

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARABI TEBESSI\_TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBSSI\_TEBESSA

جامعة العربي التبسي\_تبسة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم إجتماع

الميدان : علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة : العلوم الإجتماعية

التخصص : علم إجتماع تنظيم و تنمية

العنوان :

## سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي\_تبسة\_CNAS

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة:2018

إشراف الأستاذ: فاتح جبلي

إعداد الطالب: حسان كرشونة

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
فضيلة غرايبية	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
فاتح جبلي	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا و مقورا
ربيع مطلاوي	أستاذ مساعد -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2018

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي منا علينا بنعمة العقل و الصبر و أرشدنا طريق العلم ،نتقدم بأسمى معاني  
الشكر و التقدير للأستاذ "فاتح جبلي" الذي لم يبخل علينا بما أفاق الله عليه من علم و  
معرفة ، ونصائح قيمة أنارت طريق بحثنا لجميل تفانيه وطول صبره و دقة ملاحظاته فلا  
اللغة تجزيه و لا العبارات توفي جميله.

نشكر كل الأساتذة الذين طلبنا على أيديهم العلم و نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الاول : الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة</b>	
03	1- مشكلة الدراسة
05	2- الفرضيات
05	3- أهمية الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
06	5- أسباب إختيار الموضوع
07	6- بناء المفاهيم
12	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني :التخطيط</b>	
<b>أولاً: ماهية التخطيط</b>	
18	1- نشأة وتطور التخطيط
20	2- مبادئ التخطيط
25	3- مستويات التخطيط
28	4- أبعاد التخطيط
32	5- وظائف التخطيط
32	6- أهمية التخطيط
<b>ثانياً: آليات التخطيط</b>	
33	1- طبيعة التخطيط
34	2- أنواع التخطيط
41	3- الأسس العلمية التي يستند عليها
45	4- مراحل التخطيط
49	5- أهداف التخطيط
50	6- مقومات نجاح التخطيط
<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتطبيقي</b>	
55	1- مجالات الدراسة

## فهرس المحتويات

55	1-1. المجال المكاني
56	2-1. المجال البشري
60	3-1. المجال الزماني
61	2- منهج الدراسة
62	3- أدوات جمع البيانات
63	4- أساليب المعالجة الإحصائية
	<b>الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج</b>
67	1- عرض وتحليل البيانات الأولية
70	2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
79	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
85	4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
91	5- مناقشة النتائج العامة للفرضيات.
94	6- النتائج العامة للدراسة
95	خاتمة
98	قائمة المصادر و المراجع
103	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

فهرس الجداول		
رقم	العنوان	صفحة
01	يبين توزيع أفراد عينة البحث وفقا للجنس	67
02	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	67
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	68
04	يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية الاجتماعية	68
05	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	69
06	يبين توزيع المبحوثين حول نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري.	70
07	يبين توزيع المبحوثين حول خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي.	79
08	يبين توزيع المبحوثين حول رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي.	85
09	النتائج العامة للفرضية الجزئية الأولى	91
10	النتائج العامة للفرضية الجزئية الثانية	92
11	النتائج العامة للفرضية الجزئية الثالثة	93

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون من تشعب وانتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي نتجت بفعل العولمة كالاقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية، العولمة المالية، التنمية المستدامة، لمتعد منظمات الأعمال المعاصرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل فيها؛ ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات موجهة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه و هذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ويكتسي الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن و الشامل ؛ بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها و نطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية وبما يتجاوب مع حقائق العميلومقتضياته.

وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها و الخاصة هو الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها، وذلك بعد أن دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دوراً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، و كذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية، و لقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به

العنصر البشري من أهمية كبيرة ،ولم يعد مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر أو أرقاما يعيشون على الهامش كما كان سابقا،بل أصبح الرأسمال الاستراتيجي والفكري للمنظمة.

و قد زادت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية فيصراعها من أجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية ،وبالتالي فنجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تتطلبها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهنية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها.

جاء في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة و المتضمن مشكلة الدراسة و أهداف الدراسة ، أسباب إختيارها و أهميتها و إستعراض مفاهيم أساسية هي محرك البحث و في الأخير تم تناول الإستعراض المرجعي للدراسات السابقة .

في حين الفصل الثاني تناولنا فيه بالبحث و الدراسة متغير البحث الأساسي ألا وهو التخطيط و ذلك من خلال تقسيمه إلى أولا: ماهية التخطيط و تضمن نشأة و تطور التخطيط ، مبادئ التخطيط ، مستويات التخطيط، أبعاد التخطيط ووظائف التخطيط ، أهمية التخطيط. ثم ثانيا : أليات التخطيط و جاء فيه طبيعة التخطيط ، أنواع التخطيط ، الأسس العلمية التي يستند عليه التخطيط ، مراحل التخطيط ، أهداف التخطيط، مقومات نجاح التخطيط.

بينما الفصل الثالث تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة و تناولنا فيها فرضيات الدراسة ، مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني ، المجال الزماني ، و المجال البشري الذي يحوي عينة الدراسة ثم المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الخامس فقد خصصناه لعرض و تحليل البيانات الأولية ثم عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى ، عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية ، عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة ، مناقشة النتائج العامة للفرضيات ثم الخاتمة و هي آخر مرحلة في الدراسة.

## الفصل الاول

الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

## الفصل الاول : الاطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أسباب إختيار الموضوع.
- 6- بناء المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

## 1- مشكلة الدراسة :

في العالم كالذي نعيش فيه اليوم في قمة ذروة العصرية و التقدم أصبح التنافس فيه في شتى الميادين و المجالات ، بحيث أصبح كل مجتمع يسعى إلى الرقي و التطور و تحقيق أفضل النتائج والتفوق على باقي المجتمعات التي من حوله ، هذا التفكير دفع أصحاب الرأي و القرار و المسيرين المتحكمين في السلطة إلى رسم خطة تجعل مؤسساتهم أقوى المؤسسات على جميع الأصعدة ، فعمدت إلى التكنولوجيا فإستخدمت أحدثها ، و إلى الوسائل و الماكينات فإستغلت أجودها ، و إلى القوى العاملة فإعتمدت على أكفئها و أنجعها ، لكن لا يتوقف الأمر عند هذا الحد فقط إنما ما يصنع التفوق هنا هو الأهمية التي يوليها هؤلاء الأشخاص لمختلف الموارد التي بحوزتهم ، بات مسلم أن أي عمل مهما كان صغير أو محدوداً لا يمكن أن يصيب الهدف و يحقق الغاية دون أن يكون لعملية التخطيط له النصيب الأوفر في تحقيق النجاح .

إن الإختيار الجيد يقود الموظف إلى التخطيط الفعال لمساره المهني داخل المؤسسة ، و هذا يقودنا للحديث عن عملية التخطيط و أهميته داخل المؤسسة كوظيفة تتأثر بعملية الإختيار و التعيين فالأفراد يمتلكون مصلحة مباشرة في المهن التي يؤديونها في المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد و مكافئات نجاحهم في المهن ، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها ، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لقابليته و طموحاته ، فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة العمل سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل.

التخطيط موضوع معروف و مطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة و متعددة و تجمع في مجملها على أهمية الإختيار و الإنتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالتخطيط حاجة ملحة بل و نقطة الانطلاق السليمة لأي عمل و التخطيط هنا يتناسب طردياً مع حجم العمل و غاياته فكلما كبر حجم العمل أو المهمة ازدادت معه عمليات التخطيط.

ومن هذا المنطلق أصبحت عملية التخطيط من أهم القضايا والموضوعات التي تستقطب العديد من المتخصصين في العلوم الاجتماعية والاقتصادية نظرا للاهتمامات المشتركة، فقد اكتسح موضوع التخطيط مجالات عديدة حتى مجال الضمان الاجتماعي.

إن التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي و إدراك الأفراد بيمولهم المهنية وقيمهم و نقاط قوتهم و ضعفهم من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول الفرص الوظيفية ، فإتحت المعلومات الواجب توفرها أمام العاملين نحو طبيعة الوظائف و المواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية و الأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

إن إرفاق العناية الفائقة بدراسة مثل هذا النوع من المواضيع مساهمة في معرفة سياسة التخطيط المتبعة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الذي يعد لبنة من لبنات الأمن القومي ، إن الضمان الاجتماعي في مختلف الأنظمة المقارنة يشكل منظومة هيكلية قائمة بحد ذاتها تحكمها قوانين و أنظمة و آليات خاصة توجه المسار الوظيفي للعاملين بها، فالضمان الاجتماعي نظام متطور يتأثر بالظروف و الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي تحيط به ، و لذلك فإن أي تطور أو تبدل في هذه الأوضاع ، سرعان ما ينعكس تطورا و تبديلا في أحكام النظام نفسه.

في هذا البحث سيتم دراسة سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال التعرف على واقع سياسات التخطيط و آليات تطبيقها ، و الوقوف على الخلل في هذه السياسات و آليات تنفيذها و هذا ما يسمح للمؤسسة على العمل على زيادة فعالية السياسات و التخطيط لها و العمل على إختيار أكفأ العناصر البشرية لشغل مواقعهم الوظيفية و التخطيط الفعال لمسيرتهم المهنية.

ما تقدم دفع الباحث إلى النظر في مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل التالي :

كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

يتبع هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات نستعرضها في مايلي :

- هل نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري؟
- هل خدمات التأمين المقدمة تلبي توقعات إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي؟
- هل رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي؟

## 2- الفرضيات :

- نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري.
- خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي.
- رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي.

## 3 - أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية بحثنا في القيمة العلمية التي يكتسبها بما أنه يسلط الضوء على أحد العناصر الهامة في الإدارة، يعتبر التخطيط في طليعة المواضيع الهامة والجادة باعتباره أحد أهم وظائف الإدارة وأولها.
- الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط في المؤسسات الخدمائية.
- معرفة أهم السياسات المتبعة لعملية التخطيط في مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- معرفة كيف يتم تمويل الضمان الاجتماعي.
- معرفة الأخطار التي يغطيها الضمان الاجتماعي.

#### 4- أهداف الدراسة :

يعتبر الهدف الرئيسي من الدراسة هو فهم المشكلة، موضوع الدراسة (التخطيط) فهما صحيحا، وعليه فإن الغاية منه الوصول إلى جملة من الأهداف أهمها :

\* المعرفة العملية التي من خلالها يتم تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

\* معرفه هل نجاح عميلة تخطيط الموارد البشرية يساعد في التحكم في كفاءة العنصر البشري ؟

\* التعرف على الخدمات المقدمة في مؤسسة الضمان الإجتماعي و هل تلبية إحتياجات المواطنين؟

\* معرفة هل رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي؟

#### 5- أسباب إختيار الموضوع :

\* الأسباب الموضوعية :

أهمية وجدّية الموضوع تتجلى في أهمية الدور الذي يمارسه التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

• الدور الأهم الذي يلعبه الضمان الإجتماعي في العالم عامة والجزائر خاصة.

• الكشف عن أهمية القوى العاملة في مؤسسات الضمان الإجتماعي وما مدى قدرتها على تحقيق التوازن في

المؤسسة.

\* الأسباب الذاتية :

• الرغبة الشخصية في تناول موضوع بمؤسسة الضمان الإجتماعي.

• إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة بالبحث.

- ترددي شخصيا أو مع بعض أفراد العائلة على مختلف المؤسسات الخدمائية وخاصة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي CNAS.

## 6- بناء المفاهيم:

### 6-1- مفهوم السياسة:

- \* قد استخدم المفكرون العرب الكلمة بمعناها الاصطلاحي، فهي تعني الرياسة كما يقول بذلك الفخر الرازي، وتعني بذلك فن ممارسة الحكم وما يدخل في نطاق من استخدم اساليب الدهاء والحيلة.<sup>1</sup>

- من هذا التعريف يتضح ان السياسة باعتبارها فن، تعني في هذه الحال، فن ممارسة النشاط السياسي.

- \* أما السياسة بمفهومها العام، فهي تعني «استصلاح الخلق» بإرشادهم الى الطريق المنجي في العاجل والآجل، أما في العلوم السياسية فان المصطلح يعني [ فن الحكم] وإدارة أعمال الدولة الداخلية والخارجية<sup>2</sup>

- معنى هذا أن السياسة وسيلة تستخدم لجلب المنفعة لبني البشر، كما تعتبر نظام يوجه إدارة أعمال الدولة الداخلية والخارجية.

- \***التعريف الإجرائي لسياسة** : نقصد بالسياسة في هذه الدراسة بمثابة نظام عمل وقواعد يرسمها من نطق عليهم صناع القرار في مؤسسة الضمان الاجتماعي لتحقيق بعض الأهداف ووضعها موضع التنفيذ.

<sup>1</sup> - هشام محمود الافداحي: علم الاجتماع السياسي، ط1، مؤسسة الشباب الجامعي، الاسكندرية مصر، 2009، ص185.

<sup>2</sup> - عبد المجيد شكري: التخطيط الاعلامي، اسسه، نظرياته، تطبيقاته، ط2، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 2009، ص34.

## 6-2- مفهوم التخطيط:

\* يعرف محمد عثمان غنيم التخطيط : على أنه فن وعلم ومنهج، وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد، ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وقيم جسورا بينها.<sup>1</sup>

• التخطيط وفق هذا المعنى يهدف إلى تحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة وهو موجه نحو المستقبل، والمستقبل هو الفترة الزمنية التي تلي الحاضر والذي نعني به الغد.

\* تعريف منصور (1975) : التخطيط هو تحديد الأهداف التي يرمى التوصل إلى تحقيقها عن طريق سياسات محددة وإجراءات و أساليب معينة من شأنها أن تحقق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

• من هذا التعريف يتضح أن التخطيط عبارة عن رسم وتحديد الإجراءات والأساليب و إقرار السياسات والإستراتيجيات التي ينبغي إتباعها في توجيه النشاط البشري لتحقيق أهداف معينة.

\* هو الوظيفة الأولى للإدارة، وهي تقوم على عملية الإختيار بين بدائل إجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها.<sup>3</sup>

• بمعنى وظيفة التخطيط تسبق غيرها من الوظائف الإدارية حيث أنها تقوم على إختيار مجموعة

من البدائل.

<sup>1</sup> - عثمان محمد غنيم: التخطيط اسسه ومبادئ عامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2006، ص26.

<sup>2</sup> - حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص29 ص30.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف: التنظيم وادارة الاعمال، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص337.

\* هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية وإستخدامها أكفا إستخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد إحتياجات المؤسسة.<sup>1</sup>

• التخطيط وفق هذا التعريف، المعالجة العقلانية والعلمية بهدف حصر ودراسة كافة الإمكانيات والموارد المتوفرة وكيفية إستغلالها لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

\* في حين عرفه الصانع (2011) : يرى بأن التخطيط هو رسم الأنشطة المستقبلية بالإستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق.<sup>2</sup>

• هو عملية إتخاذ القرار إستنادا على مجموعة من الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع تلك الحقائق وتحليلها يتم التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل.

\* ويعرف كذلك بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث، بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.<sup>3</sup>

\* وفق هذا التعريف فالتخطيط هو مجال واسع يتم الربط فيه بين الأهداف والوسائل المستخدمة وإتخاذ مجموعة من القرارات للتحكم في أفعال المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة بوسائل مثالية.

### \* التعريف الإجرائي للتخطيط:

التخطيط هو عملية إتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد الأهداف المستقبلية من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> - حسين عمر : التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، دون سنة النشر، ص80.

<sup>2</sup> - الصانع نبيل ذنون: الادارة مبادئ واساسيات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص72.

<sup>3</sup> - عبد الكريم درويش: اصول الادارة العامة ، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1980، ص237.

### 6-3- تعريف المؤسسة:

\* تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها قرارات حول ترتيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.<sup>1</sup>

• يقصد بالمؤسسة الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية حسب الأهداف المسطرة كما تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

\* المؤسسة هي تنظيم له قوانينه وأسس ومبادئه، تم بناؤها لتحقيق أهداف معينة يتم تسطيرها ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال أداء النشاطات المنوطة بها هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

• معنى هذا أن المؤسسة نظام قائم بذاته يرمي إلى تحقيق أهداف معينة.

\* المؤسسة نظام اجتماعي: حيث تضم مجموعة من الأشخاص الذين يقتسمون فيما بينهم أنشطة المؤسسة وفق المواقع التي يشغلها كل من الهيكل الوظيفي العام داخل المؤسسة مع الأخذ في الإعتبار أن التفاعل بين هؤلاء الأشخاص أمر أساسي.<sup>3</sup>

• نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأشخاص لهم وظائف معينة تحددتها المؤسسة ويعتبر الإتصال بين هؤلاء الأفراد أمراً أساسياً.

\* تعرف المؤسسة بصفة عامة على أنها كيان يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص08.

<sup>2</sup> - زكي حنوش، مروان مسلم: الرقابة والتخطيط في المشروع، ط1، مديرية الكتب والمطبوعات الجزائر، 1981، ص09.

<sup>3</sup> - سماح سالم، نجلاء صالح: أساسيات العمل في الخدمة الاجتماعية، ط1 عالم الكتب الحديث، الاردن، 2010، ص106.

• نظام يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، واضحة ومقصودة.

#### 6-4- مفهوم الضمان الإجتماعي:

\* يعرف الضمان الإجتماعي بأنه التعهد بحماية المجتمع من المخاوف والمخاطر الهامة التي لو أهملت لأدت إلى ضعفه وتأخره وربما القضاء عليه.<sup>2</sup>

• معناه حماية المجتمع أو تحريره من الخوف والقلق.

