



جامعة إفريقيا العالمية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان:

تخطيط القوى العاملة ودوره في رفع كفاءة الأداء

(دراسة حالة شركة سوداني من الفترة 2014 - 2017م)

إشراف الدكتورة:

سوسن عثمان محمد سلمان

إعداد الطالبة:

أمينة السمؤال جعفر علي حسن

الخرطوم

1440هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة الى نبي الرحمة ونور العالمين ...

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

الى من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من يقاتل من اجل يمدنا بالخبز والخبز الى من احمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارك قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد...

والدي العزيز

الى القلب الذي يبسم لي دائما والصدر الحاني الذي يضمني في الليالي الباردة الى معنى الحنان والتغاني الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...

أمي الحبيبة

الى من ارى التفاؤل بعيونهم والسعادة في ضحكهم الى الوجوه المفعمة بالبراءة ولولا محبتهم لما ازدهرت ايامي وتفتحت براعم للغد...

إخواني وأختي الحب كل الحب أتم

الى من تطلعت الى نجاحي بنظرات الامل الى الشموع التي تنير حياتي الى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها الى رفقاء دربي في هذه الحياة بدونكم لا شيء ومعكم اكون انا...

زوجي وأبني

الى من تحلو بالاخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء الى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة سرت الى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...

صديقاتي

الى ريجان حياتي وصاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة والمواقف النبيلة الى الاخت التي لم تدها ابي والتي تشاركني تفاصيل حياتي...

ست البنات بابكر

الى كل من علمني حرفا في مختلف مراحل التعليم...

أساتذتي

الى كل من ساهم في نجاح هذا البحث لكم مني فائق التقدير والاحترام...

الشكر والتقدير

إلهي لا يطيّب إلا بذكرك ولا يلبس إلا بذكرك ولا يبذل إلا بذكرك ولا يتكلم إلا بذكرك ولا يتكلم إلا بذكرك ولا يتكلم إلا بذكرك ولا يتكلم إلا بذكرك
أشكر الله سبحانه وتعالى على إكمال هذا البحث ثم الشكر إلى أسرة جامعة افريقية يا العالمية وأخص بذلك كلية العلوم الإدارية ولا بد وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة العلمية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الكلية مع الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى أستاذتي الأفاضل...

وكذلك الشكر موصول إلى أسرة شركة سوداني والشكر موصول إلى أم ناء المكتبات بكل من جامعة افريقية يا العالمية وجامعة ام درمان الإسلامية وجامعة السودان المفتوحة..

وأخص بالشكر والتقدير من كانت لي نوراً يضيء الظلمة التي تقف في طريقي من زرع التفاؤل في قلبي وقدم لي المساعدات والأفكار أقول له بشراك أقول الرسول صل الله عليه وسلم (إن الحوت في البحر والطيور في السماء يصلون على معلم الناس الخير)

الدكتورة/ سوسن عثمان محمد سلمان

وأخيراً الشكر لكل من وقف معي وساندني لإتمام هذا البحث حتى خرج بالشكل الذي هو عليه...

المستخلص

تناول البحث موضوع تخطيط القوى العاملة ودوره في رفع كفاءة الأداء، وتكمن المشكلة في علاقة الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة بكفاءة الأداء وتمثلت المشكلة في الى اي مدى تؤثر عملية إختيار العاملين على رفع كفاءة الأداء من أهم أهداف البحث إبراز دور تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة الأداء والتعرف على المعوقات والقصور التي تحدث من تخطيط القوى العاملة وإقتراح حلول لتجاوزها ومعرفة المفاهيم الخاصة في تخطيط القوى العاملة على كفاءة الأداء .

اعتمد البحث في منهجه على المنهج الوصفي التحليلي ، واتخذ من الاستبانة أداة له لجمع البيانات ، وتم الإطلاع على الدراسات السابقة والإستفادة منها ، توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي ؛ إن أهداف وغايات شركة سوداني صيغت وفق رؤية واضحة وإتباع أساليب علمية في عملية التخطيط أدى لرفع كفاءة الأداء .

أهم التوصيات التي أقدمها البحث الإهتمام بإستخدام أساليب متنوعة وواسعة للإبداع والإبتكار والعمل على تمليك الموظف المعلومات التي تساعد في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر .

