe the phenomena, events, and certain things, and the collection of facts, information, and records about it. The data collection instruments are interview, observation, and documentation. The data analysis was conducted by means of exposure and preparation of the data, then data classification, note taking, and determination of the pattern, then discuss the data in a way to verify it from the results.

Results from this study are: 1). Researcher found two kinds of workforce planning in the campus, first: government planning; namely the planning done by the Ministry of Religious Affairs and the Ministry of Labour, Second: campus internal planning, it is non governmental planning conducted by the campus itself by means of human resource management. 2). Researcher found some of the difficulties encountered in manpower planning at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, among which is the difficulty to obtain the necessary qualifications to carry out specific tasks on campus. 3). Researcher found that the college take several steps to deal with these difficulties among some of them are when there is a shortage of personnel in the elements of the plan merely for the purpose of internal assignment. 4). Researcher found that the proposed plan for the development of workforce planning program in the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang form of long-term planning and not limited to short-term planning, including proposals related to the coordination between workforce planning program by program strategic planning of human resources which includes some strategic proposals. Researchers suggest the importance of coordination with the Department, Faculty at the campus, as well as with other campuses associated with the graduates with the aim to meet the qualifications required to work on campus.

محتويات البحث

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	صفحة العنوان.....	أ
٢	الاستهلال	ب
٣	الإهداء.....	ج
٤	كلمة شكر وتقدير.....	د
٥	تقرير المشرفين	و
٦	إقرار الطالب	ز
٧	اعتماد لجنة المناقشة.....	ح
٨	مستخلص البحث باللغة العربية.....	ط
٩	مستخلص البحث باللغة الإندونيسية.....	ك
١٠	مستخلص البحث باللغة الانجليزية.....	ل
١١	محتويات البحث.....	م
١٢	قائمة بالأشكال التوضيحية في البحث.....	ع
١٣	قائمة بالجداول التوضيحية في البحث.....	ع
١٤	الفصل الأول: الإطار العام	١
١٥	خلفية البحث.....	١
١٦	أسئلة البحث.....	٥
١٧	أهداف البحث.....	٥
١٨	أهمية البحث.....	٥
١٩	حدود البحث	٦
٢٠	الدراسات السابقة	٦
٢١	تحديد المصطلحات.....	١٠

٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري	١٢
٢٣	المبحث الأول : مفهوم القوى العاملة.....	١٢
٢٤	المطلب الأول : تعريف القوى العاملة ومصادرها ومؤشراتها.....	١٢
٢٥	المطلب الثاني : مكونات القوى العاملة (نظرية السكان والقوى العاملة)...	١٥
٢٦	المطلب الثالث : مؤشرات سوق العمالة :معدل النشاط، العمالة...ألخ	٢٢
٢٧	المبحث الثاني : التعريف بإدارة الموارد البشرية.....	٢٥
٢٨	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها.....	٢٥
٢٩	المطلب الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية وأهدافها.....	٣١
٣٠	المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....	٣٢
٣١	المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة.....	٣٩
٣٢	المطلب الأول :تعريف تخطيط القوى العاملة وأهدافها.....	٤٠
٣٣	المطلب الثاني : خطوات تخطيط القوى العاملة.....	٤٦
٣٤	المطلب الثالث : أساليب ومعوقات تخطيط القوى العاملة.....	٤٨
٣٥	الفصل الثالث: منهجية البحث	٥٨
٣٦	منهج البحث.....	٥٨
٣٧	مصادر جمع البيانات.....	٥٩
٣٨	أدوات جمع البيانات.....	٦٠
٣٩	أسلوب تحليل البيانات.....	٦٣
٤٠	الفصل الرابع: عرض البيانات	٦٥
٤١	المبحث الأول: نبذة عن جامعة مولانا مالك إبراهيم، وعرض فكرة شاملة عن عملية التخطيط للقوى العاملة بالجامعة.....	65
٤٢	المطلب الأول: التعريف بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج.....	65

73	المطلب الثاني: عرض فكرة شاملة للعوامل والمبادئ لوظيفة تخطيط القوى العاملة والمكلفين بها بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج.....	٤٣
79	المبحث الثاني: الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا	٤٤
٨٣	المبحث الثالث: الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٤٥
86	المبحث الرابع: مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٤٦
٨٩	المبحث الخامس: الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٤٧
٩١	الفصل الخامس: مناقشة البيانات	٤٨
٩١	المبحث الأول: الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٤٩
١٠٠	المبحث الثاني: الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٥٠
١٠٦	المبحث الثالث: مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا	٥١
١١٤	المبحث الرابع: الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا.....	٥٢
١٢١	الفصل السادس: النتائج والتوصيات والمقترحات	٥٣
121	أولاً: نتائج الدراسة.....	٥٤
123	ثانياً: توصيات الدراسة.....	٥٥
١٢٥	ثالثاً: مقترحات الدراسة.....	٥٦

١٢٦	المراجع.....	٥٧
١٢٩	الملاحق.....	٥٨

قائمة بالأشكال التوضيحية في البحث

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة.....	١٤
٢	مخطط السكان والقوى العاملة.....	١٧
٣	النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	٣٨
٤	هيكل نموذجي مبسط لتخطيط القوى العاملة.....	٤٥
٥	خطوات تخطيط القوى العاملة.....	٤٧
٦	الهيكل التنظيمي شؤون الإدارة العامة، التخطيط والمالية.....	٦٨
٧	عملية التخطيط الحكومي للقوى العاملة.....	٩٨
٨	الصعوبات تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.....	١٠٤
٩	وسائل مواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة.....	١١١
١٠	ملخص مقترحات لبرامج تطوير تخطيط القوى العاملة.....	١١٨

قائمة بالجدول التوضيحية في البحث

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة.....	٩
٢	معلومات عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.....	٦٥

٦٩	كشف العاملين بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج وخطة تطوير الجامعة من سنة ٢٠٠٥ إلى سنة ٢٠٣٠ م.	٣
----	---	---



الفصل الأول :

المقدمة

أ - خلفية البحث

في عالم سريع التغير تتدفق فيه المعلومات والمعارف بتسارع مذهل وبمصاحبة مظاهر مادية تمثلها التكنولوجيا، تنشأ الحاجة بنفس سرعة التدفق لمعرفة كيفية إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير الموارد البشرية. وحسبنا فيما تقدم، أن الإدارات ستكون أمام تحدي دائم ألا وهو مواكبة كل جديد في منظومة الموارد البشرية من إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير ونظم مالية لهذه المنظومة؛ حيث تظهر البيئة الدولية تطورات دراماتيكية متسارعة سواء في متغيراتها أو متطلبات التعامل مع ما أفرزته من اتجاهات وحاجات^١.

لقد تطورت النظرة للموارد البشرية تطوراً كبيراً في السنوات العشرين الماضية فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذياً تقليدياً يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، تطور الدور كثيراً، ففي إطار الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريك لها في تصميم استراتيجيات المنظمة شاملة استراتيجيات الموارد البشرية وأصبحت مصممة وليس مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل.

وتحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال

١ - حمدي السراج، تكنولوجيا الموارد البشرية: خيارات الانتقاء والتوظيف، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العربي الثالث تكنولوجيا الموارد البشرية، أكتوبر

٢٠١٠م، ص ٢.

والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون^٢..

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة. فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره. ويعد التخطيط بصفة عامة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية إذ أن الإدارة الفاعلة للأجهزة العامة تتطلب تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها ، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منتظمة .

وبتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعدد مهامها من جهة ، وزيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الوظيفي نفس الدرجة من الأهمية التي توليها للتخطيط العام تخطيط الأعمال ، انعكس ذلك بزيادة الاهتمام بنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية الذي عده البعض حجز الزاوية والنشاط الحاسم في زيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة ، فعن طريقة تحدد المنظمة حاجاتها من الموارد البشرية من أحكام السيطرة الأفضل على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب وصيانة المورد البشري . وعن طريق هذه السيطرة تتمكن المنظمة من تقليل تكاليف نشاطاتها واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية .

وعلى هذا فقد وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيطي الاستراتيجي للموارد البشرية ، وذهب هؤلاء الكتاب الى أبعد من ذلك أنهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة ، وذلك لكونه عملية تؤمن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين . وأصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والاعمال في المنظمة

٢ - أحمد السيد كردى ، أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، مصر ، ٢٠١٠م ، ص ٢.

مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف استراتيجية الاعمال والعامة للمنظمة ، فعن طريق هذا الربط تتمكن المنظمة من التخلص من مشكلتي الفائض أو العجز في الموارد البشرية .

ولكن المهم، أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة ، بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة، وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير الناجح مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى نوعية البيانات المعتمدة والأساليب المستعملة وخبرة المخطط ، ونقصد بهذه الأساليب، مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلية في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها، لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ^٣.

فإن اختلال التوازن، سواء كان نقصاً أو فائضاً في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المؤسسة، فالأفراد يعانون الخسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضاً في معنوياتهم ووضعهم، يتعثر نمو المؤسسة واستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتاً طويلاً، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المؤسسة. وعلى هذا فإن محاولة إزالة مثل هذه الاختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء^٤.

تواجهه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإدارية عموماً وفي المؤسسات التعليمية خصوصاً تحديات في مجال تخطيط القوى العاملة التي تطلبها العملية الوظيفية من حيث

^٣ - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة - (الأساليب والمشاكل) بحث مقدم إلى كلية الحقوق والعلوم التجارية -

قسم العلوم التجارية - جامعة مستغانم - الجمهورية الجزائرية ، ص ٢.

^٤ - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة ، المرجع السابق، ص ٣.

دراسة واقع القوى العاملة الحالية في تلك المؤسسات وكذلك بالنظر الى العناصر المطلوب تشغيلها وكيفية استقطابها إذ أن طبيعة الخدمة المقدمة في بيئة العمل تتطلب الاستعداد والتنبؤ لتوفير القوى العاملة الماهرة والمناسبة لشغل الوظائف بهذه المؤسسات التعليمية وهو ما يعرف بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة.

إنه لا بد من توفر عنصر التنبؤ العلمي بالعناصر البشرية المؤهلة التي يجب أن تتوفر من تلك القوى مقابل الاعداد التي تفقدها المؤسسة نتيجة دوران العمالة، ودراسة السوق واستقطاب العمالة المناسبة لأداء العمل كما لا بد من توفير برامج دائمة وفعالة في تنمية القوى العاملة المتوفرة ، كل هذه المحددات تشكل هاجس دائم يحتم على المؤسسة الإدارية أن تقوم بالتخطيط الفعال للقوى العاملة المطلوبة للقيام بالوظائف الإدارية المختلفة بها وهو هدف يقع على إدارة الموارد البشرية بالتحديد وعليها عبأ تنفيذه ، إن كل هذه الدوافع دفعت الباحث للوقوف على مقارنة تلك الأسس والأفكار والبحث فيها ودراستها عن قرب باختياره لميدان البحث وهو جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج بجمهورية إندونيسيا وكان عنوان هذه الدراسة (واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا).

ب - أسئلة البحث

- ١- ما هي الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا ؟
- ٢- ما هي الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا ؟
- ٣- كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا ؟

٤- ما هي الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا ؟

ج - أهداف البحث

١- معرفة الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

٢- التعرف على ماهية الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

٣- تحديد وسائل التغلب على الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

٤- التعرف على الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

د- أهمية البحث

١- تمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس أحد أهم الوظائف الإدارية وهي وظيفة التخطيط باعتبارها أول مهام الإدارة في المؤسسات على اختلافها وأن نجاح المؤسسة في التخطيط ينعكس بالتالي على نجاح بقية الوظائف الإدارية الأخرى.

٢- تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تتناول العنصر الأبرز والأهم في العملية الإدارية وهو العنصر البشري (القوى العاملة) وكيفية التخطيط الفعّال لتحديد الاحتياجات منه بشكل علمي واستراتيجي بما يخدم المؤسسة التي يتبعها .

٣- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول إحدى المؤسسات التعليمية الهامة ذات الطابع التعليمي الديني في جمهورية اندونيسيا وكيفية توصيف واقع وصعوبات تخطيط القوى العاملة بإشراف ادارة الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة التعليمية.

هـ - حدود البحث

الحد الموضوعي: الحد الموضوعي لهذه الدراسة هو واقع تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا.

الحد المؤسسي: هو جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

الحد المكاني: المقر الاداري لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج - جمهورية اندونيسيا.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في سنة ٢٠١٤ م.

و - الدراسات السابقة

١- **واقع تخطيط القوى العاملة ومخرجات العملية التعليمية بمدينة بنغازي - ليبيا،** وهي دراسة من إعداد أحمد علي بالتمر وهو أستاذ مشارك بأكاديمية الدراسات العليا بمدينة بنغازي ليبيا ، وقد عرض الباحث رؤيته في هذا المجال مدعومة بالبيانات والاحصائيات والجداول الموثقة لبرامج التخطيط وقد كانت دراسته وافية في مجالها ، وقد حدد الباحث جملة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد العامة ولعل من تلك الأهداف ما يلي :-

- إيجاد منظومة تخطيطية فعالة وكفؤة لتخطيط وتنمية القوى العاملة الليبية تعمل على خلق الموائمة بين العرض والطلب من القوى العاملة.

- توحيد نظام التدريب والتعميم الفني والميني على صعيد مدينة بنغازي.

- تحقيق المرونة والكفاءة والفعالية لدور التعليم والتدريب الفني بالمدينة. ورغم تشابه تلك الدراسة من حيث الموضوع والبحث إلا أن هذه الدراسة تختلف عنها من حيث أن الدراسة الحالية تركز على دراسة واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة إسلامية حكومية وهي جامعة مولانا مالك إبراهيم بمالانج.

٢-تخطيط القوى العاملة (المفاهيم، الأسس، الأساليب)، دراسة من إعداد الباحث محمد كمال مصطفى من جمهورية مصر العربية مقدمة إلى مركز الاهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات صدرت ضمن دورية المركز التي تحمل اسم (كتاب الاقتصادي) في عدد ١٤١ أول أكتوبر ١٩٩٩م، وتناول فيه باستفاضة موضوع تخطيط القوى العاملة من حيث المرتكزات الثلاث، المفاهيم، الأسس، الأساليب، وتعتبر الدراسة مرجع قيم لمثل هذه الدراسات والابحاث، وتختلف الدراسة السابقة عن هذه الدراسة من حيث أن الدراسة الحالية دراسة وصفية من الواقع وهو جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .

٣-الاساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة،وهي دراسة مقدمة من عشوي نصر الدين ، بجامعة مستغانم بالجزائر، وقد سعى الباحث إلى الوقوف والتعرف على الأساليب الكمية التقليدية والمستحدثة التي يمكن بها تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والعرض المتوفر منها بالمؤسسة وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق أساليب معينة لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة يندرج في كونه دور يتصف بأنه (فن أكثر من كونه علم) وأنه يجب التمحيص في الوقت نفسه في ذلك وأن لا تطول فترة التنبؤ مدد طويلة حتى لا يقع الخطأ في التقدير، وهذه الدراسة مشابهة للدراسة الحالية إلا أن الدراسة الحالية أوسع منها من حيث تناول الموضوع والبحث.

٤-واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة ٢٠٠٨م، وهي دراسة من إعداد جمال خليل عدوان مقدمة لنيل درجة الماجستير بالجامعة الإسلامية، كلية التجارة ،بقطاع غزة فلسطين، وقد أراد الباحث من دراسته التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالمستشفيات المحددة بالدراسة من أجل توفير الكوادر المطلوبة واستخدام الباحث الأسلوب المسحي وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات الاستراتيجية وخططها وكشفت أن هناك فروق تعزى لمتغير مكان العمل بالتحديد، وهي دراسة متكاملة إلا أن الدراسة

الحالية تركز على تخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وليس كما في الدراسة السابقة في قطاع غير حكومي مالانج وكذلك اختلاف منهج البحث الكمي عن هذه الدراسة.

٥- واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية ، وهي دراسة مقدمة من فهد محمد دحيم سنة ١٤٢٨هـ لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ، وقد هدف الباحث للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالجامعة المذكورة واستخدم الباحث منهجين هما المنهج الوصفي المسحي ثم التحليلي الوثائقي والذي يشمل الاحصائيات والبيانات وخلص إلى نتائج أهمها: إن عملية التخطيط القوى العاملة بالجامعة تتحدد فيها بالضرورة قنوات الاتصال الرسمية والتسلسل الإداري وقد اتفقت نتائج المقابلات الشخصية مع الاستبانة في وجود معوقات تعيق عملية التخطيط ، وتختلف هذا البحث عن الدراسة السابقة فهو يدرس واقع تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج - جمهورية إندونيسيا، وعلى هذا فسيأتي بنتائج جديدة ، لم يتم البحث بها في أي بحث سابق .

جدول رقم (١) يوضح أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة

ت	الدراسة السابقة	الكاتب	أوجه الاستفادة منها
١	واقع تخطيط القوى العاملة ومخرجات العملية التعليمية بمدينة بنغازي - ليبيا	أحمد علي بالتمر	من حيث فهم وتكوين تصور لجوانب الموضوع المراد البحث فيه خصوصاً أنها تدرس مؤسسة جامعية تعليمية
٢	تخطيط القوى العاملة (المفاهيم، الأسس، الأساليب)	محمد كمال مصطفى	من حيث تكوين تصور عن مفهوم القوى العاملة خصوصاً في الجانب النظري من البحث

٣	الاساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة	عشوي نصر الدين	من حيث فهم أساليب وطرق تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات منها
٤	واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات غزة	جمال خليل عدوان	من حيث تقريب الموضوع وتحديد جوانب تخطيط القوى العاملة وأهم مشاكل التخطيط بها
٥	واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية	فهد محمد دحيم	من حيث بلورة أهم المعوقات المتوقعة لتخطيط القوى العاملة في المؤسسة وكذلك في الجوانب النظرية من البحث.

ز - تحديد المصطلحات

١-تعريف القوى العاملة

القوى العاملة بأنها: هي فئة السكان في سن العمل الذين يصرحون أم يزاولون أو يبحثون عن نشاط مهني لقاء أجر ويعتبر السكان العاطلون من السكان النشطين في سوق العمل رغم أنهم لا يزاولون أية وظيفة لأنهم يبحثون عن العمل ولم يجدوه ولهذا فهم نشطين لا يعملون^٥.

وعرفت القوى العاملة بأنها : عدد السّكان القادرين والرّاغبين في العمل مع استبعاد الأطفال (دون الثامنة عشرة) والعجزة وكبار السن^٦.

٢-تعريف إدارة الموارد البشرية

- هي إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية^٧.

٥ - البشير عبد الكريم ، دلالات معدل البطالة والعمالة ومصادقتهما في تفسير فعالية سوق العمل ، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السادس، ص ١٧٧.

٦ - زهية عباز وسميرة العابد، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد ١١، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠١٢م

٧ - نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن، سنة ٢٠٠٠ ، ص19 .

- هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة^٨.

- النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة^٩.

٣-تعريف تخطيط القوى العاملة

- يعرف تخطيط القوى العاملة أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهدٌ حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية، والمحيطية التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية، بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة^{١٠}.
- كما يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنه "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة " العدد والمواصفات^{١١}.

٨ - المرجع السابق ، ص ١٩ .

٩ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان :الأردن، سنة ٢٠٠٠م ، ص 27 .

١٠ - حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 ، دار النهضة العربية: بيروت :لبنان ، سنة 2002 ، ص123 .

١١ - إبراهيم الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، سنة 2006 ، ص91 .

الفصل الثالث :

منهجية البحث

أولاً : نوع البحث :

يحتل المنهج الوصفي الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة مكانة خاصة في مجال البحوث التربوية، حيث أن نسبة كبيرة من الدراسات التربوية المنشورة هي وصفية في طبيعتها، وإن المنهج الوصفي يلائم العديد من المشكلات التربوية أكثر من غيره. فالدراسات التي تعنى بتقييم الاتجاهات، أو تسعى للوقوف على وجهات النظر، أو تهدف إلى جمع البيانات الديمغرافية عن الأفراد، أو ترمي إلى التعرف على ظروف العمل ووسائله، كلها أمور يحسن معالجتها من خلال المنهج الوصفي. والمنهج الوصفي ليس سهلاً، كما قد يبدو، فهو يتطلب أكثر من مجرد عملية وصف الوضع القائم للأشياء. إنه ككل مناهج البحث الأخرى يتطلب اختيار أدوات البحث المناسبة والتأكد من صلاحيتها، وكذلك الحرص في اختيار العينة والدقة في تحليل البيانات والخروج منها بالاستنتاجات المناسبة. ومع ذلك فإن للمنهج الوصفي عدداً من المشكلات الخاصة به دون سواه. فدراسات تقرير الحالة التي تلجأ إلى استخدام الاستبيانات أو المقابلات كوسائل لجمع البيانات تعاني من نقص في الاستجابة لها. فالكثير من الاستبيانات المرسلة للأفراد قد لا تعود لسبب أو لآخر. كما أن الأشخاص الذين يطلبون للمقابلة قد لا يفون بالتزاماتهم، وبذلك يفقد الباحث الكثير من البيانات التي يمكن أن تأتي منهم، الأمر الذي يحتمل أن يؤثر على مصداقية النتائج^١.

فالبحوث الوصفية تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. وتشمل البحوث الوصفية أنواعاً فرعية متعددة تشمل الدراسات المسحية ودراسات الحالة ودراسات النمو أو الدراسات التطويرية. وفي كثير من الحالات

^١ - عبد الرحمن عدس ، أساسيات البحث التربوي، الطبعة الثالثة ، دار الفرقان: عمان ، سنة ١٩٩٩م، ص ١٠١.

لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم. وهذه البحوث تسمى بالبحوث الوصفية المعيارية أو التقييمية ، ويستخدم لجميع البيانات والمعلومات في أنواع البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة مثل الملاحظة، المقابلة، الاختبارات، الاستفتاءات، المقاييس المتدرجة.

ويسهل فهم طبيعة البحوث الوصفية إذا حصل الفرد أولاً على بعض المعلومات عن خطوات البحث المختلفة، والطرق المتباينة المستخدمة في جمع البيانات والتعبير عنها، والأنواع العامة التي يمكن أن تصنف تحتها الدراسات.