\* نظام تقرره الدولة ويرمي إلى حماية الفئات الضعيفة التي يحددها القانون وضمان أمنها المعيشي، في حالات المرض والأهومة وإصابات العمل والبطالة والعجز والشيخوخة والوفاة يمنحها دخل يحل محل الدخل عندما ينقطع لسبب هذه الحالات ويتم تمويل النظام عن طريق الإشتراكات أو الضرائب في الحدود وبالنسب التي يحددها القانون.<sup>3</sup>

• هو هيئة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية والإستقلال المالي، الغاية الأساسية من إنشائه هي

تقديم الرعاية ومعالجة المشكلات الناجمة عن المخاطر الإجتماعية والتي تتعلق بالطبيعة الفيزيولوجية للإنسان.

#### \* التعريف الإجرائي للضمان الإجتماعي:

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي مهمتها حماية العامل عند الغصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حال المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد.

<sup>1</sup> - سماح سالم، نجلاء صالح، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>2</sup> - مبارك حجر: الضمان الاجتماعي، دراسة مقارنة، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1965، ص13.

<sup>3</sup> - حسين عبد اللطيف حمدان: الضمان الاجتماعي احكامه وتطبيقاته، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009، ص32.

7- الدراسات السابقة:

7-1- دراسات قرماط نوري "2011" :

تناولت الدراسة « واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية ام البواقي » مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة والتسيير الرياضي. المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضة.

- صيغة مشكلة الدراسة على النحو التالي : ما هو واقع مؤسسات قطاع الشباب والرياضة لولاية ام البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة ؟

وعلى اساس هذه الاشكالية الرئيسية تطفو الى السطح مجموعة من الاسئلة الجزئية صاغها الباحث كالآتي:

- هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة !
- هل تخطيط القوى العاملة يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة ؟
- هل تتبع تخطيط القوى العاملة منهجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة

\* من اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما يمثل مجتمع الدراسة جميع مدراء المؤسسات التابعة اداريا لكل من ديوان مؤسسات الشباب وكذا ديوان المركبات المتعددة الرياضات.

لقد قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدامه طريقة المسح الشامل للموظفين الذين يشغلون وظيفة مدير داخل مؤسسات الشباب والرياضة التابعة كلها لمديرية الشباب والرياضة، والتي بلغ عددها 42 مديرا.

تم توزيع استمارات البحث على عينة البحث في الفترة الممتدة ما بين جانفي 2011 الى غاية مارس 2011 تاريخ انتهاء استرجاع كامل الاستمارات من المبحوثين.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي :

- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الإحتياجات الكمية داخل مؤسسة الشباب و الرياضة.
- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الإحتياجات النوعية داخل مؤسسة الشباب و الرياضة.
- كما وجد الباحث أيضا أن الموظفون الحاليون في مؤسسات الشباب و الرياضة لازالو بحاجة إلى دورات تدريبية تكوينية إضافية من أجل تحسين مستواهم لتحقيق فعالية أكبر في إنجاز الأعمال المطلوبة.
- وجد الباحث أن مفهوم تخطيط القوى العاملة ليس مستوعبا لدى الكثير ممن يعملون على مستوى الإدارات في مؤسسة الشباب و الرياضة.
- ووجد الباحث أن الإدارة الوصية تقوم أحيانا بإعادة توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب و الرياضة بين فترة و أخرى من أجل تقليص حجم الإحتياجات من القوى العاملة ، هذه العملية من شأنها أن تؤدي إلى إحداث تغيير في حجم الطلب على العمل كما و نوعا<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -قرمات نوري : واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، الجزائر ، 2011.

7-2 دراسة كمال تيميزار 2013/2014: تناولت الدراسة " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية في تحقيق أهداف المنظمة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص : إدارة الموارد البشرية،  
جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

صيغة مشكلة الدراسة على النحو التالي : إلى أي مدى يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية  
في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة؟

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة  
الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية و تأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة  
بالتخطيط للموارد البشرية.

و قد تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع-باتنة- و كان ذلك على عينة  
مكونة من 732 عامل ، وقد إعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الموضوع  
من أجل التحقق من صحة الفرضيات .

قام الباحث بإجراء إستبانة مع العاملين و عدة مقابلات بحثية مع المسؤولين بمؤسسة سونلغاز مديرية  
التوزيع -باتنة-

وبعد تحليل الإستببان تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة و توصلو إلى النتائج التالية :

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن إستراتيجية المنظمة.

- يتمثل دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان  
إستمرارية نشاطها

-تتم أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة.

- تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية و تحقيق الاهداف الإستراتيجية ضمن نظام كلي.<sup>1</sup>

### \* موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة والمثابفة لموضوع الدراسة أفرز عن أنها تظهر في مجملها أهمية التخطيط داخل المؤسسات الفاعلة في المجتمع مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة وأيضا من خلال الدراسات السابقة تتضح مكانة التخطيط في وظائف الإدارة، إضافة إلى ذلك وضحت الدراسات مدى فعالية التخطيط الجيد في مختلف المجالات، الإدارية والإقتصادية والصحية والرياضية وغيرها.

---

<sup>1</sup> - دراسة كمال تيميزار : دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .

## الفصل الثاني

### التخطيط

## الفصل الثاني: التخطيط.

### أولاً : ماهية التخطيط

1- نشأة وتطور التخطيط.

2- مبادئ التخطيط.

3- مستويات التخطيط.

4- أبعاد التخطيط.

5- وظائف التخطيط.

6- أهمية التخطيط.

### ثانياً : آليات التخطيط

1- طبيعة التخطيط.

2- أنواع التخطيط.

3- الأسس العلمية التي يستند عليها التخطيط.

4- مراحل التخطيط.

5- أهداف التخطيط.

6- مقومات نجاح التخطيط

## أولاً : ماهية التخطيط

### 1- نشأة وتطور التخطيط :

لعلنا لا نخالف الحقيقة إذا قلنا عمر التخطيط هو عمر الإنسان على سطح هذه الأرض، فقد إهتم الإنسان منذ فجر التاريخ بتنظيم شؤون حياته ومواجهة مستقبله وأستخدم لتحقيق وضع أفضل له، أساليب متنوعة ومتباينة منذ فترة لأخرى ومن مجتمع لآخر.<sup>1</sup>

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ هي تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم عزيز مصر وتوزيعه للمحصول بين السنين العجاف وسنين الرواج وربما كانت هذه المحاولة مبنية على أساس من الإلهام.<sup>2</sup>

ويمكن أن نعد أن القرن العشرين هو بداية التخطيط الذي نحن بصدد، والذي شاع استخدامه وممارسته من قبل القطاعين العام والخاص، إلا أننا يجب أن لا ننسى أن الجانب الإقتصادي كان أكثر إهتماماً بقضايا التخطيط من الجانب الإجتماعي، وبعد كتاب كريستيان شويندر أول كتاب تخطيط إقتصادي عام 1910م.

إنطلقت فكرة التخطيط من دولة لأخرى، وبعد الإتحاد السوفياتي أول دولة طبقت نظرية التخطيط الإقتصادي الشامل في ظروف السلم، وكان ذلك عام 1928م، بهدف تحويل الإتحاد السوفياتي من دولة زراعية إلى دولة صناعية في وقت سريع، ولكن ألمانيا كانت قد سبقت الإتحاد السوفياتي في تطبيق فكرة

<sup>1</sup>- ماجد حسني صبيح، مسلم فايز ابو حلو: التخطيط والتنمية الاجتماعية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص262.

<sup>2</sup>- سالمى مصطفى كامل زايد: حتمية التخطيط الاجتماعي، ط1، دار الكتب والوثائق القومية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص100.

## الفصل الثاني: التخطيط

التخطيط، إلا أن هدفها من ذلك كان محصورا بالأغراض العسكرية ومن هنا نرى إختلافا في أهداف استخدام التخطيط منذ بدايته.

ولم يكن الإهتمام بجدوى استخدام التخطيط مقنعا للدول الأوروبية بوجه عام، فقد حاربت فكرة التخطيط بداية، وذلك خوفا من أن تصبح الأمور بيد الدولة حتى ألتمت بأوروبا الأزمة الإقتصادية عام 1930م. وأصبح النظام الرأسمالي برمته مهددا بكارثته، في حين استخدمت الولايات المتحدة التخطيط الإقتصادي إنطلاقا من نظريات كنز التي أشارت إلى تدخل الحكومة في إقامة المشروعات والإشراف عليها.

طبقت دول أوروبا التخطيط بأساليب مختلفة، وبدرجات متفاوتة، فطبقت بلجيكا وبريطانيا وأطلقت على مشروعاته مسميات مثل : برامج أو نظم جديدة.

لقد ازداد إهتمام الدول الأوروبية بالتخطيط وقضايا بعد الحرب العالمية الثانية، وكان ذلك سبب رغبة الدول في المحافظة على معدلات النمو التي وصلت إليها، فوضعت الكثير من الدول الغربية خططا شاملة تسعى لتحقيق النمو وإستمراره ومن هذه الدول فرنسا وهولندا وألمانيا وبلجيكا وإيطاليا ويوغسلافيا وإنجلترا وبالرغم من إقتناع معظم الدول الرأسمالية بمبدأ التخطيط كأساس للتنمية الإقتصادية، إلا أنها ظلت مختلفة في ما بينها في مفاهيم التخطيط ذاتها.

لقد أدخلت هولندا التخطيط منذ عام 1945م، وشكلت مكتبا مركزيا له، مهمته الإشراف على عمليات تمويل المشروعات ومراقبة الدخل القومي، مما أدى إلى تطوير الأوضاع فيها منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي، وفي بلجيكا باشرت الدول بتطبيق التخطيط منذ عام 1959م، بعد إرتفاع نسبة العاطلين عن العمل فيها إلى 15%، فسارعت إلى إنشاء مكتب للمشروعات الإقتصادية لتنظيم المشروعات التنموية.

## الفصل الثاني: التخطيط

إن الأمثلة على التجارب الدولية في تنفيذ المشاريع وبرامج التخطيط كثيرة، فقد قامت الحكومة البريطانية بمحاولات عديدة لزيادة الدخل القومي.

وقد طبقت دولة شيلي برنامج التخطيط عام 1939م. في حين طبقته غانا الإفريقية في مطلع الستينات من القرن نفسه، أما الهند فكانت في طليعة الدول التي طبقت خطط التنمية وكان ذلك عام 1951م.

إن الأمثلة على استخدام التخطيط أسلوبا وليس غاية يهدف إلى رفع معدلات النمو، ويحقق أمور عديدة ومتنوعة، استخدمته كل من الدول الرأسمالية والإشتراكية ودول العالم الثالث على حد سواء ولكنها في الوقت ذاته اختلفت في إختيار نماذجها التخطيطية.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ التخطيط:

قبل أن نتحدث عن مبادئ التخطيط علينا أولاً أن نحدد معنى المبدأ، والمبدأ هو قاعدة أساسية لها صفة العمومية يمكن أن يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والمعرفة والمنطق أو بإستعمال الطرق العملية كالتجريب والقياس.

وعملية التخطيط ترتكز على بعض المبادئ الأساسية سوف نتحدث عن بعضها.

### \* الواقعية :

إذا كان التخطيط هو في جوهره تصور معين لغايات إجتماعية معينة ولأساليب تحقيقها من خلال الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتاحة، فإنه يجب أن يقوم على أساس تقدير موضوعي دقيق لهذه

<sup>1</sup> - ماجد حسين صبيح، مسلم فايز ابو حلو، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

## الفصل الثاني: التخطيط

الإمكانيات، أي أن الخطة يجب أن تبنى على أساس تقدير دقيق للواقع ولما هو ممكن وليس على الآمال الخيالية والواقعية تشمل على الجوانب الآتية :

1- الجانب السياسي، أي نظم الحكم وبيدولوجية المجتمع.

2- الجانب الإقتصادي، أي ملائمة الخطة للنظام الإقتصادي القائم.

3- الجانب الإجتماعي، أي مراعات القيم والتقاليد السائدة والعلاقات الإجتماعية.

وقد صنف **Dr. Robert Perlman** أفكار المنظمات الإشتراكية والتخطيط الإجتماعي إلى خطوات متنوعة ونتعرف من خلالها على أهمية مبدأ الواقعية كمبدأ من المبادئ الأساسية التي تركز عليها عملية التخطيط وقد حددها **Perlman** في موسوعة العمل الإجتماعي عام **1977**م كمايلي :

1- الإختيار بين الأهمية والأهداف.

2- تحليل الحالة في الحاضر وحساب كيفية الوصول إلى حالة مرغوبة في المستقبل.

3- إستخدام الإضطراب السياسي والقضايا الأساسية بين الجماعات المختلفة.<sup>1</sup>

### \* الشمولية :

يجب ان تشتمل الخطة اغلب المتغيرات الأساسية التي من شأنها العمل على تجديد الإنتاج، وأن تغطي كل المصادر والإمكانيات الرئيسية، مادية كانت أم بشرية<sup>2</sup>، يعتبر هذا المبدأ من أهم أسس

<sup>1</sup> - سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

<sup>2</sup>-احمد عارف العساف، محمود حسين الوادي: التخطيط والتنمية الاقتصادية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن،

2011، ص237.

## الفصل الثاني: التخطيط

التخطيط الإجتماعي، ويجب عند وضع خطة لمعالجة مشكلة معينة أن يوضع في الإعتبار أهمية تكامل عناصر المشكلة الواحدة من جانب و أهمية التكامل بينها وبين المشكلات الإجتماعية من جانب آخر.

### \* التكامل :

وترتبط قاعدة التكامل بالقاعدة السابقة الشمول، فالتخطيط لا يقوم على أساس التصور الإنفعالي أو الإستغلالي لكل مشروع على حدة، ولتكامل يتم عن طريق الترابط الرأسي أي بين مستويات التخطيط المختلفة، والتنسيق الأفقي يضمن عدم التضارب والإدواج والتكرار بين التطبيقات والأجهزة المختلفة في رسم وتنفيذ الخطط في المستويات المختلفة كل على حدة.<sup>1</sup>

### \* المرونة :

وهذا يعني أن يكون التطور المستقبلي ذي أطراف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة ومرونة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية.<sup>2</sup>

### \* المشاركة :

وهنا نقصد بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة محددة بالتخطيط بل لا بد من تضافر الجهود والمشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بهذا الأمر في وضع المخططات أو في عملية التخطيط بمختلف مراحلها ومستوياتها.

<sup>1</sup>- سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>2</sup>- سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص116.

## الفصل الثاني: التخطيط

إن أساس أي مشروع إنساني يشترك فيه أكثر من فرد هو التعاون بين هؤلاء الأفراد والتنسيق بين مختلف الجهود المبذولة.<sup>1</sup>

### \* الإلزام :

لا بد من توفير مركز جهاز تخطيطي لإخاذ القرارات وأن يكون لهذه القرارات صفة الإلزام على جميع المستويات في القطاع العام وصفة التوجيه للقطاع الخاص والتعاوني إن وجد.<sup>2</sup>

### \* مبدأ أولوية و أسبقية التخطيط :

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف كالتنظيم وحشد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة، رغم أهمية الوظائف الأخيرة إلا أنه يعتبر التخطيط أساس تحديد الأهداف لجماعات العمل، والضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين وتوجيه المرؤوسين وتقدير النظام الرقابي المناسب.<sup>3</sup>

### \* التنسيق :

التنسيق يعمل على تكامل الأعمال وتحقيق الأهداف دون فاقد في الجهد الإنساني أو الموارد، ويتم التنسيق بتحديد المسؤوليات والسلطات وبالتنسيق يتم تبادل الخبرات والمعلومات وتلتقي الجهود التي تحقق الأهداف، والتنسيق أسلوب يجري من خلاله تنظيم العمل بحيث يقل التضارب والإزدواج والتكرار وهو

<sup>1</sup> - جابر عوض سيد، ابو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص90

<sup>2</sup> - احمد عارف العساف، مرجع سبق ذكره، ص238.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي: إدارة الاعمال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص207.

## الفصل الثاني: التخطيط

يعتبر الجانب الخلاق المبدع للتخطيط والمنظمات وهو العامل الأساسي في دوام واستمرار منظمات تنمية المجتمع وقيامها بدور فعال في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### \* التوقيت :

تخطيط دون توقيت لا يمكن إعتباره تخطيطاً، فالخطة يجب جدولتها تنفيذها زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال وزمن الإنتهاء منها مع مراعات التنسيق بين هذه الأزمنة، بحيث يعرف أي من الأنشطة سيبدأ أولاً، وما هي الأنشطة التي سيبدأ تنفيذها معاً، ومتى ينتهي هذا التنفيذ.<sup>2</sup>

### \* التوازن والتعاون :

فالتوازن من المبادئ الهامة ويعني أن ينال كل قطاع نوعي وكل مجال جغرافي نصيبه العادل من الإهتمام والإمكانيات حتى تتم عملية الإنماء بالصورة التي تتحقق معها أهداف الخطة، والتعاون في التخطيط أمر واجب التحقيق بين المتخصصين في المهن المختلفة وبين القيادات الممثلة وبين جميع أفراد الشعب وبين الأجهزة القومية والأجهزة المحلية وبين الإدارات والحكومات الخاصة، ويعتبر نجاح أي مشروع إنساني يشترك فيه أكثر من فرد هو التعاون بين أفرادها والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه.<sup>3</sup>

### \* توفير الكوادر التخطيطية :

لابد من توفير الكوادر التخطيطية وتدريبها أولاً لضمان نجاح العملية التخطيطية، حيث أن درجة المركزية في تلخاذ القرارات وإتساع حجم القرارات التخطيطية المركزية يتناسب عكسياً مع ندرة الكوادر التخطيطية المخلصة وكفاءتها وقلة عدد المؤسسات المشمولة بالتخطيط.