Abstract

This study deals with the effect of promotion on the promotion of The study tackled the subject of manpower planning and its role in raising the efficiency of performance. The problem lies in the relationship of the scientific methods used in the planning of the labor force with the efficiency of performance. The problem is the extent to which the selection process affects the efficiency of performance. Efficiency of performance and identify constraints and shortcomings that limit the planning of the workforce and propose solutions to overcome them and knowledge of the concepts in the planning of the workforce on the efficiency of performance.

The research reached a number of results, the most important of which are the following: The goals and objectives of a Sudanese company formulated according to a clear vision and following scientific methods in the planning process led to increased efficiency of performance.

The most important recommendations made by the research are the interest in using a wide variety of methods of creativity, innovation and work on the ownership of the employee information that helps him to solve the problems without referring to the direct president.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
الفصل الأول : أساسيات والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول : أساسيات البحث
5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني: تخطيط القوى العاملة	
13	المبحث الأول: تعاريف ومفاهيم تخطيط القوى العاملة
30	المبحث الثاني: مرتكزات تخطيط القوى العاملة
45	المبحث الثالث: أثر القوى العاملة على الإنتاجية
الفصل الثالث: كفاءة الأداء	
53	المبحث الأول : تعاريف ومفاهيم الأداء
62	المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء
68	المبحث الثالث : طرق وخصائص تقييم الأداء للقوى العاملة
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
76	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة سوداني
80	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
88	المبحث الثالث : اختبار الفروض

الخاتمة	
102	أولاً: النتائج
103	ثانياً: التوصيات
105	المصادر و المراجع
الملاحق	
I	ملحق رقم (1)
V	ملحق رقم (2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
82	معامل ألفا كرونياخ الاستبان	1 / 4
82	اوزان مقياس ليكارت الخماسي	2 / 4
83	المتوسط المرجح	3 / 4
84	النوع	4 / 4
85	العمر	5 / 4
86	المؤهل العلمي	6 / 4
87	سنوات الخبرة	7 / 4
88	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول	8 / 4
90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الاول	9 / 4
91	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الاولى	10 / 4
92	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	11 / 4
94	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثاني	12 / 4
96	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثاني	13 / 4
97	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	14 / 4
99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث	15 / 4
100	الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثالث	16 / 4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
84	النوع	1 / 4
85	العمر	2 / 4
86	المؤهل العلمي	3 / 4
87	سنوات الخبرة	4 / 4

الفصل الأول

أساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الاول

أساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول : أساسيات البحث:

تمهيد:

تخطيط القوى العاملة هي الخطوة الأولى والأساسية لإدارة الموارد البشرية بمعنى توضيح من يقوم بما يجب القيام به والقوى العاملة هي فئة من إجمالي السكان الذين أعمارهم بين (18 - 65) سنة ولديهم القدرة والرغبة في العمل وهم أيضا موارد بشرية اقتصادية وتشكل العنصر الهام والفعال دوماً ويوجد في كل العالم نقص أو زيادة في هذا العنصر وهذا سبب الاهتمام بالقوى العاملة لمعرفة وتحديد كم المتوفر من هذه القوى وماذا تحتاج منها في المشروعات وغيرها ويتوفر هذا في إحصائيات السكان.

من البديهي القول بأن تخطيط القوى العاملة لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية أخرى، يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المنظمة بوجه عام. ويستمد تخطيط القوى العاملة أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة وذلك لتحديد كميات ونوعيات العمالة المطلوبة، كما يعتبر ضرورياً للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات جديدة، حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة أو الأهداف من وراء هذه التغييرات.