ثانياً : مصادر جمع البيانات :

سوف يقوم الباحث بجمع البيانات والمادة العلمية التي لها علاقة بهذا البحث من خلال المصادر الآتية :-

١- المصادر الرئيسية للبيانات :-

وهي تمثل المصادر الأساسية لجمع البيانات وتشمل فحوى عملية المقابلة والملاحظة وأيضاً بعد الاطلاع على الوثائق بإدارة الموارد البشرية بالجامعة ، فالمصادر الأساسية تشمل بالتحديد البيانات التي يمكن الحصول عليها بعد إجراء عملية الملاحظة على مديري إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وكذلك على مجمل الموظفين بهذه الإدارة ، بينما يُختص بإجراء المقابلة بالمسؤولين في إدارة الموارد البشرية وعينة مختارة من الموظفين بالإدارة وأخيراً يعد فحص الباحث واطلاعه على مضمون الوثائق الموجودة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة مصدراً من مصادر البيانات.

٢- المصادر الثانوية للبيانات:

وذلك بالاطلاع على بعض الكتب العلمية والمنشورات على اختلافها، ذات العلاقة بهذه الدراسة ، وكذلك الدراسات السابقة والبحوث المختلفة التي تتناول هذا الموضوع أو أجزاء منه بالبحث والدراسة ، وأخيرًا من المعلومات المنشورة في شبكات الإنترنت.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات :

سأقوم بجمع بيانات البحث من خلال المقابلة، والملاحظة، ودراسة الوثائق، وعلى هذا فسأقوم بتبيان كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة .

أ. المقابلة :

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي. فعن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ومشاعر ووجهات نظر الآخرين. كما تمكن هذه الطريقة الباحث من إعادة بناء الأحداث الاجتماعية التي لم تلاحظ مباشرة.

أنواع المقابلة

١. **المقابلة المنظمة:** وفيها يتم سؤال المشارك سلسلة من الأسئلة المعدة سلفاً، والتي سبق وحددت أنماط إجابتها، فهناك قدر ضئيل من التنوع في الأجوبة. وقد تستخدم هنا الأسئلة المفتوحة. وفي المقابلات المنظمة يتلقى جميع المشاركين الأسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة. ويكون دور الباحث محايداً. وطبيعة هذا النوع من المقابلات يركز على الأجوبة العقلانية وليس على الأجوبة العاطفية.

٢. **المقابلة غير المنظمة:** وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة. في المقابلة غير المنظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً. وهذا النوع

يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين^٢.

٣.المقابلة الجماعية: هي المقابلة التي يعمل فيها الباحث مع مجموعة من الناس في وقت واحد. في هذا النوع يكون دور الباحث إدارة الحوار وتسهيل جريانه وانسيابيته، ومهمته تسجيل التفاعل الذي يدور بين المشاركين، وهذا يتطلب مهارات في إدارة الحوار وتوجيهه الوجهة المرادة. وقد تكون المقابلة الجماعية منظمة، أو غير منظمة. والمقابلة الجماعية قد تظهر جوانب من الحالة المدروسة ربما لا تظهر في أنواع المقابلات الأخرى، وذلك نتيجة لما يعطيه التفاعل بين آراء المشاركين ومشاعرهم وخبراتهم من إثراء للمقابلة وقدح لأفكار الآخرين من المشاركين.

التسجيل الصوتي من الأشياء المهمة في المقابلة، فلا يكفي أن يسجل الباحث ملاحظاته أثناء المقابلة (وإن كان هذا قد يكون خيارا مناسباً، أحياناً). فالتسجيل يساعد الباحث على إعادة النظر في المعلومات التي قيلت وتأملها مرة أخرى. وقد يكون من المفيد كتابة الملاحظات مع التسجيل الصوتي لتقييد ما قد يلفت انتباه الباحث أثناء المقابلة.

بعد انتهاء من تسجيل المقابلة، من الضروري أن يفرغ نصها كتابة، ليسهل تحليله والتأمل فيه. وفي كثير من الأحيان يكون مفيداً أن يعاد نص المقابلة لمن أجريت معه المقابلة ليعيد قراءة النص ويضيف ما يراه مناسباً أو يوضح ما يحتاج إلى توضيح.

أ. الملاحظة :

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي هي الملاحظة. للملاحظة تاريخ عريق في العلوم الاجتماعية. ولها أهمية كبيرة في البحث التربوي بشكل خاص. فكثير من المواقف التربوية تحتاج إلى أن يقوم الباحث بملاحظتها في وضعها

^٢ - Punch, K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London.

الطبيعي وتسجيل ما يرى ويسمع مما يجري فيها في حياتها اليومية الطبيعية. ففي هذه الطريقة لا يتدخل الباحث في شئون الفئة المراد بحثها، كما في بعض طرق البحث، بل يلاحظ ما يدور فعلا في الوضع الطبيعي.

والملاحظة قد تكون كمية (منظمة) وقد تكون نوعية غير منظمة. ففي الملاحظة الكمية يقوم الباحث بالملاحظة ويسعى لجمع معلومات رقمية (كمية) غالبا عن طريق أداة معدة سلفاً. فمثلا يقوم بتسجيل عدد الأسئلة التي يلقيها المعلم، وعدد الطلاب المشاركين في الفصل، أو حساب الوقت الذي يستغرقه المعلم في الحديث، ونحو ذلك. فالملاحظ/ الباحث يهتم غالبا بتسجيل أرقام، وقد سبق وأعد نماذج لذلك.

أما الملاحظة النوعية فهي أقل تنظيماً من ذلك، فالملاحظ-الباحث لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفاً، بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح، فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث. والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها، بدلا من أن تفرض تعسفا على المعلومات أثناء عملية الملاحظة.

وعندما تكون الملاحظة غير منظمة فإن عملية الملاحظة تنشأ من خلال سلسلة من العمليات المختلفة. فتبدأ باختيار الوضع المراد ملاحظته وتحديد طريقة الوصول إليه ثم بدء عملية الملاحظة والتسجيل. ومع تقدم الدراسة أو البحث تتغير طبيعة الملاحظة بحيث تزداد تركيزا مما يؤدي إلى مزيد من الدقة والوضوح في أسئلة البحث، وهذا بدوره يؤدي أيضاً إلى دقة أكثر في اختيار مواضع الملاحظة. وتستمر الملاحظة وجمع المعلومات حتى يحصل للباحث ما يسمى بالإغراق (التشبع) النظري، وهي الحالة التي يحس فيها الباحث أن الملاحظة لم تعد تأتي بجديد، بل تكرر لما سبق.

ج . تحليل الوثائق :

الطريقة الأساسية الثالثة لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق. تعتبر الوثائق التاريخية أو الحديثة مصدرا مهما للبحث التربوي النوعي. فمن خصائص المجتمع

الحديث التوثيق. فالتقارير التي يكتبها المشرفون التربويون كل عام، والتوجيهات التي يدونونها في سجلات المدارس عند زيارتها، وما يكتبه المعلمون والخبراء من تقارير وبحوث وملاحظات، وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية. بل ما قد يكتبه الطلاب في دروس الإنشاء أو في رسائلهم للمعلمين، كل هذه تعتبر وثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة.

وقد يدخل في تحليل الوثائق - خاصة في بعض أنواع البحث النوعي، مثل البحث الإثنوجرافي، دراسة الصور والأعمال الحرفية اليدوية وكل ما يتعلق بالثقافة وأنماط الحياة الاجتماعية.

رابعاً : أسلوب تحليل البيانات:

سيعتمد الباحث على المنهج التحليلي وفيه تكون المناقشة بطريقة منطقية محولاً مناقشة وتفسير لجزيئات الظاهرة موضع الدراسة على ضوء البيانات المأخوذة والمدونة بواسطة وسائل جمع البيانات، وبعد اطلاع الباحث على مراحل تحليل البيانات فإنه استخلص من ذلك ، المراحل الآتية لعملية تحليل البيانات والتي سيقوم باتباعها في هذه الدراسة وهي:-

١. تنظيم البيانات

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، أمضى في جمعها مدة زمنية ، ما بين مقابلة وملاحظة ووثائق وغير ذلك، كما أن لديه كما من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات، هذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع، وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها.

٢. تصنيف البيانات (coding)

في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل، وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها

البيانات المجموعة، وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه.

٣. تسجيل الملاحظات (memoing)

بعد هذا التصنيف، يجب على الباحث القراءة ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم واضحة.

٤. تحديد الأنساق والأنماط

تحديد الأنساق والأنماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، ولذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري axial coding، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف coding families، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة، وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي)، فبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزئيات المعلومات.

٥. التحقق من النتائج

في هذه المرحلة سيقوم الباحث بإعادة قراءة بياناته وربما عاد للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها، وهو في هذه المرحلة سيتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها.

الفصل الثاني :

الاطار النظري

المبحث الأول : مفهوم القوى العاملة

المطلب الأول : تعريف القوى العاملة ومصادرها ومؤشراتها

لا يوجد حتى وقتنا الحاضر في المراجع الاقتصادية رأي واحد متفق عليه حول مضمون مفهوم القوى العاملة ، وكعرض لأبرز تعريفات هذا المفهوم نجد بداية أن القوى العاملة تعرف وظيفيا بأنها : مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون "مركبا" معيناً من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانوناً وفعلاً، بصرف النظر على درجة اتصال العمل مادياً بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة، تبعا لحجم المؤسسة^١.

فقد عُرفت القوى العاملة بأنها : عدد السّكان القادرين والرّاغبين في العمل مع استبعاد الأطفال (دون الثامنة عشرة) والعجزة وكبار السن^٢.

لكن بعض الاقتصاديين لا يجدون فرقا بين المصطلحات التالية: الموارد البشرية، القوى البشرية، القوى العاملة، السكان القادرون على العمل، السكان النشيطون، فالموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسيمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

^١ - محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق: دمشق، سنة ١٩٩٤، ص ١٣٢.

^٢ - زهية عباذ وسميرة العابد، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد ١١، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠١٢م.

- الأطفال تحت سن معينة (١٦ سنة).
- كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا حت سن (٦٠ أو ٦٢ سنة).
- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.

ونخلص إلى تعريف القوى العاملة بأنها : فئة السكان في سن العمل الذين يصرحون أم يزاولون أو يبحثون عن نشاط مهني لقاء أجر ويعتبر السكان العاطلون من السكان النشطين في سوق العمل رغم أنهم لا يزاولون أية وظيفة لأنهم يبحثون عن العمل ولم يجدوه ولهذا فهم نشطين لا يعملون^٣.

ولذا فإن مكونات الموارد البشرية حسب هذا الرأي هي تتألف الموارد البشرية (القوى العاملة) من قسمين^٤:

القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون عن عمل، ويدخل في هذه الطائفة ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية، نزلاء السجون والمستشفيات، وغيرها من المؤسسات المماثلة. ويطلق على هؤلاء عادة الأفراد خارج القوى العاملة.

القسم الثاني: يتألف من جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء كانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة أو السكان النشطين، وهي تشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر وقطاع المتعطلين القادرين والراغبين والمستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون

^٣ - البشير عبد الكريم ، دلالات معدل البطالة والعمالة ومصادقتهما في تفسير فعالية سوق العمل ، بحث منشور في مجلة اقتصاديات

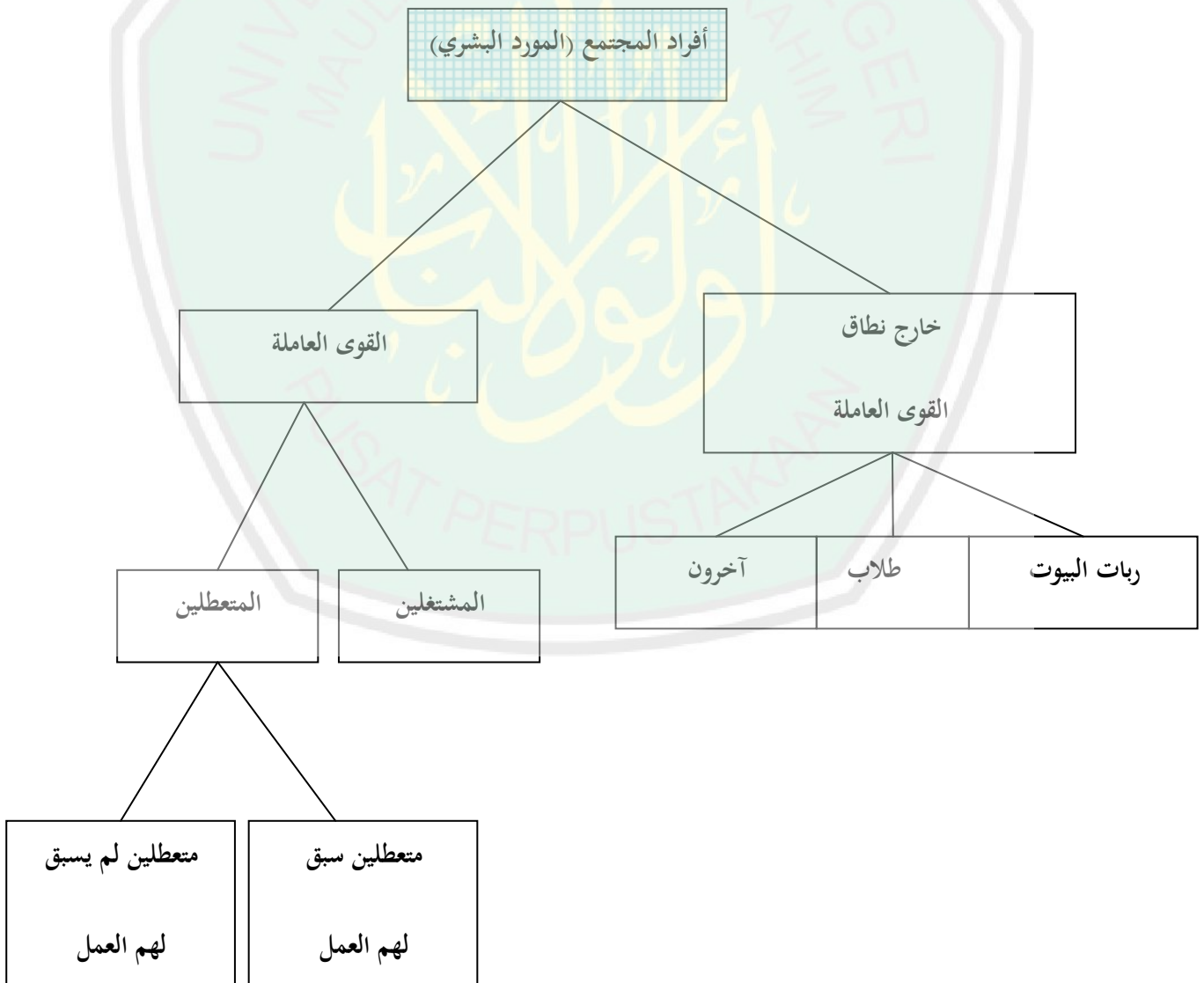
شمال إفريقيا - العدد السادس، ص ١٧٧.

^٤ - محمد عمر، المرجع السابق، ص ١٢٧ - ١٣٢.

عملا، وتأسيسا على ما تقدم، فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات جوهرية :

- قدرة الفرد على العمل.
- رغبة الفرد في العمل.
- إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل). وعلى ضوء ذلك، يمكن تصوير مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة على النحو التالي في الصفحة التالية :-

شكل رقم (١): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة



المطلب الثاني : مكونات القوى العاملة

١ - نظرية السكان والقوى العاملة

إن مجموع السكان (PT)^٥ يتكون من فئتين، فئة بلغت السن القانونية للعمل (١٦-٥٩) ونطلق على هذه المجموعة مصطلح السكان في سن العمل (PAT)^٦. وفئة أخرى لم تبلغ هذا السن أو تجاوزته (أقل من ١٦ سنة أو أكثر من ٦٠ سنة) ويقسم السكان كذلك إلى سكان ينتمون للقوى العاملة (PA) وسكان خارج القوى العاملة (PNA)^٧، ويطلق الاقتصاديون على هذين الصنفين السكان النشطين وغير النشطين.

إن القوى العاملة تشمل السكان في سن العمل الذين يصرحون أنهم يزاولون أو يبحثون عن نشاط لقاء أجر، وبالتالي فإن أرقام البطالة من السكان تعتبر من ضمن رقم القوى العاملة الإجمالي ومن السكان النشطين في سوق العمل رغم أنهم لا يزاولون أية وظيفة لأنهم يبحثون عن العمل ولم يجدوه ولهذا فهم نشطين لا يعملون، وعليه فالسكان النشطون يشملون كل القوى العاملة والمستعدة لإنتاج السلع والخدمات، أما غير النشطين يشملون الأفراد الذين سنهم يقل عن ١٦ سنة (لا يسمح لهم القانون بالعمل)، السكان في سن العمل الذين لا يعملون ولا يبحثون عن عمل أو ينتظرون

^٥ - رمز مختصر لكلمتي مجموع السكان population of Total

^٦ - هم عدد السكان في أي مجتمع المتهينون للدخول والحصول على الوظيفة والعمل.

^٧ - المقصود بانتمائهم للقوى العاملة إمكانية دخولهم العمل والتوظيف في أي لحظة متى تمكنت الدولة من ذلك ويشمل ذلك رقم البطالة أيضاً، والسكان خارج القوى العاملة الذين ليسوا جاهزين للعمل أو غير مناسبين له من حيث العمر أو الحالة الصحية أو القانونية.... الخ.

العودة لوظائفهم التي تم إيقافهم عنها بصفة مؤقتة، التلاميذ والطلبة بدون مهنة وظيفية، النساء في البيت والمتقاعدون والعاجزون عن العمل. إن سوق العمالة يهتم فقط بالقوى العاملة (السكان النشطون) والتي تتكون من الأفراد المشتغلين (PO)^٨ بالإضافة إلى الأفراد العاطلين عن العمل لكنهم يرغبون في العمل (STR)^٩، أما السكان العاملون أو القوى العاملة المستخدمة هي التي يمارس أفرادها العمل فعلاً للحصول على الكسب الذي يكون بشكل أجر أو راتب أو ربح أو حصة في الإنتاج، وهذا يعني أنها تشمل الأفراد الذين يعملون لدى الغير والذين يعملون مشاركة والذين يعملون لحسابهم الخاص وهم أصحاب الحرف والمهن المستقلة، أما العاطلون فهم الأفراد القادرون على العمل والرغبون فيه والذين يبحثون عن العمل عند الأجر السائد ولم يجدوه.

من التحليل السابق، نستنتج العلاقات التالية التي تربط بين السكان ومكونات القوى العاملة:

$$١- \text{عدد السكان الإجمالي} = \text{عدد السكان النشطين} + \text{عدد السكان غير النشطين}$$

$$PT = PA + PNA \dots\dots(1)$$

$$٢- \text{عدد السكان النشطين} = \text{عدد الأفراد المشتغلين} + \text{عدد الأفراد العاطلين}$$

$$PA = PO + STR \dots\dots(2)$$

لو مثلنا المجموعات السابقة في دوائر، فإن دائرة السكان تحوي دائرة السكان في سن العمل وهذه الأخيرة تحوي القوى العاملة التي بدورها تحوي العاطلين والمشتغلين:

^٨ - هم الأفراد المشتغلون هم الذين يمارسون الوظيفة فعلاً.

^٩ - هم رقم البطالة في المجتمع، والرغبون في التوظيف والعمل.

إن الدائرة أعلاه توضح أن السكان النشطين أو القوى العاملة محتواة في السكان الذين هم في سن العمل وتتكون من الأفراد العاملين بأجر والأفراد الذين عملوا على الأقل ساعة واحدة خلال الفترة المرجعية رغم تصريحهم أنهم بدون عمل أثناء المقابلة، بالإضافة إلى الأفراد العاطلين عن العمل لكنهم يرغبون في العمل بأجر في أي وقت، كما تشمل الأفراد الذين هم في الخدمة الوطنية^{١٠} إن الفترة المرجعية تحدد قبل البدء في عملية التحقيق وعادة ما تكون في الأسبوع الذي يسبق العملية بشهر أو شهرين على أكثر تقدير.

نظرًا لاختلاف النظم والتشريعات المعمول بها من دولة لأخرى، فإن المكتب العالمي (BIT)^{١١} للعمل وحد المصطلحات الخاصة بسوق الشغل، كما بين طرق التحقيقات (الاستطلاعات) التي تهدف لقياس هذه المؤشرات حتى يكون بالإمكان إجراء مقارنات دولية.

الشكل (٢): مخطط السكان والقوى العاملة



¹⁰ - (BIT) (Activité, Emploi & Chômage au 3ème trimestre 2004, n°411, ONS, Septembre, 2004, p5.

^{١١} - هو أحد مكاتب منظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة ومقره الرئيسي بمدينة جنيف السويسرية ، وله مكاتب جهوية في ٤٠ دولة.

2- مكونات القوى العاملة- العاملون والعاطلون

١-العاملون:

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

إن السكان العاملين حسب المكتب العالمي للعمل يشمل مجموع الأفراد من الجنسين الذين صرحوا أنهم زاولوا نشاطا اقتصاديا بالمقابل على الأقل ساعة واحدة خلال الفترة المرجعية رغم تصريحهم أنهم عاطلون خلال فترة المسح، نساء في البيت أو أفراد غير نشطين (الأصناف الثلاث الأخيرة يطلق عليها السكان النشطين الهامشيين)، وينتمي كذلك أفراد الخدمة الوطنية لفئة العاملين^{١٢}.

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

٢- العاطلون

وهم يمثلون ما يعرف بمصطلح البطالة وتعرف البطالة بأنها الفرق بين حجم العمل المعروض عند المستويات السائدة للأجور وفي ظل ظروف معينة للعمل، وحجم العمل

¹² –Activité, Emploi & Chômage au 3ème trimestre 1997, p4.

المستخدم عند هذه المستويات، وذلك خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن أن نشير إلى تعريف أكثر بساطة لهذا المصطلح الهام فالبطالة هي :الحالة التي يكون فيها الشخص قادراً على العمل وراغباً فيه ، ولكن لا يجد العمل والأجر المناسبين^{١٣}.

وللحصول على معدل البطالة نستخدم المعادلة التالية مضروبة في المائة :

إن الذين لا يعملون بالمقابل (أجر نقدي أو عيني) لكنهم يرغبون في العمل هم المتعطلين ، (STR)^{١٤} ، هؤلاء تعطلوا إجبارياً وليس اختياريًا، وينقسم هؤلاء إلى أفراد سبق لهم العمل وتعطلوا لسبب من الأسباب (STR²) وأفراد دخلوا أول مرة سوق العمل (STR¹) أي

$$STR = STR^1 + STR^2 \dots\dots\dots(3)$$

إن السكان العاطلين حسب مفهوم المكتب العالمي للعمل يشمل مجموع الأفراد القادرين على :العمل والذين هم في سن العمل وقد صرحوا خلال المقابلة^{١٥}.