<sup>1</sup> - سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة « التخطيط-التنظيم-الرقابة »، ط1، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

<sup>3</sup> - سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

### \* الإستمرارية :

إن مبادئ الواقعية والشمول والمرونة والإلزام كلها تساعد على تأمين هذا النسق المتناسق بين جميع أجزاء الخطة ولإستمرارية العملية التخطيطية، إذ لُ العملية التخطيطية لا بد وأن تكون عملية مستمرة.<sup>1</sup>

وهناك من يطلق على هذا المبدأ "مبدأ التقدمية" وتحقق هذه التقدمية عن طريق الإستمرارية والتجديد لعملية التخطيط عملية مستمرة، ومتجددة خاضعة للظروف والتغيرات الطارئة ، بحيث لا تقف الخطة عند حد معين دون بلوغ الهدف أو تحقيق التقدم المنشود، ويضمن ذلك عدم إنفصال أي مرحلة تخطيطية عن المرحلة التالية لها حتى يمكن تحقيق الأهداف بعيدة المدى.<sup>2</sup>

### 3- مستويات التخطيط:

يلتبار التخطيط وظيفة رئيسية لها مبادئها وأسسها وبإعتباره أيضا وظيفة رئيسية للإدارة على مختلف المستويات، ومنه فإن للتخطيط مجموعة من المستويات التي تميز كل تخطيط عن الآخر، ويمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط وهي :

### 3-1- التخطيط العالمي: World Planning

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

<sup>1</sup>- احمد عارف العساف، محمود حسين، الوادي، مرجع سبق ذكره، ص238.

<sup>2</sup>- سامية محمد فهمي وآخرون: طريقة الخدمة الإجتماعية في التخطيط الإجتماعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985، ص216-217.

## الفصل الثاني: التخطيط

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

### 3-2- التخطيط الدولي: International Planning

التخطيط الدولي يكون على المستوى الدولي، ويشتمل دولتين أو أكثر يربط بينهم مجموعة من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المشتركة، كما هو الحال بالنسبة لمجموعة الدول الأوروبية الأعضاء في السوق الأوروبية المشتركة، أو مجموعة الدول العربية الأعضاء في مجلس الوحدة الإقتصادية العربية، أو السوق العربية المشتركة.

وتشرف على هذا النوع من التخطيط المنظمات سواء دولية أو إقليمية ويكون عادة تخطيطيا جزئيا.<sup>2</sup>

### 3-3- التخطيط القومي: National Planning

وهذا التخطيط هو " التخطيط الذي يهتم بوضع الخطة القومية التي تستهدف أهداف تمس الدولة الواحدة ويتبلور في خطط خماسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية وخطط للتعليم والصحة وغيرها من أشكال الخدمات، فهذا التخطيط يخص فقط الدولة، حيث يسهم في وضع هذه الخطط أجهزة التخطيط القومي ويهدف هذا التخطيط إلي تحقيق أهداف الدولة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي: التخطيط والمتابعة، ط1، مكتب غريب، القاهرة، 1978، ص154

<sup>2</sup> - سعيد السيد علي: العملية الإدارية" الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة"، ط1، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص107.

<sup>3</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص154.

### 3-4- التخطيط الإقليمي: Regional Planning

يهدف التخطيط الإقليمي بتحقيق النمو المتوازن في داخل الإقليم الواحد فضلا عن تحقيق التوازن بين أقاليم الدولة المختلفة فحينما تتفاوت أقاليم الدولة فيما يخصها من الموارد الإقتصادية أو في درجة التقدم، فإن التخطيط الإقليمي يكون أداة لتقريب هذه الفوارق بين المجتمعات المحلية بعضها ببعض، حتى لا يصبح هناك مناطق غنية متميزة ومناطق أخرى فقيرة ومتخلفة في الدولة الواحدة.

ويعتبر التخطيط الإقليمي جزء من التخطيط القومي، وبذلك تتمشى الخطة الإقليمية مع الخطة القومية للمجتمع، على أن تحقق التوازن بين الخطط المركزية من حيث تحقيقها للأهداف القومية.<sup>1</sup>

### 3-5- التخطيط المحلي: Local Planning

التخطيط المحلي يتم على مستوى المجتمعات المحلية بغرض النهوض بهذه المجتمعات وتراعي فيه الإحتياجات المحلية وتنوعها ويرتبط هذا النوع من التخطيط بتنظيمات الحكم المحلي وكثيرا ما تستمد الخطط المحلية إتجاهاتها من الخطط العامة للدولة مع مراعات الإحتياجات والإمكانات المحلية.<sup>2</sup>

### 3-6- التخطيط القطاعي: Sectoriel Planning

ويقوم هذا التخطيط على مستوى القطاع سواء كان هذا القطاع إقتصادي أو إجتماعي، بحيث يدخل في نطاقه قطاع متكامل من الأنشطة الإقتصادية أو الإجتماعية كوضع مخططات خاصة بقطاع الصناعة أو قطاع الزراعة.

<sup>1</sup> - عبد المنعم فهمي سعد: التخطيط للتربية الاجتماعية، ط1، الدار الثقافية للنشر، مصر ، 2006ص20.

<sup>2</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، مرجع يبق ذكره، ص199-200.

## الفصل الثاني: التخطيط

وكل قطاع له خطته الخاصة به ومبادئه أيضا الخاصة، فيما يخص الزراعة بطبيعة الحال لا يخص الصناعة وما يمكن ان يتبع في الصناعة لا يمكن ان يكون نفسه الذي يتبع في الزراعة.

### 3-7- التخطيط على مستوى المشروع: Corporal Planning

وهذا التخطيط أقل مستوى مما سبقه من التخطيطات، بحيث يكون فقط على مستوى المشروع الممارس فهو "التخطيط الذي يمارسه مشروع الأعمال (شركة، مؤسسة، هيئة) أيا كانت التسمية أو الشكل القانوني الذي يتخذه"<sup>1</sup>.

### 3-8- التخطيط المركزي: Central Planning

يشير التخطيط المركزي عادة إلى ممارسة السلطات المركزية لصلاحيات واسعة في تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها، ورغم أن بعض الممارسات قد تقوم على أخذ إقتراحات المستويات الإدارية والأجهزة والمشروعات القائمة بالتنفيذ، لكن طالما أن سلطة القرار النهائي بشأن الأهداف والسياسات والبرامج تكون في يد السلطات العليا المركزية فإن الخطة يكون طابعها مركزيا.<sup>2</sup>

### 4- أبعاد التخطيط :

ترتكز عملية التخطيط على أبعاد هامة وضرورية، وعلى الرغم من تفاوت أهمية ودور كل منها في عملية التخطيط، إلا أنها جميعا تتفاعل في بوتقة واحدة لينتج عنها الخطة التنموية سواء كانت خطة وطنية أو خطة على مستوى الإقليم أو على مستوى المدينة و المنطقة، والأمر الذي يجب التركيز عليه هنا يتمثل في نجاح التخطيط بوصول أهدافه يتوقف على مدى التفاعل والتكامل المتحقق بين أبعاد عملية التخطيط، فلا يجوز أن يعمل أي واحد منها بمنأى عن الأبعاد الأخرى، فالمسألة تكاملية لا إفرادية والا

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص156.

<sup>2</sup> - عبد المنعم فهمي سعد، مرجع سبق ذكره، ص20.

## الفصل الثاني: التخطيط

فقد التخطيط واحد من شروط نجاحه والتمثل بالتكاملية، والواقع أن هذا الشرط يساعد أينما وجد على نجاح هذا وتتمثل أبعاد التخطيط بالإعتبارات التالية :

### 4-1- البعد المعلوماتي :

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

### 4-2- البعد الوظيفي :

فالتخطيط وظيفة لها مراحلها ومبادئها وأسسها وقوانينها، وقد يمر التخطيط بمرحلتين متكاملتين، ذلك بأن تبدأ في تخطيط القطاعات الرائدة أو الهامة في الدولة كقطاع الزراعة مثلا أو قطاع الصناعة، أو قد تبدأ في تخطيط أنشطة إنتاجية أو خدماتية معينة داخل قطاع معين، وهذا ما يعكس أن التخطيط وظيفة أساسية في كل مجال من المجالات أو في كل قطاع .

وكل مجال له مخططاته الخاصة به حيث تتجه كل دولة إلى التخطيط الإقتصادي القومي في مجموعة يمثل المجتمع بأسره بإهتماماته الإقتصادية والإجتماعية وحتى الثقافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قرمات نوري، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص188.

#### 4-3- البعد المؤسسي :

يمثل البعد المؤسسي الجانب الهام الذي يساعد على تنفيذ الخطة إذ يتكون هذا البعد من إجراءات وسياسات إدارية وتنظيمية، بل إن بعضها يندرج تحت ما يعرف بالإطار القانوني الذي يأخذ تارة جانب المساعدة وتارة أخرى جانب الدفاع والتبرير لكل ما يرد بالخطة ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين: يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الآخر فيتمثل بتشكيل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.<sup>1</sup>

#### 4-4- البعد الجغرافي :

التخطيط يقسم من حيث الوجهة الاقتصادية أو المكانية إلى : تخطيط مدني أو إقليمي.  
فالعملية التخطيطية ليست قاصرة على وحدة إقليمية أو جغرافية معينة لكن التخطيط يكون شاملا لكل الوحدات الجغرافية للدولة بأسرها "ولا يعني هذا بالضرورة أنها شاملة لكل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بل قد تكون قاصرة على نشاط أو أنشطة معينة على المستوى القومي"  
ويختلف التخطيط باختلاف النشاط وبإختلاف مستواه، فإذا شملت العملية التخطيطية كل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. الإنتاجية منها والخدمية على المستوى القومي فإن مثل هذا النشاط التخطيطي يطلق عليه التخطيط القومي الشامل وتحقيق التنمية الشاملة أمر يتطلب بالضرورة أخذ الأبعاد المكانية والأبعاد القطاعية في الإعتبار عند وضع الخطة القومية لكل بلاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قرمات نوري، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص188.

#### 4-5- البعد المالي :

يلزم إعداد وتنفيذ أية خطة الأخذ بعين الاعتبار وبكل جدية مسألة الموارد المالية المتاحة، قد تتحكم هذه بحجم و انتشار برامج ومشاريع الخطة، إلا أن ما يخفف بعض الشيء من حدة تأثير ضعف الموارد المالية المتاحة لعملية التخطيط، أنه يمكن في البداية إعداد الخطة، ومن ثم يصل إلى البحث عن مصادر تمويله من جهات مختلفة محلية كانت أم خارجية على أن يراعي في ذلك إعطاء الأولوية للجهات المحلية، ومن جهة أخرى فإنه ليس صحيحاً دائماً تدبير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ جميع برامج ومشاريع الخطة يجب أن يسبق عملية إعداد الخطة.<sup>1</sup>

#### 4-6- البعد الزمني :

فالتخطيط من حيث المدى الزمني يقسم إلى تخطيط طويل المدى وتخطيط متوسط المدى وتخطيط قصير المدى، بحيث يعتمد التخطيط طويل المدى على اعداد خطة تغطي فترة زمنية تتراوح ما بين ( 15 الى 20 سنة في العادة).

ذلك باعتبار التخطيط نظرة الى المستقبل يعتمد في جوهره على التنبؤ " فان اعداد خطة تبلغ مدتها الزمنية حوالي 15-20 سنة. يعتبر امرا تكتمنه الكثير من الصعوبات لتعذر التنبؤ في مثل هذا المدى الزمني الا ان اعداد خطة طويلة المدى امر بالغ الاهمية لأنه الاساس الذي تنطلق وتتحدد في اطاره الخطة المتوسطة والقصيرة المدى. " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - قرمات نوري، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص191.

## 5-وظائف التخطيط:

يطرح عدد من العلماء وظيفة عملية التخطيط في المؤسسات او المشروعات الاجتماعية، وهذا ما يطلق عليه عملية التخطيط التنظيمي او الاداري وتسعى لتحقيق اهداف المؤسسة وهذه الوظائف هي :

- أ- توظيف الاعمال للوظائف الادارية.
- ب- وضع دليل عام للمؤسسة.
- ج- تحديد السياسة العامة.
- د- رسم خرائط التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة.
- هـ - التنسيق الدائم بين البناءات التنظيمية والبيئية الخارجية.
- و- تحديد الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة.
- ز - استقلال الموارد المتاحة للمؤسسة بصورة افضل.
- ح- اشتراك العاملين في سياسة صنع القرار.
- ط- تؤدي عملية التخطيط الى وضع القيم والمعايير لقياس انجاز المؤسسة.
- ي- تنمية القدرات الفردية والتنظيمية والمؤسسية.<sup>1</sup>

## 6- أهمية التخطيط:

أن العمل بدون وضع خطة يصبح ضربا من العبث وضياح الوقت سدى، اذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول الى الهدف بعيد المنال، وتبرز الاهمية للتخطيط ايضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت، وتقنيات، حيث ان الاهداف التي يراد الوصول اليها هي اهداف مستقبلية، اي ان تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الادارة عمل

<sup>1</sup> - عبد الله محمود عبد الرحمان: ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات التنظيمية والممارسات الواقعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009، ص134.

## الفصل الثاني: التخطيط

الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عندما يكون عليه الوضع عند البدء في

تنفيذ الاهداف وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.<sup>1</sup>

- يحدد الاهداف المحركة للعمال.
- يساعد على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، ويقلل الى ابعدها حجم الخسائر.
- يتعرف على المتغيرات قبل حدوثها (لمواجهتها او التكيف معها).
- يساعد على التنسيق بين المستويات الادارية.
- يوفق بين مصالح الاطراف المرتبطة بالمنظمة.
- يكون بديل للقرارات العشوائية ذات التكلفة الباهظة.
- يمثل الاساس الذي تتم على اساسه عملية الرقابة.<sup>2</sup>

## ثانيا : آليات التخطيط

### 1- طبيعة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى والذي يعني الإختيار من بين عدة بدائل لإجراءات العمل وتحديد أهداف المنظمة والوحدات التي تتكون منها وبرامج العمل وتحديد وسائل تحقيقها وبذلك نجد أن التخطيط يزودنا بالمدخل المنطقي للتنبؤ بهذه الأهداف ويرى **Billy.t.Geatz** أن التخطيط يرتكز في المقام الأول على "الإختيار والإنتقاء" أي الإختيار من بين

<sup>1</sup> - علي الحطاب: استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص30-31.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي: الاعلام واشكاليات التخطيط والممارسة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2010، ص24.

## الفصل الثاني: التخطيط

الوسائل والاجراءات البديلة لتحقيق الهدف وانتقاء افضلها اي افضل هذه الوسائل فاعلية مع امكانية تطبيقها في ظل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الخطة، ومن هذا يتضح ان التخطيط يعتمد على وجود بدائل فالمنظمات التي قد يبدو فيها قلة البدائل المتاحة فإنها عندما تواجه بالقيود القانونية على العمل الاداري، فان الامر يتطلب ضرورة اخذ هذه القيود في الحسبان.

فالتخطيط بمعنى الاعداد المسبق لما يجب عمله، واسلوبه، وتوقيته والمسؤول عن التنفيذ وبذلك نجد ان التخطيط يمثل المعبر للفجوة، بين ما نحن فيه الان وما نرغب في الوصول اليه اي انه يجعل من السهل تحقيق ما نرغب فيه اذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفة الاولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين بدائل الاجراءات العمل لمنظمة ككل. ولكل قسم او جزء من اجزائها ولكل فرد من العاملين بها، وهي بهذا الشكل وظيفة المديرين في كل المستويات الادارية وان كان هناك اختلاف في ابعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات الادارية. وبصفة عامة لا تتم الوظائف الادارية الاربعة الاخرى الا في وجود التخطيط فالمدير عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنب الموارد البشرية، والتوجيه والرقابة انما بغرض التحقق من ان التنفيذ يتماشى مع الخطط الموضوعة.

يتضمن التخطيط اختيار وتحديد اهداف المنظمة، واهداف الادارات والاقسام الرئيسية والفرعية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الاهداف وتحديد وسائل واساليب تنفيذها.<sup>1</sup>

## 2- انواع التخطيط :

تستخدم المنظمات انواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف هذه الانواع سنعرض عددا منها وهي الاكثر شيوعا في الاستخدام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص203-204.

2-1- تقسيم التخطيط من حيث الهدف منه:

ينقسم التخطيط من حيث أهدافه إلى :

• التخطيط الإداري :

هو الذي يتجه إلى تطوير امكانيات العمل في الجهاز الإداري عن طريق وضع وسائل لتطوير الأنشطة والعمليات الإدارية فهو يستهدف تحديد اهداف عامة ذات صبغة ادارية بحتة، مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة ولذلك يتضمن وضع خطط تتعلق بالأنشطة والعمليات الإدارية مثل التنظيم والرقابة والتدريب والاعداد الإداري، وكذلك تعبئة القدرات الابتكارية او القيادية او الفنية او الإدارية بشكل عام.

ولكي يتحقق نجاح التخطيط الإداري فان الامر يتطلب ضرورة توافر الاستقرار السياسي وقيام دستور للدولة يحدد السلطات والعلاقات بينها والحقوق والواجبات وسيادة القانون والاستقرار والامن الداخلي، و صدور التشريعات اللازمة لوضع محاولات الاصلاح في صورتها القانونية، واعادة تنظيم الجهاز الحكومي بما يتفق واهدافه الجديدة، وتخطيط الاصلاح الإداري، والملائمة دائما بين الاهداف والامكانيات المتاحة، وقيام نظام صالح للميزانية والاعتماد على ميزانية الأداء ووجود نظام موحد واضح للرقابة والاشراف وانتقاء القادة الإداريين بالجهاز الحكومي على جميع مستوياتهم، والعمل على كسب تعاون الجمهور واثارة اهتمامه بالحكومة، والعمل على توفير الموارد التي تلزم خطط الاصلاح سواء كانت مادية ام بشرية حيث يمكن توفير الجهاز الإداري من تحقيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص186.

<sup>2</sup> - سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص113.