مشكلة البحث:

يعتبر المورد البشري العامل الأهم من بين العوامل التي تقود إلى رفع كفاءة الأداء، وبالتالي يجب بذل أقصى الجهود لتخطيط القوى العاملة للوصول إلى أعلى معدلات أداء وتحقيق التمييز لمنظمات الأعمال، عدم استخدام الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة في الكثير من منظمات الأعمال يضعف قدرتها بدرجة كبيرة ويقلل من فرص حصولها على مزايا تنافسية ويحدد الكثير من مواردها مما يضطرها في نهاية المطاف إلى فقدان عملائها وبالتالي الخروج من السوق عليه يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة الأداء وتتنوع منه الأسئلة الآتية:

1. كيف يؤثر التخطيط على رفع كفاءة الأداء؟
2. ما علاقة الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة بكفاءة الأداء؟
3. إلى أي مدى يؤثر الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية على استقرار القوى العاملة؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث بالنسبة للباحث في تقديم إضافة حقيقية في حياته العملية والعلمية واشباع رغبة الباحث واثبات دراسة وإضافة إلى فكرة. هذا البحث ربما يمثل إضافة جديدة للمكتبة العلمية وتوفير بيانات أو معلومات لصالح قراء وباحثي المستقبل ، أما أهميته بالنسبة للمنظمة مساعدة واضعي السياسات ومنتخذي القرار لأن البحث يوفر معلومات ويقدم توصيات تعينهم على رفع كفاءة الأداء.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. إبراز دور تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة الأداء.
2. التعرف على المعوقات والقصور التي تحد من تخطيط القوى العاملة واقتراح حلول لتجاوزها.
3. التعرف على المفاهيم الخاصة بتخطيط القوى العاملة لرفع كفاءة الأداء.

فرضيات البحث:

تتمثل فروض الدراسة في الآتي:

1. إتباع أساليب علمية في عملية التخطيط يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين.
2. تؤدي الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة لرفع كفاءة أداء العاملين.
3. الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية يؤدي إلى إستقرار القوى العاملة.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة حالة (شركة سوداني).

أدوات البحث:

المصادر الأولية:

الاستبانة - الملاحظة

المصادر الثانوية:

الكتب والمراجع المختلفة والمنشورات والدراسات السابقة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: شركة سوداني - الرئاسة الخرطوم

الحدود الزمانية: 2014م . 2017م.

الحدود البشرية: العاملون بشركة سوداني.

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة؛ الفصل الأول تحت عنوان أساسيات البحث والدراسات السابقة ويتكون من مبحثين المبحث الأول خصص لأساسيات البحث والمبحث الثاني لاستعراض الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني عن تخطيط القوى العاملة ويتكون من ثلاثة مباحث الأول يتحدث عن تعاريف ومفاهيم تخطيط القوى العاملة والمبحث الثاني يتناول مرتكزات تخطيط القوى العاملة والمبحث الثالث يوضح أثر القوى العاملة على الإنتاجية، أما الفصل الثالث عن الأداء ويتكون من ثلاث مباحث المبحث الأول تعاريف ومفاهيم الأداء المبحث الثاني أساسيات تقييم الأداء والمبحث الثالث طرق وخصائص تقييم الأداء للقوى العاملة أما الفصل الرابع فقد خصص لإجراءات الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة مباحث الأول نبذة تعريفية عن شركة سوداني والمبحث الثاني عن تحليل بيئات الدراسة والمبحث الثالث إختبار الفروض ثم الخاتمة تتكون من النتائج والتوصيات ثم المصادر والمراجع والملاحق.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

1/ دراسة آدم إبراهيم (2009م): (1)

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط القوى العاملة على نجاح المؤسسات ونموها وتطويرها واستمرارها وثقل رفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من جمع المعلومات وتحليلها. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم عنصر من عناصر الإنتاجية هو الإنسان لذا يجب الاهتمام بالكادر البشري لذا أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات كافة، أن سمة هذا العصر هي التقدم والتطور لذا يجب تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة حتى يواكب التطور ويتميز بالاستمرار والتجديد، تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ويحقق التوازن بين الاحتياجات

1- آدم إبراهيم أحمد جماع، تخطيط القوى العاملة وأثره على رفع كفاءة الأداء ، دراسة حالة وزارة المالية 2003م – 2009م ، رسالة دبلوم غير منشورة، جامعة نيالا. ب.ت.

المطلوبة من القوى العاملة الحالية أو المستقبلية. من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة يوصي بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية لما تقوم به من مهام في أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية وهو المورد البشري الذي يمثل أعلى الموارد الإنتاجية، التدريب يمثل الركيزة الأساسية بالنسبة للمؤسسات وبدون التدريب لا مجال للمنافسة في عالم اليوم، ضرورة تبني المنظمات للخطط والبرامج التدريبية الفاعلة تجاه تخطيط وتدريب القوى العاملة بها حتى يتثنى لها القدرة على البقاء أمام التقدم والتطور الذي أصبحت عالم اليوم.