• أنهم بدون عمل بمعنى أنهم لم يزاولوا أي نشاط اقتصادي خلال الفترة المرجعية (كل الأفراد الذين عملوا على الأقل ساعة واحدة خلال الأسبوع الذي يسبق التحقيق لا يعتبرون من العاطلين).

• أنهم مستعدين للعمل خلال فترة لا تتجاوز ١٥ يوما (في حالة المرض يمدد الأجل إلى شهر) .

^{١٣} - فائن عامر، بحث بعنوان البطالة ، القاهرة ، مصر، ٢٠٠٨م، ص ١ .

^{١٤} -رقم البطالة في المجتمع، ويعتبرون من الراغبين في التوظيف والعمل.

^{١٥} - Activité, Emploi & Chômage , p1 نفس

- أنهم يبحثون عن العمل بشكل جدي (اتخذوا الإجراءات الفعلية). إن شرط البحث الجدي عن العمل لا يأخذ بعين الاعتبار في تعريف المكتب الدولي للعمل في حالة الدول التي يكون فيها معدل تغطية المصالح العمومية للشغل^{١٦} أي في حالة عجز الاقتصاد على توفير مناصب الشغل.
 - أنهم بدون عمل ومستعدين له وقد وجدوا عملاً سيشغلونه لاحقاً.
 - إن حالة التعطل لها عدة أسباب من بينها فقدان العمل أو ترك العمل أو العودة للقوى العاملة (الأفراد الذين سبق لهم المشاركة في القوى العاملة ويعودون الآن بعد فترة من عدم المشاركة) أو دخول القوى العاملة لأول مرة، وعليه فهناك عدة أسباب للبطالة، أسباب خاصة بالأفراد الذين سبق لهم العمل وتعطلوا وأسباب خاصة بالأفراد الذين دخلوا أول مرة سوق العمل.
- إن سبب تعطل الذين دخلوا أول مرة سوق العمل أي تحولوا من خارج القوى العاملة إلى داخلها ولم يتمكنوا من إيجاد منصب شغل بعد البحث عليه يرجع بالدرجة الأولى إلى الركود الاقتصادي (قلة الاستثمارات وعدم استيعابها لليد العاملة الفائضة) ولذلك يعتبر هذا التعطل تعطل إجباري وتسمى بطالة هؤلاء الأفراد بالبطالة الدورية أو الظرفية. ويوجد نوعين آخرين من البطالة وهما البطالة الاحتكاكية والهيكليّة، ونقصد بالأولى انتقال الأفراد بين الوظائف للبحث عن الوظيفة الملائمة وهذا يستغرق وقتاً يكون فيه الفرد في حالة عطالة إلى غاية إيجاد الوظيفة المناسبة، أما الثانية فهي عدم التوافق بين مؤهلات الأشخاص الباحثين عن العمل ومتطلبات المناصب المعروضة وبالتالي فإن ملاءمتها يتطلب بعض الوقت حتى يتدرب الأفراد لكسب متطلبات الوظائف الشاغرة. إن البطالة الاحتكاكية والهيكليّة تشكل ما يسمى بالبطالة الطبيعية وهي موجودة حتى في حالة التشغيل الكامل وبالتالي لا يمكن القضاء عليها وإنما التخفيف من حدتها عن طريق توفير المعلومات الخاصة بالمناصب الشاغرة والتي تسمح بتسهيل اللقاء بين العارضين

لخدمات العمل وطالبيها بالنسبة للنوع الأول، وتسهيل التكوين والتدريب بالنسبة للنوع الثاني.

أما الأفراد الذين سبق لهم أن عملوا، فهناك عدة أسباب لتعطلهم أهمها: انتهاء العقد، الفصل الفردي أو الجماعي، انتهاء نشاط المؤسسة، انتهاء الورشة والتي تؤدي كلها إلى تعطل إجباري، أما الاستقالة أو التوقف عن العمل فهي سبب من أسباب التعطل الاختياري إن لم تكن تحت الضغوطات.



المطلب الثالث : مؤشرات سوق العمالة : معدل النشاط، العمالة، الشغل والبطالة:

١- معدل النشاط (TA)^{١٧}:

يمكن تحديد معدل النشاط الإجمالي بقسمة عدد السكان النشطين على حجم السكان الإجمالي وهو يعبر عن حجم القوى العاملة من كل ١٠٠ ساكن، إلا أن هذا المعدل لا يعبر عن النشاط الحقيقي للسكان لأننا أدجنا أفراداً لا يسمح لهم القانون بمزاولة العمل في حساب هذا المعدل، لهذا نلجأ إلى مقياس أكثر دقة وهو معدل النشاط الصافي والذي يعبر عن حجم القوى العاملة من كل ١٠٠ فرد من السكان الذين هم في سن العمل ويعكس درجة حب العمل بين السكان وإلى حد ما حالة النشاط الاقتصادي من ركود أو انتعاش بالإضافة إلى معتقدات المجتمع، يعطى هذا المعدل رياضياً بالصيغة التالية: -

$$TA = \frac{PA}{PAT} \dots \dots \dots (4)$$

ويتوقف هذا المعدل على العوامل المؤثرة في البسط والمقام أي العوامل التي تؤثر في حجم السكان النشطين وحجم السكان في سن العمل، ونذكر من بينها:

- ١- القوانين التي تحكم سن العمل المسموح به والمدة الإلزامية للتعليم.
- ٢- القوانين التي تحكم ظروف التوقف عن العمل (سن التقاعد العادي والمسبق)
- ٣- مدى مشاركة النساء في اليد العاملة.
- ٤- الظروف الاقتصادية وما يتميز به من ركود أو انتعاش.

^{١٧} - هو النسبة بين المجتمع النشط الكلي (المشغول + STR1 + STR2) والمجتمع المقيم الكلي.

٥- نظام التأمين على البطالة.

٦- معدل الزيادة الطبيعية للسكان وتطور مؤشر الأمل في الحياة.

٢- معدل الشغل (TO)^{١٨} ، ومعدل العمالة (TE)^{١٩}

إن معدل الشغل عبارة عن مقياس يبين لنا عدد المشتغلين من كل ١٠٠ مقيم، ومقلوبه عبارة عن معدل الإعالة والذي يبين عدد الأفراد الذين يعيّلهم شخص واحد بالمتوسط، وتظهر أهمية هذا المؤشر في كون أن توفير منصب شغل واحد هو توفير لقمة العيش لعيال هذا الشخص. فعلى سبيل المثال، كان كل فرد عامل في الدولة يعيّل تقريباً 6 أفراد في سنة ٢٠٠٢م وأصبح يعيّل 4 أفراد فقط في سنة ٢٠١٢م، وهذا يدل على تحسن سوق العمالة من جهة وميول الأفراد إلى الاعتماد على النفس من جهة أخرى أما معدل العمالة (TE) فهو نسبة السكان المشتغلين من السكان في سن العمل ويعكس مدى قدرة الاقتصاد على استخدام اليد العاملة الموجودة وضعف هذا المعدل دلالة على هدر الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم الموارد. نعبّر رياضياً على كل منهما بالصيغ التالية:

$$TE = \frac{PO}{PT} \dots\dots\dots (٤-٥) \dots\dots\dots TO = \frac{PO}{PT}$$

٣- معدل البطالة (TC)

يعرف معدل البطالة كنسبة بين عدد العمال العاطلين إلى العدد الكلي للعمال

المشاركين في القوى العاملة أي:

$$TC = \frac{STR}{PA} \dots\dots\dots (٦)$$

١٨ - هي النسبة بين المجتمع المشغول (Population Coupée) والمجتمع النشط الكلي.

١٩ - هي عبارة عن النسبة بين المجتمع العاطل (STR2+STR1) و المجتمع النشط.

إذا كان هذا المعدل صغيراً، فهذا دلالة على أن سوق العمل قريب من التشغيل الكامل وإذا كان كبيراً معناه أن سوق العمل في حالة اختلال وعدم الاستقرار وأن مناصب العمل الشاغرة تملأ بسهولة. إن هذا المعدل يعكس نسبة المجموعة التي تكون في وقت معين رغبة في العمل لكنها لا تجد الفرصة لكنها بالضرورة لا تعطي أي فكرة عن الضيق الاقتصادي الذي يعانيه أفراد هذه المجموعة وذلك لعدة أسباب²⁰.

١- هذا المعدل لا يأخذ بعين الاعتبار الذين لا يبحثون عن عمل أو الذين توقفوا عن البحث بعد أن يئسوا من الحصول على وظيفة فهؤلاء الأفراد ليسوا مضمينين في عدد العاطلين.

٢- إحصاءات البطالة لا تفيدنا عن مستويات كسب العمل الخاص بالأفراد العاملين، وعمّا إذا كانت هذه المستويات تزيد على حد الفقر أم لا.

٣- ينتمي العديد من العمال العاطلين إلى أسر بها أكثر من عامل يحقق دخلاً، فكثيراً منهم من الشباب وهم عادة ليسوا بالعائل الأول للأسرة.

٤- الكثيرين من العمال العاطلين يحصلون على دعم للدخل خلال فترة تعطلهم من العمل، سواء تعويضات حكومية للبطالة أو مدفوعات داعمة من هيئات خاصة.

٥- بيانات معدل البطالة تقدم لنا معلومات عن النسبة العاطلة من القوى العاملة ولا تعطينا أي فكرة عن النسبة العاملة من السكان، إنما معدل العمالة أو معدل الشغل هو الذي يعطينا فكرة عن هذه النسبة.

المبحث الثاني : التعريف بإدارة الموارد البشرية
المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها

²⁰ - Activité, Emploi & Chômage au 3ème trimestre 1997, p1.

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها»^{٢١}، حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق سنعرف مختلف هذه المصطلحات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية. أولاً : تعريف الموارد البشرية :

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد - تقريباً - في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

"إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقييم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية"^{٢٢}.

"هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة"^{٢٣}.

"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"^{٢٤}.

^{٢١} - د. رابحة حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠١، ص ٥.

^{٢٢} - نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، سنة ٢٠٠٠، ص 19.

^{٢٣} - المرجع السابق، ص ١٩.

^{٢٤} - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، سنة ٢٠٠٠ م، ص 27.

إدارة الموارد البشرية هي " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها^{٢٥}. إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها أيضاً بأنها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»^{٢٦}.

ويعرف (سيكلان) Sikhula إدارة الموارد البشرية « بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد^{٢٧}.

ويرى (بيكرس ومايرس) Pigros.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية»^(١٨) ويعرّف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية بالتالي :

"يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة^{٢٨}.

ثانياً : تطور الموارد البشرية:

إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي:

١. تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها .

^{٢٥} - سعاد برنوطي ، (2001) . إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان :الأردن، سنة 2001م، ص 17 .

^{٢٦} - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية المرجع السابق، ص ٢٧ .

^{٢٧} - صلاح عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث ،مصر، ص ٤

^{٢٨} - د. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٧ .

٢. ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس و غيرها.

٣. تشريعات العمل والعمال.

٤. التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل، القيم والمعايير^{٢٩}.

ثالثاً- مراحل تطور الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. « فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية^{٣٠}. وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

أ. مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنساناً آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء مادي آخر. لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

ب. مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية:

^{٢٩} - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط ١، ٢٠٠٣ م، ص ٢١.

^{٣٠} - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٠.

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة؛ وبدأ لتهيئة مساعدين وخلف ولتنظيم شؤون الحرفة، ومساعدة أفرادها. وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالمورد البشري، من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات^{٣١}.

ج. مرحلة الثلاثينات:

تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد: في هذه الفترة حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة كان من أهمها:

- الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحصّر: من خلال بعض الخيرين بتخفيف الأعباء عن العامل باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية، وأوجدت إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العامل ورؤساء العمل.

- الاستجابة لمعرفة جديدة: حيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية حيث قام تايلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج، وظهرت نظرية التحفيز واختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة.

- الإبداعات والتشريعات الحكومية: من خلال إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة والتي نظمت الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل والسلامة.

- الاستجابة للنقابات العمالية: فقد نتج عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير، ظهور نقابات العمال، وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون

^{٣١} - سعاد برونوطي، مرجع سابق، ص 27 و 28.

هذه النقابات، فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال^{٣٢}.

د. مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات والسبعينات، فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغيير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
- لتطوير التركيز على دوافع وحاجات الأفراد.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء وغيرها^{٣٣}.

هـ. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين :

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى إلى أن تتسم بالمعالم التالية من التغيرات والتطوير:

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاؤها اهتماماً كبيراً أكبر من ذي قبل.

^{٣٢} - مصطفى نجيب شاويش .مرجع سابق، ص ٢١-٢٤ .

^{٣٣} - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق، ص 23 .

- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة من كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.

- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية .. الخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية^{٣٤}.

المطلب الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية وأهدافها

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

١- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

٢- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

^{٣٤} - خضير حمود ، ياسين الخرش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان :الأردن ، سنة 2007م ، ص٢٢-٢٣ .

٣- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

٤- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

٥- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

٦- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

٧- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالاتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص". والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف ٤٠٦ ألف موظف في عام ١٩٨٥ ولكنها أصبحت ٢٧٠ ألف موظف ١٩٩٣ والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضاً وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة^{٣٥}.

المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

^{٣٥} - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف تأتي لذكرها كالتالي^{٣٦}

أولاً : التخطيط للموارد البشرية : وتعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
 - إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
 - الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.
- وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات^{٣٧}.
- إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على^{٣٨}.
- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، الترقية، التدريب.
 - يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق . كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب والتطوير...الخ.

^{٣٦} - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات " المهارات " ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية : جامعة ورقلة ، ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤ م ، ص ١٤ .

^{٣٧} - صلاح الدين عبد الباقي، الإنجازات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية مصر، سنة ٢٠٠٢ م ، ص 123 .

^{٣٨} - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات " المهارات " ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانياً :استقطاب الموارد البشرية :

وتهتم هذه بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب^{٣٩}.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما^{٤٠}.

١- **الاستقطاب الداخلي** : حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.

٢- **الاستقطاب الخارجي** : وتلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

ثالثاً :الاختيار والتعيين

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار "المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية...الخ".

^{٣٩} - محمد بو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية ، ص٢٩.

^{٤٠} - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع : القاهرة مصر، سنة ٢٠٠١م ، ص229 .

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل. وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع العمل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة^{٤١}.

رابعاً : تنمية الموارد البشرية : وهذا من خلال:

١- التكوين : يعتبر التكوين وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجارة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

يعرف التكوين على " أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم^{٤٢}

وحقاً يؤتى برنامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التكوينية يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم

^{٤١} - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات " المهارات " ، مرجع سبق ذكره، ص16.

^{٤٢} - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص208 .

، "أو الاحتياجات التدريبية" ونوعية برامج التكوين "تصميم" ، وأخيراً عملية متابعة العملية التكوينية " التقييم " .

وللتنظيم الحرية في اختيار مكان إجراء العملية التكوينية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التكوين داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التكوين من داخل التنظيم أو خارجه.

٢- تقييم الأداء :وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا به :^{٤٣} .

- أ. معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- ب . يبرر المنح والعلاوات.
- ج . يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغنى عنه.
- د . يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- هـ . يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

خامساً :المحافظة على الموارد البشرية :

وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية، باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة. إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها

^{٤٣} - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات " المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص18.

مسئول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظراً لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمراً سهلاً لأنها تنطوي على عوامل مادية ومعنوية فلربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات. الخلاصة يسردها لنا "ديف أولريخ" أن الأدوار الوظيفية للموارد البشرية كالتالي: موائمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، عمليات إعادة التنظيم و إعادة الهيكلة، الاستماع و الاستجابة للموظفين وكذلك إدارة الانتقالات و التغييرات^{٤٤}. عملياً ، فتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أنه عامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العلامات التجارية و من ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم و الإشراف على تدريبهم و تطويرهم خلال مدة خدمتهم مع المنظمة يقوم موظفو الموارد البشرية بتقييم مواهب الموظفين من خلال اختبارات الأداء ، ومن ثم يتم مكافأهم تبعاً لذلك. و طبقاً لهذه الأخيرة ، فإن " الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير الرواتب و فوائد الموظفين ، و على الرغم من أن الأنشطة و الكثير الكثير يتم تمويله بمصادر خارجية . لكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. أخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، و الفصل المتعلق بسوء الأداء و زيادة الموظفين.

وعلى المستوى العام فالموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على قيادة المنظمة و وثافتها أيضاً الموارد البشرية تتأكد من التزام العمالة بقوانين العمل، و التي تختلف

^{٤٤} - رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع : عمان، سنة ٢٠٠١ ، ص ٣٣ .

حسب المنطقة الجغرافية. و غالبا ما تشرف أيضاً على صحة وسلامة و أمن الموظفين. و في حال رغب الموظفين بعقد تفاوض جماعي مع صاحب العمل و كانوا مخولين قانونيا لذلك ، فإن الموارد البشرية تعتبر وسيط أساسي بين المنظمة و ممثل الموظفين. (يحدث هذا عادة في النقابة العمالية) و نتيجة لذلك ، فإن الموارد البشرية و بالتعاون مع ممثلي القطاع الصناعي تدعو عادة لحشد الجهود مع الوكالات الحكومية لتعزيز أولوياتها، (على سبيل المثال: الولايات المتحدة، وزارة خارجية الولايات المتحدة وزارة العمل والمجلس الوطني للعلاقات العمالية) . هذا المجال يمكن أن يكون قد أستخدم في إدارة التنقل، وخصوصاً المتعلقة بالمغتربين، وأيضاً تدخلت الموارد البشرية في عمليات الدمج والاستحواذ فالموارد البشرية بشكل عام ترى على أنها إدارة دعم للأعمال، تساعد في تقليل التكلفة وحفظ المخاطر^{٤٥}.

شكل رقم (٣) : النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



^{٤٥} - سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق : الرياض ، ١٩٩٤ ، ص٥٧.



المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة

مقدمة

إن إدارة المؤسسات الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح مطالبة بأن تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها، وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات، وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج.

ولكن المهم، أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة، بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة، وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير الناجح مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى نوعية البيانات المعتمدة والأساليب المستعملة وخبرة المخطط.

ونقصد بهذه الأساليب، مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلية في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها، لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ.

ويعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها.

« وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح، تترجح إلى اليمين واليسار بين قوى اقتصادية أعلى منها وأقوى ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال »^{٤٦}

٤٦ - د. أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ٢٠٠٤، ص ٤٧.

وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصر هام ومحوري في المؤسسة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المؤسسة من يد عاملة كفائة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية، وسنتطرق فيما يلي إلى :

إن اختلال التوازن، سواء كان نقصاً أو فائضاً في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المؤسسة، فالأفراد يعانون الخسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضاً في معنوياتهم ووضعهم، يتعثر نمو المؤسسة واستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتاً طويلاً، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المؤسسة. وعلى هذا فإن محاولة إزالة مثل هذه الاختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء.

المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة وأهدافها:

أولاً - تعريف وظيفة تخطيط القوى العاملة

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد^{٤٧}.

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب^{٤٨}، أو بمفهوم آخر هو « عملية

٤٧ - د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة - (الأساليب والمشاكل) بحث مقدم إلى كلية الحقوق والعلوم التجارية - قسم العلوم التجارية - جامعة مستغانم - الجمهورية الجزائرية، ص ٤.

٤٨ - د. عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، ١٩٩٧، ص ١٦٣.

التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين»^{٤٩}.

بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط والتي تشكل هي نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها^{٥٠}.

ثانياً- أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة

يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي^{٥١}.

١- الأهداف المنتظرة للتخطيط

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- ومن خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد وتكبح من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمستقبلية.

٤٩ - د. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٨٥، ٢٨٦.

٥٠ - د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة- (الأساليب والمشاكل) مرجع سابق، ص ٥.

٥١ - عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، ١٩٧٤، ص ٣٣ - ٤٨.

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر، مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلكي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
- التدبير والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.
- وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة، كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

٢- فوائد أو مزايا تخطيط القوى العاملة

إن تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين، ومن مزايا تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات القائمة به، ما يلي^{٥٢}:-

- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، بما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الأعباء غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب حالة الفائض الواضح.

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.
- المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذه النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.
- يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل القوة العاملة فيها.
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة^{٥٣}.

ثالثاً- هيكل تخطيط القوى العاملة

إن وضع برنامج لتخطيط القوى العاملة، إنما يتضمن أولاً: تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف.

فالموقف الحالي، يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضاً في ضوء قدرات الأفراد العاملين. تحليل الهيكل التنظيمي سيوضح طبيعة الوظائف بالمؤسسة ومستويات وخطوط الترقية بينها.

كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلية في القوى العاملة، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية^{٥٤}.

- معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك.

- الضياع الطبيعي ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل. وتعاون هذه الإحصائيات في التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.

- التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنيا على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.

وإجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والقوى العاملة الحالية سيوضح أبعاد المشكلة بكشفه عن عدد ونوع ومستوى الخبرات والكفايات البشرية المطلوبة لتأمين مستقبل المؤسسة والمحافظة على توازنها. ويعتبر الشكل (٤) هيكل نموذجي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة^{٥٥}.

٥٤ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص ١٣٢.

٥٥ - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة - (الأساليب والمشاكل) مرجع سابق، ص ٧.



شكل رقم (٤) هيكل نموذجي مبسط لتخطيط القوى العاملة

المطلب الثاني : خطوات تخطيط القوى العاملة

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي ^{٥٦}.

١- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة :

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

٢- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:

أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

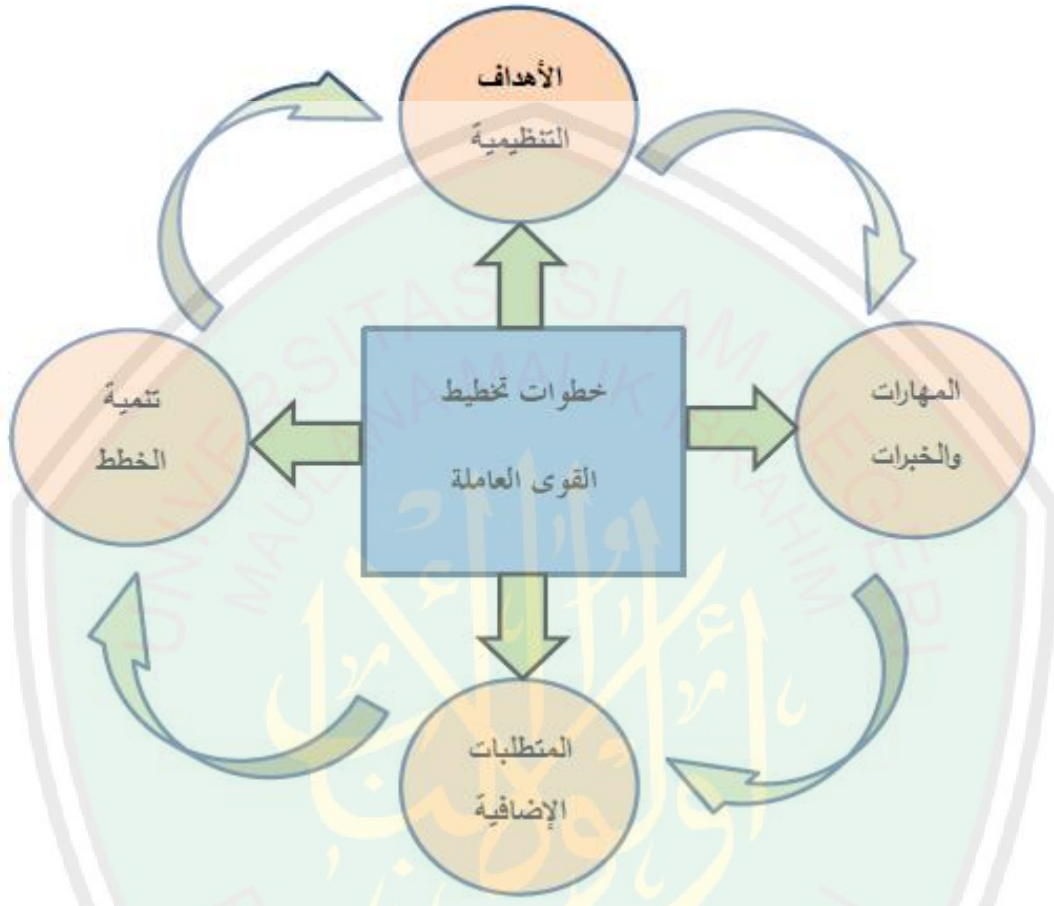
٣- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:

أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

٤- تنمية الخطط التنفيذية :

أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

شكل رقم (٥) : خطوات تخطيط القوى العاملة



المطلب الثالث : أساليب ومعوقات تخطيط القوى العاملة

يقصد بهذه الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين بالمؤسسة - في مختلف المهن ودرجات الكفاءة بكل منها، والتي تلزم لإنجاز حجم النشاط الاقتصادي المخطط للمؤسسة عن فترة زمنية مستقبلية^{٥٧}.

^{٥٧} - محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق: دمشق، سنة ١٩٩٤م، ص ١٢٧ - ١٣٢.

أ- أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة (الطلب):

هناك عدد من أساليب التنبؤ للوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة (الطلب). والأسلوب الواجب تبنيه يعتمد على عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل ونوعية الإنتاج والقوى العاملة التي تقوم به، ونوع المعلومات المتوفرة، وفي هذا القسم سنقدم عرضاً للأساليب المتوفرة مع تقديم أخرى مطورة ومقترحة من طرفنا.

١- أسلوب تنبؤات الخبراء:

حيث تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة في تقدير هذه الحاجات المستقبلية وغالباً ما يكون المدراء أكثر معرفة من غيرهم في حاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم وإدارتهم من القوة العاملة للفترة القادمة^{٥٨}.

وفي هذا المجال من الممكن الاستعانة بمجموعة من مديري الإنتاج الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له وهذا الأسلوب يدعى أسلوب دلفي الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين) وهو عبارة سلسلة مكثفة من الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية.

ولنفترض أن إحدى المؤسسات تريد تقدير عدد العمال اللازم لتسيير عملية الإنتاج لعام مقبل، فإن الإجراء الذي يتبع كما يلي:

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي ٥-٧ أفراد من مديري الإنتاج.

^{٥٨} - مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص ١٣٣-١٣٤.

- توزيع الاستبيان رقم (١) عليهم، ويشتمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للعام القادم بدقة.
- توزيع الاستبيان رقم (٢) مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها بلورة التقدير.
- تكرار الخطوة السابقة ثلاث مرات (استبيان رقم ٣ و ٤ و ٥) بفواصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء موزن للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للعام التالي.
- إن حسنات هذا الأسلوب هي أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على معرفة الخبراء أو مديري الإنتاج الواقعية بالوضع.
- ومن الناحية الأخرى، لهذا الأسلوب بعض السلبيات. فهو أولا يفترض أن المدراء أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات. وإذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجئون على الأرجح إلى التخمين عند ملء الاستبيانات.^{٥٩}

٢- أسلوب تحليل الانحدار:

أسلوب تحليل مسارات الانحدار من أساليب الرياضية في التوصل للطلب من القوى العاملة ويقوم على فكرة إيجاد علاقة إحصائية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة (المتغيرات الداخلية) على الحاجة إلى القوى العاملة (المتغيرة الداخلية)

يمكن الاستدلال المباشرة من حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة (X) على حجم القوى العاملة اللازمة (Y) لتحقيق هذا الحجم وذلك من دراسة طبيعة العلاقة

^{٥٩} - عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، ١٩٧٤، ص ٣٣ - ٤٨ بتصرف .

بين حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة في السنوات السابقة وبين عدد العاملين المناظر له. ويمكن عمل هذه الدراسة وذلك بتجميع أرقام الإنتاج من ناحية استنادا إلى أن هناك تغيرات حدثت بها وعدد العاملين المناظر لكل تغير في حجم الإنتاج من ناحية أخرى.

هذا ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين أي بين مستويات الإنتاج والقوة العاملة المناظرة لها، فمعامل الارتباط يقيس مدى تغير مشاهدات القوى العاملة نتيجة لتغير حجم الإنتاج^{٦٠}.

الانحدار المتعدد:

افترضنا في السابق أن تغير حجم القوى العاملة هو دالة لتغير وحيد حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة بالإضافة إلى متغير عشوائي، وفي كثير الأحيان نجد أن مثل هذا الافتراض مناسباً ومقبولاً، ولكن إضافة متغيرات أخرى في تفسير تغير أعداد العاملين: الإنتاج الوطني الإجمالي، الدخل الفردي، النمو الصناعي لقطاع نشاط المؤسسة، معدل البطالة... إلخ، قد يزيد من دقة النموذج لذلك^{٦١}

وذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية أما إذا تغير معدل الإنتاجية بالزيادة فيمكن أن يكون لدينا المعادلة التالية كمثال :

قوة العمل الحالية = ٨٠٠ فرد

حجم الإنتاج المستهدف = ١٥٠%

معدل إنتاجية العمل المستهدف = ١٢٥%

$$\text{إذن فـقوى العمل اللازمة} = \frac{١٥٠ \times ٨٠٠}{١٢٥} = ٩٦٠ \text{ فرد}$$

^{٦٠} - منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥، ص ١٣ - ١٧ بتصرف .

^{٦١} - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط ٢ / ١٩٨٩، ص ٢٤٠ وما بعدها.

٣. أسلوب معدل الاستثمارات

قد يتبع أسلوب تخطيط قوى العمل على أساس معدل الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد، ويحسب ذلك على النحو التالي^{٦٢}.

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

من مشكلات هذا الأسلوب صعوبة تحديد الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد في ظروف المتغيرات في التضخم الاقتصادي (الأسعار) وإدخال التقنية الحديثة في الأعمال، ويتم في العادة التغلب على هذه الصعوبات بالرجوع إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات الشبيهة.

٤. أسلوب تحليل المستخدم والمنتج

يمكن استعمال هذا الأسلوب في تقدير حاجة المؤسسة من القوى العاملة باعتبار أن في معظم المؤسسات نجد عديد من الأقسام الإنتاجية مرتبطة ببعضها من الناحية الفنية فنجد أن إنتاج بعض الأقسام يعتمد على إنتاج الأقسام السابقة لتصنيعه أو تشطيبه، فإنتاج أي قسم إما يباع مباشرة أو يستخدم بواسطة بعض الأقسام الأخرى لإجراء بعض العمليات الصناعية الإضافية عليه، و تصبح مشكلة إدارة المؤسسة هي تحديد حجم القوة العاملة اللازمة لكل قسم من أقسام المصنع، التي تفي بحجم الإنتاج

^{٦٢} - راوية محمد حسن، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٨٣.

المستهدف لكل قسم لتلبية احتياجات السوق الخارجي من كل منتج و كذا احتياجات الاستخدام الداخلي من هذه المستخدمات.

فبمقارنة حجم العمل اللازم الذي يتم ترجمته بحجم القوة اللازمة بما هو متاح منها داخل المؤسسة وخارجها، يمكن للمؤسسة في هذه الحالة اتخاذ الإجراء المناسب. فإذا كان حجم القوى العاملة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج المخطط أكبر من عدد العاملين حالياً بالمؤسسة، ففي هذه الحالة تلجأ إلى سد النقص من القوى العاملة عن طريق:

*توظيف عاملين جدد أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً، أو اللجوء إلى العمالة الخارجية، و الحل الأخير في حالة عدم قدرة المؤسسة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل برنامج الإنتاج المخطط بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

*أما في حالة كون حجم العمل المطلوب أقل من حجم العمل المتاح، بمعنى أن حجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف هو أقل من العدد المتاح من العاملين داخل المؤسسة، فتلجأ هذه الأخيرة :

*تسريح العاملين (غير المهرة).

*الإحالة على التقاعد المسبق.

*تخفيض ساعات العمل.

*إلغاء العمل الإضافي.

*إعطاء إجازات طويلة.

أما في حالة تساوي حجم العمل المطلوب مع حجم العمل المتاح فليس هناك من مشكلة ومن ثم تسير الأمور بمجرها الطبيعي.

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

- ١- أن المؤسسة مقسمة إلى أقسام منفصلة، و كل منها ينتج منتج واحد متجانس.
- ٢- أنه يوجد طريقة إنتاجية واحدة تستخدم في إنتاج كل منتج.
- ٣- أن دالة الإنتاج لكل قسم أو مرحلة إنتاج خطية، معنى ذلك أن عوامل الإنتاج تستخدم بنسب ثابتة، ثبات الغلة بالنسبة للحجم.
- ٤- أجور العمال تبقى ثابتة لا تتغير في المدى القصير.

إن تطبيق هذا الأسلوب للتنبؤ بحجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف، لا يصلح إلا في المدى القصير لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار التحولات التقنية، لكنه يبقى كأداة قيمة بالنسبة لمؤسسات الإنتاج المتعددة في عملية تخطيط القوى العاملة بطريقة عقلانية^{٦٣}.

ب- أساليب وتقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي:

بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية القادمة، إذ تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي والعرض الخارجي، سينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة.

١- أساليب التنبؤ بالعرض:

يتم التنبؤ (جانب العرض) بحصر القوى العاملة على رأس العمل على أساس الفئات الوظيفية أو المستويات الوظيفية المختلفة. ويطرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقدهم خلال مدة الخطة: للتقاعد، الاستقالة، أو الفصل، الوفاة، إجازات

^{٦٣} - فؤاد محمد القاضي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢٨) مارس ١٩٨١، معهد الإدارة العامة، ص

الغياب، ويضاف للعدد: الموظفون المتوقع نقلهم أو ترقيةهم... إلخ ليشغلوا إحدى وظائفها، ويكون الناتج عرض القوى العاملة الداخلي^{٦٤}.

٢- أسلوب مصفوفة الانتقال:

ونبين فيما يلي كيفية استخدام مصفوفة الانتقال في تحليل حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية والتنبؤ بتركيبها المستقبلي. يقوم بناءً المصفوفة على عدة افتراضات هي:

١. ضرورة وجود بيانات دقيقة ومفصلة لدى المؤسسة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة فيها، وأن تكون تلك البيانات، عن سلسلة زمنية طويلة نسبياً، و يمكن تحويلها إلى صورة نسب واحتمالات.

٢. الثبات النسبي لحركة العاملين -الالتحاق والترك للوظائف ومن اجل تطبيق الأسس أو الفرضيات السابقة، يفترض أننا استخرجنا البيانات من سجلات قسم الموارد البشرية لإحدى المؤسسات عن فترة مدتها خمسة سنوات و أن حركة الأفراد هي بين ثلاثة وظائف.

- نرسم للوظيفة الأولى بالحرف (A)
- نرسم للوظيفة الثانية بالحرف (B)
- نرسم للوظيفة الثالثة بالحرف (C)
- وأيضاً حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف و التي نرسم لها بالحرف (D).

ولحساب النسب أو الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة، يجب أن نتبع الخطوات التالية:

^{٦٤} - مصطفى نجيب شاوليش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق : عمان ، سنة ٢٠٠٥ ، ص ١٣٨ .

١- حصر عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف الثلاثة، في بداية كل سنة من السنوات الخمس.

٢- وعدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة، وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنة، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة.

٣- ثم مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.

٤- كذلك مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة، ممن كانوا فيها في بداية السنة لكل من السنوات الخمس، وكذلك عدد الأفراد الذين انتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظيفتين الأخيرتين خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة.

تحديد نسب الأفراد، الذين بقوا في كل وظيفة، ونسب الذين انتقلوا منها إلى كل من الوظيفتين الأخيرتين ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة^{٦٥}.

ملاحظات ختامية حول الأساليب المتبعة في التخطيط للقوى العاملة

إنه لمن الواضح حتى الآن- أن تخطيط القوى العاملة هو فن بقدر ما هو علم، وأنه يجب أن يعتمد على مدى واسع من التمحيص المبني على المعرفة المعللة التي يجب أن يتمتع بها المخططون ذوي العلاقة. علاوة على ذلك، فإن معظم الإحصاءات والمعلومات اللازمة بعيدة جداً عن الكمال وجزء كبير منها غير متوفر في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية. وهذا يعني أن هناك احتمالاً كبيراً للوقوع في الخطأ عند وضع التنبؤات، وأن درجة الخطأ تزداد كلما كانت تنبؤات لفترة مستقبلية طويلة المدى.

هذا لا يعني، أنه يجب عدم القيام بالتنبؤات أو استخدامها كدليل لتخطيط وتنمية القوى العاملة في مؤسساتنا، إذ ليس هناك بديل لذلك.

نشير مرة أخرى، بالحاجة الملحة لتحسين نوعية وكمية المعلومات المطلوبة لنشاطات

^{٦٥} - خالد عبد الرحيم الهيقي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان ، سنة ٢٠٠٣ م ، ص ٨٤-٨٦ بتصرف .

تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسساتنا، وبخاصة مع الولوج في اقتصاد السوق، ذلك ان المعلومات والبيانات المتاحة حاليا "على مستوى مديريات الموارد البشرية" غير منتظمة وغالبا ناقصة من حيث مفاهيمها ومنهجها، ولذلك فمهما طورنا في أساليب تخطيط القوى العاملة - لن تكون ذات فائدة إذا لم يتواجد على مستوى مؤسساتنا أخصائيون في تسيير وتخطيط القوى العاملة يمكن الاعتماد عليهم.

بإيجاز، فإن تطبيق أساليب التنبؤ هذه بأعداد ونوعيات العاملين المطلوبة والتي ستكون متوفرة- العرض الداخلي - بمقابلة حاجة العمل، لا يصلح إلا في الاجلين القصير والمتوسط، ذلك لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار:

- التكنولوجيا المحتملة ومدى استخدام الآلات والمعدات المتطورة وإحلالها بدل القوة العاملة .

- مدى التغير في إنتاجية القوى العاملة خلال السنوات القادمة؛

- الأعمال والمهارات المستجدة في المؤسسة على ضوء التطورات والاختراعات في سوق العمل.

- إحداث تغييرات أساسية في السياسات والإجراءات الخاصة بشؤون القوة العاملة حاليا بالمؤسسة.

رغم ذلك- تبقى هذه الأساليب - كأدوات قيمة بالنسبة للقائمين بالتخطيط على مستوى المؤسسة في عملية تخطيط القوى العاملة بطريقة رشيدة ومثلى، تمكنهم من استبعاد الحلول غير اللائقة والمكلفة.

إن تطبيق هذه الأساليب للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة لفترة مستقبلية طويلة الأمد تستدعي أخذ العناصر أو الفرضيات السابقة بعين الاعتبار وذلك يبدو صعب المنال^{٦٦}.

^{٦٦} - نصر الدين عشوي ، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة ، أستاذ مساعد مكلف بالدروس - كلية الحقوق والعلوم التجارية - قسم العلوم التجارية - جامعة مستغانم - الجمهورية الجزائرية ، بحث على الشبكة العنكبوتية ، ص ٢٥-٢٦.



الفصل الخامس :

مناقشة البيانات

المبحث الأول :- (الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا)

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتكون منها أي تنظيم، فكلما توافرت قوى عاملة مؤهلة كلما كان الاستثمار ناجحاً ومتقناً والتطوير ممكناً، لذلك نجد أن خطط توفير الحجم والنوع المطلوب من الموظفين تعتبر من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري للمؤسسة بداية من وضع الشروط اللازمة والمؤهلة لتولي الوظائف ووصولاً لتنمية تلك العناصر البشرية ولا بد لإنجاح هذه الوظيفة من توفر خطة فعّالة .

فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من القوى العاملة يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة القوى العاملة : كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة القوى العاملة ، وبسبب تلك الأهمية فقد عُد تخطيط القوى العاملة عاملاً أساسياً في تخفيض الكلف في المنظمة عن طريق :-

١- عدم وجود فائض أو عجز في القوى العاملة وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد البشرية.

٢- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لكلفة العمل التي تعتمد على كم ونوع القوى العاملة في المنظمة^١.

ويمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنها استراتيجية الحصول على العاملين والانتفاع منهم وتطويرهم، وإن الهدف من عملية تخطيط القوى العاملة هو تزويد المنظمة بشكل

١ - الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ٢٠٠٣ م ص ٨٤.

مستمر بالكفاءات والاستفادة المثلى منها، كما يعرف بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة^٣.

وبناءً على البيانات التي تحصل عليها الباحث من جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وبعد عرضه لها في الفصل السابق يمكن مناقشة ومن ثم استخلاص أهم النقاط المتعلقة بالخطة المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية:-

أولاً- تعريف الخطة المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

بالنظر لمضمون ما جاء بالمقابلة التي أجراها الباحث يمكن أن تعريف الخطة المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بأنها (عبارة عن خطة تفصيلية تعدها الوزارات المختصة والتي لها علاقة بنشاط الجامعة -وزارة الشؤون الدينية ووزارة شؤون التوظيف الحكومي أو العمل- ويتم فيها تحديد الأهداف العامة والأهداف المحددة والسياسات وتحليل الاحتياجات والقضايا الأساسية للتوظيف ووضع البرامج وتحديد المتطلبات المالية لتلك القوى العاملة المطلوب توظيفها، كما أن الخطة المطبقة بالجامعة لها شق داخلي حيث أن هناك صنف من التوظيف يتم تنفيذه وبالطبع التخطيط له داخل الجامعة^٤.

٢ - حسن هشام الجندلي، أساليب تخطيط الموارد البشرية، بحث مقدم لجامعة دمشق، - كلية الاقتصاد، سوريا، بدون السنة، ص ٣.

٣ - شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، ٢٠٠٥م، ص ١٣٢.

٤ - استخلص الباحث تعريفاً محدداً لعملية تخطيط القوى العاملة بالجامعة بناءً على المقابلات التي أجراها مع السادة المسؤولين بتاريخ ٢٠١٥/٤/٦م وهم :- د. خليفة مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية، الحاج سونغغ لستيو فراوو الماجستير وكيل مدير الجامعة،

ثانياً- أنواع الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

بناءً على ما تم عرضه من بيانات المقابلة التي أجراها الباحث بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية يمكن أن نستنتج نوعين من أنواع الخطط المطبقة بإدارة الموارد البشرية لغرض توفير القوى العاملة بالجامعة وهي حسب العرض التالي:-

١- التخطيط على مستوى الوزارة (التخطيط الحكومي)

وهو التخطيط الذي تقوم به الوزارات التي تتبعها هذه الجامعة وعلى رأسها وزارة الشؤون الدينية، ثم وزارة التوظيف الحكومي حيث تهتم الدولة بتخطيط القوى العاملة باعتباره جزءاً لا يتجزأ من التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن التخطيط السليم للتنمية يتعين أن يصاحبه تقدير فعلي للموارد البشرية وتقدير الاحتياجات الكمية والنوعية الحالية والمستقبلية لمشروعات التنمية في مختلف قطاعاتها من القوى العاملة على مستوى المهن والتخصصات والمستويات التعليمية والتدريبية ... ويستتبع ذلك بالضرورة إعداد الهياكل المهنية للقوى العاملة وإجراء الدراسات المقارنة بينه وبين متطلبات الخطط الاقتصادية والاجتماعية، مع توفر الدراسات المستمرة لكافة العوامل في الهيكل المهني للقوى العاملة بسبب التطور التكنولوجي والتغير في أساليب العمل، وكذلك إعداد الموازنات الدورية لعرض القوى العاملة والطلب عليها والتعرف على الزيادة أو النقص في القوى العاملة على مستوى المهن والتخصصات، وإجراء المحاولات المستمرة لتحقيق التوازن الكمي والنوعي بين إجمالي القوى العاملة المتاحة من جهة وبين احتياجات الاقتصاد القومي من جهة أخرى، ويشمل نشاطها كافة الجهات التي تتبعها ومن بينها هذه الجامعة الإسلامية، وهذا مضمون ما ذكره السيد وكيل مدير الجامعة °.

فوزان المنصور الماجستير مدير الشؤون الادارية بالجامعة، د. زين الدين نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية.