• التخطيط الإجتماعي :

فالتخطيط الاجتماعي اذن عمليات تغيير اجتماعي مقصود لنقل مجتمع من صورة الى صورة اخرى مطلوبة عن طريق الوصول الى مجموعة من القرارات المتناسقة المتكاملة بحيث لو نفذت لقادتنا الى تحقيق الاهداف كاملة وفي المواعيد المطلوبة وبأقل التكاليف الممكنة مع حسن الاداء.<sup>1</sup>

ويشمل التربية والصحة والاسكان والخدمات ويهدف الى تنمية المجتمعات المحلية والاقليمية، والعناية بالصحة العامة ونشر الطب العلاجي والوقائي وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم، والعناية بشؤون الاسكان والمرافق العامة، وتوزيع الخدمات توزيعا عادلا.<sup>2</sup>

• التخطيط الإقتصادي :

يهدف التخطيط الاقتصادي الى توجيه النشاط الاقتصادي في الدولة وجهة معينة بما يتفق والفلسفة الاجتماعية السائدة في المجتمع، تحقيق اهداف اقتصادية سواء كانت هذه الاحداث صناعية او تجارية او زراعية او مالية.

ويعد هذا التخطيط من اهم الانواع التي تلجا اليها الدولة المعاصرة، وان اختلاف شموله باختلاف المذهب السائد في الدولة ، فالدول الاشتراكية تأخذ بالتخطيط الاقتصادي الشامل الذي يمتد الى سائر القطاعات الاقتصادية في حين تتجه الدول الرأسمالية للأخذ بالتخطيط الاقتصادي الجزئي الذي يقتصر على قطاع اقتصادي معين دون ان يشمل كافة القطاعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- احمد كمال احمد: التخطيط الاجتماعي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1974، ص58.

<sup>2</sup>- عبد المنعم فهمي سعد، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>3</sup>- سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص114

• التخطيط الثقافي :

باعتبار الثقافة ذلك الكل المركب الذي يكتسبه الفرد، وباعتبارها اساس رقي المجتمعات والدول. فان التخطيط مس حتى هذا المجال فأصبحت الدول تضع مخططات ثقافية تعنى بتنظيم شؤون الثقافة، وتشجيع تكوين المؤسسات العلمية والهيئات الثقافية وتوزيعها بطريقة عادلة على المناطق الجغرافية.

بالإضافة الى كل ذلك فان الدولة تبعا للمخططات الثقافية تعمل دائما على اقامة المعارض الفنية والعمل على خلق وعي ثقافي يسهم في رقي المجتمع ويسهم ايضا في تكوين راي عام مستنير وخادم للوطن.<sup>1</sup>

• التخطيط العمراني :

التخطيط العمراني الذي يستهدف التعمير بوجه عام، او احداث التطوير العمراني او رفع مستوى العمران بما يتلاءم مع مقتضيات العصور.

وقد يتعلق هذا التخطيط بتعمير منطقة من المناطق، كما قد يتعلق بمدينة معينة او حي معين. وتجدر الاشارة الى ان التخطيط العمراني يرتبط غالبا بالخطة طويلة الاجل، اذ ان هذا النوع من التخطيط يكون في حاجة الى موارد مالية كبيرة والى فترة زمنية طويلة وهو ما يتوافق مع تلك الخطة.<sup>2</sup>

2-2- من حيث مستوياته :

وقد تم تناوله بالتفصيل في مستويات التخطيط، بحيث يقسم التخطيط حسب مستوياته الى قومي شامل، واقليمي وتخطيط محلي :

<sup>1</sup> - سامية محمد فهمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>2</sup> - سعيد السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

## الفصل الثاني: التخطيط

\* **التخطيط القومي الشامل** : على مستوى الدولة كلها بحيث تنصب الخطط القومية على المجتمع

كله باعتباره وحدة متكاملة لمبدأ مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذ.

\* **تخطيط اقليمي** : ويتم على مستوى اقاليم الدولة التي تتميز بمناخ طبيعي واقليمي واجتماعي وقوى

عاملة كأسلوب فعال الابداع قدر من التوازن من النمو بين اقاليم الدولة المختلفة وتوجيه الموارد وفقا للاحتياجات المحلية.

\* **تخطيط محلي**: ويتم على مستوى المجتمعات المحلية بغرض النهوض بهذه المجتمعات وتراعي فيه

الاحتياجات المحلية وتنوعها ويرتبط هذا النوع من التخطيط بتنظيمات الحكم المحلي.

### 2-3- التخطيط الملزم والتخطيط التاشيري :

ويقصد بالتخطيط الملزم ذلك النوع من التخطيط الملزم حيث تتولى الدولة اصدار الخطة والزام

جميع المؤسسات والتنظيمات بصورة تنفيذها، كل فيما يخصه بهدف رفع المستوى الاقتصادي.

والاجتماعي لجماهير الشعب، والمشكلة في التخطيط الملزم هي عدم كفاية فاعليته وان اهدافه ليس قائمة

على المشاركة ولكنها اهداف تتحقق بطريقة انسيابية في اتجاه واحد من المركز الى الاطراف .

اما التخطيط التاشيري او ما يطلق البعض التخطيط المرن فهو يتمثل في قيام الدولة بإعداد الخطة

التي توضح الاتجاهات العامة المرغوبة وتترك الحرية للمؤسسات والشركات في التنفيذ واذا اردنا موقف

وسط بين التخطيط التاشيري والتخطيط الملزم، فإننا لا بد ان نذكر التخطيط التامومي، وهو ذلك التدخل من

قبل الدولة في البلدان النامية للتأثير على عمليات التطوير الاجتماعي ويتراوح هذا التأثير بين اصلاح

تدريجي وتدابير تشريعية وتنظيم رشيد للجهاز المالي والاداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سالمى مصطفى كامل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

## 2-4- التخطيط حسب الفترة الزمنية:

• **التخطيط طويل المدى** : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبيا ان الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.<sup>1</sup>

كما انه يحدد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن تحقيق هذه الاهداف في اطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة.<sup>2</sup>

• **التخطيط متوسط المدى** : وهو الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة و كذلك لا يوجد فترة زمنية محددة له يمكن تحديدها، ويوضع على اساس تخطيط طويل الاجل بحيث يكون اكثر تفصيلا منه، ويسعى الى تحقيق اهدافه.<sup>3</sup>

يهدف الى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الاهداف. والاستراتيجيات واقراح الجديد منها اذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الادارة الوسطى.<sup>4</sup>

• **التخطيط قصير المدى** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.<sup>5</sup>

وتختص به الادارة الدنيا ويتم فيها تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير

<sup>1</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي: **التخطيط الاعلامي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص59.

<sup>2</sup> - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد لصحن: **الادارة العامة**، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996، ص249.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون: **مبادئ الادارة**، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص174.

<sup>5</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص60.

## الفصل الثاني: التخطيط

تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية او اسبوعية او يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل ارقام وقيم.<sup>1</sup>

### 2-5- التخطيط حسب مدى تأثيره :

يصنف التخطيط وفق هذا المعيار الى ثلاثة انواع هي ما يلي:

\* **التخطيط الاستراتيجي** : يسعى هذا التخطيط الى تحدي اهداف المنظمة البعيدة المدى وحيد الصورة التي يراد ان تكون عليها في الزمن البعيد وبالتالي فهو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، لذلك فهو يرتبط بميادين نشاط المنظمة العامة ويسعى الى تبني السبل التي تقود الى تحقيق هذه الرسالة .

بناء عليه نجد ان هذا النوع من التخطيط يهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة.<sup>2</sup>

\* **التخطيط التكتيكي** : يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الانشطة المحددة في الخطط تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة من المستوى الادنى، وكيفية القيام به. ومن سيكون مسؤولا عن انجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.

المدى الزمني لهذه الخطط اقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما انها تركز على الانشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص254-256.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص188.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام واشكاليات التخطيط والممارسة، ط1، داردير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص27.

## الفصل الثاني: التخطيط

\* **التخطيط التشغيلي** : يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من اعمال وانشطة، لذلك فهو يهتم بالجزئيات، ويكون على شكل معايير وارقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج ويشمل هذا النوع من التخطيط كافة مجالات العمل داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- الأسس العلمية التي يستند اليها التخطيط :

#### 3-1- دراسة وتحليل الواقع :

من اهم الاسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الواقع الحالي للمؤسسة وذلك لأجل الاجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط وهو اين تقف الان ؟ وما هو وضعنا الحالي؟ وما هي امكانياتنا ؟ وما هي مصادر قوتنا؟ وما هي نقاط ضعفنا ؟<sup>2</sup>

ان تحديد ابعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة ينبئنا بقوتنا الحالية التي نستخدمها في التخطي نحو الاهداف المستقبلية وان اي سوء في تقدير القدرات الحالية يؤدي الى تعثر المسير في الخطوات اللاحقة.<sup>3</sup>

#### 3-2- التنبؤ بأهداف الخطة :

تقوم عملية التنبؤ في الاساس على فرضية ان اتجاهات الاحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الاشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا تصورات

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص188-189.

<sup>2</sup>-حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص35.

<sup>3</sup>-مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريانن قطر، 2014، ص22.

## الفصل الثاني: التخطيط

موضوعية عن الاهداف لتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، ولا ان تكون عملية التنبؤ عملية دقيقة وتعتمد على كمية وافية من البيانات والمعلومات لرسم صورة الاحداث في المستقبل.<sup>1</sup>

### 3-3- تحديد الاهداف :

الاهداف هي الغايات المطلوبة للوصول اليها ولا يمكن تصور اي جهد جماعي منتج دون هدف، فالهدف يحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فاذا لم يكن هناك هدف كان هذا الجهد الجماعي جهدا ضائعا، والاهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل والفرق بين الآمال والاهداف ان الاخيرة تمثل نقطة وصول الى غاية المجهودات، وليست كآمال مجرد رغبات اعتباطية، وتكون الاهداف اما في الامد القصير او الامد الطويل، فيقال للأولى اهداف «قصيرة المدى» (سنة فاقلة)، فنطلق على الثانية «طويلة المدى» (اكثر من سنة).<sup>2</sup>

### 3-4- السياسات :

وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول الى الاهداف المنشودة وبذلك فان السياسات تضع اطر الحركة العمل واساليب الوصول الى الاهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها :

1- تعطي اشارة واضحة عن اتجاهات الادارة.

2- تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتناسكة.

3- توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.

4- تحدث الاتساق والتكامل بين اجراءات العمل.

<sup>1</sup>-حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup>-عبد العزيز النجار: الإدارة الذاتية، ط1، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص91.

## الفصل الثاني: التخطيط

- 5- تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد الى اختيار اساليب العمل.
- 6- تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الاهداف.
- 7- تقلل من غلواء البيروقراطية التي تحتتم نشوؤها في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-5- الاجراءات :

هي مجموعة الخطوات المتتابعة اللازمة لإتمام عمل معين، ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته، فالإجراءات غالبا ما يتصل بدقة الاسلوب الواجب اتباعه لإنجاز نشاط معين. وقد تكون هذه الاجراءات بسيطة او معقدة، طويلة او قصيرة حسب طبيعة كل عمل ولكي تعطي نتائج جيدة لا بد ان تخضع جميعها للشروط الاتية :

- سهولة الفهم لكي تسمح للعاملين بالمؤسسة من التعامل معها بإيجابية.
- واضحة ومنظمة يعرفها جميع العاملين في المؤسسة ومكتوبة بأسلوب لغوي واضح لا غموض فيه.
- قابلة للتعديل او الإضافة حسب الواقع المتغير والمرنة تستجيب للمستجدات.
- منسجمة ومتكاملة مع بعضها مع البعض الاخر.
- تستقطب رضى العاملين وتأييدهم لها.
- تساعد على تقييم الاداء في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>2</sup>-حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص37.

3-6- البرامج :

يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على اهداف وسياسات واجراءات ومستلزمات تنفيذ الخطة وموازنات اضافة الى مخرجات محددة.

ان مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة لعمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من اجل احداث التناسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج لان اي تصادم بينها او تعطل احداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب.

وقد تكون البرامج واسعة تحتوي على برامج فرعية كل منها يتخصص في شرح خطة تنفيذ جانب معين من جوانب البرنامج الواسع اعلاه وتلتقي جميع البرامج الفرعية عند تحقيق الهدف العام للبرنامج الام.

ان اعداد وتقييم البرامج يخضع لاعتبارات فنية عديدة ويتطلب جهدا تخطيطيا على المستوى الجزئي واحاطة كاملة بالاطار العام للخطة لكي تأتي البرامج منسجمة من حيث الاهداف والتوجيهات مع الاهداف العامة كما ان مخرجاتها يجب ان تكون متلائمة مع جدول مدخلات ومخرجات الخطة العمومية حيث يدخل بعضها كمستلزمات في البعض الاخر، وتذهب اجزاء مهمة منها كمخرجات للخطة المذكورة.<sup>1</sup>

3-7- الموازنات :

يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والايادات خلال هذه الفترة، ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الاساسية للموازنة وهي كالتالي :

<sup>1</sup>-مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص26-27.

## الفصل الثاني: التخطيط

- الموازنة خطة تعتمد على تحليل الموقف المالي الحالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تنفيذية تلبي احتياجات المؤسسة من السلع والخدمات وتؤمن تدفق الاموال لها.
- الموازنة محكمة بمدى زمني محدد لمدة سنة كاملة
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات والايرادات توفر السبل الكفيلة لتسهيل عملية الرقابة على سلامة التصرف بأموال المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-8-مستلزمات تنفيذ الخطة:

ان وضع السياسات والاجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الاعمال لا يكفي لتحقيق الاهداف الا اذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والامكانيات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع اموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها ويجري التعبير عنها بموجب موازنة يتحتم على المنظمة تأمين مصادر تمويلها ويخالف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض انشطتها وحدوث تلوؤ في تنفيذ برامجها من ثم خروج الخطة عن مسارها الزمني المرسوم.<sup>2</sup>

### 4- مراحل عملية التخطيط :

على الرغم من تعدد الآراء حول مراحل عملية التخطيط الفعال الا انه يمكن وضع هذه المراحل على

النحو التالي :

<sup>1</sup>-حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>2</sup>-مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص26.

## المرحلة الأولى : الإعداد والتحضير للخطة

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للخطة، ويعتبر تحديد المشكلات من الخطوات المهمة

لنجاح اي خطة ومن اهم الاسئلة التي يمكن ان يتضمنها التخطيط، او يحاول الاجابة عليها هي :

\* ما هي الاحتياجات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ؟

\* ما هي الاسباب التي تدعو الى وضع الخطة ؟

\* ما هي الفوائد المتوقعة من الخطة ؟

ومن خلال الاجابة على هذه الاسئلة يمكن استخلاص فكرة واضحة ودقيقة للمشاكل وفي نفس الوقت

تقييم البرامج الفعالة سواء ما يتعلق بالتنمية او غير ذلك من الامور التي تهم المجتمع.<sup>1</sup>

## المرحلة الثانية : إفتراضات التخطيط

والخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع افتراضات التخطيط، اي تحديد عناصر المحيط

الخارجي والمتوقع ان تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل.

ويعتبر التنبؤ من الادوات الرئيسة لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بمستويات الاجور والاسعار

ومعدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي، معدل النمو في السكان، ونظرا لطبيعة المحيط

الخارجي للمشروع التي تتسم بعدم التأكد، فان وضع افتراضات تفصيلية لمستقبل العوامل المحيطة قد

يكون مكلفا او غير عملي، ولهذا يجب ان تقتصر افتراضات التخطيط على العوامل الحاسمة او

الاستراتيجية، اي العوامل التي يكون لها اثر على عملية التخطيط.

<sup>1</sup>-رشاد احمد عبد اللطيف: اساليب التخطيط للتنمية، ط1، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص191.

## الفصل الثاني: التخطيط

يجب التفرقة بين عملية التنبؤ وتحديد الاهداف، فالتنبؤ يمد الادارة بالتوقعات التي يمكن ان تحدث في المستقبل، اما الاهداف فهي النتائج التي ترغب الادارة في الوصول اليها.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة : تحديد وترتيب اولويات الهدف

بعد عملية حصر وتحديد الاهداف، يقوم المخطط بترتيب الاهداف وتصنيفها حسب درجة اهميته مبتدئا بالاهم فالاهم آخذا في الحسبان كافة النتائج التي سوف تترتب على تنفيذها من امكانيات وظروف وموارد مادية تكون في المدة المحددة وفي هذه المرحلة لا بد مراعاة امرين هاميين عند ترتيب الاهداف حسب اولوياتها وهما :

\* ترتيب اولويات الاهداف حسب اهميته حيث ان لبعض هذه الاهداف اولوية واهمية في مجال اكثر من الاخر ثم تقسيمها في حدود الامكانيات، وفي ظل الظروف القائمة الى اهداف بعيدة المدى، متوسطة المدى، قصيرة المدى.

\* مراعات الفترة الزمنية (البرنامج الزمني للخطة) المحددة لتنفيذ الخطة ونظرا لان النتائج المتوقعة (الاهداف) من تطبيق الخطة هي عبارة عن رؤية للمستقبل فانه يجب على المخطط ان يستند في تقديره على البيانات الاحصائية الدقيقة.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة : تحديد البدائل و تقسيمها

يندر ان نجد خطة ليس امامها سوى بديل واحد فقط، حيث يوجد عادة امام الخطة اكثر من بديل ويجب على المخطط في هذه المرحلة تحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة امامه واختبارها من خلال اعداد

<sup>1</sup>- احمد محمد المصري: التخطيط والرقابة الادارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص30-31.

<sup>2</sup>-رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص191.

## الفصل الثاني: التخطيط

تتفاوت دققة للتكاليف والايرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة، وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الاهمية والصعوبة ، لذلك قد يستعان بالخبراء والحاسوب وقد يتم استخدام بحوث العمليات والاستعانة.