تختلف دراسة الباحث في المتغير التابع. استفادت الباحثة من هذه الدراسة بأن التخطيط وتدريب القوى العاملة يساعد المنظمة والعاملين إن التدريب جهد نظامي هادف لإسراء المعرفة الكلية بأهداف المنشأة والمعرفة العلمية بمهام واختصاصات الوظيفة وتنمية المهارات والقدرات في الأداء الفعلي، وإيجاد المناخ الملائم لتأصيل القيم والاتجاهات الايجابية للنصوص بالواجبات بقدر عال من الكفاءة والفعالية، كما استفادت الباحثة من هذه الدراسة في صياغة الفروض وأضافته له بعداً مقدراً للاستفادة من المجهود المبذول فيها والتبويب الجيد .

2/ دراسة معتمد عمر (2010م) (1):

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف ودراسة مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر عليه.

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أثبتت الدراسة أن التخطيط السليم للقوى العاملة من اختيار وتعيين وتدريب يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين، اتضح أن سياسات المصارف تتسم بالمرونة وأن هنالك مشاركة لمديري الإدارة في وضع سياساتها وأنها تشارك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، عدم

1- معتمد عثمان خليل، أثر تخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية في الفترة 2005م – 2009م ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية. ب.ت.

التنسيق بين الأقسام المختلفة لتخطيط القوى العاملة في الأقسام بالمصارف يشكل عدم انسجام بينها وبين العرض والطلب على القوى العاملة في الأقسام.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تدعيم الأجهزة التخطيطية بالكفاءات البشرية القادرة على التخطيط العلمي ونشر الوعي التخطيطي بالمصارف، ضرورة اعتماد الهيكل التنظيمي لكافة الإدارات، لأن الخرائط التنظيمية تساعد على تقسيم مهام واختصاصات الازدواجية في تنفيذ بعض الأعمال، تأمين التطورات المستمرة للمستوى المعيشي أو تحسين أنظمة الرواتب والأجور وكافة أشكال الحوافز المادية للعاملين.

الاستفادة من الدراسة السابقة :

فتحت للباحثة كثيرا من أفاق المراجع الهامة والمصادر العربية والعالمية

3/ دراسة محمد عوض (2010م) (1):

دور تحسين بيئة العمل في ترقية الأداء: دراسة حالة، الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) 2009م، بحث ماجستير غير منشور باللغة العربية . جامعة إفريقيا العالمية . 2010م:

تناولت الدراسة مشكلة عدم تهيئة بيئة العمل للعاملين في كثير من المؤسسات والذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي خفض معدلات الإنتاج، وترقية الأداء وكذلك إثبات أهمية الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الرضا الوظيفي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أغلب العاملين بدون أن أعمالهم مهمة وهم راضون عن ذلك وأن ترقية الأداء في بيئة العمل تساهم في رفع الكفاءة وتطوير

1- محمد عوض الله بن صالح، دور تحسين بيئة العمل في ترقية الأداء، جامعة إفريقيا العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م.

العمل، وأن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر ايجابي في رفع الروح المعنوية وتقديم خدمات أفضل، أثبتت صحة الفروض بالتطبيق على سوداتل.

يكن الشبه بين الدراستين في الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على رفع الروح المعنوية له.

استقادت الباحثة من الدراسة السابقة بمعرفة مفهوم ترقية الأداء في بيئة العمل يساهم في رفع الكفاءة وتطوير الأداء، كما حوت عدد كبير من المراجع إدارة الموارد البشرية.