٢- التخطيط على المستوى الداخلي للجامعة

وهو الذي يطلق عليه بالتخطيط غير الحكومي والذي تقوم به جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية بنفسها عن طريق إدارة الموارد البشرية وذلك لسد حاجتها من العمالة والموظفين في حالة تأخر إجراءات الوزارة عن تلبية الاحتياجات من القوى العاملة أو عدم توفير الاحتياجات المطلوبة من حيث التخصص أو الكفاءة ، ورغم أن هذا النوع من التخطيط الذي هدفه توظيف العناصر البشرية للعمل وتصنيفها حسب الوظائف بالجامعة يعطي المرونة ويحقق العديد من الأهداف بشكل سريع ويتم خلال فترة زمنية محددة إلا أنه لابد أن يتم حسب الضوابط والتشريعات التي وضعتها وزارة التوظيف الحكومي كما أنه يحتم على الجامعة ضرورة توفير المقدرة المالية لدفع الالتزامات المالية لمن سوف توظفهم شاملة المرتبات وغيرها وهذا مضمون ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية ^٦.

ثالثاً- خطوات ومراحل الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

بناءً على ما تم عرضه من بيانات المقابلة التي أجراها الباحث بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية يمكن أن نستنتج الخطوات التي تتبعها الجامعة في (التخطيط الحكومي) فهي جزء مهم في هذه العملية لأنها الجهة التي سيتم التوظيف فيها وتنفيذ هذه العملية في إدارتها فيما بعد ، وصولاً إلى العمل على الاستفادة المثلى من هذه العناصر البشرية والقوى العاملة وتنميتها وإيجاد السبل والظروف المناسبة لها وتلك الخطوات هي حسب العرض التالي:-

١- تحديد حجم الطلب من القوى العاملة

حيث يقع على عاتق الوزارة المختصة تحديد الأعداد المطلوب توظيفها داخل الجامعة ويتم ذلك قبل فترة بقدر الامكان لكي يسهل تلبية هذه الاحتياجات كما يؤخذ بعين الاعتبار إعداد برامج تطوير وتأهيل وتنمية هذه العناصر ، وإن نتائج هذا التحليل وهذه الخطوة يزود ببرنامج زمني عن احتياجاتها من الافراد بحيث تتحدد فيه :-

أ- الوظائف التي تحتاج الجامعة من أجلها إلى مستخدمين جدد

ب- المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف

ج- الامكانيات التي يجب توفرها في الموظفين الجدد، وهو بالتحديد ما ذكره السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة^٧.

ويرى الباحث بأن موقف إدارة الموارد البشرية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية من هذه الخطوة أنها هي يجب من تزود الوزارات المعنية بحجم وارقام الوظائف المطلوبة المعبر عنها بالطلب (أي الموظفين المطلوب تعيينهم بالجامعة وأقسامها عدداً ونوعاً).

٢- تحديد حجم العرض من القوى العاملة

وهي خطوة تقوم أساساً بها الجامعة حيث أنها تحدد حجم العناصر الموجودة لديها من القوى العاملة أو الموظفين ، ورغم أن الوزارات المختصة لديها علم واطلاع مستمر عن طريق التقارير التي تعدها إدارة الموارد البشرية بالجامعة بخصوص ذلك إلا أن العملية تجري وتتأكد من داخل الجامعة وهذه العملية فوائدها عديدة، فدراسة العرض من القوى العاملة قد يكتفى فيه بإجراء تنظيم وإعادة توزيع للعاملين وليس لتوظيف عناصر جديدة ، ويتم بعد ذلك إحالة حجم العرض المتوفر داخل الجامعة للجهات المختصة لكي تستكمل

٧ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

تلك الجهات المتمثلة في الوزارات المختصة دراسة العرض من القوى العاملة بسوق العمل لتلبية الاحتياجات للجامعة، وهو مضمون ما ذكره السيد وكيل مدير الجامعة ^٨.

٣- مقارنة حجم العرض من القوى العاملة بالطلب

إن عملية وضع الخطة يتم التنبؤ فيه بـ(جانب العرض) أي حصر القوى العاملة على رأس العمل على أساس الفئات الوظيفية أو المستويات الوظيفية المختلفة، وي طرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقداهم خلال مدة الخطة: للتقاعد، الاستقالة، أو الفصل، الوفاة، إجازات الغياب، ويضاف للعدد: الموظفون المتوقع نقلهم أو ترقيةهم... إلخ ليشغلوا إحدى وظائفها، ويكون الناتج عرض القوى العاملة الداخلي ^٩.

وبعد أن تتوفر المعلومات من بيانات العرض والطلب للقوى العاملة لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية تأتي مرحلة مقارنة الحجم المتوفر أو المعروض من تلك العناصر داخل الجامعة بالحجم المطلوب توظيفه ، وهذه الخطوة هي الخطوة المفصلية والحاسمة في عملية إنجاز الخطة المتكاملة والتخطيط الشامل للقوى العاملة فعلى ضوء البيانات من الطلب والعرض يتم اتخاذ القرار كآآتي : إذ يعهد الأمر حينها لعملية أخرى ومكاملة لا تقل أهمية عن عملية التخطيط بل ينظر إليها على أنها مكمل لها وهي عملية التوظيف وعلى كل حال يمكن النظر إلى توظيف القوى العاملة بأنه جزء من تنفيذ الخطة المطبقة وهي تتمحور في الخيارات التالية :-

أ-توظيف عناصر جديدة من سوق العمل والذين هم مسجلون أو على الأقل جاهزون أو تقدموا بطلبات لغرض الالتحاق بالعمل الوظيفي بالجامعة في حالة وجود أن (الطلب) على القوى العاملة أكبر من (العرض).

٨ - الحاج سوغنغ ليستيو فرايوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٩ - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" مرجع سابق، ص ١٣٨ .

ب-عدم توظيف عناصر جديدة في حالة أن (العرض) على القوى العاملة أكبر من (الطلب)، وقد يكون العرض الداخلي أكبر من الطلب لكنه غير ملاحظ بسبب عدم التوزيع الجيد للقوى العاملة وفي هذه الحالة تكون الوزارة لديها الامكانية والرؤية الشاملة لمعالجة ذلك، وهو مضمون ما ذكره السيد وكيل مدير الجامعة^{١٠}.

أما إذا لجأت الجامعة الى التوظيف الداخلي فإن ذلك يسبق إعداد خطة للقوى العاملة وحسب ما ذكر في إجابة المقابلة فهو يتم بالخطوات التالية :-

١-تحديد الاحتياجات من العناصر العاملة (الموظفين) لكل أقسام الجامعة وتتولى الاقسام والادارات موافاة إدارة الموارد البشرية بهذه المهمة.

٢-القيام بالإعلان بالحاجة لتوظيف عناصر جديدة للعمل بالجامعة وذلك لغرض قدیم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة، أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

٣-إجراء الإخباريات أي التعريف بالشروط والمواصفات المطلوبة للمتقدم لشغل الوظيفة بالجامعة حسب الوظائف الشاغرة بها وبما يتناسب لشغلها وتتم عن طريق وسائل حديثة كالأنترنت .

٤-الاختيار: تقوم لجنة لجان مختصة بعملية فرز واختيار العناصر المتقدمة بما يتناسب مع الشروط وحسب الاحتياجات وهل تنطبق على المرشحين من القوى العاملة الشروط الموضوعه أم لا.

٥-الامتحان أو الاختبار: بعد استيفاء الشروط والاختيار وفق ما تحتاجه الجامعة ويتناسب مع وظائفها الشاغرة بالنسبة للقوى العاملة المرشحة للتوظيف يتم إجراء امتحان وبمراحله وأنواعه وهي عادة تشمل اختبار الكفاءة المهنية واختبارات سيكولوجية

١٠ - الحاج سوغنغ ليستيو فرايوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

واختبار حفظ وقراءة القرآن الكريم لأن هذه الجامعة هي جامعة إسلامية)، وهذا مضمون ما ذكره السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{١١}.

والمخطط التالي يبين مراحل عملية التخطيط بنوعه الحكومي للقوى العاملة للجامعة.

شكل رقم (٧) عملية التخطيط الحكومي للقوى العاملة



والشكل الموضح أعلاه رقم (٧)، يلخص عملية التخطيط الحكومي للقوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، فهو يبدأ من خطوة أولى وهي تحديد حجم الطلب من القوى العاملة أي تحديد الأعداد المطلوب توظيفها داخل الجامعة من الموظفين، ثم تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد حجم العرض أي العناصر الموجودة لديها فعياً من القوى العاملة من الموظفين العاملين، وربما يستلزم الأمر فقط إجراء تنظيم وإعادة توزيع وليس لتوظيف عناصر جديدة، والخطوة الثالثة هي مقارنة بين الطلب والعرض من القوى العاملة وفيها يتم فيها البحث عن ملاء وشغل الوظائف المطلوب لها موظفين عدداً ونوعيةً، ويتم فيها جلب العناصر التي تحتاجها من سوق

العمل، وأخيراً تأتي الخطوة الأخيرة وهي عملية التوظيف وهي عملية مكملية للخطوة المطبقة لتخطيط القوى العاملة وتنفيذها بالجامعة .

ملخص ((المناقشة)) ص

من خلال ما تم بيانه بشأن الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية يجد الباحث أن الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية هي خطط مناسبة وتسير وفق المبادئ العامة والمتعارف عليها في علم الإدارة، خصوصاً في مجال اختصاص وظيفية التخطيط لتوفير القوى العامة وهي الوظيفية التي تتطلع بها إدارة الموارد البشرية ، كما وجد الباحث أن عملية التخطيط هي عملية يغلب عليها الطابع المركزي حيث تتم أغلبها بالوزارات التي تتبعها الجامعة وهذا لا يعني إنها تتم بمعزل عن إدارة الموارد البشرية بالجامعة بل إن دور الجامعة وإدارة الموارد البشرية بها هو دور أساسي وحيوي ولا يمكن تجاهله ، وإن هذا الدور يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

المبحث الثاني:- (الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية)

يشهد القطاع التعليمي عموماً بجمهورية إندونيسيا نهضة كبيرة وشاملة ويلاحظ المتابع الخطوات الدؤوبة والسريعة في تطوره وبالنظر إلى وضع جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج يلاحظ الباحث أن الجامعة منذ انطلاقتها شهدت تطوراً ملحوظاً انعكس على عملية التوظيف الوظيفي فالتوسع في عدد الأقسام والكليات حتم على الجامعة التوسع في استقطاب العناصر من القوى العاملة البشرية المؤهلة والمناسبة .

وبالرغم من ذلك فقد واجهت الجامعة في سبيل تحقيق هذه الأهداف العديد من الصعوبات والتحديات ،ولعله من المناسب الإشارة في هذا السياق إلى أن الصعوبات والعقبات التي سيتم تناولها متداخلة ومتشابكة ولا يعمل كل منها بصورة منفصلة عن الآخر ، فقد يكون التحدي سبباً في ظهور تحد آخر لا يقل عنه أهمية أو نتيجة له؛ فالتحديات في مجال التطور التكنولوجي وما يتطلبه من ضرورة توفر عناصر وظيفية قادرة على مواكبة هذا الأمر وأنه أصبح اليوم المعرفة بالتكنولوجيا جزء لا يقل عن المعرفة المهنية ، كذلك الامر زاد من الصعوبات التوسع الهائل في التخصصات والاقسام التي تحتاج لعناصر مؤهلة باستمرار وربما بنوعيات غير متوفرة بالسوق المحلي الاندونيسي وقد تجد الجامعة صعوبة في توفيرها مثل معلمي اللغات كالعربية.

وبناءً على بالمقابلة التي أجراها الباحث في إدارات وأقسام جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج يمكن أن يناقش ويستنتج النقاط التالية لتحديد الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية:-

١- ندرة بعض التخصصات ونقصها في سوق العمل

إن أهداف الجامعة واستراتيجياتها المعتمدة على النمو والتوسع بشكل مطرد وسريع تستوجب ضرورة اطلاع إدارة الموارد البشرية عند اشرافها أو متابعتها لتخطيط للقوى العاملة سواء كان تخطيط حكومي أو داخلي أن تعمل على توفير العناصر المطلوبة لتلبية احتياجات وانجاح الاستراتيجيات الموضوعة للجامعة ولكن كما تبين من نتائج المقابلة تواجه تلك العملية العديد من العقبات ممثلة في ندرة بعض التخصصات ،وينطبق الأمر على تخصصات معينة قد لا تتوفر بسوق العمل الاندونيسي كمعلمي اللغة العربية وتخصصات في مجال الهندسة المعلوماتية والالكترونية وبعض المتخصص في مجالات تعليمية أخرى، وهو مضمون ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط والمالية بالجامعة^{١٢}.

٢-الصعوبات المالية في عملية التخطيط لغرض التوظيف

يؤثر الوضع المالي في تخطيط القوى العاملة بالجامعة لانعكاسه على سياسات التدريب والاجور والرواتب والتوظيف والخوافز والتخطيط المهني المستقبلية أي تلك التي تعقب الانتهاء من مرحلة التخطيط وتنفيذ الخطة في مرحلة التوظيف ، كما نجد ذلك مرتكزاً على عملية التوظيف الداخلي فلا يمكن للجامعة أن تعتمد لتنفيذ خطة توظيف عناصر جديدة إن لم يكن لها مقدرة مالية لدفع رواتب وأجور هؤلاء الموظفين الجدد، وما يستتبع ذلك من مصاريف التدريب والخوافز وغيرها، وهو أيضاً مضمون ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط والمالية بالجامعة^{١٣}.

٣-مشكلة تنفيذ الخطة فيما يخص الاختبارات

حيث تضع الجامعة الخطط المتعلقة بإجراء الاختبارات الوظيفية مع الموظفين الجدد وتعمل على انجاحها لكن قد تجد بعض العناصر أثناء عملية تنفيذ الخطة وفي حالة البدء في عمليات التوظيف خصوصاً تظهر هذه المشكلة كأحد المشاكل، حيث أن المتقدم من العناصر الوظيفية الجيدة وتنطبق عليه كل شروط التوظيف الاعتيادية لكن للجامعة شروط خاصة مثلاً شرط حفظ أو شرط قراءة القران بشكل صحيح ، وكما ثم ذكره أيضاً عدم اجتياز البعض رغم كفاءته الاختبار (السيكولوجي)، مما يحتم تعديل بعض بنود الخطة أو زيادة في مرئتها، وقد جاء ذكر ذلك في المقابلة مع السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط والمالية بالجامعة^{١٤}.

٤-عدم استيفاء الشروط المطلوبة في الخطة الموضوعة للمتقدم للوظيفة

رغم أن الجامعة ممثلة في إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد الشروط المطلوبة كجزء أساسي من الخطط الموضوعة والمضمنة بالخطة العامة للتوظيف، إلا أنها تفاجأ أثناء التنفيذ بأنه لا يتم استيفاءها من قبل المتقدمين للتوظيف بالجامعة ، وتنشأ هذه المشكلة

١٣ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

١٤ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

بالأساس في التوظيف الذي يكون من جانب الحكومة أي التوظيف الحكومي من الوزارة فتضطر الجامعة لمعالجة تلك النواقص مما يكلف الوقت والجهد في ذلك وربما عدم توفر الشروط في المتقدمين مما يطرحها للباحث عن موظفين آخرين ، وهو أيضاً مضمون ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط والمالية بالجامعة^{١٥}.

٥- فرض الخطة المركزية لغرض التوظيف المركزي

من المعوقات البالغة التعقيد في مسألة التخطيط لتوفير القوى العاملة المناسبة للتوظيف بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج هو وجود الخطة المركزية بهدف أن يكون التوظيف حكومياً أي يكون مفروضاً من الأعلى لأسباب معينة ترجع لنظرة الوزارة وتوجهاتها الخاصة كمعالجة البطالة أو غير ذلك وتشكل جراء ذلك صعوبات تكييف بعض العناصر البشرية التي قد لا تتوفر لها وظائف محددة من حيث التخصص مثلاً بالهيكل الوظيفي للجامعة ونحو ذلك.

ويرى الباحث أن للتخطيط المركزي مزايا كما له عيوب فمن مزاياه أنه يتيح للجامعة إمكانية الاستفادة بكم متنوع من العناصر البشرية من حيث المؤهلات والخبرات بشكل أكبر لو كان التخطيط للتوظيف ينفذ داخل الجامعة، كما أنه يجنب الجامعة التكاليف المترتبة على التخطيط ولجانه وكذلك التوظيف وما يحتاجه من مصاريف عاجلة ومستقبلية ممثلة في الالتزامات المالية لمن يتم توظيفهم ، أما أبرز عيوبه فهي كما وجده الباحث هنا في تنفيذ التخطيط بشكل مركزي وتنسيب موظفين قد تكون وظائف الجامعة لا تتناسب مع تخصصاتهم، ونجد ذلك مذكور بالمقابلة التي أجراها الباحث مع السيد وكيل مدير الجامعة^{١٦}.

١٥ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

١٦ - الحاج سوغنغ ليستيو فراوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

٦- الحاجة لخطط تدريب متزامنة مع خطط توفير القوى العاملة

من المؤكد أن من أحد الصعوبات التي تواجه الجامعة في عملية التخطيط لعملية توفير القوى العاملة هو احتياج المرشحين لتولى الوظائف الجدد لعملية التدريب ، حيث أنه لغرض انجاح عملية تخطيط القوى العاملة يحتاج الأمر وفي نفس الوقت لوجود خطة متكاملة لتدريب تلك القوى التي سوف يتم اختيارها وإلا أصبحت الخطة الموضوعية لتخطيط القوى العاملة بالجامعة غير مجدية ولا تؤتي نتائجها المرجوة.

ورغم أن عملية التدريب قبل الخدمة من العمليات الاعتيادية والواجب أخذها بالحسبان دائماً وليست عملية طارئة ألا أن الأمر من الناحية الاقتصادية يبدو مختلفاً حسب وجهة نظر الباحث ويكون في صالح الجامعة إن تمكنت وحصلت على عناصر ذات كفاءة وفعالية وأنها على جاهزية مناسبة وعالية من الاداء الوظيفي ولا تحتاج إلى التدريب قبل الخدمة أي قبل التوظيف فيكون ذلك مكسباً لها بحيث يتم تجنب الكثير من التكاليف المالية وإعداد خطط لعملية التدريب الوظيفي وتنفيذ تلك الخطط وما تحتويه تلك العملية من البحث عن مدرّبين وأماكن للتدريب وغير ذلك وربما يكون التدريب خارج البلاد أو الاستعانة بمدرّبين من الخارج، فضلاً عن ذلك فإن بعض من تقوم الجامعة بإعداد خطط لتدريبهم وتنفيذ تلك الخطط لا يلتحقون بالعمل بها فتكون تكاليف ضائعة ، وغير ذلك من الصعوبات في هذا الجانب، وهو مضمون ما ذكره بالمقابلة السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{١٧}.

وأخيراً الشكل التالي يجمع الصعوبات التي تعيق عملية التخطيط لتوفير القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

شكل رقم (٨) الصعوبات تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا



ويشير الشكل أعلاه رقم (٨) إلى مجمل الصعوبات التي تعيق عملية التخطيط لتوفير القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وأولها الصعوبات المتمثلة في ندرة التخصصات المطلوبة من الموظفين لوظائف مهينة بالجامعة كما مر بنا كمعلمي اللغة العربية وتخصصات في مجال الهندسة المعلوماتية والالكترونية مثلاً، وثاني هذه الصعوبات يتمثل في الصعوبات المالية والتي تبدو واضحة خصوصاً في عملية التوظيف الداخلي فلا يمكن للجامعة أن تعتمد لتنفيذ خطة توظيف عناصر جديدة إن لم يكن لها مقدرة مالية، وثالث تلك الصعوبات يتمثل في تنفيذ الخطة فيما يخص الاختبارات الشخصية مع الموظفين الجدد حيث تفرض الجامعة بعض الشروط الخاصة وقد لا تتوفر تلك الشروط مع توفر الكفاءة المطلوبة في المتقدمين للوظائف، ورابع تلك الصعوبات هو صعوبات في استيفاء الشروط الموضوعية فبعضها لا يتم استيفائها من قبل المتقدمين للتوظيف بالجامعة وتضطر الجامعة لمعالجة تلك النواقص مما يكلفها الوقت والجهد في ذلك، وخامس تلك الشروط يتمثل في فرض الخطة المركزية لغرض التوظيف المركزي وما ينتج جراء ذلك من صعوبات تكثيف بعض العناصر البشرية التي قد لا تتوفر لها وظائف محددة من حيث التخصص مثلاً بالهيكل الوظيفي للجامعة ونحو ذلك، وآخر

الصعوبات التي تعيق عملية توفير القوى العاملة بالجامعة يتمثل في الحاجة لخطط تدريب متزامنة مع خطط توفير القوى العاملة بالجامعة وهو احتياج المرشحين لتولى الوظائف الجدد للتدريب الوظيفي وما تتطلبه هذه العملية من البحث عن مدرّبين وأماكن للتدريب وغير ذلك من التكاليف والبرامج.

ملخص ((المناقشة)) ص

من خلال ما تم بيانه بشأن الصعوبات التي تعيق عملية التخطيط لتوفير القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وجد الباحث أن إدارة الموارد البشرية تواجه صعوبات معينة عند قيامها بعملية التخطيط للقوى العاملة ويرى الباحث أن تلك الصعوبات هي أمر طبيعي خصوصاً وأن عملية التخطيط تدور وتتمحور حول العنصر البشري (الموظفين) الذي يختلف عن بقية العناصر الأخرى داخل التنظيم، فالتعامل مع العنصر البشري يتطلب المرونة وفي الوقت نفسه يجب عدم التقصير في تطبيق القواعد والنظم المتبعة في عملية التخطيط ، كما يحتاج إلى صبر وحكمة وتروي وإيجاد بدائل مناسبة لكل موقف صعب قد يواجهه التخطيط للقوى العاملة وذلك باتباع الطرق العلمية والعملية المناسبة.

المبحث الثالث :- (مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا)

يعتبر تخطيط القوى العاملة عملية مستمرة طويلة المدى وكأي عملية أخرى من عمليات إدارة الموارد البشرية فهي تواجه صعوبات ولكن الإدارة الناجحة لا تقف عند تلك الصعوبات والمعوقات وتستسلم ، بل إنها تسعى للتخلص منها وربما منع حدوثها أو عودتها مرة أخرى من خلال البرامج والخطط والإجراءات التي تقوم بها اتجاه تلك الصعوبات المعيقة .