بالحاسوب للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل وفي هذه المرحلة من اعداد الخطة يجب على المخطط الاجابة على اسئلة معينة مثل :

\* هل تتوافق الخطة البديلة مع الاهداف العامة ومع الاساليب التنفيذية القائمة حاليا في المؤسسة ؟

\* ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة اختيار احدي الخطط ؟

\* هل يحقق اختيار واحدة من الخطط المطروحة الاهداف المحددة ؟

\* هل الخطة التي تم اختيارها مناسبة من حيث التكاليف، السرعة المطلوبة، وجودة العمل المطلوبة؟<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة : إعداد الخطة الفعلية

إذا ما انتقلنا من مرحلة الاعداد التمهيدي الى الاعداد الفعلي لوجدنا ان المخطط في هذه المرحلة يقوم بتصميم واعداد الخطة الفعلية بالتفصيل، وهي هذه المرحلة وبناء على العمل التخطيطي يقوم المخطط بإعداد اطار للخطة يحتوي على جميع الخطوات التي سوف تتبع في تنفيذ الخطة من اجل تحقيق الاهداف المنشودة، وهناك العديد من الاساليب التي تساعد على تنفيذ الخطة نذكر منها على سبيل المثال:

أ- الميزانية التخطيطية : وهي عبارة عن ترجمة للوضع الرقمي للخطة ( اي تكاليف برامج مواجهة البطالة او رعاية المعاقين ).

<sup>1</sup>-قرمات نوري، مرجع سبق ذكره، ص37.

ب- استخدام نماذج عملية معينة لمواجهة المشكلات : مثل اسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.<sup>1</sup>

### المرحلة الخامسة : إقرار الخطة ومتابعتها

تحتاج الخطة الى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا او الدوائر المختصة في المؤسسة او المشروع لكي يتم اقرارها والموافقة عليها واعتمادها، وهذا الاجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد اقرار من قبل الجهات الرسمية يمكن الاعلان عنها بوسائل الاعلام المناسبة.<sup>2</sup>

### المرحلة السادسة : تنفيذ الخطة

بعد ان يتم اقرار الخطة تنتقل الى مرحلة التنفيذ ويتم التطبيق في حدود القرارات الصادرة بشأنها وتترجم الى مجموعة من البرامج لمواجهة ما قد يعترض المجتمع من مشكلات .  
يلاحظ انه كما كانت الخطة والبرامج التي تتضمنها واقعية كلما ساعد ذلك في نجاحها وزيادة فاعليتها.<sup>3</sup>

### 5- أهداف التخطيط :

بما ان التخطيط يتميز بالنظرة المستقبلية، حيث تتحقق الاهداف المرغوبة، فان هذا الاخير يهدف الى تحقيق الاهداف التي ينشدها المجتمع وهي التنمية الشاملة سواء الاقتصادية او الاجتماعية ولاشك ان حجم وطبيعة هذه الاهداف التي ينشدها المجتمع تركز اساسا على عوامل عدة.<sup>4</sup>

\* لتعامل الواضح مع النتائج المستقبلية للقرارات المالية

<sup>1</sup>-رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص192.

<sup>2</sup>-التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>3</sup>-رشاد احمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص192.

<sup>4</sup>-محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص92.

\* النهوض بمستوى الاداء والانتاج.

\* الاستغلال الامثل للإمكانيات المتاحة .

\* المعاونة على بلوغ الاهداف الموضوعية.

\* مواجهة الظروف المتغيرة.

\* التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته.

## 6- مقومات نجاح التخطيط:

رغم كل الجهد الذهني والتدبير وتطبيق العقلانية والموضوعية في التخطيط، الا اننا قد نصاب بخيبة امل لعدم نجاح العملية في نهاية الامر لذا يتوجب مراعات بعض المقومات التي تعتبر بمثابة اعمدة تعزز نجاح عملية التخطيط، هي:

1- يجب ان تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الادارية الاخرى، اذ انها اساس بناء العملية الادارية.

2- مشاركة كافة مستويات الادارة في عملية التخطيط من الشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي.

3- يجب ان تكون عملية التخطيط هادفة، فالتخطيط من اجل التخطيط هي عملية عميقة ومكلفة.

4- ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد او فكرة.

5- يجب ان يتصدى لعمليات التخطيط الاداري متخصصون او الخبراء في مجال عمل مؤسسة.

6- يجب ان تتوفر المعلومات الكافية عن كل جوانب العمل في المنظمة بحيث يتحقق وضعية الرؤية امام واضعوا الخطة.

7- ان تكون الاهداف التي تنتهي اليها الخطة او التي تحكم سياسات منظمة واقعية تتماشى مع طبيعة الإمكانيات المتاحة.

## الفصل الثاني: التخطيط

8- ان تكون الاهداف التي انتهت اليها الخطة على اتساق فيما بينها وغير متضاربة.

9- ان تكون الاهداف التي انتهت اليها الخطة تتساير ولا تتعارض مع قيم ومعايير المجتمع المحيط،

والثقافة العامة او الفرعية للمجتمع والمستفيدين من المؤسسة.

10- ان تصاغ اهداف الخطة بطريقة يمكن قياس، انجازاتها والتأكد من تحقيقها او تحديد المؤشرات

الدالة على تحقيقها في الواقع العملي.<sup>1</sup>

### \* مزايا ومميزات التخطيط المحكم:

اذا كان المعترف به ان اي مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبارها نشاطا عاديا، او ان اي ادارة بدون

تخطيط لا تعتبر كذلك، فانه ايضا وبالمقابل يمكن ان تستفيد المؤسسة بشكل كبير من عملية التخطيط،

انطلاقا من مزاياها :

1- تحقيق العمل المتكامل لجميع اجزاء المؤسسة وبكفاءة اكبر : فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية

هذه الاجزاء المختلفة في اطار متكامل وفي نفس الوقت ومن ثم يمكنها العمل على التكيف والتنسيق

بينها.

2- تقليل عدد الاحداث المفاجئة التي قد تتطلب حلول عاجلة : فعن طريق التخطيط يمكن الاحتياط

لمواجهة المواقف الحرجة، وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الادارة، كما يمكن التبصر بها وتوقعها

قبل حدوثها، هذا بالإضافة الى العمل على تجنب وقوع الازمات تفاديا لمخاطرها.<sup>2</sup>

3- الاستغلال الامثل لطرق الأداء والتنفيذ : فالمدير المخطط دائما فسحه من الوقت للدراسة والتحليل

ومن ثم يمكنه اتخاذ القرار الملائم بالنسبة لهذه الطرق.

<sup>1</sup>-مدحت محمد ابو النصر: مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص22.

<sup>2</sup>-احمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص162.

## الفصل الثاني: التخطيط

4- تسهيل عملية تفويض السلطة : ان المخططات المحكمة على اختلاف انواعها كالسياسات وخطوط العمل واساليب التشغيل النموذجية، يمكن استخدامها كوسائل لتفويض السلطة للتابعين والمرؤوسين، فهذه المخططات تقتصد وقت الادارة، بالإضافة الى ان الخطط السليمة تسهل غالبا استخدام مرؤوسين اقل مهارة وتكوينا.

5- التخطيط يوفر الاسس العملية للرقابة : وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى ان دقة الرقابة تعتمد على احكام التخطيط، ومن المعروف ان الخطط بطبيعتها تتضمن المعايير وتحديد المستويات والنسب التي بواسطتها يمكن التحكم على اداة المؤسسة بمقارنة تلك المعايير مع الشيء المنفذ والمحقق من الخطط

6- التخطيط يساعد الادارة على التركيز والاتجاه الى اهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق سياستها وتأطير ملها دون ارتجال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون: الادارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص56.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي والتطبيقي

## الفصل الثالث : الإطار المنهجي و التطبيقي

1- مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني

2-1 المجال البشري

3-1 المجال الزمني

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

3-1- الإستبانة

4- أساليب المعالجة الإحصائية

## 1- مجالات الدراسة :

### 1-1 المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- تبسة- CNAS الكائن مقره الرئيسي بحي الدكان (الجرف) رقم 76 مقابل المؤسسة الإستشفائية الدكتور عالية صالح.

### التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -تبسة-:

أنشئ صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 1978/01/01، وتبعاً لتوحيد أنظمة الصندوق طبقاً للقانون 11/83 المؤرخ في 07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 وليصبح تحت تسمية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة)<sup>1</sup> وتتبعه عدة مراكز وفروع على مستوى الدوائر والبلديات، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد.

<sup>1</sup> - المصدر : مؤسسة الضمان الإجتماعي بتبسة .cnas.

و تعمل الوكالة على :

- عصرنة التسيير بإدخال الوسائل و الطرق التي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم إجتماعيا و ذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي و تحسين قاعات الإستقبال و توفير الظروف المناسبة للعمل الجاد.
- لا مركزية التسيير و ذلك بتقرير المركز و فروع الدفع من الدوائر و البلديات التي بها مؤسسات و مؤمنين و تنصيب مراسلين للمؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية و المجموعات المحلية الذي عددهم 10 حتى يكون الدفع فوري.
- العمل على تحسين و تعميم الحماية لذوي الدخل الضعيف.
- الأمراض المزمنة ، المعاقين ، الفئات المحرومة.
- تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبق للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05م.

## 1-2 المجال البشري :

تبعاً لموضوع الدراسة و الذي يدرس "سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي" و تبعاً لطبيعة الدراسة تم الإعتماد على رؤساء الأقسام في مؤسسة الضمان الإجتماعي الذي بلغ عددهم 50 موظفاً، تم إختيار هذه الفئة لعلاقتها الوطيدة بموضوع الدراسة من أجل إعطاءنا رؤية عن عملية التخطيط في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال-الأجراء-تبسة- .

وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل والذي يتم بواسطته إستجواب جميع أفراد مجتمع البحث وذلك بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.



❖ نيابة مديرية الإدارة العامة

تتكفل بـ:

- تسيير العمل في إطار القوانين المعمول بها.
- وضع مخطط التكوين والعمل بالتنسيق مع المصالح المعنية وتحسين المستوى وإعادة الهيكلة.
- دراسة وإخراج الإجراءات الخاصة لتحسين ظروف عمل بالنسبة لعمال الصندوق.
- متابعة تسيير الشؤون الاجتماعية الخاصة بالصندوق.

❖ نيابة مديرية التحصيل والمنازعات

- متابعة تحصيل الاشتراكات طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- إعطاء كل منخرط رقما وطنيا والمستخدمين وتسيير القوائم الوطنية.
- متابعة القضايا المتعلقة بالمنازعات.

❖ نيابة مديرية المراقبة الطبية

- ضمان دور الرقابة الطبية على مستوى كل المراكز والفروع.
- تنظيم لجان دورية مشكّلة من طرف الأطباء المستشارين التابعين للصندوق لدراسة الملفات الطبية (كنسبة العجز، الإجازات المرضية طويلة المدى... الخ)
- المساهمة في إطار القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي الخاص بالمنازعات في الصندوق.
- مراقبة القائمة العامة للأمراض المهنية و الأمراض المزمنة.
- تحديد ومراقبة قائمة المواد الصيدلانية القابلة للتعبؤ.

❖ نيابة مديرية الخدمات

تتكفل بـ :

- تنظيم ومتابعة المؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق.
- تنظيم ومتابعة تسيير الخدمات والعطل المدفوعة الأجر طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- ضمان عمل لجنة المساعدة والإغاثة وتسيير صندوقها طبقا للقوانين.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي

#### ❖ نيابة مديرية المالية والتحصيل

- تتكفل بمتابعة المصاريف اليومية للتسيير (أجور العمال، الفاتورات... الخ).
- دراسة الفوارق الخاصة بالميزانية.
- مخالصة المؤمنين والمتعاقدين.

#### ❖ نيابة مديرية الإعلام الآلي

- ربط الشبكة المعلوماتية على مستوى الوكالة وكذا كل المراكز والفروع. مع العلم أنه تم ربط هاته الشبكة بالشبكة الوطنية.

#### ❖ خلية الإصغاء والاتصال

هي عبارة عن وسيط بين المؤسسة CNAS والجمهور الداخلي والخارجي ويتمثل دورها في :

- إعلام وتوجيه المؤمنين على مستوى الصندوق.
- التنسيق بين مصالح الصندوق.
- استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي صندوق التأمينات الاجتماعية، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.
- التقليل بما أمكن من التنقل غير المجدي للمؤمن له اجتماعيا وذلك بتبسيط طرق الحصول على حقوقه، وكذا تقليص آجال معالجة عرائض المؤمن لهم اجتماعيا.

➤ تحسين نوعية العلاقات فيما بين الصندوق ومستعمليه وذلك بالمشاركة في إيجاد حلول لأسباب الخلافات المحتملة أو حالات النزاع المعقدة.

➤ القيام بنشاطات إعلامية وتحسيسية لفائدة مستعملي الصندوق.

➤ لمساهمة في إعداد المخطط الاتصالي الهادف الخاص بالصندوق وذلك بغرض تحسيس وإعلام

المستعمل بحقوقه وواجباته إزاء صندوق التأمينات الاجتماعية، وكذا تنظيم مختلف التظاهرات

المندرجة في هذا الإطار وإعداد الدعامات الإعلامية المناسبة .

### 3-1 المجال الزمني :

من خلال إنطلاق فترة إعداد المذكرة و قبول الموضوع من طرف قسم علم الاجتماع و ذلك إنطلاقا من

2017/11/26 ، قام الباحث بـ :

#### \*المرحلة الأولى :

تم فيه جمع المعلومات فيما يخص الجانب النظري للدراسة و ذلك لمدة 4 أشهر إنطلاقا من

2017/12/11 إلى غاية 2018/03/10 ، قام الباحث خلال هذه الفترة بزيارة جامعة قسنطينة"2" و

بالتحديد مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و ذلك من أجل الإطلاع على مجموعة من الأدبيات

المرجعية من شأنها أن تفيد الباحث في الجانب النظري.

#### \*المرحلة الثانية :

تم في هذه المرحلة تحديد المجال المكاني و البشري و تحديد المنهج المتبع للدراسة ، أيضا تم بناء

الإستمارة في شكلها الأولي و عرضها على المشرف بغية تحكيمها و ضبطها ، و بعد قبولها من طرف

المشرف، 2017/04/15 تم النزول إلى الميدان و توزيع إستمارة الإستبيان على 50 موظف في مؤسسة الضمان الإجتماعي .

### \*المرحلة الثالثة :

تم خلال هذه المرحلة تفريغ البيانات بإستخدام برنامج SPSS و ذلك من أجل حساب التكرارات و النسب المئوية ، و أيضا حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل عبارة، ثم تحليل النتائج المتحصل عليه و ذلك خلال الفترة الممتدة من 2018/04/15 إلى غاية 2018/04/28 و تعتبر هذه آخر مرحلة .

## 2- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج من الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى النتائج المراد الوصول إليها ، و تحديد نوع المنهج الذي يمكن إستخدامه في الدراسات، و الأبحاث متعددة وكذلك المناهج وطرق البحث العلمي متنوعة لذلك ينبغي عند القيام بأي دراسة علمية إتباع جملة من الخطوات والمراحل التي تهدف للوصول إلى نتائج معينة ،ويتم ذلك بإتباع منهج معين يناسب طبيعة الدراسة التي سيتطرق إليها.

حيث إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ،ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ومن ثم تقديم النتائج.

كما تم من خلال هذا المنهج الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبتطبيقنا لهذا المنهج يمكننا تعميم نتائج الدراسة وفق معطيات أداة جمع البيانات في ظل مجالات الدراسة .ومن خلال ما تقدمه الجداول من مؤشرات

وأما خطواته فتتمثل في:

**مرحلة الاستطلاع:** وتتمثل في جمع بيانات دقيقة وكافية حول موضوع الدراسة المتمثلة في سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

**مرحلة الوصف الموضوعي:** وتتمثل في تحليل ما تم الحصول عليه من بيانات من الواقع الميداني بطريقة موضوعية للتعرف على سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي وفق تساؤلات الدراسة وخطواتها التحليلية.

وعليه فإن التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات هو الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه، حيث تعتبران ركائز البحث والتي تتمحور حولهما النتائج، ولذا لا بد من وضعهم بأسلوب دقيق ومحكم حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج عملية.

**3- أدوات جمع المعلومات:** تتوقف مصداقية الدراسة على صدق الوسائل المستعملة في جمع البيانات أولاً، و على صدق و أمانة الباحث ثانياً ، و من ثم علينا إستخدام الوسائل التي تسهل التعامل معها بأمانة علمية و في ظل الإطار المنهجي للدراسة.

و لقد قام الباحث بإستعمال الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراسة ، و هي مبينة في الملحق رقم (1) ، مر إعداد الاستبانة بمرحلتين كمايلي :

**مرحلة الإعداد :** بعد الانتهاء من الإشكالية ووضع فرضيات الدراسة و بعد الإنتهاء من الجزء النظري ، تم تشكيل مجموعة من العبارات التي لها صلة بالموضوع إنطلاقاً من الدراسة النظرية للمتغيرين ، بعدها تمت صياغة إستبانة أولية تتكون من (35) عبارة ،(5)عبارات منها خاصة بالجزء الأول (البيانات الشخصية) ، و (30) عبارة خاصة بالجزء الثاني الذي بدوره يشتمل على 4 محاور ، المحور الأول(نجاح عملية تخطيط

الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري) و يتكون من (10) عبارة ، و المحور الثاني(خدمات التأمين المقدمة تلبي توقعات إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي) و يتكون من (10) عبارات ، و المحور الثالث (رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي) و يتكون من (10) عبارة ، نوقشت مع المشرف حيث قدم مجموعة من الملاحظات إذا حاول الباحث من خلال النصائح المقدمة:

\*تجنب إستعمال العبارات المركبة .

\*إعادة صياغة بعض العبارات الصعبة بأسلوب واضح و بسيط تحمل مصطلحات سوسولوجية ليفهمها المبحوث .

\*عدم تكرار العبارات التي تحمل نفس المعنى .

\*إعادة ترتيب بعض العبارات .