4/ دراسة أبو بكر محمد (2013 م) (1):

تناولت الدراسة فاعلية البيئة في رفع كفاءة الأداء، دراسة حالة: قناة الشروق الفضائية، تناولت الدراسة فاعلية البيئة في رفع كفاءة الأداء تمثلت مشكلة البحث في نقل التجربة الشخصية للباحث في قناة الشروق الفضائية ووضعها بالجاذبة والمشجعة، وأراد أن يوثق لها إثراء المكتبة وفائدة لقراء المستقبل وواضعي السياسات ومتخذي القرارات، ومن أهدافها التعرف على بيئة العمل الفاعلة وأثرها على أداء العاملين للتعرف على السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الفاعلة، الوقوف ميدانيا على فاعلية البيئة ورفع كفاءة الأداء في المنطقة، تحسين بيئة العمل يحتاج إلى سند الإدارة العليا ودعم العاملين.

الفهم الايجابي أو ثقافة البيئة الموجبة لدي الإدارة العليا تفعل الأداء وتقوي الانتماء. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة البيئة الإدارية الملائمة ومشاعر الاطمئنان لدى العاملين تسهم في رفع كفاءة الأداء في المنظمة، مشاركة العاملين في اتخاذ

1- أبو بكر محمد فرح، فاعلية البيئة في رفع كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، 2013م.

القرار تسهم في رفع كفاءة الأداء في المنظمة، الرضا الوظيفي والتواصل الاجتماعي للعاملين يسهمان في تقوية روح الانتماء للمنظمة.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الاهتمام بالتخصصية في العمل لتجويد الأداء، تفعيل دور إدارة الموارد البشرية للاهتمام بسياسات الأجور والحوافز والترقية باعتبارها من محفزات العمل، إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول توعيد أسباب بيئة عمل مثالية ومشجعة للعمل.

أوجه الشبه في الدراستان في المتغير التابع كفاءة الأداء:

استفادت الباحثة من الدراسة السابقة في التعرف على الدراسات التي تناولت الدراسة موضوع البحث وفي كيفية صياغة الفروض.

5/ دراسة محمد نشوان (2003):⁽¹⁾

تناولت الدراسة القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، وتمثلت مشكلة البحث في حاجة البلاد (الجمهورية اليمنية) إلى قيادات واعية مدركة لمسئولياتها الملقاة على عاتقها وندرة الموظفين من ذوي الكفاءة القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة أو الذين يمكن تأهيلهم لهذه المراكز ليواجهوا المسؤوليات، ومن فروضها هناك علاقة وثيقة بين القيادة والروح المعنوية، فالقيادة الإدارية الفعالة هي القادرة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة.

وتم استخدام المنهج التحليلي والوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: عدم ملاءمة العمل لطموح ورغبات وميول العاملين مما يولد شعور بعدم الرضا، وهذا يؤثر على كفاءة أداء العامل لعمله وانعدام العدالة والمساواة وتقشي المحسوبية

1 - محمد نشوان، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، دراسة حالة: عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين (1423هـ - 2003م)

وانتشار الفساد الإداري ومن توصياتها تلبية الحاجات المادية والاجتماعية والمعنوية التي تساهم في رفع الروح المعنوية.

الدراسات تشابهتا في المتغير التابع كفاءة الأداء.

استفادت الباحثة من الدراسة السابقة في حاجة المؤسسات إلى كفاءات إدارية واعية مدركة لمسئولياتها في تلبية احتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

6/ دراسة عماد الدين (2006م):⁽¹⁾

تناولت إدارة الأفراد ودورها في الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على منظمة البدرين العالمية تمثلت مشكلة الدراسة أيجاد إجابة على: ما هو أثر إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة والإنتاجية والإنتاج؟

وكانت الفروض لإثبات تطبيق بعض سياسات إدارة الأفراد وهي: تفويض السلطة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار لخلق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين لرفع كفاءة الأداء والإنتاج والإنتاجية.

هذه الدراسة تناولت أيضا تنمية الموارد البشرية من خلال إدارة الأفراد.

توصلت الدراسة إلى إثبات الأثر الايجابي لتطبيق السياسات المذكورة وبالصورة المطلوبة من قبل إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة والإنتاج والإنتاجية، وأوصت بضرورة الاهتمام بإدارة الأفراد في المنظمات ودعمها للرفقي بالعنصر البشري.

تختلف دراسة الباحث في تركيزها على كل وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد في التنمية من خلال تقييم ومعالجة أي انحراف وتطوير للعنصر البشري.