ومن ناحية أخرى نجد أن عملية توظيف القوى العاملة مرتبط بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ككل، وهي عملية تتطلب توفير البيانات الدقيقة حول خصائص السكان والقوى العاملة ، وذلك من أجل صياغة السياسات والبرامج التي تنظم سوق العمل والتي تتعلق بالتعليم والتدريب والتشغيل وجلب العمالة الوافدة وتنظيم الموارد المالية والاستثمارية والمواءمة بين العرض والطلب على القوى العاملة.

إن مواجهة صعوبات تخطيط القوى العاملة يتركز بالمقام الأول على فهم طبيعة الخطة المنفذة فإذا كانت الخطط المطبقة من النوع الذي تنفذه الحكومة فإن ذلك يستوجب تجميع النقاط التي يبلغ بها المخطط المركزي بالوزارة والتي ربما تكون أكثر وضوحاً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة منها بلجان الوزارة ، أيضاً يتم معالجة القصور والمعوقات التي تواجه التخطيط الداخلي الذي يكون للجامعة الاشراف التام عليه .

وبناءً على البيانات التي تحصل عليها الباحث من المقابلات داخل إدارات جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية وبعد عرضها في الفصل السابق يمكن مناقشة ومن تم استخلاص أهم النقاط المتعلقة بطرق معالجة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، ويرى الباحث بأنها وسائل وطرق متعددة وتبين أن لكل إدارة وموقع ومسؤول طرقه المحددة لذلك، لكن يمكن للباحث أن يحدد أهم وأبرز تلك الطرق فيما يلي حسب تلك البيانات:-

١- عند النقص في العناصر البشرية يتم الاقتصار على التخطيط لغرض التوظيف الداخلي.

من أولى الخطوات التي تم الإشارة إليها في المقابلة ويعتقد الباحث بأنها ذات جدوى لمواجهة الصعوبات لعملية التخطيط للقوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج هي اللجوء إلى الخطط الداخلية لعملية التوظيف (أي التوظيف

الداخلي) أو التوظيف تحت مسمى (وكالة الخدمة العامة) ويرى الباحث بأن هذا له ارتباط بأسلوب المركزية الإدارية وأن من عيوب المركزية الإدارية أنها قد تصنع الروتين لعملية التوظيف، مما يجعل الأخذ بهذا الأسلوب أو الحل هو الناجع في مثل هذه الحالة ، وتعرف المركزية الإدارية^{١٨} بأنها : حصر المهام والمسؤوليات وإصدار القرارات والتعليمات الحكومية في نقطة واحدة في الدولة وهي العاصمة ويتمثل ذلك فيما يصدر من الوزارة أو الحكومة ونحوها.

ويرى الباحث من خلال المقابلة التي أجراها بأن الأخذ بهذه الوسيلة يكون في الحالات التي تحتاج فيها الجامعة بشكل سريع لعناصر معينة وفي تخصصات محددة وليس من المجدي انتظار ما ينتج عن التخطيط المركزي بوزارة الشؤون الدينية أو وزارة العمل بل يكون الحاجة ملحة للجوء لهذا الحل، وهو أحد مزايا اللامركزية الإدارية بشكلها المحدود وهو مفهوم يعني منح تفويض للسلطة في حالات معينة وذات أهمية قصوى، وفي حالات معينة، وهذا مضمون ما ذكره بالمقابلة السيد وكيل مدير الجامعة^{١٩}، وكذلك ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٠}.

٢-التخطيط لتوفير التغطية والقدرة المالية قبل الشروع في تخطيط القوى العاملة بالجامعة.

بناءً على ما ورد بالمقابلة تبين أنه يجب على الجامعة وبالأخص في إدارة الموارد البشرية الاستعداد لتلبية المتطلبات المالية لمن تريد توظيفهم قبل الشروع في التخطيط أو تنفيذ خطط التوظيف بفترة زمنية مناسبة حتى تتلافى هذه العقبات، فالوضع المالي عامل مهم في حالة اتخاذ القرار أو الخيار الثاني للتوظيف (التوظيف الداخلي) حيث لا بد من توفر

١٨ - د. عبدالله بن راشد السنيدي، مقال منشور في جريدة الجزيرة السعودية ، الصفحة الإلكترونية بتاريخ ٢٠١٤/٧/٦م.

١٩ - الحاج سوغنغ ليستيو فرايوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٠ - د. خليفة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

المقدرة المالية اللازمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، كما أن الوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز التي تكون تالية وبشكل مباشر لعملية التخطيط للقوى العاملة بالجامعة... وبالتالي يكون الحل في هذه الحالة النظر إلى إيجاد خطة مالية تكون موازية ولا تقل شأنًا عن الخطة الهادفة لتخطيط القوى العاملة بل تكون جزء منها على أقل تقدير ، وهو مضمون ما ذكره السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢١}.

٣- ضرورة مناسبة تنفيذ الاختبارات للخطط الموضوعية.

بناءً على ما ورد بالمقابلة تبين أنه لتفادي عيوب وعقبات الاختبارات التي تشكل حاجس كبير لدى البعض وقد تحرم الشخص المتقدم من فرصة التوظيف يجب أن تتم العملية بكل عفوية مع تحري الدقة وبكل موضوعية وبعيداً عن التحيز أو التوتر، ويجب الإسراع في تكوين انطباع إيجابي تجاه المنظمة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي لم يتم التطرق لها خلال فترة الاخبار (فترة البحث والاستقطاب للقوى العاملة) وأن يراعى فيها حالة المتقدم وقلقه لأنه يعتبرها فرصة كبيرة قد تغير مسار حياته مما يدعوه للقلق من احتمال ضياعها، وهذا بالتحديد ما ذكره بالمقابلة السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٢}.

ويضيف الباحث بأن التخطيط للقوى العاملة يجب أن يطلع بمهمة إيجاد خطط وطرق مثلى لقياس مدى ملائمة المتقدمين لشغل الوظائف بالجامعة وأن يكون تنفيذ الاختيار بشكل موضوعي بانتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم

٢١ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٢ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

٤- إيجاد خطط إضافية مفادها التنسيق المسبق مع الاقسام بالجامعة للحصول على الخريجين واستقطابهم.

بناءً على ما ورد بالمقابلة تبين أنه يجب أن تشكل الجامعة برامج لاستقطاب العناصر التي قد تجد الجامعة في كثيراً من المواقف صعوبة في استقطابهم بشكل سهل وسريع أي تلك التخصصات التي لا تكون متاحة بكثرة في سوق العمل أو يصعب الحصول عليها، وتلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات .

وكما تمت الإشارة إليه في المقابلة يعتبر البحث عن تلك العناصر من القوى العاملة في الخريجين من بعض التخصصات وسيلة من تلك الوسائل العملية، مثل خريجي بعض الأقسام بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، وهذا بالتحديد ما ذكره بالمقابلة السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٣}.

٥- التخطيط بشكل متكامل وموازي لنظام الحوافز لترغيب العناصر المطلوبة والتخطيط لإجراء التدريب الوظيفي.

بناءً على ما جاء في المقابلة من ضرورة وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالجامعة بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل الجامعة تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، ويرى الباحث بأنه لا تخفى الأهمية البالغة للحوافز في استقطاب العناصر المناسبة للتوظيف، ومن ثم يجب

التخطيط لصياغة نظام حوافز مناسب حتى تكون الخطط الموضوعة في عملية التخطيط للقوى العاملة قابلة للتنفيذ والاستمرارية ويمكن بها استقطاب العدد المطلوب من العناصر المميزة والتي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة أمام الجامعات الأخرى، والتي تحتاج بالطبع لوجود نظام حوافز فعال.

وبناءً على ما جاء في المقابلة تبين أن وضع خطط مسبقة لعملية التدريب قبل التوظيف هو الآخر يعد من الوسائل المثلى لمواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة، ويرى الباحث رغم ما يعتقد بأن التدريب قد يكلف الجامعة التكاليف الإضافية إلا أنه يفضل خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، وعناصر كفؤة للعمل على أن يصبح هذا الخيار رؤية عملية تتمحور في التخطيط المتزامن للتدريب مع التخطيط لعملية التوظيف بحيث يكون الاستعداد للتدريب بعد الاختيار مباشرة مع العمل على تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وقد وردت هذه النقطة في المقابلة مع السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{٢٤}. والشكل التالي يلخص أهم وسائل وطرق مواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة.

شكل رقم (٩) طرق مواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة بالجامعة

طرق مواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة بالجامعة



حيث يشير الشكل أعلاه رقم (٩) إلى الطرق التي تعتمد عليها الجامعة لمواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة وتوفيرها بالجامعة ، وأول تلك الطرق هي اللجوء إلى التخطيط لغرض التوظيف الداخلي تحت مسمى (وكالة الخدمة العامة) ، ويأتي الأخذ بهذه الوسيلة في الحالات التي تحتاج فيها الجامعة بشكل سريع لعناصر معينة وفي تخصصات محددة وذلك عند نقص العناصر البشرية وليس من المجدي انتظار ما ينتج عن التخطيط المركزي، وثاني تلك الطرق هي التخطيط لتوفير التغطية والقدرة المالية قبل الشروع في تخطيط القوى العاملة بالجامعة حيث لا بد من توفر المقدرة المالية اللازمة خصوصاً عند التخطيط للتوظيف الداخلي، وثالث هذه الطرق المتبعة هي ضرورة مناسبة تنفيذ الاختبارات للخطط الموضوعة بحيث أن تتم العملية بكل عفوية مع تحري الدقة وبكل موضوعية وبعيداً عن التحيز أو التوتر، ورابع الطرق المتبعة في الجامعة هي طريقة إيجاد خطط إضافية مفادها التنسيق المسبق مع الأقسام بالجامعة للحصول على الخريجين واستقطابهم لشغل وظائف معينة وهي تلك الوظائف التي تجد الجامعة في كثير من المواقف صعوبة في استقطابهم بشكل سهل وسريع أي تلك التخصصات التي لا تكون متاحة في سوق العمل بكثرة أو يصعب الحصول عليها.

وآخر تلك الطرق هي التخطيط بشكل متكامل وموازي لنظام الحوافز لترغيب العناصر المطلوبة والتخطيط لإجراء التدريب الوظيفي ويشمل ذلك ضرورة وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالجامعة بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر المصداقية في تطبيق نظام الحوافز تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، كما أن وضع خطط مسبقة لعملية التدريب الوظيفي لمن يحتاجون للتدريب قبل التوظيف ممن يتم استقطابهم للعمل بالجامعة هو الآخر يعد من الوسائل المثلى لمواجهة صعوبات التخطيط للقوى العاملة وهي عملية متزامنة مع عملية التخطيط لتوفير القوى العاملة بالجامعة.

ملخص ((المناقشة)) ص

من خلال ما تم بيانه بشأن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية يجد الباحث أن الطرق التي يتم اتباعها بالجامعة هي طرق متكاملة تغطي وتعالج كل جوانب الصعوبات تقريباً وتقابلها ، ولكن يجب في الوقت نفسه أن يدعم ذلك بتوفير برنامج استباقي لمواجهة أي صعوبات جديدة أو طارئة حتى لا تكون عملية مواجهة الصعوبات هي عملية رد فعل فقط ، حيث إن من طبيعة إدارة الموارد البشرية أنها إدارة تقوم باتباع منهج التنبؤ بالمستقبل للقوى العاملة بالمنظمة وعلى أسس علمية أي توقع ومدى ملائمة ومدى توفر العناصر المطلوب توظيفها من القوى العاملة ، وذلك هو صميم وطبيعة وظيفة

تخطيط القوى العاملة بالمنظمات، كما أن هذه الطرق وتنفيذها يتطلب أيضاً وجود قدر مناسب من البيانات والمعلومات عن سوق العمل والمؤهلات المتوفرة والطلب والعرض وهو ما يفترض أن يوفره نظام فعال كنظام (تكنولوجيا المعلومات) وتوظيفه في خدمة وظائف ومهام وعمليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

المبحث الرابع :- (الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا)

بداية يمكن للباحث أن يعرف المقصود بمفهوم برامج تطوير تخطيط القوى العاملة بالجامعة بأنها: مجموعة البرامج والمقترحات على شكل خطط مكتوبة وتكون قابلة للتنفيذ والتي يقترحها الخبراء والمختصون بالهيكل الإداري للجامعة أو من تستعين بهم الجامعة من أجل تطوير الوسائل والاجراءات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية عند قيامها بتخطيط القوى العاملة على أحسن وجه ممكن.

ويرى الباحث بأن مهام مطور برنامج تخطيط القوى العاملة تتمثل في التالي:-

١- (دراسة وتقييم الخطة الحالية): أي دراسة وتجميع المعلومات عن الطريقة أو الأسلوب الذي تطبق فيه إدارة الموارد البشرية للخطة المختصة بالقوى العاملة في الوقت الراهن.

٢- (تحليل البيانات والمعلومات): بتحليل أداء النظام فيما يتصل بأهدافه أي مقارنة الخطط المنفذة بدرجة ومسار التنفيذ ومقارنتها مع أهداف إدارة الموارد البشرية ، وتحديد الاختلالات في التنفيذ.

٣- (وضع البرنامج المطور): أي بتطوير وتقويم الأداء والأفكار عن كيفية تحسين أداء عملية التخطيط واقتراح الحلول والبرامج بما يكفل تلافي الاختلالات الظاهرة في التنفيذ، أو تلك الانحرافات عن مجال الأهداف المحددة بإدارة الموارد البشرية.

وبناءً على البيانات التي تحصل عليها الباحث من مضمون المقابلات من ميدان الدراسة (جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية) وبعد عرضها في الفصل السابق يمكن مناقشة ومن تم استخلاص أهم النقاط المتعلقة بتلك البيانات فيما يخص بيان الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وهي حسب الآتي:-

أولاً- اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاقتصار على قصير الأجل

بناءً على ما ورد في المقابلة بأن الجامعة تعمل على تطوير تخطيط عملية التوظيف من خلال تصميم خطط للسنوات القادمة أي تخطيط طويل الأجل ولا تكتفي بالسنة الحالية أو القادمة فقط، ويعتبر الباحث هذا النوع من التخطيط أي التخطيط الطويل الأجل مكمل للتخطيط القصير الأجل وله مزايا وفوائد منها :-

أ- إنه يوفر رؤية شاملة وذات عمق ودقة أكثر، كما ينظر من خلاله على أن عملية تخطيط القوى العاملة هي عملية مستمرة ومتصلة .

ب- إنه يوفر امكانية تلبية احتياجات ومتطلبات الخطة من خلال اتاحة الوقت المناسب لتنفيذها كما توفر إمكانية اجراء تعديلات عليها ، وهذا مضمون ما ذكره السيد وكيل مدير الجامعة^{٢٥}.

ثانياً-التسيق بين برامج التخطيط للقوى العامة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

بناءً على ما ورد في المقابلات تبين للباحث أهمية التنسيق بين برامج تخطيط القوى العاملة بالجامعة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ،وكلا النوعين من البرامج هي من صلب وظيفة إدارة الموارد البشرية ولكن تبدو الحاجة ملحة الآن لغرض التنسيق بين الجانبين من خلال وظيفة التنسيق وفي أحيان متقدمة إدماج المورد البشري (الموظفين) في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع واقتراح برامج خاصة والقابلة للتغيير والتطوير، من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ظهر ذلك واضحاً للباحث من خلال النقاط والاقتراحات التي حُددت في المقابلة وهي ذات بُعد استراتيجي وذات علاقة بتطوير التخطيط للقوى العاملة في نفس الوقت وهي كالآتي :-

١-تنفيذ عملية التخطيط بفعالية وحسب الشروط المحددة

وهذا أول الاقتراحات التي وردت في المقابلة التي أجراها الباحث، ويرى الباحث مدى ارتباط هذا الاقتراح باستراتيجية إدارة الموارد البشرية العامة والذي تتفرع منها الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب وهي : استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية المناسبة، والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإدارية والتعليمية للجامعة ونرى كيف ترتبط هذه الاستراتيجية بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

ومن بين الاقتراحات التي وردت في المقابلة ذات العلاقة بهذه الجزئية هو اقتراح الاهتمام بعملية دوران الموظفين، داخل الجامعة لزيادة اكتسابهم للخبرة الوظيفية، ومن المعلوم أن دوران الموظفين من الطرق الناجعة لإكساب الأفراد العاملين الخبرات والمهارات الوظيفية، ويرى الباحث بأن ارتباط هذا المفهوم ببرامج التخطيط يبدو من خلال أن عملية دوران الموظفين يتم الإعداد لها تزامناً مع عملية التخطيط للقوى العاملة واستقطابها للعمل بالجامعة، وهذه النقطة ذكرها بالمقابلة السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٦}.

٢- إعداد برامج لتأهيل وتدريب الموظف قبل التوظيف

وهذا أحد الاقتراحات التي وردت في المقابلة التي أجراها الباحث، ويرى الباحث مدى ارتباط هذا الاقتراح باستراتيجية إدارة الموارد البشرية العامة والذي تتفرع منها الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب وهي : استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ومن المعروف أن برامج التدريب المقترحة تكون قبل وبعد التوظيف لتطوير القوى العاملة فهي تتركز بالدرجة الأولى على التدريب قبل التوظيف وأيضاً مدى الجدوى من تطوير وتدريب الموظف بعد التوظيف وهذا يحتاج لنظرة استراتيجية فاحصة ودقيقة، وهذه النقطة ذكرها بالمقابلة أيضاً السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٧}.

٣-حث الموظفين الجدد على الانضباط والالتزام الوظيفي والعمل على رفع الكفاءة في الأداء الوظيفي

وهذا أحد الاقتراحات التي وردت في المقابلة التي أجراها الباحث، ويرى الباحث مدى ارتباط هذا الاقتراح باستراتيجية إدارة الموارد البشرية العامة والذي تتفرع منها

٢٦ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٧ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب وهي : استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية وهنا ينطبق الأمر على شريحة الموظفين الجدد الذين تم استقطابهم ،من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء المتوقع منهم أو الفعلي خلال بداية التوظيف مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الاستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل والخطط الموضوعية، وكذلك هذه النقطة ذكرها بالمقابلة السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٨}.

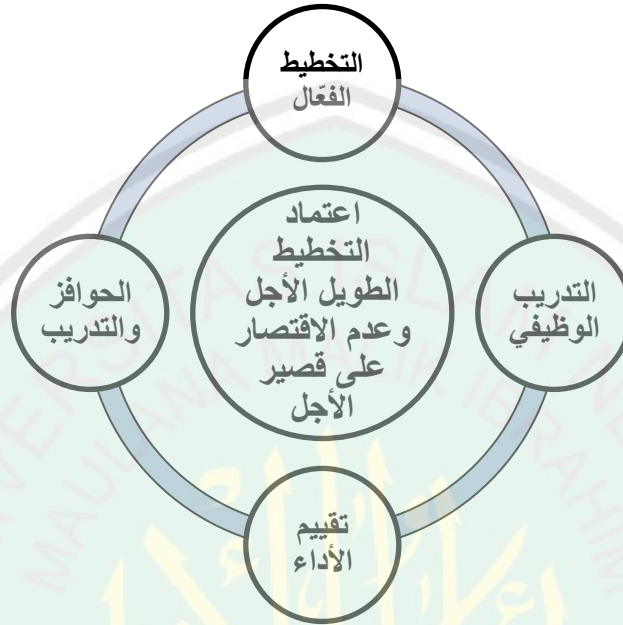
٤-التخطيط لتوفير الحوافز المطلوبة والتعويضات المناسبة للموظفين

وهذا أحد الاقتراحات التي وردت في المقابلة التي أجراها الباحث، ويرى الباحث مدى ارتباط هذا الاقتراح باستراتيجية إدارة الموارد البشرية العامة والذي تتفرع منها الاستراتيجية المتعلقة وهي: استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية والمحفزة ، وأنها أحد الوسائل الهامة في استقطاب العناصر المتميزة والمناسبة للتوظيف بهذه الجامعة، وما لذلك من أهداف بعيدة المدى وعلى رأسها تدعيم وتحسين مركز الجامعة وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة التي تدعم هذا التوجه، كذلك هذه النقطة ذكرها بالمقابلة السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٩}.

٢٨ - د. خليفة تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

٢٩ - د. خليفة تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

شكل رقم (١٠) ملخص مقترحات لبرامج تطوير تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا



ويشير الشكل أعلاه إلى ملخص مقترحات برامج تطوير تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج ، وأول تلك المقترحات هو اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاقتصار على التخطيط قصير الأجل فالجامعة تعمل على تطوير تخطيط عملية التوظيف من خلال تصميم خطط للسنوات القادمة أي تخطيط طويل الأجل، ولا تكتفي بالسنة الحالية أو القادمة فقط، وثاني تلك المقترحات هي التنسيق بين برامج التخطيط للقوى العاملة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويشمل هذا المقترح مقترحات فرعية : وأولها تنفيذ عملية التخطيط بفعالية وحسب الشروط المحددة بتبني استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية المناسبة ، والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة لتولى الوظائف ، ثم مقترح إعداد برامج لتأهيل وتدريب الموظف قبل التوظيف بتبني استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية ، وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ثم مقترح حث الموظفين الجدد على الانضباط والالتزام الوظيفي والعمل

على رفع الكفاءة في الأداء الوظيفي بتبني استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء المتوقع منهم أو الفعلي خلال بداية التوظيف مع الأداء المستهدف منهم، وأخيراً التخطيط لتوفير الحوافز المطلوبة والتعويضات المناسبة للموظفين، بتبني استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية المعتمدة على وجود نظام فعال للحوافز، المتمثلة في الترقيات والمكافآت المالية المختلفة والسياسات الأجرية المغرية والمحفزة.