\*إلغاء بعض العبارات .

- إختبار مقياس الإستبانة :لقد تم إختيار مقياس ليكرت الثلاثي ، و السبب في ذلك يعود إلى أنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه و توازن درجاته .

#### 4- أساليب المعالجة الإحصائية :

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية ،من حيث شموليتها، و عمقها و تعقيدها بإختلاف الهدف من إجرائها ، و بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، و تختبر فرضياتها ثم فحص البيانات و تبويبها ، و جدولتها ، ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Science التي بفضلها تم إستخراج كل أنواع الجداول و المقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة و المتمثلة أساسا فيمالي:

1- حساب التكرارات و النسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان.

3- الانحراف المعياري: من أجل معرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول معرفة سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

## الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة  
النتائج

## الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل البيانات الأولية

2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الاولى

3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

5- مناقشة النتائج العامة للفرضيات

6- النتائج العامة للدراسة

1- عرض و تحليل البيانات الأولية :

1-1 جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقا للجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62%	31	ذكر
38%	19	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) الممثل لتوزيع عينة البحث تبعا لجنسهم يتبين لنا أن 62% تمثل نسبة الذكور مثلتها 31 مفردة من عينة البحث ، مقابل 19 مفردة مثلتها فئة الإناث بنسبة 38% ، ترجع إرتفاع نسبة الذكور في عينة الدراسة إلى أن نسبة المواليد من الذكور في عينة الدراسة هي التي تمثل الأغلبية في مجتمع البحث.

1-2 جدول رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
68%	34	من 29 إلى 44 سنة
32%	16	من 45 إلى 58 سنة
100%	50	المجموع

يمثل جدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية حيث نجد 68% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 29 سنة إلى 44 سنة، وهذا يدل على أن الأغلبية العظمى من رؤساء الأقسام هم من فئة الشباب الذي يمتاز بالحيوية و النشاط و الرغبة في العمل و تقبل التغيير ، ونسبة 32% مثلتها 16

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

مفردة من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 45 إلى 58 سنة و هذا راجع إلى نظام التقاعد المبكر الذي أتاحتها المؤسسة لموظفيها.

### 3-1 جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
8%	04	بكالوريا
66%	33	جامعي
26%	13	شهادات أخرى
100%	50	المجموع

يمثل جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي ، حيث نجد أن 13 مفردة بنسبة 26% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريا ، و 66% من عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي مثلتهم 33 مفردة من أصل 50 (نسبة الأغلبية) ، في حين 13 مفردة بنسبة 26% يحملون شهادات أخرى متحصلين عليها من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير ، وهذا يدل على مدى حرص المؤسسة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

### 4-1 جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية الإجتماعية

النسبة	التكرار	الوضعية الإجتماعية
8%	4	أعزب
92%	46	متزوج
100%	50	المجموع

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

يمثل جدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب الوضعية الإجتماعية ، حيث تبين أن نسبة 92% تمثلها 46 مفردة من عينة الدراسة من المتزوجين و هذا ما يدل أن النسبة الأكبر من الموظفين لديهم الإستقرار الأسري و يتحملون الكثير من الإلتزامات و الأعباء التي يتكفل بها صندوق الضمان الإجتماعي ، في حين 4 مفردات من عينة الدراسة مثلتها نسبة 08% من الموظفين العزاب .

### 5-1 جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
54%	27	من 06 إلى 24 سنة
46%	23	من 25 إلى 37 سنة
100%	50	المجموع

يمثل جدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة ، حيث تبين أن 54% من عينة البحث بلغ عدد سنوات الخبرة لديها من 06 سنوات إلى 24 سنة و هذا يدل على السياسة التي تتبعها مؤسسة الضمان الإجتماعي في التخطيط من حيث إتاحة فرص عمل أكثر و تطوير خدمات و توسيع نطاق العمل ، في حين 23 مفردة بنسبة 46% مثلتها الفئة التي لديها سنوات خبرة من 25 إلى 37 سنة .

## 2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حول نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري.

الرقم	العبارات	دائما		أحيانا		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		%	ت	%	ت	%	ت			
01	تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.	68	34	28	14	04	02	1.36	0.56	05
02	تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي بإتباع أساليب علمية و منهجية في تخطيط الموارد البشرية.	48	24	52	26	/	/	1.52	0.50	04
03	توجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية.	100	50	/	/	/	/	01	0.000	09
04	يساهم تخطيط الموارد البشرية في توزيع المهام للموظفين بعدل	70	35	24	12	06	03	1.36	0.60	06
05	يشارك مديري الأقسام في التخطيط و تحديد إحتياجات القوى العاملة.	32	16	68	34	/	/	1.68	0.47	01
06	تخطط مؤسسة الضمان الإجتماعي لجلب أفراد ذات كفاءة و مؤهل علمي مناسب من أجل ملء الوظائف الشاغرة.	72	36	28	14	/	/	1.28	0.45	07
07	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين من خلال الجهة المختصة بعملية التخطيط.	78	39	22	11	/	/	1.22	0.41	08
08	يوجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي.	46	23	54	27	/	/	1.54	0.50	03
09	تعتمد مؤسسة الضمان الإجتماعي على الخبرة للإستفادة من عوامل الولاء التنظيمي.	40	20	58	29	02	01	1.62	0.53	02

العبارة رقم 1: "تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية".

حازت العبارة على ترتيب الخامس من بين العبارات الدالة على "نجاح عملية التخطيط للموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي قوي قدر بـ1.36، و بانحراف معياري بلغ 0.56، دال على وجود نوع من الإنقسام حول إجابات المبحوثين ،حيث إتفق 34 موظف من عينة الدراسة بنسبة 68% على البديل "دائما" من أصل 50 مؤكدين أن المؤسسة تقوم بالتخطيط لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تليها 14 مفردة بنسبة 28% إختاروا البديل "أحيانا"، بينما نسبة 04% مثلتها 02 مفردة من عينة البحث إختاروا البديل "أبدا" و هؤلاء المبحوثين لا يرون أن مؤسسة الضمان الإجتماعي تقوم بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات ، و أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، وهو بمثابة برنامج عمل يعده و يخطط له المسير في مؤسسة الضمان الإجتماعي وفق الميزانية الممنوحة سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المخطط لها.

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له ، و أيضا يهدف إلى برمجة كل العمليات التسييرية و الإدارية خلال السنة مع تحديد نسبة التوظيف القررة قانونيا ، فالمعيار الأساسي لتقييم كاسير للموارد البشرية يتمحور حول مدى كفاءة العنصر البشري في إسغلال المناصب المالية الممنوحة بعنوان السنة.

العبرة رقم 02 : تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي بإتباع أساليب علمية و منهجية في تخطيط الموارد البشرية .

حازت هذه العبرة على الترتيب الرابع من بين العبارات الدالة على " نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي قدر بـ 1.52، و إنحراف معياري بلغت قيمته 0.50، دال على وجود إنقسام في آراء المبحوثين ، حيث تمركزت أعلى إجابات العينة عند البديل "أحيانا" من البدائل الثلاث المطروحة بـ 26 مفردة بنسبة 52% من أصل 50 مفردة، و 24 تكرار بنسبة 48% عبرت عن البديل "دائما".

بما أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية فإن الحصول عليهم و تنميتهم و صيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها ، وتطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بإختلاف أنواعها فالحصول على أحسن العناصر البشرية و الإستفادة منها و الإبقاء عليها يعتبر أمرا حيويا لنجاح أي منظمة ، و لنجاح أي منظمة يستوجب أن تستند أساليب تنمية الموارد البشرية و إحتياجاتها إلى تخطيط علمي و أطر علمية و هذل لتحقيق المؤسسة أهدافها المنشأة لأجلها.

تعتبر الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي ،هي الحصول على القوى العاملة و الذي يشمل بدوره تخطيط القوى العاملة عن طريق تحديد العمليات الخاصة بإختيار و تعيين و توجيه قوة العمل، التخطيط للموارد البشرية يحمل بعدين : بعدا خاصا بالعاملين و الذي يختص بالتدريب و تنمية المهارات و تغيير الإتجاهات ، وبعدا خاصا بالمديرين و الذي يختص بزيادة المعارف و رفع مستوى القدرات بإتباع أساليب علمية و منهجية لتستطيع المنظمة الإبقاء على مواردها و المحافظة عليهم.

**العبارة رقم 03:** توجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية

جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع من بين عبارات المحور الأول من إستمارة الإستبيان بمتوسط حسابي 0.91، انحراف معياري قدر بـ0.000، هذا دال على وجود إتفاق في آراء المبحوثين حول عبارة " توجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية"، حيث تركز كل الإجابات عند البديل " دائما " موافقين على أنه توجد جهة مختصة بعملية التخطيط للموارد البشرية بمؤسسة الضمان الإجتماعي .

تأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط و مبعث حيوية و فعالية كل المنظمات و عليه يتوقف الكفاءة و النمو و التقدم و كيان المؤسسة و ملامحها و تفوقها و إستمرارها.

تحوي مؤسسة الضمان الإجتماعي جهة مختصة بعملية التخطيط للموارد البشرية و هي إدارة خاصة بإستقطاب القوى العاملة و الإختيار و التعيين و التنظيم و التقييم ، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل و تحسين جودتهم و زيادة فعاليتهم ، فالمورد البشري في مؤسسة الضمان الإجتماعي بمثابة القلب النابض للإدارة لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يجعلها وسيلة للبقاء و الديمومة و المساعدة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

**العبارة رقم 04 :** يساهم تخطيط الموارد البشرية في توزيع المهام بعدل .

حازت هذه العبارة على الرتبة السادسة من بين العبارات الدالة على " نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي بلغ 0.36، و انحراف معياري قدر بـ0.60، وقد تركزت إجابات المبحوثين حول البديل " دائما" بتكرار 35 مفردة من مجتمع الدراسة مثلتها نسبة 70% ، أما البديل "أحيانا" حاز على الترتيب الثاني من بين البدائل الثلاث المطروحة بنسبة 24% يتكرر 12 مفردة

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

من أصل 50، و تليها نسبة 06% مثلتها 03 مفردات من مجتمع الدراسة فنود هذه العبارة و هؤلاء لا يرون أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في توزيع المهام للموظفين بعدل و هذا قد يكون راجع إلى المصالح المتبادلة من طرف الموظفين و رؤساء الأقسام.

إن تخطيط الموارد البشرية عملية تنبؤية و تحمل مسؤولية إنتقال الموظفين من و إلى داخل المنظمة و خارجها ، ويتم التخطيط للموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية و لتحقيق أكبر عدد من الموظفين اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة.

يمكننا القول أن تخطيط الموارد البشرية عملية مرجعية منتظمة لمتطلبات المؤسسة لضمان توفير العدد المطلوب من الموظفين ذوي المهارات المطلوبة أينما كانوا بحاجة إليها و توزيع المهام بعدل.

إن تخطيط الموارد البشرية عملية تتضمن التطوير و الرقابة من أجل وضع الموظفين المناسبين في المكان المناسب ، تخطيط البرامج اللازمة للمتطلبات و الإختيار و التدريب و الإستخدام الأمثل للقوى العاملة و الإنتقال و التحفيز و الترقية و التعويض لضمان تلبية متطلبات المؤسسة في المستقبل بشكل صحيح و كل هذا يتطلب النزاهة و العدل.

**العبارة رقم 05 :** يشارك مديري الأقسام في التخطيط و تحديد إحتياجات القوى العاملة .

جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول من بين العبارات الدالة على " نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي بلغ 1.68 و إنحراف معياري قدر بـ0.47، دال على وجود إنقسام في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ، حيث إتفق 34 مفردة حول البديل "دائما" بنسبة 68% مؤكدين أنه غالبا ما يشارك مديري الأقسام في عملية التخطيط ، وجاء في الرتبة الثانية البديل " دائما" بنسبة 32% تمثلها 16 مفردة من أصل 50 .

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

إن أساس أي مشروع إنسانس يشترك فيه أكثر من فرد هو التعاون بين هؤلاء الأفراد و التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة ، و التعاون في التخطيط أمر واجب التحقيق بين رؤساء الأقسام فلا بد من تظافر الجهود و مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بعملية تخطيط القوى العاملة في وضع المخططات بمختلف مراحلها و مستوياتها.

**العبرة رقم 06 :** تخطط مؤسسة الضمان الإجتماعي لجلب أفراد ذات كفاءة و مؤهل علمي مناسب من أجل ملء الوظائف الشاغرة.

حازت العبارة على الترتيب السابع من بين عبارات المحور "تجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري " بمتوسط حسابي قدر بـ1.28 و بانحراف معياري بلغ 0.45 دال على وجود إنقسام في آراء المبحوثين ، هي قيمة تدل على تمركز 36 مفردة على البديل " دائما" بنسبة 72% ، تليها مباشرة المرتبة الثانية بتكرار 14 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 28% من بين البدائل الثلاث المطروحة.

تحتل مؤسسة الضمان الإجتماعي في عالمنا المعاصر مكانة مرموقة باعتبارها أداة و مظهر من مظاهر ممارسة سلطة الدولة ، فهي مطالبة لاسيما في الدول النامية بالتكيف مع مقتضيات العصرية من خلال التحكم في مواردها البشرية كما و نوعا ، و تسخيرها لخدمة المواطن.

يعتبر مبدأ الكفاءة في التوظيف من أهم المبادئ التي تقوم عليها مؤسسة الضمان الإجتماعي بعيدا عن مبدأ المحسوبية ، فمبدأ الكفاءة لا يقتصر على الدخول للوظيفة فحسب بل يمتد طيلة المسار المهني للموظف ، وهذا يحتاج بدوره إلى آليات تحققه و تجسده ، كما أن الأداء الفعال لوظائف الإدارة يحتاج مؤهل علمي من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

العبارة رقم 07 : يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين من خلال الجهة المختصة بعملية التخطيط.

جاءت العبارة في الترتيب الثالث من بين عبارات المحور " نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي 1.22% و إنحراف معياري قدر بـ0.41 وهذا دال على وجود نوع من الإتفاق حول إجابات المبحوثين ، حيث إتفق 39 من مفردات عينة الدراسة بنسبة 78% على البديل "دائماً" من أصل 50 مؤكدين أنه يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين.

يتم تعيين الموظفين في مؤسسة الضمان الإجتماعي وفق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويتم التأكد من كفاءات الإجراءات الإدارية لعملية التعيين من خلال الجهة المختصة بعملية التخطيط، التي تهدف إلى توفير أفضل عناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة و تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة و خصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر ، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

العبارة رقم 08 : يوجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي .

حازت العبارة على الترتيب الثالث من بين العبارات الدالة على "نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي 1.54 أو إنحراف معياري بلغ 0.50 ، دال على وجود نوع من الإنقسام حول إجابات المبحوثين حيث إتفق 27 مفردة من مجتمع الدراسة بنسبة 54% على البديل " أحيانا " ، تليها 23 مفردة بنسبة 46% من مجتمع الدراسة مؤكدين أنه توجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

يعد تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من مصطلحات إدارة الموارد البشرية ويمثل أيضاً إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي سيشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض تحقيق أهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي، وتحقيق أهداف الفرد وتعميق الرضا عن العمل من جهة أخرى .

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

**العبارة رقم 09 :** تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي على الخبرة للإستفادة من عوامل الولاء التنظيمي.

حازت هذه العبارة على الرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على " نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري" بمتوسط حسابي قدر بـ1.62 أو إنحراف معياري بلغ 0.53 دال على وجود نوع من الإنقسام حول إجابات الباحثين ، حيث إنفق 29 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 58% على البديل "أحياناً" من أصل 166 ، تليها نسبة 40% مثلتها 20 مفردة من عينة البحث مؤكدين أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد على الخبرة للإستفادة من عوامل الولاء التنظيمي، في حين فندت هذه العبارة مفردة واحدة بنسبة 02% إختارت البديل " أبداً" بنسبة من عينة مجتمع الدراسة.

لخبرة المهنية حسب لا تمثل فقط عدد السنوات التي يمضيها الفرد في الإدارة، إنما تتمثل في قدرته على إتخاذ القرارات السليمة التي تخدم وظيفته و كذا قدرته على التأقلم مع أي ظروف طارئة قد تؤدي إلى عرقلة أدائها الوظيفي ، فإذا كان الموظف قبل توظيفه في رتبته الحالية قد مارس نشاط مدفوع الأجر وخاضع لاقتطاعات الضمان الاجتماعي فإنه يمكنه الإستفادة من المدة التي عملها في إعتماد الخبرة المهنية والتي

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

---

سيكون لها أثر مالي في رتبته الحالية. حيث تعتمد مؤسسة الضمان الاجتماعي على الخبرة للاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي ، هذا الأخير يعتبر أساس مهم لنجاح المنظمة و تقدمها و بلوغ أهدافها من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ذلك أن الإهتمام بالعاملين يعني في حد ذاته مواكبة التطور و التطلع لأهداف المؤسسة بخطى ثابتة نحو تحقيق الأفضل وفق أسس سليمة مدروسة و مخطط لها بعناية.