1 - عماد الدين الصادق إبراهيم، إدارة الأفراد ودورها في الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على منظمة البدرين العالمية في الفترة من 2002م إلى 2006م ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة إفريقيا العالمية - الخرطوم 2006م

استفادت الباحثة من هذه الدراسة بأن تحسين بيئة العمل يعتبر من صميم مهام ومسئوليات إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذي ينعكس إيجابيا على كفاءة أدائهم.

الفصل الثاني

تخطيط القوى العاملة

المبحث الأول: تعاريف ومفاهيم تخطيط القوى العاملة

المبحث الثاني: مرتكزات تخطيط القوى العاملة

المبحث الثالث: أثر القوى العاملة على الإنتاجية

الفصل الثاني

تخطيط القوى العاملة

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل التطور التاريخي وتعريف ومفهوم واهمية واهداف ومراحل ومزايا ومتطلبات تخطيط القوى العاملة

المبحث الأول: تعاريف ومفاهيم تخطيط القوى العاملة

التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية

أسفرت التطورات العلمية والتقنية المتسارعة التي حدثت في العقود الماضية عن تغيرات كبرى في تركيبة إقتصاد الدول ونموه وسرعة تغيره وأدت الى حدوث تغيرات جزرية في تركيب الوظائف والمهن وفي محتوياتها ومتطلباتها، وبات من الواضح أن الإهتمام بمشكلات القوى العاملة ينعكس بصورة سلبية على مستوى الإنتاجية ومعدلات النمو الإقتصادي ، ويفضى الى العديد من المشكلات الأخرى.

(1)

قد أدى الكساد الإقتصادي الكبير في فترة الثلاثينات من القرن الماضي وما صاحبه من معدلات عالية في البطالة الى إعادة النظر في كثير من المعتقدات السائدة في مجال الإقتصاد والعمالة والتوظيف ، وعلى وجه الخصوص فان أفكار الإقتصادي البريطاني الشهير جون مينارد كينز التي ضمنها في كتابه (النظرية العامة للتوظيف والفائدة والنقود) الذي صدر سنة ١٩٣٦م وغيرها من الكتابات ، التي أحدثت ثورة في هذا المجال . فقد جادل كينز أن العمالة لا تتحقق على نحو آلي ، وقاوم الفكرة السائدة آنذاك بأنه لا سبيل إلى معالجة البطالة ، فأوضح أنه يمكن معالجة البطالة

1- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الرياض: مكتبة العبيكان ، 2001م) ص ص 413- 414.

من خلال السياسات النقدية والمالية ، ذلك أن البطالة تحدث بفعل انخفاض الطلب على السلع والخدمات وان الحكومات تستطيع زيادة النفقات العامة لزيادة الطلب على السلع والخدمات . كذلك تستطيع التأثير على الإستثمارات من خلال التحكم في العرض من النقد ومعدل الفائدة"وكذلك ظهرت فكرة التخطيط للقوى العاملة في الدول الرأسمالية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والبطالة والسعى نحو توفير فرص العمل وتحقيق العمالة الكاملة ، وان التخطيط للقوى العاملة مهما لمعظم الدول ، حتى في الدول التي لا تتخذ بالتخطيط القومي الكلى ، ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال ، بالرغم من أنها لا تطبق أسلوب التخطيط المركزي إلا أن هناك تنبؤات للإتجاهات الاقتصادية والعمالة على المستوى القومي، حيث يقوم مكتب إحصائيات العمل الامريكى (Bureau of labor Statistics) التابع لوزارة العمل بالقيام بمثل هذه التنبؤات لتحديد مدى توفر الأفراد بأنواع معينة من المهارات ، واطهار العجز والفائض المتوقع من العمالة ، وكثير من السياسات والبرامج في هذا المجال تنبى على هذه الإتجاهات والتنبؤات،ومنذ إستقلال الدول النامية ابتداءا من الخمسينيات من القرن الماضي.⁽¹⁾ اخذت بالإهتمام بوضع خطط إستراتيجية لتنمية مجتمعاتها ، وكان التخطيط للقوى العاملة جزءا اساسيا من هذه الخطط . اما على مستوى المنظمات ، فعن بدايات تخطيط الموارد البشرية فيها يرجع الى بداية المنظمات الادارية الحديثة ، فمنذ بداية تلك التنظيمات، كان على المسؤولين في المنظمات التأكد من أن ثمة توافق بين المديرين والمشرفين والموظفين والعمال، وما يؤدونه من أعمال في الوسائل المتطورة نسبيا لتخطيط القوى العاملة المتاحة في الوقت الحاضر إنما هي نتاج العديد من التطورات التدريجية التي حدثت في العقود الماضية خلال الممارسة العملية ، فكان جل التركيز على إنتاج العاملين بالساعات ، بهدف تحسين كفايتهم الإقتصادية من خلال هندسة العمل ، وفي اثناء الحرب العالمية الثانية