ملخص ((المناقشة)) ص

من خلال ما تم بيانه بشأن الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية وجد الباحث أن من أول تلك الخطط المقترحة من قبل المسؤولين بالجامعة هو اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاقتصار على التخطيط قصير الأجل، ولكن يجب أن لا يُبالغ في الاعتماد على التخطيط طويل الأجل الذي هو مكمل للقصير الأجل الذي هو يعتبر الأساس في التخطيط نظراً لأنه يمتاز بمميزات عملية هامة . كما وجد الباحث أن الخطط المقترحة هي خطط منسجمة تماماً مع رؤية ومنهج التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات فالخطط المقترحة ذات بُعد استراتيجي وذات علاقة بتطوير التخطيط للقوى العاملة في نفس الوقت، وهو ما قام الباحث بتوضيحه وحدد أوجه وإمكانية الاستفادة من طبيعة الاتساق بين برامج التخطيط للقوى العامة وتطويرها بالجامعة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الرابع :

عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول :- نبذة عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا وتقديم وعرض فكرة شاملة عن عملية التخطيط للقوى العاملة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة

المطلب الأول: التعريف بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج

في البدء سوف يقوم الباحث بالتعريف الموجز بالجامعة ، ويحاول أن يعطي معلومات مفيدة ومختصرة عن الجامعة التي أجرى بها هذه الدراسة وكانت البيانات حسب الآتي :-

جدول رقم (٢) معلومات عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

م	الموضوع	المعلومات
١	الاسم الرسمي (باللغة العربية)	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
2	الاسم (باللغة الاندونيسية)	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3	الاسم المختصر	UIN
4	تاريخ التأسيس	٢١ - يونيو - ٢٠٠٤ م
5	رقم قرار التأسيس	(٥٠) لعام ١٩٦١ م
6	مصدر القرار	وزارة الشؤون الدينية (الأوقاف) الإندونيسية
7	الموقع الجغرافي	شارع (كاجايانا)

-المعلومات تم جمعها من المقابلات التي أجراها الباحث ومن موقع الجامعة وموقع ويكيبيديا على شبكة المعلومات الدولية.1

Gajayana 50 Dinoyo Malang, 65144		
مالانج	المدينة	8
جاوة الشرقية	المقاطعة	9
جمهورية إندونيسيا	الدولة	10
جامعة إسلامية حكومية	النوع	11
٧ كليات بكالوريوس ، ماجستير 3 دكتوراة 6	عدد الكليات	12
كلية علوم التربية- كلية الشريعة- كلية الاقتصاد- كلية علم النفس- كلية العلوم والتكنولوجيا- كلية العلوم الإنسانية والثقافة.	كليات البكالوريوس (٦)	13
21 قسم	عدد الاقسام للبكالوريوس	14
١- تعليم اللغة العربية ٢- إدارة التربية الإسلامية ٣- الدراسات الإسلامية ٤- إعداد معلمي المدارس الابتدائية ٥- التربية الإسلامية ٦- الأحوال الشخصية ٧- الاقتصاد الإسلامي	كليات الماجستير (٧)	15
١- إدارة التربية الإسلامية ٢- تعليم اللغة العربية ٣- التربية الإسلامية	كليات الدكتوراة (٣)	16

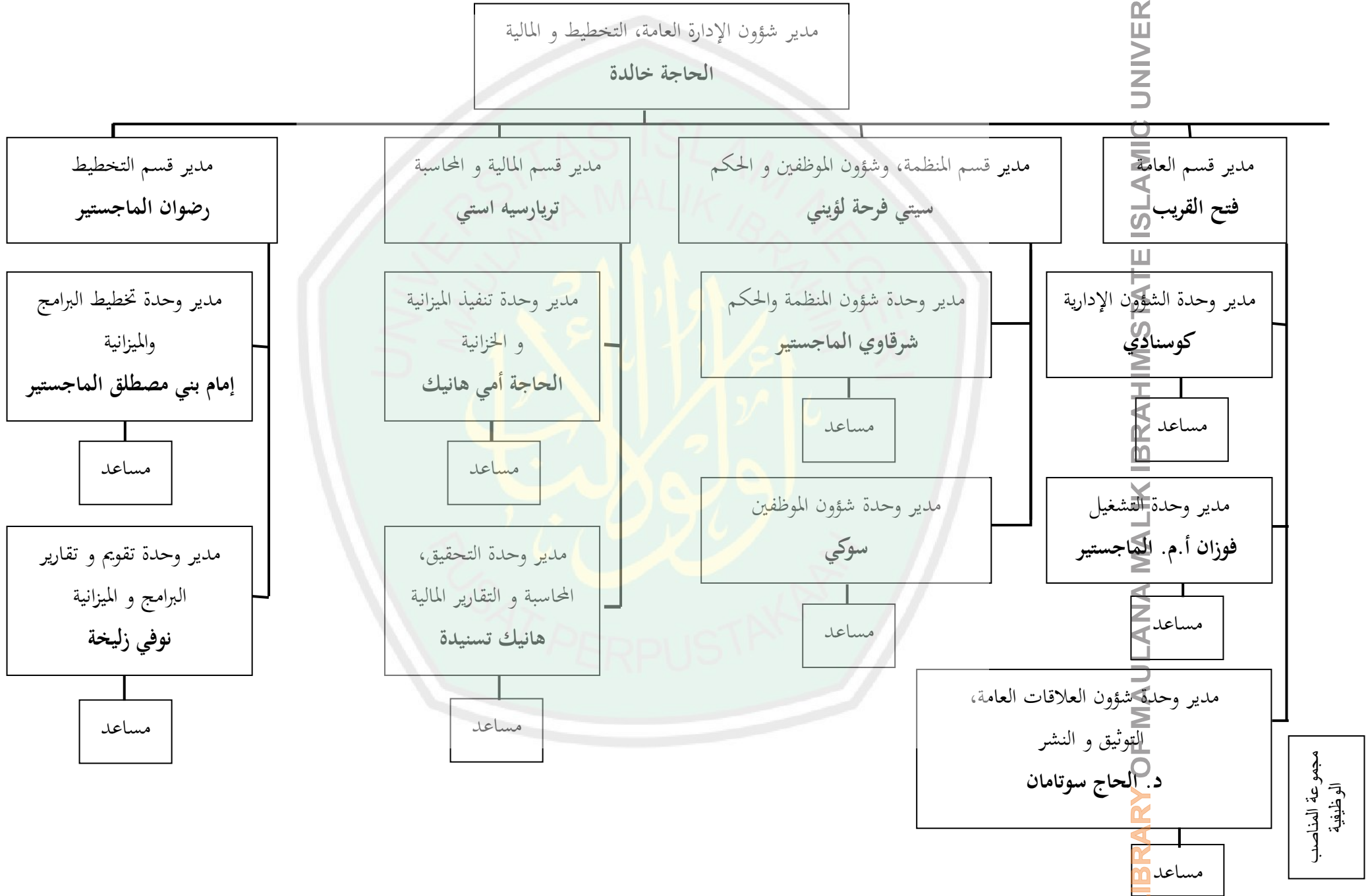
17	عدد الموظفين	300 موظف تقريباً
18	البريد الإلكتروني	http://www.uin-malang.ac.id
19	ترتيب الجامعة على مستوى الدولة من حيث الجامعات الإسلامية	الترتيب 27- لسنة 2014م.

أما رؤية الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج فهي تلخص في النقاط التالية:-

- ١- التعمق الديني لدى الطلاب
 - ٢- غرس عظيم الأخلاق الحسنة
 - ٣- توسيع آفاق المعرفة
 - ٤- الاهتمام بالنضج المهني.
- وتهدف الجامعة بهذه الأسس الأربعة أن يكون الخريجين يتوفر لهم الخصائص التالية:
- ١- الاستقلالية
 - ٢- استعداداً للمنافسة مع الجامعات الأخرى
 - ٣- الرؤية الأكاديمية العالمية
 - ٤- القدرة على القيادة / قيادة لتقدم الأمة وازدهارها
 - ٥- المسؤولية في تطوير الدعوة لدين الإسلام بالمجتمعات
 - ٦- الروح العظيمة لفعل الخير، ورعاية الآخرين، و روح المشاركة والتعاون
 - ٧- القدوة الحسنة في المجتمع^٢.

٢ - تحصل الباحث على هذه المعلومات من المقابلات التي أجراها قبل المقابلة الرسمية لغرض الحصول على إجابات الأسئلة لهذه الدراسة بتاريخ ٣١/مارس/٢٠١٥م.

شكل رقم (٦) الهيكل التنظيمي
شؤون الإدارة العامة، التخطيط و المالية



الشكل أعلاه يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ، كما تحصل الباحث على بيان بالخطة لتطوير الجامعة من سنة (٢٠٠٥ إلى سنة ٢٠٣٠م) ، وتحصل على إحصائية لعدد الموظفين بالجامعة وهم مصنّفون حسب البيانات التالية :-

جدول رقم (٣) كشف العاملين بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
١- إحصائية المحاضرين والموظفين الحكوميين

ت	مكان العمل	عدد الموظفين
المحاضرين		
١	كلية علوم التربية والتعليم	٨٣
٢	كلية الشريعة	٣٦
٣	كلية علم النفس	٢٢
٤	كلية العلوم الاقتصادية	٣١
٥	كلية العلوم والتكنولوجيا	١٠١
الموظفين		
١	قسم المالية والمحاسبة	١٤
٢	القسم العام	٢٧
٣	قسم التوظيف	٥
٤	قسم الإدارة الأكاديمية	٧
٥	مركز الهندسة المعلوماتية	٥
٦	قسم التخطيط	٣
٧	الجامعة العليا	٣
٨	كلية علوم التربية والتعليم	٨
٩	كلية العلوم الاقتصادية	٧

١٠	كلية علم النفس	٧
١١	كلية الشريعة	٤
١٢	كلية العلوم الإنسانية والثقافة	٧
١٣	المكتبة	٦
١٤	كلية العلوم والتكنولوجيا	١٣

٢- إحصائية المحاضرين والموظفين غير الحكوميين

ت	مكان العمل	عدد الموظفين
المحاضرين		
١	كلية العلوم الاقتصادية	١٤
٢	كلية علم النفس	٢
٣	كلية العلوم والتكنولوجيا	١٨
٤	كلية الشريعة	٤
٥	كلية علم التربية والتعليم	٤
٦	البرنامج المكثف لتعليم اللغة الإنجليزية	٢٥
٧	البرنامج المكثف لتعليم اللغة العربية	١١٣
الموظفين		
١	قسم الأكاديمية	٣
٢	قسم التنظيم والتوظيف والقانون	٦
٣	قسم المالية والمحاسبة	٣
٤	قسم التخطيط	٢
٥	القسم العام	١١٧

٦	كلية العلوم الاقتصادية	٨
٧	كلية العلوم الإنسانية والثقافة	٥
٨	كلية علم النفس	٨
٩	كلية العلوم والتكنولوجيا	٣٢
١٠	كلية الشريعة	٩
١١	كلية التربية والتعليم	١٠
١٢	كلية الدراسات العليا	٨
١٣	وحدة تطوير الأعمال	٦
١٤	مؤسسات البحوث والتطوير	٣
١٥	قسم الطلاب والخريجين	٦
١٦	المكتبة المركزية واللغة	١٨
١٧	مركز وقواعد البيانات	٣
١٨	قسم التوثيق والنشر والعلاقات العامة	٥
١٩	تحفيظ القرآن	٨
٢٠	مركز تطوير الأعمال (شؤون الرعاية الصحية)	٧
٢١	مركز ومعهد الجامعة	١٨
٢٢	قسم التعاون وتطوير المؤسسة	١

٣- خطة تطوير الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج

من سنة ٢٠٠٥ إلى سنة ٢٠٣٠ م.

الخريطة المستقبلية لتطوير الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج

(٢٠٠٥ إلى ٢٠٣٠)				
المرحلة الرابعة والخامسة (٢٠٢١ - ٢٠٣٠) الاعتراف و السمة الدولية				
		المرحلة الثانية والثالثة (٢٠١١ - ٢٠٢٠) الاعتراف و السمة الإقليمية		
		المرحلة الأولى (٢٠١٠ - ٢٠٠٥) تأسيس البناء و تعزيز المستوى الدراسي		
السنوات الخامسة الخامسة	السنوات الخامسة الرابعة	السنوات الخامسة الثالثة	السنوات الخامسة الثانية	السنوات الخمسة الأولى

المطلب الثاني : عرض فكرة شاملة للعوامل والمبادئ لوظيفة تخطيط القوى العاملة والمكلفين بها بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

قبل البدء في عملية عرض البيانات التي تم قام الباحث بجمعها من ميدان الدراسة عن طريق المقابلات مع المدراء الإداريين داخل جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمالانج ، فإن الباحث أثناء ذلك قام بجمع بعض البيانات ذات الصلة وذات أهمية بموضوع التخطيط للقوى العاملة بالجامعة ورأى الباحث إنها تساهم في إثراء الدراسة ودعم الأسئلة الرئيسية للبحث وكانت حسب الآتي :-

أولاً-العوامل المؤثرة على عملية التخطيط للقوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من قبل الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، وإن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

وبناءً على ذلك طرح الباحث على السيد مدير الإدارة العامة للتخطيط والمالية^٣ سؤالاً وهو ما هي العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الوظيفي بالجامعة، وكانت إجابته (بأن تلك العوامل تنحصر في مدى توافق الموظفين مع الشروط والأهداف الموضوعية لعملية التخطيط للتوظيف).

كما طرح الباحث على السيد وكيل مدير الجامعة^٤، ذات السؤال وكانت إجابته (بأن تلك العوامل تتمثل في أن استراتيجية التوسع في افتتاح كليات جديدة يؤثر ذلك على عملية تخطيط القوى العاملة لأن تلك الكليات تحتاج لعمالة وهذا يتطلب عملية تخطيط سريعة لتلبية هذا التوسع الجديد)، كما وجه الباحث السؤال ذاته إلى السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^٥، والذي كانت إجابته (بأن تلك العوامل

٣ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

٤ - الحاج سونغغ ليستيو فرايوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

٥ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/أبريل/٢٠١٥م.

تتمثل في مدى توفر الكفاءة والفعالية لدى المتقدمين للوظائف من سوق العمل). ويمكن من خلال ما تم عرضه استخلاص أهم تلك العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط للقوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج:-

١- الأهداف والشروط المحددة في عملية تخطيط القوى العاملة:

وحسب ما ورد بالمقابلة التي أجراها الباحث يتضح وجود شروط معينة وأهداف محددة وراء استقطاب العناصر البشرية من خلال عملية التخطيط للقوى العاملة من حيث المهن المطلوبة والمؤهلات وما تحتاجه من قدرات تخصصية ، لذا يصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة ومدى توفر الشروط الموضوعية، وهذا ما نجده في إجابة السيد مدير الإدارة العامة للتخطيط والمالية بالجامعة^٦.

٢- حجم العمل وتبني استراتيجية التوسع بالجامعة:

وحسب ما ورد بالمقابلة التي أجراها الباحث يتضح تأثير حجم المؤسسة فكبر حجم الجامعة وتعدد الوظائف والأعمال بها وتنوعها واتساعها باستمرار من خلال تبني استراتيجية التوسع من خلال افتتاح كليات جديدة وأن هذا الأمر يؤثر في عملية تخطيط القوى العاملة لأن تلك الكليات تحتاج لعمالة باستمرار لمواجهة الاحتياجات نوعاً وكماً ، كما يتطلب عملية تخطيط سريعة لتلبية هذا التوسع الجديد، وهذا ما يستخلصه الباحث من إجابة السيد وكيل مدير الجامعة^٧.

٣- مدى توفر العناصر البشرية المناسبة ومدى توفر الكفاءة المناسبة لديهم:

وحسب ما ورد بالمقابلة التي أجراها الباحث يتبين أن توفر الكفاءة المناسبة والتي تستتبعها الفعالية في الأداء الوظيفي من العوامل المؤثرة في وضع الخطط لتوفير القوى

٦ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٧ - الحاج سونغغ ليستيو فراوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

العاملة بالجامعة، فقد لا تتمكن الجامعة من توفير العناصر المطلوبة من القوى العاملة ل يتم
توظيفهم في الوقت وبالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجده الباحث في إجابة السيد
نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^٨.

ثانياً- المبادئ الأساسية في تخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

بداية يشير الباحث لما ذكره مازن فارس رشيد: بأن الغاية من تخطيط الموارد البشرية
هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط
المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين واتباع عدد من الأسس
والمبادئ، وهذه المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط القوى العاملة هي:-

- ١- تحديد هدف أساسي للخطة هو تحليل وضع المؤسسة الحالي والتنبؤ بالاحتياجات
من العمالة.
- ٢- وضوح الخطة الموضوعة لتخطيط القوى العاملة.
- ٣- أن تكون الخطة مؤقتة ومؤطرة في إطار زمني محدد.
- ٤- توفر خبراء للقيام بهذه العملية .
- ٥- المرونة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.
- ٦- استخدام الطرق الكمية في تخطيط القوى العاملة وغيرها من الطرق^٩ .

ولمعرفة إطلاع ادارة الجامعة بمبادئ عملية التخطيط للقوى العاملة المتعارف عليها ،
وجه الباحث السؤال التالي إلى السيد مدير الشؤون الإدارية بالجامعة^{١٠} وهو: ماهي

٨ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٩ - رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ٢٠٠٠م، ص٤١٩.

١٠ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

المبادئ الأساسية في تخطيط التوظيف في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟ فأجاب (أنها تتمثل في الآتي:-

١-النظر أساساً الى كفاءة الموظفين بأن تتناسب مع الحاجة من توظيفهم ومن أجل ذلك نقوم بما يلي :-

-تحليل العمل - وصف العمل - مواصفة العمل.

٢-النظر في حجم العمالة مع عدد الوظائف المطلوب تسكين الموظفين بها ويتم ذلك بما يلي :-

- تقدير احتياجات الموظفين - عملية تحليل وظائف المتقدمين).

كما سأل الباحث السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{١١}، عن المبادئ الأساسية في تخطيط التوظيف في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج فأجاب (أننا نركز على توفر مبدأ الامانة الوظيفية وعلى الكفاءة الفعالية في المرشحين من القوى العاملة لشغل الوظائف بالجامعة).

كما طرح الباحث على السيد مدير الادارة العامة للتخطيط والمالية^{١٢} سؤالاً ماهي المبادئ الأساسية في تخطيط التوظيف في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟ فأجاب (أن يتم ذلك وفق تحليل العمل أو تحليل الوظيفة بعملية وصف وتوصيف الوظائف بالجامعة لتحديد الوظائف الشاغرة والمشغولة).

ويرى الباحث أن إجابات المسؤولين ركزت على أهم المبادي الواجب توفرها في التخطيط للقوى العاملة وهو تحديد هدف أساسي للخطة من تحليل وضع المؤسسة الحالي والتنبؤ بالاحتياجات من العمالة .

١١ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

١٢ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

ثالثاً-المشاركين في عملية تخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

إن تشكيل لجنة لتخطيط القوى العاملة من الخطوات المهمة والتي تتوقف عليها نجاح عملية التخطيط برمتها وحسب ما مر بنا من المبادئ السالفة الذكر يجب أن تكون اللجنة يتمتع أفرادها بالخبرات والكفاءات المطلوبة ، كما يجب أن تكون مطلعة بالتقارير ذات الصلة بتخطيط القوى العاملة. ومن أجل معرفة المشاركين في عملية تخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ، طرح الباحث على السيد مدير الادارة العامة للتخطيط والمالية^{١٣} ، وعلى السيد وكيل مدير الجامعة^{١٤} السؤال التالي: من هم المشاركون في عملية تخطيط التوظيف في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟ فأجابا (بأن ذلك يتم بمشاركة كلاً من :-

١- إدارة الشؤون الإدارية

٢- وكيل مدير الجامعة (الثاني)

٣- مدير الإدارة العامة للجامعة).

المبحث الثاني :- الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

يأتي الآن جانب عرض بيانات تساؤل الدراسة الأول وهو ما هي الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية؟

وكان الباحث قد أجرى مقابلات مع كلاً من :-

١٣ - د. خليدة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

١٤ - الحاج سوغنغ ليستيو فراوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

أ- السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{١٥}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الادارة العامة للتخطيط والمالية السؤال الأول وهو الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ وكانت إجابته على النحو التالي :-

(بأن عملية تخطيط القوى العاملة المطلوب توظيفها بالجامعة مستقبلاً يتم من خلال عملية التخطيط الإداري وقال وفقاً لمتطلبات التخطيط، لا ننظر إلى الحاجة إلى الموظف فحسب، بل إلى اعتبارات أخرى من أهمها النظر إلى حالة الدعم المالي المتوفر فيها، وهذا صميم دور الادارة المالية وعملية التخطيط).

وقال (بأن عملية التخطيط للقوى العاملة التي تؤدي لعملية التوظيف في هذه الجامعة تشكل نوعين يتم استهدافهم ، هما :

١-الموظف الحكومي : وهو الموظف الذي يتبع وظيفياً الجامعة ويتم توظيفه من قبل وزارة الشؤون الدينية مباشرة وليس من طرف الجامعة وقال إن دور الجامعة محدود في عملية اختيار هذا النوع وهو الاغلب بالجامعة وذلك لأن التوظيف والتخطيط له هو عملية مركزية من الوزارة الدينية ،وقال إن تقديم عروض التوظيف تتم من خلال لجنة الاختبار الوطني بالوزارة الدينية).

٢-الموظف غير الحكومي : هو النوع الثاني من الموظفين الذين تقوم الجامعة بتوظيفهم بنفسها والتي تتكفل الجامعة بدفع مرتباتهم واجورهم بنفسها، وحسب الشروط التي تسمح بها قوانين الخدمة العامة فهي الجهة المشرفة على ذلك. وقال إن ذلك يتوقف على شيئين داخل الجامعة وهما مدى الحاجة إلى الموظف الجديد والمقدرة المالية للجامعة .

ب- السيد وكيل مدير الجامعة^{١٦}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الإدارة العامة للتخطيط والمالية السؤال الأول وأجاب بالاتي : (أنه يوجد نوعين من التخطيط للقوى العاملة واستقطابها:-

١- **التخطيط الحكومي** : يتم عن طريق الحكومة وله يمر بمسارات عن طريق الوزارات المذكورة ، وهي ذات علاقة بالتخطيط للقوى العاملة، هي :

١- وزارة شؤون وكالة التوظيف الحكومي (وزارة العمل)

٢- وزارة الشؤون الدينية

ويتم أولاً أن تقدم مقترحات التخطيط للعمالة من الجامعة إلى وزارة الشؤون الدينية، ثم يجري التنفيذ، ثم تقدم إلى وزير شؤون وكالة التوظيف الحكومي ، بعد ذلك يشكل لجنة الاختبار الوطني، ثم تخرج اللجنة بتقريرها عن التخطيط ويحدد به عدد ونوع وكل ما يتعلق بالعناصر المطلوبة للعمل بالجامعة، وأخيراً يتم بعد ذلك عقد الاختبار من لجنة الاختبار الوطني للمتقدمين، ثم تعلن نتائجها).

٢- **التخطيط المتعلق بالموظفين (الخدمة العامة)** : وهي الشريحة من الموظفين المختارين ليس من وزارات الحكومة مباشرة بل يتم توظيفهم من قبل الجامعة نفسها من خلال نظام الاختبار الخاص التي تعده الجامعة، مع التنسيق مع الوزارات المختصة لكن التخطيط للقوى العاملة يتم بشكل ذاتي ومستقل).