3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

جدول رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين حول خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارات	الرقم
			%	ت	%	ت	%	ت		
05	0.30	1.10	/	/	10	05	90	45	يتم تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطن وفق إحتياجاته.	01
03	0.47	1.34	/	/	34	17	66	33	يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة لمؤسسة الضمان الإجتماعي	02
08	0.19	1.04	/	/	04	02	96	48	تم مراعاة إحتياجات المواطن وفق إستراتيجية واضحة. لتوفير هذه الإحتياجات.	03
02	0.93	1.68	/	/	04	02	64	32	يتم وضع حملات إعلامية من أجل تعزيز و زيادة الفهم لمحتوى الضمان الإجتماعي.	04
09	0.000	01	/	/	/	/	100	50	يتم التخطيط لحصول المواطن على المعلومات و الإجراءات القانونية بسهولة	05
07	0.23	1.06	/	/	06	03	94	47	يغطي صندوق الضمان الإجتماعي الأمراض المهنية للمؤمن.	06
01	0.96	1.88	40	20	08	04	52	26	يضمن صندوق الضمان الإجتماعي تعويضات كاملة للمخاطر الإجتماعية التي يتعرض لها الأفراد.	07
06	0.27	1.08	/	/	08	04	92	46	يساهم صندوق الضمان الإجتماعي في تطوير سياسة التخطيط للوقاية من حوادث العمل.	08
04	0.47	1.32	/	/	16	32	68	34	يساعد صندوق الضمان الإجتماعي في تسيير الخدمات العائلية.	09

**العبرة رقم 01 :** يتم تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطن وفق إحتياجاته.

حازت العبرة على التصنيف الخامس بمتوسط حسابي قدر بـ1.10 و إنحراف معياري بلغ 0.30، حيث تمركزت أعلى إجابات العينة عند البديل "دائماً" من البدائل الثلاث المطروحة بـ45 مفردة بنسبة قدرها 90% من عينة الدراسة، بينما 5 مفردات مثلتها نسبة 10% كانت إجاباتهم عند البديل "أحياناً" وهذا دال على وجود إتفاق في الآراء المبحوثين حول عبارة "يتم تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطن وفق إحتياجاته".

\* تعمل مؤسسة الضمان الإجتماعي على تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطن وفق إحتياجاته من خلال ضمان تعويضات كاملة للمخاطر الاجتماعية التي يتعرض لها الأفراد خلال حياتهم ( أمراض، حوادث العمل، حوادث مهنية، العجز، الأمومة وغيرها)

\*ترقيم الأفراد المؤمنين وإعطائهم رقم وطنيا.

\* المساهمة في تطوير سياسة الوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية

\* تسيير الخدمات العائلية.

\* تسيير الخدمات الخاصة بالأشخاص المستفيدين من المعاهدات الدولية في إطار الضمان الاجتماعي.

\* تسهيل الإدماج في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للفرد المتعرض للمرض المهني .

**العبرة رقم 02 :** يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة لمؤسسة الضمان الإجتماعي.

جاءت هذه العبرة في الترتيب الثالث من عبارات المحور الثاني "خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.34 و إنحراف معياري قدر بـ 0.47، حيث أدلت 33 مفردة بنسبة 66% بإجابتهم عند البديل " دائماً"، أما نسبة 34% مثلتها 17 مفردة كانت إجاباتهم عند البديل " أحياناً" من بين البدائل الثالث المطروحة.

يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة إلى المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي بهدف رفع الوعي والتثقيف الصحي والسلامة في أماكن العمل في المؤسسات ، أيضا من أجل تعزيز وزيادة فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، ويتم تجسيد ذلك عن طريق إطلاق وتنظيم حملات توعية وحملات إعلامية و من خلال تنفيذ برنامج التوعية الوطني للصحة والسلامة في مكان العمل.

**العبارة رقم 03 :** تتم مراعاة إحتياجات المواطن وفق إستراتيجية واضحة لتوفير هذه الإحتياجات.

حازت هذه العبارة على الترتيب الثامن من بين العبارات الدالة على " خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.04 و إنحراف معياري قدر بـ0.19، دال على وجود إتفاق حول إجابات المبحوثين فقد حصل البديل "دائما" على 48 مفردة بنسبة 96% من بين البدائل الثلاث المطروحة، في حين حصل البديل " أحيانا" على 02 مفردة من أصل 50 بنسبة 04%.

تحتاج مؤسسة الضمان الإجتماعي للرد على توقعات شرائح المجتمع المختلفة من خلال وضع وتنفيذ إستراتيجية للاتصال والتسويق الإجتماعي من خلال توفير خدمات التأمين المتميزة التي تلبي توقعات واحتياجات المشتركين والمتقاعدين والمجتمع.

**العبارة رقم 04 :** يتم وضع حملات إعلامية من أجل تعزيز و زيادة الفهم لمحتوى الضمان الإجتماعي.

حازت العبارة على التصنيف الثاني بمتوسط حسابي قدر بـ1.68 و إنحراف معياري بلغ 0.93 ،دال على وجود إنقسام حول إجابات المبحوثين حيث تركزت 32 مفردة بنسبة 64% عند البديل "دائما" ،وجاء في الترتيب الثاني البديل "أحيانا" بنسبة 04% مثلتها 02 مفردة، في حين حاز البديل "أبدا" على الترتيب الثالث بنسبة 32% مثلتها 16 مفردة من أصل 50 مفردة تمثل عينة مجتمع الدراسة.

جاءت في سياق المبادرات والاستراتيجيات التي تنتهجها مؤسسة الضمان الاجتماعي في ضوء التوسع الكبير في مجالات عملها ودورها ومسؤولياتها في تعزيز منظومة الحماية الاجتماعية والتأكيد على أهمية ترسيخ ثقافة الضمان في المجتمع، وتحديد مكامن القوة والفرص المتاحة والعمل على سد الفجوات وتذليل التحديات وضع حملات إعلامية من أجل تعزيز و زيادة الفهم للمواطنين وتثقيفهم بقضايا الضمان حتى يكونوا على فهم واسع ودقيق بنشريات الضمان وإجراءات المؤسسة المختلفة وعلاقتها بجمهورها مما يسهل قيامهم بدورهم ويساعدهم على إيصال رسالة واضحة للرأي العام بشرائحه المختلفة.

**العبارة رقم 05:** يتم التخطيط لحصول المواطن على المعلومات و الإجراءات القانونية للمؤمن.

جاءت هذه العبارة في الترتيب التاسع من بين العبارات الدالة على " خدمات التأمين المقدمة تلبي احتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الاجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 01 و إنحراف معياري قدر بـ0.000دال على وجوع إتفاق تام حول إجابات المبحوثين ، حيث تمركزت كل إجابات المبحوثين عند البديل "دائماً" ب 50 مفردة مثلتها نسبة 100% .

يتم التخطيط لحصول المواطن على المعلومات و الإجراءات القانونية للمؤمن و ذلك من خلال زيارة المواطن للمؤسسة الضمان الاجتماعي و الإستفسار عن إنشغاله من خلال مكتب التوجيه و الإستقبال حيث هذا الأخير يقوم بإرشاد المواطن إلى المصلحة التي يريد منها المواطن أداء خدماته التأمينية أو من خلال الموقع الإلكتروني لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

**العبارة رقم 06:** يغطي الضمان الاجتماعي الأمراض المهنية للمؤمن.

حازت هذه العبارة على التصنيف السابع من بين العبارات الدالة على "خدمات التأمين المقدمة تلبي احتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الاجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.06 و إنحراف معياري قدر بـ0.23. تمركزت أعلى إجابات المبحوثين عند البديل "دائماً" ب 26 مفردة مثلتها نسبة 52% ، تليها 20

مفردة من أصل 50 بنسبة 40% إختارو البديل "أبدا" ، في حين حصل البديل "أحيانا" على 04 مفردات بنسبة 8% .

للسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجزائر عدة وظائف اتجاه المؤمنّين من العمال الأجراء منها التأمين عن حوادث العمل ، فالتشريع حول حوادث العمل يضمن للأجير إعانات تتضمن تعويضات 100 % لمصاريف العلاج الناتجة عن الحادث, أما في حالة العجز للمؤمن له الحق في التعويض المادي بمعدل 50 % من الراتب .

**العبارة رقم 07 :** يضمن صندوق الضمان الإجتماعي تعويضات كاملة للمخاطر الإجتماعية التي يتعرض لها الأفراد.

جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ 1.08 و إنحراف معياري قدر بـ 0.27 حيث تمركزت أعلى الإجابات عند البديل "دائما" بـ 46 تكرار مثلتها 92% موافقين على أن صندوق الضمان الإجتماعي يضمن تعويضات كاملة للمخاطر الإجتماعية ، وجاء في الترتيب الثاني البديل "أحيانا" بنسبة 08 % مثلتها 04 مفردات من أصل 50 من عينة مجتمع الدراسة.

الانتساب إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يضمن تغطية المخاطر التالية : المرض، الأمومة، العجز، الوفاة من خلال تعويض مصاريف العلاج الصحي التي يدفعها المؤمنين أو ذوي حقوقهم سواء للوقاية أو للعلاج ، و تتضمن تعويضات عن الدواء و العمليات الجراحية و التحاليل الطبية و كذلك تقديم تعويضات مادية للمؤمن عن كل يوم و فترة غير قادر فيها على العمل بعد أخذ موافقة الطبيب المستشار على مستوى الصندوق الوطني ، ويستمر تعويضه إلى غاية رجوعه إلى مكان عمله. و أيضا يتم عويض المصاريف ذات العلاقة بالحمل والوضع. كما يتم التعويض ماديا لمدة ثلاثة أشهر.

**العبارة رقم 08 :** يساهم صندوق الضمان الإجتماعي في تطوير سياسة التخطيط للوقاية من حوادث العمل.

جاءت هذه العبارة في التصنيف السادس من بين عبارات المحور الثاني بمتوسط حسابي قدر بـ 1.08 وانحراف معياري بلغ 0.27، دال على وجود إتفاق في إجابات المبحوثين، فقد حاز البديل " دائما" من بين البدائل الثلاث المطروحة على 46 تكرار بنسبة 92% مؤكدين أن صندوق الضمان الإجتماعي يساهم في تطوير سياسة التخطيط للوقاية من حوادث العمل، في حين جاء الترتيب الثاني للبديل " أحيانا " بـ 04 تكرار تمثلهم نسبة 08% من أصل 50 مفردة مثلت مجتمع الدراسة.

تتجلى أهمية تأمين إصابات العمل بكونه يغطي جميع العاملين الذين ينطبق عليهم شروط الشمول بأحكام القانون منذ اللحظة الأولى لالتحاقهم بالعمل، دون اشتراط لوجود فترات اشتراك محددة للاستفادة من هذا التأمين كبقية التأمينات الأخرى المطبّقة.

فالتشريع حول حوادث العمل يضمن للأجير إعانات تتضمن تعويضات 100 % لمصاريف العلاج الناتجة عن الحادث، أما في حالة العجز للمؤمن له الحق في التعويض المادي بمعدل 50 % من الراتب.

**العبارة رقم 09 :** يساعد صندوق الضمان الإجتماعي في تسيير الخدمات العائلية .

جاءت هذه العبارة في التصنيف الأول من بين العبارات الدالة على "خدمات التأمين المقدمة تلبي توقعات إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي" تمركزت أعلى إجابات المبحوثين عند البديل "دائما" بنسبة 68% مثلتها 68 مفردة من أصل 50، في حين جاء في الترتيب الثاني البديل "أحيانا" بنسبة 16% مثلتها 32 مفردة من أصل 50 من مجتمع البحث.

يساعد الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي في تسيير الخدمات الإجتماعية ، إذا يهتم بالتكفل بالمنح العائلية و منحة التمدرس و التي تمثل دخلا تكميليا من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات و ذويهم.

4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.

جدول رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين حول رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		العبارات	الرقم
			%	ت	%	ت	%	ت		
05	0.40	1.20	/	/	20	10	80	40	تسعى مؤسسة الضمان الإجتماعي إلى تطبيق كافة القوانين و التشريعات .	01
04	0.49	1.38	/	/	38	19	62	31	التخطيط السليم يساعد على تقليل التكلفة بالنسبة للمواطن في مؤسسة الضمان الإجتماعي.	02
03	0.50	1.44	/	/	44	22	56	28	يتم مراعاة التكلفة عند تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	03
06	0.37	1.16	/	/	16	08	84	42	تمل مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير على إقتصادياتوا شتراكات المؤمنين.	04
02	0.69	1.64	12	06	40	20	48	24	تعاني مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير من محدودية مصادر التمويل.	05
07	0.32	1.12	/	/	12	06	88	44	يتم التخطيط للحد من معاناة صندوق الضمان الإجتماعي التي تنجم من الإختلالات المالية و التنظيمية للمؤسسة.	06
08	0.00	01	/	/	/	/	100	50	لتخطيط للتوازن المالية شرط أساسي لإستمرار و ديمومة الضمان الإجتماعي.	07
01	0.86	1.70	26	13	18	09	56	28	يستمد الضمان الإجتماعي إستمراريته من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها.	08

**العبارة رقم 01 :** تسعى مؤسسة الضمان الإجتماعي إلى تطبيق كافة القوانين و التشريعات

جاءت هذه العبارة في التصنيف الخامس من بين عبارات المحور " رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.20 و إنحراف معياري 0.40، دال على وجود إتفاق حول إجابات المبحوثين فقد حاز البديل "دائماً" على الترتيب الأول بنسبة 80% مثلتها 40 مفردة من أصل 50 من مجتمع الدراسة، في حين حصل البديل "أحياناً" على 10 مفردة بنسبة 20% .

يعتبر التأمين الإجتماعي ركيزة مهمة في عملية بناء المجتمع و عنصراً أساسياً بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع، سواء كعمال القطاع العام أو خارج القطاع العام على إعتبار أنه يغطي للعمال العديد من المزايا و الإيجابيات كتعويض النفقات المصروفة على المرض و الحوادث المهنية و غيرها من الأخطار الغير متوقعة ، لذلك فإن مؤسسة الضمان الإجتماعي تسعى إلى تطبيق كافة القوانين و التشريعات مقابل دفع مبلغ صغير من طرف كل مؤمن .

**العبارة رقم 02 :** التخطيط السليم يساعد على تقليل التكلفة بالنسبة للمواطن في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

حازت العبارة على ترتيب الرابع من بين العبارات الدالة على "رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي قدر بـ1.38 ، و بإنحراف معياري بلغ 0.49، دال على وجود نوع من الإتفاق حول إجابات المبحوثين ،حيث إتفق 31 من عينة الدراسة بنسبة 62% على البديل "دائماً" من أصل 50 ، تليها 19 مفردة بنسبة 38% إختاروا البديل "أحياناً".

تضطلع مؤسسة الضمان الاجتماعي إلى إزالة العائق المالي بين المريض و حصوله على الخدمة الطبية مثلا ، و توفير خدمة طبية متكاملة للمواطن بكلفة مقبولة ، وهذا يتم عن طريق إجراء التخطيط السليم الذي يساعد على تقليل التكلفة و في المقابل رفع مستوى الإطمئنان الاجتماعي للفرد و تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للمؤمن.

**العبارة رقم 03 :** يتم مراعاة التكلفة عند تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

حازت على الترتيب الثالث من بين العبارات الدالة على " رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الاجتماعي" بمتوسط حسابي قدر ب 1.44، و إنحراف معياري بلغت قيمته 0.50، دال على وجود إنقسام في آراء المبحوثين ، حيث تركزت أعلى إجابات العينة عند البديل "دائما " من البدائل الثلاث المطروحة بـ 28 مفردة بنسبة 56% من أصل 50 مفردة، و 22 تكرار مثلتها نسبة 44% عبرت عن البديل "أحيانا".

التخطيط الجيد لميزانية صندوق الضمان الاجتماعي يساهم في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و التي بدورها تساهم بدور كبير في مشاركة الأفراد المستفيدين من الخدمات، من خلال تخفيف الأعباء عن الميزانية العامة للصندوق.

**العبارة رقم 04 :** تعمل مؤسسة الضمان الاجتماعي بشكل كبير على إقتصاديات و إشراكات المؤمنين.

جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس من بين عبارات المحور الثالث من إستمارة الإستبيان "رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الاجتماعي" بمتوسط حسابي 1.16 و إنحراف معياري قدر ب 0.37، هذا دال على وجود إتفاق في آراء المبحوثين حول هذه العبارة ، حيث

تمركزت 42 مفردة من أصل 50 حول البديل "دائماً" بنسبة 84% ، في حين جاء الترتيب الثاني للبديل "أحياناً" بنسبة 16% تمثلها 08 مفردة من عينة الدراسة .

تحقق مؤسسة الضمان الإجتماعي الفائدة للأطراف ذات العلاقة ، فالبنسبة للمؤمن عليه سواء كان موظفاً أو عاملاً أو طالباً بتقديم نوع من الإشتراكات للصندوق ، فمع زيادة كلفة الخدمات الصحية أصبح المرض الذي يهدده لا يشكل هما لما يحمله من معاناة جسدية بقدر ما يرافقه من أعباء مالية ، لذلك فالإقتطاعات التي تفرضها مؤسسة الضمان الإجتماعي على المؤمنين بمثابة عملية جبرية يسعى إليها الصندوق بشكل كبير لتحقيق العمل عن طريق إقتصاديات و إشتراكات المؤمنين.

**العبارة رقم 05 :** تعاني مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير من محدودية التمويل.

حازت هذه العبارة على الرتبة الثانية من بين العبارات الدالة على " رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.64 أو انحراف معياري قدر بـ 0.64، وقد تمركزت أغلب إجابات المبحوثين حول البديل " دائماً" بتكرار 24 مفردة من مجتمع الدراسة مثلتها نسبة 48% ، و تليها نسبة 40% مثلتها 20 مفردة من مجتمع الدراسة إختاروا البديل "أحياناً" ، في حين حاز البديل " أبداً " على 06 مفردات مثلتها نسبة 12% .

تلجأ مؤسسة الضمان الإجتماعي إلى وضع خطط بديلة نتيجة لمعاناتها بشكل كبير من محدودية مصادر التمويل ، بإعتبارها مؤسسة خدماتية ذات طابع معنوي بالدرجة الأولى .

**العبارة رقم 06 :** يتم التخطيط للحد من معاناة صندوق الضمان الإجتماعي التي تنجم من الإختلالات المالية و التنظيمية للمؤسسة.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع من بين العبارات الدالة على " رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ 1.12 و إنحراف معياري قدر بـ0.32، دال على وجود إتفاق في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة ، حيث إتفق 44 مفردة حول البديل "دائما" بنسبة 88% مؤكداً أنه يتم التخطيط للحد من معاناة صندوق الضمان الإجتماعي التي تنجم من الإختلالات المالية و التنظيمية للمؤسسة، وجاء في الرتبة الثانية البديل " أحيانا" بنسبة 12 % تمثلها 06 مفردات من أصل 50 .