ج- السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة^{١٧}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الشؤون الإدارية بالجامعة السؤال الأول وهو ما هي الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ فأجاب بالآتي (توجد خطوات تقوم بها الجامعة لهذه الوظيفة وهي:-

١-تحديد الاحتياجات من العناصر العاملة (الموظفين) لكل أقسام الجامعة.

٢-مخاطبة الوزارات المختصة لكي تقوم بتزويدنا بالعناصر المطلوبة .

٣-يتم تنفيذ عملية التخطيط للعناصر العاملة -الموظفين الجدد- بالجامعة).

د-السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{١٨}:-

حيث وجه الباحث للسيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية السؤال الأول وهو ما هي الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وقد أجاب بالاتي: (بأن ذلك يتم بالخطوات التالية :-

١ - الإعلانات : من خلال قيام الجامعة بالإعلان عن طريق وسائلها المتعددة في المجتمع بأن هذه الجامعة تحتاج إلي موظفين.

٢-الإخبارات: وهي خطوة يتم بها التعريف بالشروط والمواصفات المطلوبة للمتقدم لشغل الوظيفة بالجامعة حسب الوظائف الشاغرة بها وبما يتناسب لشغلها وتتم عن طريق وسائل حديثة كالأنترنت .

١٧ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

١٨ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٣-الإختيار: تقوم لجنة لجان مختصة بعملية فرز واختيار العناصر المتقدمة بما يتناسب مع الشروط وحسب الاحتياجات وهل تنطبق على المشرحين من القوى العاملة الشروط الموضوعه أم لا ؟

٤-الإمتحان أو الاختبار: بعد استيفاء الشروط والاختيار وفق ما تحتاجه الجامعة ويتناسب مع وظائفها الشاغرة بالنسبة للقوى العاملة المرشحة للتوظيف يتم اجراء امتحان وبمراحله وانواعه وهي عادة تشمل اختبار الكفاءة المهنية واختبار سيكولوجية واختبار حفظ وقراءة القرآن الكريم لأن هذه الجامعة هي جامعة اسلامية).

المبحث الثالث :- الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

يقوم الباحث في هذا المبحث بعرض بيانات تساؤل الدراسة الثاني وهو ما هي الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وكان الباحث قد أجرى مقابلات مع كلاً من :-

أ- السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{١٩}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الادارة العامة للتخطيط والمالية السؤال الثاني وهو ما هي الصعوبات التي تواجهها جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج عند عملية التخطيط لغرض التوظيف ؟

وكانت إجابته على النحو التالي :-

(عند عملية التخطيط بهدف توظيف الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج فإننا نواجه بعض الصعوبات، منها :

١-عندما لا يتم استيفاء الشروط المطلوبة بالنسبة للموظف الذي توظفه الحكومة أي الموظف الحكومي من طرف وزارة الشؤون الدينية فتطر الجامعة لمعالجة ذلك.

٢-عندما لا تتوفر المقدرة المالية داخل الجامعة لتوظيف عناصر من الموظفين الذين تقوم الجامعة بتعيينهم وتوظيفهم بنفسها.

٣-عدم اجتياز بعض المرشحين للاختبارات مع وجود كفاءة لديهم مثل ما يحصل بالاختبار السيكولوجي واختبار القرآن الكريم.

٤-صعوبة حصول على نوعية من الموظفين الذين تكون الجامعة في أمس الحاجة لهم، مثل موظفين في مجال الهندسة المعلوماتية والالكترونية وغير ذلك).

ب-السيد وكيل مدير الجامعة^{٢٠}:-

حيث طرح الباحث على السيد وكيل مدير الجامعة السؤال الثاني : ماهي الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وكانت إجابته على النحو التالي :-

(بأن الصعوبات تتمثل في عدم موافقة وتطابق وظائف الجامعة مع الموظفين الذين لا يتم توظيفهم من طرف الجامعة بنفسها أي الامر يتعلق بالموظفين الحكوميين الذين يوظفون من قبل الوزارة).

ج- السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة^{٢١}:-

حيث وجه الباحث للسيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة السؤال الثاني وهو ماهي الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ وكانت إجابته على النحو التالي :-

(لا توجد صعوبات، لأن عملية التخطيط وما يتبعها من عملية التوظيف جاءت عن طريق خطوات محددة).

د-السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{٢٢}:-

حيث وجه الباحث للسيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية السؤال الثاني وهو ما هي الصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وقد أجاب بأن المعوقات غالباً تتمثل في :-

١- في مسألة الكفاءة الوظيفية أو المهنية ومدى توفرها في المتقدمين من المرشحين لشغل الوظائف بالجامعة.

٢- احتياج الموظفين الذين يتم قبولهم لدورات تدريبية قبل التوظيف لكي يتم رفع كفاءتهم الوظيفية وفعالية أداءهم مستقبلاً.

٢١ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٢ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

المبحث الرابع :- مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

يقوم الباحث في هذا المبحث بعرض بيانات تساؤل الدراسة الثالث : كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ وحسب ما أجراه الباحث من مقابلات وهي كانت مع المسؤولين من المدراء بالجامعة وهم :-

أ- السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٣}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الإدارة العامة للتخطيط والمالية السؤال الثالث المذكور أعلاه ، وكانت إجابته (بأن الجامعة تعالج الصعوبات حسب الخطوات التالية:-

١-عندما لا تتوفر في الموظفين الحكوميين الشروط المحددة للتوظيف فإن الجامعة تقوم على توظيف موظفين غير حكوميين أي بداخل الجامعة .

٢-بالنسبة للموظفين غير الحكوميين لابد أن يناسب توظيفهم مع حجم الميزانية المالية الموجودة في الجامعة.

٣-نزاعي في الاختبارات المكتوبة وكذلك في الاختبار السيكولوجي فيكون هناك مرونة نوعا ما.

٤-بالنسبة لعدم تمكن الجامعة من الحصول على نوعية معينة من الموظفين الذين تحتاجهم فإن الجامعة تقوم بالتعاون والتنسيق مع مخرجات بعض الكليات التي تخرج عناصر وخريجين يكونون مناسبين لشغل الوظائف المطلوبة بالجامعة لكي يتم اختيارهم).

ب- السيد وكيل مدير الجامعة^{٢٤}:-

حيث وجه الباحث إلى السيد وكيل مدير الجامعة السؤال الثالث وهو كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وكانت إجابته : (بأن الجامعة تواجه معوقات عملية تخطيط القوى العاملة لغرض توظيف الموظفين بها من خلال اللجوء إلى وكالة الخدمة العامة أي التوظيف الداخلي بداخل الجامعة، لأن الاعتماد على الموظف الحكومي لا يكفي لتغطية النقص في العمالة، كما أن توظيف الموظف غير الحكومي -التوظيف الداخلي- لا يمكن أن يطلق على مصرعيه، لأننا نوظف ما تحتاج إليه الجامعة فحسب ، وحسب حجم الميزانية المتوفرة لدي الجامعة).

ج- السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة^{٢٥}:-

حيث وجه الباحث إلى السيد مدير الشؤون الإدارية بالجامعة السؤال الثالث وهو كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

(حيث أنه ذكر سابقاً لا توجد صعوبات تواجه عملية تخطيط لغرض التوظيف للموظفين بالجامعة وبالتالي يستتبع عدم إجابته على هذا السؤال).

٢٤ - الحاج سونغغ ليستيو فراوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٥ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

د- السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{٢٦}:-

حيث وجه الباحث إلى السيد رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية السؤال الثالث وهو كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟

وقد اجاب بأن ذلك يتم حسب الآتي: (نواجه الصعوبات بواسطة نظام الجزاء والثواب الوظيفي، فمن تتوفر فيه الشروط يتم توظيفه ويتم تقديم له كل الحوافز (أسلوب الترغيب) ومن لا تنطبق عليه تلك الشروط يتم محاولة تأهيله مستقبلاً فإن انطبقت عليه الشروط يتم توظيفه)

المبحث الخامس :- الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

يقوم الباحث في هذا المبحث بعرض بيانات تساؤل الدراسة الرابع وهو : ماهي الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ وقد أجرى الباحث مقابلات مع المسؤولين بالجامعة وكانت بياناتها حسب الآتي:-

أ- السيد مدير الإدارة العامة، التخطيط و المالية^{٢٧}:-

حيث طرح الباحث على السيد مدير الإدارة العامة للتخطيط والمالية السؤال الرابع المذكور أعلاه، وكانت إجابته (بأن الجامعة تقوم بالخطوات التالية:-

١- تنفيذ عملية التخطيط لغرض التوظيف بفعالية وحسب الشروط

٢٦ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢٧ - د. خليفة تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٢- إعداد برامج لتأهيل وتدريب الموظف قبل التوظيف

٣- حث الموظفين الجدد على الانضباط والالتزام الوظيفي

٤- التخطيط لتوفير الحوافز المطلوبة والتعويضات المناسبة للموظفين

٥- التخطيط والعمل على رفع الرقي بالكفاءة، في الأداء الوظيفي

٦- الاهتمام بعملية دوران الموظفين^{٢٨} داخل الجامعة لزيادة اكتسابه للخبرة الوظيفية).

ب- السيد وكيل مدير الجامعة^{٢٩}:-

حيث وجه الباحث إلى السيد وكيل مدير الجامعة السؤال الرابع، وهو ماهي الخطوات التي عرضت من أجل تطوير برامج تخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

وكانت إجابته (بأن الجامعة تعمل على تطوير تخطيط عملية التوظيف من خلال تصميم خطط للسنوات القادمة أي تخطيط طويل الاجل ولا تكتفي بالسنة الحالية أو القادمة).

ج- السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة^{٣٠}:-

لم يحصل الباحث على إجابة من السيد مدير الشؤون الادارية بالجامعة عن هذا السؤال الرابع.

د- السيد نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ومعهد التنمية^{٣١}:-

٢٨ - دوران الموظفين هو مصطلح يشير لتنقل الموظفين بين الوظائف المختلفة داخل التنظيم لاكتساب الخبرة.

٢٩ - الحاج سونغغ لستيو فراوو الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٣٠ - فوزان المنصور الماجستير تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

٣١ - د. زين الدين تاريخ المقابلة ٠٦/ابريل/٢٠١٥م.

حيث وجه الباحث إلى السيد وكيل مدير الجامعة السؤال الرابع وهو : ما هي الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ؟ وقد أجاب بأن ذلك يتم حسب الآتي :-

(يتم التركيز على تطوير عملية التخطيط لعملية مصاحبة ومكملة لعملية التخطيط الوظيفي بغرض التوظيف وهي عملية التدريب الوظيفي لغرض تأهيل الموظفين الجدد في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، من خلال العمل على تصميم البرامج الوظيفية المناسبة ، واختيار المحاضرين المناسبين والاكفاء للقيام بذلك، وأحيانا يتم التخطيط لبرامج احضار المحاضرين من خارج البلاد لإنجاز هذه المهمة).



الفصل السادس:

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً- نتائج الدراسة

١- بالنسبة إلى معرفة الخطط المطبقة للتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا: لقد وجد الباحث أنه هناك نوعان من التخطيط للقوى العاملة بالجامعة وهو التخطيط الحكومي وهو التخطيط الذي تقوم به الوزارات التي تتبعها هذه الجامعة وعلى رأسها وزارة الشؤون الدينية، ثم وزارة التوظيف الحكومي، وأنه توجد خطوات ومراحل للخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية أولها تحديد حجم الطلب وثانيها تحديد حجم العرض من القوى العاملة وأخيراً عملية المقارنة بين حجم العرض وحجم الطلب وفيها يتم اعتماد الخطة المتكاملة والتخطيط الشامل للقوى العاملة بالجامعة ويعهد لعملية التوظيف لإتمام الخطة وتنفيذها، والنوع الثاني هو التخطيط على المستوى الداخلي للجامعة الذي يطلق عليه بالتخطيط غير الحكومي والذي تقوم به الجامعة بنفسها عن طريق إدارة الموارد البشرية، وله أيضاً مراحل وخطوات تبدأ من تحديد الاحتياجات من العناصر العاملة (الموظفين) ثم الاعلان عنها ثم التعريف بالشروط وأخيراً إجراء الاختيارات للمرشحين واختبارهم.

٢- بالنسبة للصعوبات التي تواجهه تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا: وجد الباحث أنها تتمثل في ندرة وصعوبة الحصول على بعض التخصصات المطلوبة لشغل بعض الوظائف بالجامعة، وأثناء التوظيف الداخلي بالجامعة تظهر صعوبة توفير التغطية المالية للموظفين، كذلك تتمثل الصعوبات في بعض المعوقات التي تظهر بالاختبارات وعدم اجتياز البعض للامتحانات رغم توفر الكفاءة المطلوبة في المتقدمين لتلك للوظائف، ومن

الصعوبات أيضاً هو عدم استيفاء الشروط الموضوعية للتوظيف وآخر الصعوبات التي تعيق عملية توفير القوى العاملة بالجامعة يتمثل في الحاجة لخطط تدريب متزامنة مع خطط توفير القوى العاملة بالجامعة وما تتطلبه هذه العملية من البحث عن مدرّبين وأماكن للتدريب وغير ذلك من التكاليف والبرامج.

٣- بالنسبة لمواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا

مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا: وجد الباحث بأن الجامعة تقوم بالخطوات التالية لمواجهة الصعوبات وهي :- عند النقص في العناصر البشرية يتم الاختصار على التخطيط لغرض التوظيف الداخلي- التخطيط لتوفير التغطية والقدرة المالية قبل الشروع في تخطيط القوى العاملة بالجامعة- ضرورة مناسبة تنفيذ الاختبارات للخطط الموضوعية بحيث أن تتم العملية بكل عفوية مع تحري الدقة - إيجاد خطط إضافية مفادها التنسيق المسبق مع الأقسام بالجامعة للحصول على الخريجين واستقطابهم لشغل وظائف معينة وهي تلك الوظائف التي تجد الجامعة في كثيرًا من المواقف صعوبة في استقطابهم بشكل سهل وسريع- التخطيط بشكل متكامل وموازي لنظام الحوافز لترغيب العناصر المطلوبة ويشمل ذلك ضرورة وجود آلية عمل لإدارة الحوافز بالجامعة والتخطيط لإجراء التدريب الوظيفي مع وضع خطط مسبقة لعملية التدريب الوظيفي لمن يحتاجون للتدريب قبل التوظيف ممن يتم استقطابهم للعمل بالجامعة.

٤- بالنسبة للخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا

مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا: وجد الباحث أنها تتمثل في اعتماد التخطيط الطويل الأجل وعدم الاختصار على التخطيط قصير الأجل أي من خلال تصميم خطط للسنوات القادمة ، ولا تكتفي بالسنة الحالية أو التالية فقط، وثاني تلك المقترحات هي التنسيق بين برامج التخطيط للقوى العاملة مع برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويشمل هذا المقترح مقترحات فرعية

للاستراتيجيات التالية الهادفة إلى: إدارة الموارد البشرية في مجال القوى العاملة وهي استقطاب وتكوين الموارد البشرية المناسبة التي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة لتتولى الوظائف - تدريب وتنمية الموارد البشرية لغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة - قياس وتقييم أداء الموارد البشرية من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء المتوقع منهم أو الفعلي خلال بداية التوظيف مع الأداء المستهدف منهم - تعويض ومكافأة الموارد البشرية المعتمدة على وجود نظام فعال للحوافز.

ثانياً- توصيات الدراسة

- ١- التنسيق مع الإقسام والكليات بالجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى لغرض الاستفادة من بعض مخرجاتها من الخريجين لغرض توفر بعض العناصر المطلوبة للعمل بالجامعة .
- ٢- مد إدارة الموارد البشرية بالجامعة بالبيانات المطلوبة عن وضع سوق العمل لغرض التنبؤ بعملية التخطيط للقوى العاملة والمساعدة في التخطيط والتي تشمل الدوريات والمطبوعات والنشرات المتخصصة بشؤون وقوانين العمل والعاملين وسوق العمل ككل .
- ٣- الإعداد المسبق لبرامج التدريب الوظيفي قبل الشروع في عملية التخطيط للقوى العاملة وتوفيرها بالجامعة وذلك حتى تواكب عملية التدريب للموظفين الجدد عملية التخطيط للقوى العاملة .
- ٤- الاستفادة من خبرات ومعارف الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية وعلم اجتماع في تطوير التخطيط للقوى العاملة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة.

٥- ضرورة الاهتمام بعملية التحفيز المعنوي والمادي والاشراف عليه من قبل إدارة الموارد البشرية وذلك لغرض استقطاب العناصر والكفاءات المتميزة للعمل بالجامعة ومنع معدلات التسرب بهدف الحفاظ على الكادر المؤهل ذو الخبرة اللازمة.

٦- العمل على تخطيط وتطبيق برنامج دوران الموظفين داخل إدارات الجامعة لغرض اكسابهم الخبرة المطلوبة في تخصصات أخرى غير تخصصاتهم باعتباره نوعاً من أنواع التدريب الوظيفي بدون كلف مادية وأنه يوفر الامكانية لحل النقص الطارئ في بعض الوظائف العاملين بالجامعة.

٧- ضرورة التركيز على مواءمة مخرجات التعليم العالي بالجامعة مع متطلبات سوق العمل والاهتمام بالتخصصات العلمية والتخصصات في اللغة الإنجليزية واللغة العربية وبعض التخصصات المطلوبة بزيادة خصوصاً في المجال الأكاديمي بالجامعة.

٨- ضرورة الاهتمام بالاختبارات الوظيفية التي تجرى للموظفين الجدد بأن تتم العملية بكل عفوية مع تحري الدقة وبكل موضوعية وبعيداً عن التحيز أو التوتر وأن يكون الهدف منها هو الاستفادة من العناصر التي يرجى مساهمتها بالعمل بالجامعة بحيث يكون التقييم لغرض مناسبتها لتولى الوظيفة وليس لتقييم الموظف شخصياً.

٩- عقد الندوات والدورات وورش العمل التي تساهم في تطوير عملية التخطيط للقوى العاملة والاستفادة من برامج التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ تلك الخطط بالجامعة.

١٠- الحرص على غرس روح التعاون بين العاملين بهذه الجامعة وأن يتم تقريب معنى أن العمل عبادة يثاب عليها الموظف المؤمن وأن الهدف من العمل هو عبادة الله عز وجل وعمارة الأرض وخدمة الأمة.

ثالثاً: المقترحات

١- يقترح الباحث إجراء دراسة عن استخدام التكنولوجيا في وظيفة التخطيط في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .

٢- يقترح الباحث إجراء دراسة عن تطوير التدريب الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .



قائمة المصادر والمراجع

١-المراجع العربية

إبراهيم الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع،
سنة 2006م.

أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،
٢٠٠٤م.

أحمد السيد كردى ، أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية ،
مصر ، ٢٠١٠م.

البشير عبد الكريم ، دلالات معدل البطالة والعمالة ومصادقيتهما في تفسير فعالية
سوق العمل ، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد
السادس.

الهيقي ،خالد عبد الرحيم ،ادارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
الأردن، ٢٠٠٣م.

حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1 ، دار النهضة العربية:
بيروت :لبنان ، سنة 2002 م.

حسن هشام الجندلي، أساليب تخطيط الموارد البشرية، بحث مقدم لجامعة دمشق، -
كلية الاقتصاد ، سوريا، بدون السنة.

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٤م.

حمدي السراج، تكنولوجيا الموارد البشرية: خيارات الانتقاء والتوظيف، ورقة بحثية ضمن

المؤتمر العربي الثالث تكنولوجيا الموارد البشرية، أكتوبر ٢٠١٠م.

- خالد عبد الرحيم الهيّتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان ، سنة، ٢٠٠٣م ، ص٨٤-٨٦ بتصرف .
- خالد عبد الرحيم الهيّتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٣م.
- خضير حمود ، ياسين الخرش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان :الأردن ، سنة 2007م .
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠١م.
- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، ط ١ ، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، ٢٠٠٠م.
- رضا صاحب و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع : عمّان، ٢٠٠١م.
- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط / ٠٢ ، ١٩٨٩م.
- زهية عبا ز وسميرة العابد، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد ١١ ، جامعة باتنة، الجزائر، ٢٠١٢م.
- سعاد برنوطي ، (2001) .إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان :الأردن، سنة2001م.
- سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق : الرياض ، ١٩٩٤ م.
- شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد "، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، ٢٠٠٥م.

صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات " المهارات
 " ، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد
 المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية : جامعة ورقلة
 ، ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤ م .

صلاح عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب
 العربي الحديث، مصر.

عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية
 للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م.

عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة،
 الكويت، ١٩٧٤ م.

عبدالرحمن عدس ، أساسيات البحث التربوي، الطبعة الثالثة ، دار الفرقان: عمان ،
 سنة ١٩٩٩ م.

عبدالله بن راشد السنيدي، مقال منشور في جريدة الجزيرة السعودية ، الصفحة
 الإلكترونية بتاريخ ٦/٧/٢٠١٤ م.

عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار
 الجامعة المفتوحة، ١٩٩٧ م.

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع
 : القاهرة مصر، سنة ٢٠٠١ م .

علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط١،
 ٢٠٠٣ م.

- فاتن عامر، بحث بعنوان البطالة ، مصر، ٢٠٠٨م.
- فؤاد محمد القاضي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢٨) مارس ١٩٨١ ، معهد الإدارة العامة.
- محمد بو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية .
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت..
- محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة ، منشورات جامعة دمشق : دمشق، سنة ١٩٩٤م .
- محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق: دمشق، سنة ١٩٩٤م.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان :الأردن، سنة ٢٠٠٠م.
- منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات: الكويت، سنة ١٩٧٥م.
- موسى اللوزي، التطور التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ١٩٩٩م.
- نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، سنة ٢٠٠٠م.
- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، (الأساليب والمشاكل) بحث مقدم إلى كلية الحقوق والعلوم التجارية - قسم العلوم

التجارية- جامعة مستغانم ، الجمهورية الجزائرية.

موقع ويكيبيديا ، وموقع جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية على شبكة المعلومات الدولية.

٢-المراجع الأجنبية

(BIT) (Activité, Emploi & Chômage au 3ème trimestre 2004, n°411, ONS, Septembre, 2004, p5.

Activité, Emploi & Chômage au 3ème trimestre 1997, p4.

Punch, K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London.

Frédéric Teulon, Travail et emploi, p10.