إن التخطيط الجيد الذي تضعه مؤسسة الضمان الإجتماعي في بداية مسيرتها السنوية يعمل بمثابة طريق لا يمكن تخطيه ، إذ أن هذا الطريق يشتمل على جميع الخطط البديلة و التي في أي لحظة يمكن اللجوء إليها للحد من معاناة الصندوق الوطني التي تنجم من الإختلالات المالية و التنظيمية للمؤسسة.

**العبارة رقم 07 :** التخطيط للتوازن المالي شرط أساسي لإستمرار و ديمومة الضمان الإجتماعي.

حازت العبارة على الترتيب الثامن من بين عبارات المحور "رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي قدر بـ0.1 و بإنحراف معياري بلغ 0.00 دال على وجود إتفاق تام في آراء المبحوثين ، وهي قيمة تدل على تمركز 50 مفردة على البديل " دائما" بنسبة 100% .

إن الهدف الرئيسي و الذي تتدرج منه الأهداف المهمة الأخرى هو تحقيق التوازن المالي الذي يعتبر شرط أساسي لإستمرار و ديمومة صندوق الضمان الإجتماعي ، فيعتبر التوازن المالي المنبع الذي تستمد منه المؤسسة قوتها و الذي يزودها بالطاقة ، لذلك فإن أي خلل في التوازن المالي يؤدي بلا شك إلى فقدان الإستمرارية .

العبارة رقم 08: يستمد الضمان الإجتماعي استثماريته من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها.

جاءت العبارة في الترتيب الأول من بين عبارات المحور " رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي" بمتوسط حسابي 1.70% و إنحراف معياري قدر بـ 0.86 وهذا دال على وجود إنقسام حول إجابات الباحثين ، حيث إتفق 28 من مفردات عينة الدراسة بنسبة 56% على البديل "دائما" من أصل 50 مؤكدين أن صندوق الضمان الإجتماعي يستمد إستثماريته من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها، تليها 13 مفردة بنسبة 26% إختاروا البديل "أبدا" ، وجاء الترتيب الأخير للبديل " أحيانا" بنسبة 18% مثلتها 09 مفردات من أصل 50 مفردة من عينة الدراسة.

يلعب الضمان الإجتماعي دور وسيط مع بعض القطاعات و المؤسسات مثل" الصيدالية ، المؤسسات الصحية ، عيادة إعادة التأهيل و غيرها " و هذا من أجل ضمان إستمرارية الصندوق من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها .

## 5- مناقشة النتائج العامة للفرضيات :

### 5-1- مناقشة النتائج العامة للفرضية الأولى:

جدول رقم 09 : يبين النتائج العامة للفرضية الجزئية الأولى:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة العامة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
5،8،9،4،2	1.68،1.54،1.62،1.52،1.36	دائما أحيانا	1.39	0.44
6،7،3	1.28،1.22،1	دائما		

يستخلص من متوسط آراء المبحوثين حول نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.39. بانحراف معياري 0.44 ، دال على وجود إتفاق في آراء المبحوثين هذه النتيجة تشير إلى وجود دور قوي لنجاح عملية التخطيط و جاء على رأسها العبارات التالية:

-يشارك مديري الأقسام في التخطيط و تحديد إحتياجات القوى العاملة.

- تعتمد مؤسسة الضمان الإجتماعي على الخبرة للإستفادة من عوامل الولاء التنظيمي.

- يوجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة ، فقد بينت النتائج أن نجاح عملية تخطيط

الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءة العنصر البشري.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

- جدول رقم 10: يبين النتائج العامة للفرضية الجزئية الثانية:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة العامة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
7،4،9،2	1.88،1.68،1.34،1.32	دائماً أحياناً	1.27	0.42
1،8،6،3،5	1.10،1.08،1.06،1.04،1	دائماً		

يستخلص من متوسط آراء الباحثين حول خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.27. بانحراف معياري 0.42 ، دال على وجود إتفاق في آراء الباحثين هذه النتيجة تشير إلى أن خدمات التأمين تلبي إحتياجات المشتركين و جاء على رأسها العبارات التالية:

- يضمن صندوق الضمان الإجتماعي تعويضات كاملة للمخاطر الإجتماعية التي يتعرض لها الأفراد.
- يتم وضع حملات إعلامية من أجل تعزيز و زيادة الفهم لمحتوى الضمان الإجتماعي.
- يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة لمؤسسة الضمان الإجتماعي.
- و بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة ، فقد بينت النتائج أن خدمات التأمين المقدمة تلبي إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

جدول رقم 11: يبين النتائج العامة للفرضية الجزئية الثالثة:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة العامة	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
8،5،3،2	1.70،1.64،1.44،1.38	دائماً أحياناً	1.33	0.45
7،6،4،1	1.20،1.16،1.12،01	دائماً		

يستخلص من متوسط آراء المبحوثين حول رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين وُدي إلى المساهمة في

وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.33. بانحراف معياري 0.45 ، دال

على وجود إتفاق في آراء المبحوثين هذه النتيجة تشير إلأن رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يساهم في

إستمرار صندوق الضمان الإجتماعي و جاء على رأسها العبارات التالية:

-تعاني مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير من محدودية مصادر التمويل

- يستمد الضمان الإجتماعي إستمراريته من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها

- التخطيط السليم يساعد على تقليل التكلفة بالنسبة للمواطن في مؤسسة الضمان الإجتماعي

و بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة ، فقد بينت النتائج أن رفع الكفاءة لنظام التأمين

يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق لضمان الإجتماعي.

## النتائج العامة للدراسة :

بعد عرضنا للبيانات المجمعّة و تحليلها و محاولة تفسيرها تمكنا من أن نصل إلى مجموعة من النتائج

العامة نذكر منها :

\* ترى نسبة معتبرة من المبحوثين أنه أحيانا ما يشارك مديري الأقسام في التخطيط و إحتياجات القوى العاملة بنسبة 68% مثلتها 34 مفردة من أصل 50 من عينة مجتمع البحث.

\* نسبة معتبرة من المبحوثين كانت إجابتهم أحيانا على العبارة يوجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي بنسبة 54% مثلتها 27 مفردة من أصل 50 من عينة الدراسة.

\* نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أنه يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة لمؤسسة الضمان الإجتماعي بنسبة 66% مثلتها 33 مفردة من أصل 50 من مجتمع الدراسة.

\* أغلب المبحوثين أكدوا على أنه تتم مراعاة إحتياجات المواطن وفق إستراتيجية واضحة بنسبة 64% مثلتها 32 مفردة من أصل 50 من عينة الدراسة.

\* ترى 31 مفردة بنسبة 62% أن التخطيط السليم يساعد على تقليل التكلفة بالنسبة للمواطن في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

\* كما نجد 28 مفردة مثلتها نسبة 56% يرون أن صندوق الضمان الإجتماعي يستمد إستمراريته من خلال تجميع المدخرات .

## خاتمة

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها.

ويعد التخطيط أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

كما يهدف التخطيط إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة، حيث تتميز الخطة الاستراتيجية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ وملائمة للموارد المتاحة.

يتمتع التخطيط بمات أبرزها توافر المعلومات كمًّا وكيفًا، أن تكون الإمكانيات والإحتياجات واقعية، ووضوح الأهداف وقابلية تحقيقها والقدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة والمحافظة على إستمرارية التخطيط والتنفيذ.

ومن هنا جاءت التوصيات كالتالي:

- الإعداد للتخطيط من خلال تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء المؤسسة.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة، إضافة إلى البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.

## خاتمة

---

- دراسة ظروف العمل المحيطة وضمان مشاركة الإدارة العليا وإلتزامها بعملية التخطيط.
- دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية .
- تحديد وإختيار خطة وإستراتيجية العمل.
- تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليلوتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة.
- تجميع خطط العمل توحيدها، إضافة إلى إعداد خطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.
- تنفيذ الخطة ومتابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز .
- الإهتمام بالموارد البشري و تحفيزه على العمل

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب :

1. أبو النصر مدحت محمد ، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
2. أحمد كمال احمد، التخطيط الاجتماعي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1974.
3. الإقداحي هشام محمود ، علم الاجتماع السياسي، ط1، مؤسسة الشباب الجامعي، الاسكندرية مصر، 2009
4. الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الادارة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
5. جابر عوض سيد، ابو الحسن عبد الموجود، الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2003
6. الجبوري حسين محمد جواد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014
7. الجبوري حسين محمد جواد ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014
8. حجر مبارك، الضمان الاجتماعي، دراسة مقارنة، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1965.
9. حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، دون سنة النشر.

## قائمة المصادر و المراجع

10. الحطاب علي، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

2010

11. حمدان حسين عبد اللطيف، الضمان الاجتماعي احكامه وتطبيقاته، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية،

بيروت، لبنان، 2009

12. حنفي عبد الغفار، عبد السلام قحف، التنظيم وادارة الاعمال، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،

1998

13. حنوش زكي، مروان مسلم، الرقابة والتخطيط في المشروع، ط1، مديرية الكتب والمطبوعات الجزائر،

1981.

14. خاطر احمد مصطفى، الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث،

الاسكندرية، مصر، 2007

15<sup>1</sup>. داداي عدنونناصر، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998

16. درويش عبد الكريم، اصول الادارة العامة ، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1980

17. ارشاد احمد عبد اللطيف، اساليب التخطيط للتنمية، ط1، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002

18. سالم سماح، نجلاء صالح، اساسيات العمل في الخدمة الاجتماعية، ط1 عالم الكتب الحديث، الاردن،

2010 .

19. سالم مصطفى كامل زايد، حتمية التخطيط الاجتماعي، ط1، دار الكتب والوثائق القومية، الاسكندرية،

2014

## قائمة المصادر و المراجع

20. السيد علي سعيد ، العملية الإدارية" الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة"، ط1، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر .
21. شكري عبد المجيد، التخطيط الاعلامي، اسسه، نظرياته، تطبيقاته، ط2، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 2009
22. الصانع نبيل ذنون، الادارة مبادئ واساسيات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- صبيح ماجد حسني، مسلم فايز ابو حلو، التخطيط والتنمية الاجتماعية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010،
23. عبد الفتاح محمد سعيد ، محمد فريد لصحن، الادارة العامة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1996
24. عبد الله محمود عبد الرحمان، ادارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات التنظيمية والممارسات الواقعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009،
25. عبد المنعم فهمي سعد، التخطيط للتربية الاجتماعية، ط1، الدار الثقافية للنشر، د ب ن ، د س ن
26. العساف احمد عارف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011
27. عقيلي عمر وصفي، الادارة المعاصرة « التخطيط-التنظيم-الرقابة »، ط1، دار زهران، عمان، 2009
28. غنيم عثمان محمد، التخطيط اسسه ومبادئ عامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2006
29. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

30.الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريان  
قطر، 2014

31.محمد الدليمي عبد الرزاق، الاعلام واشكاليات التخطيط والممارسة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع،  
عمان ، الاردن، 2010

32.محمد الدليمي عبد الرزاق، التخطيط الاعلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،  
الاردن،2012.

33.محمد فهمي سامية وآخرون، طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي، ط1، المكتب الجامعي  
الحديث، الاسكندرية، 1985

34.المصري احمد محمد ، التخطيط والرقابة الادارية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر،  
2007

35.النجار عبد العزيز ، الادارة الذاتية، ط1، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008

## 2- الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1- قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية ام البواقي، مذكرة لنيل  
شهادة الماجستير في الادارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق اهراس،  
معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضة، الجزائر، 2011

2- قاسمي التجاني، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، مذكرة متطلبات نيل شهادة  
الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي، الجزائر، 2015





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة



كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم إجتماع

التخصص: علم إجتماع تنظيم و تنمية

الاستبـانة

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر 2 LMD, تحت عنوان سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي أضع بين يديك (ي) هذه الاستبـانة, وأرجو منك (ي) تعبنتها بوضع العلامة (x) أمام العبارات التي تتوافق مع آرائك (ي), علما أن إجابتك (ي) لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وشكرا لتعاونكم.

إشراف الأستاذ:

فاتح جبلي

إعداد الطالب:

حسان كرشونة

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  , أنثى

العمر: .....

المستوى: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الوضعية الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق(ة)

سنوات الخبرة : .....

المحور الثاني : نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على التحكم في كفاءةالعنصر البشري.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.			
02	تقوم مؤسسة الضمان الإجتماعي باتباع أساليب علمية و منهجية في تخطيط الموارد البشرية.			
03	توجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للموارد البشرية.			
04	يساهم تخطيط الموارد البشرية في توزيع المهام للموظفين بعدل			
05	يشارك مديري الأقسام في التخطيط و تحديد إحتياجات القوى العاملة.			
06	تخطط مؤسسة الضمان الإجتماعي لجلب أفراد ذات كفاءة و مؤهل علمي مناسب لملء الوظائف الشاغرة.			
07	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية التعيين من خلال الجهة المختصة بعملية التخطيط.			
08	يوجد سياسة واضحة و محددة لتخطيط المسار الوظيفي.			
09	تعتمد مؤسسة الضمان الإجتماعي على الخبرة للإستفادة من عوامل الولاء التنظيمي.			

المحور الثالث: خدمات التأمين المقدمة تلبي توقعات إحتياجات المشتركين في مؤسسة الضمان الإجتماعي.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
10	يتم تطوير الخدمات المقدمة إلى المواطن وفق إحتياجاته.			
11	يتم رفع الوعي التأميني من خلال تحسين النظرة لمؤسسة الضمان الإجتماعي			
12	تتم مراعاة إحتياجات المواطن وفق إستراتيجية واضحة. لتوفير هذه الإحتياجات.			
13	يتم وضع حملات إعلامية من أجل تعزيز و زيادة الفهم لمحتوى الضمان الإجتماعي.			
14	يتم التخطيط لحصول المواطن على المعلومات و الإجراءات القانونية بسهولة			
15	يغطي صندوق الضمان الإجتماعي الأمراض المهنية للمؤمن.			
16	يضمن صندوق الضمان الإجتماعي تعويضات كاملة للمخاطر الإجتماعية التي يتعرض لها الأفراد.			
17	يساهم صندوق الضمان الإجتماعي في تطوير سياسة التخطيط للوقاية من حوادث العمل.			
18	يساعد صندوق الضمان الإجتماعي في تسيير الخدمات العائلية.			

المحور الرابع: رفع الكفاءة المالية لنظام التأمين يؤدي إلى المساهمة في وجوده كصندوق  
لضمان الإجتماعي.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
19	تسعى مؤسسة الضمان الإجتماعي إلى تطبيق كافة القوانين و التشريعات .			
20	التخطيط السليم يساعد على تقليل التكلفة بالنسبة للمواطن في مؤسسة الضمان الإجتماعي.			
21	يتم مراعاة التكلفة عند تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.			
22	تعمل مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير على إقتصاديات وإشتراكات المؤمنين.			
23	تعاني مؤسسة الضمان الإجتماعي بشكل كبير من محدودية مصادر التمويل.			
24	يتم التخطيط للحد من معاناة صندوق الضمان الإجتماعي التي تنجم من الإختلالات المالية و التنظيمية للمؤسسة.			
25	التخطيط للتوازن المالية شرط أساسي لإستمرار و ديمومة الضمان الإجتماعي.			
26	يستمد الضمان الإجتماعي إستمراره من خلال تجميع المدخرات و إعادة إستثمارها.			

## ملخص الدراسة

العنوان : سياسة التخطيط في مؤسسة الضمان الإجتماعي

إشراف الأستاذ : جبلي فاتح

من إعداد الطالب : كرشونة حسان

إنطلق البحث من تساؤل رئيسي مفاده " كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي " وللإجابة عن التساؤل وضع الباحث (٠٣) فرضيات تم بناؤها بما يلائم متطلبات الدراسة ، كما تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٥٠) من رؤساء أقسام مؤسسة الضمان الإجتماعي -تبسة -بالإضافة إلى أنه تم إستخدام منهج المسح الشامل في تحليل الدراسة والوصول إلى الأهداف المخطط لها، وقد تم التوصل إلى أن الفرضيات الدراسة محققة ، و هذا يدل على أن مؤسسة الضمان الإجتماعي تتبع سياسة في تخطيطه للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية " سياسة،التخطيط،الضمان الإجتماعي،مؤسسة"

**Titre: Politique de planification dans l'institution de sécurité sociale**

**Préparé par l'étudiant: Kershona Hassan**

**Dirigé par: DjebliFateh**

La recherche a débuté par une question principale: «Comment se déroule le processus de planification des ressources humaines dans l'Institution de Sécurité Sociale?» Pour répondre à la question, le chercheur a mis (03) des hypothèses construites selon les exigences de l'étude.L'étude a également été appliquée à un échantillon de (50) chefs de départements de la sécurité sociale, et l'approche globale de l'enquête a été utilisée pour analyser l'étude et atteindre les objectifs planifiés. La corporation de la sécurité sociale suite une politique dans sa planification pour les ressources humaines.

**Mots clés "Politique, Planification, Sécurité sociale, Fondation"**

**Title: Planning policy in the social security institution**

**Prepared by the student: Kershona Hassan**

**Directed by: DjebliFateh**

The research began with a main question: "How is the human resources planning process going in the Social Security Institution?" To answer the question, the researcher put (03) hypotheses constructed according to the study requirements. The study was also applied to a sample of (50) heads of social security departments, and the overall survey approach was used to analyze the study and achieve the planned objectives. The Social Security Corporation follows a policy in its planning for human resources.

**Keywords "Policy, Planning, Social Security, Foundation"**