1- المرجع السابق، ص 414

والسنوات التي تلتها ، زاد التركيز على إنتاجية العاملين ، وقد إتسمت تلك الفترة بعجز كبير في المهارات ، كما صاحبة توسع في ميكنة الأعمال والتركيز على الرضا الوظيفي، مع التوسع على الطلب على المنتجات والخدمات التطورات التكنولوجية، والإهتمامات والجوانب السلوكية للعمل في تلك الفترة الى زيادة الإهتمام بالتنبؤات المستقبلية لحجم العمل ، والإهتمام بتنمية العاملين كما بدأ الإهتمام بأسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة. (1) وقد أدت تلك التطورات الى تعقيد نشاط القوى العاملة نتيجة للتطور التكنولوجي السريع ولتوسع المنظمات وتنوع أعمالها في فترة الستينات فزاد الطلب على المتخصصين ، واصبح تخطيط القوى العاملة يركز على موازنة العرض والطلب ، وبصفة خاصة الطلب على المديرين والمتخصصين والفنيين. وانتشر في هذه الفترة إستخدام النماذج الرياضية لتخطيط القوى العاملة ، كذلك بدأ ظهور البحوث مع ظهور أسلوب دلفاي في مؤسسة رائد في سانتا مونيكا بولاية كاليفورنيا الأمريكية ، وأصبح يستخدم كأسلوب لاستنباط آراء الخبراء فيما يتعلق بتنبؤاتهم بالقوى العاملة ومستوياتهم وتخصصاتهم، وفي السبعينات بات تخطيط الموارد البشرية منتشرا بصورة واسعة، وغد نشاطا اساسيا من أنشطة المنظمات ، ونتيجة للإهتمام بتحقيق الإستنتاجات القصوى من العاملين في المنظمات ، بدأت نظم معلومات الحاسب الالى ووظائف تخصصات الموارد البشرية في الظهور وقد شهدت الثمانيات من القرن الماضي تغيرات متسارعة ودراماتيكية كثيرة ، ومن هذه التغيرات التحولات السكانية ، وتنامى حدة المنافسة وازدياد التكنولوجيا المعقدة فكان لها اثار كبرى على إدارة الموارد البشرية ، ودفعت الى تنامي الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية وانتشاره في المنظمات كما أدت التغيرات الى تحول في مجال التركيز في تخطيط العمالة، فزاد التركيز على التخطيط الآجل، واستمر الإهتمام بالتخطيط للقوى العاملة في التسعينيات من

1- المرجع السابق، ص 415

القرن الماضي فأدت الأحداث التنظيمية التي ظهرت في تلك الفترة مثل تقليص حجم العمالة ، وإعادة تصميم الأعمال والوظائف وتقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف إلى تشكيل نوع من التحدي لتخطيط القوى العاملة ، ومن المجالات التي غدت تستحوذ على الإهتمام في السنوات الأخيرة التخطيط لشغل المناصب القيادية في المنظمات ، وأصبح عدد كبير من المنظمات تنظر إلى هذه المسألة نظرة إستراتيجية ليس على أساس أنها مجرد عملية إحلال ، وصار هذا النوع من التخطيط من ضمن الخطط الإستراتيجية لشغل الوظائف في المناصب القيادية العليا في كافة المستويات وقد تنامي هذا الإتجاه في الاساس بصفة خاصة في القطاع الخاص ، ولكن زاد الإتجاه في السنوات الاخيرة نحو تطبيقه في منظمات القطاع العام (1).

ماهية تخطيط القوى العاملة:

"لاشك ان الموارد البشرية في أى دولة تمثل عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر الإنتاج ومن أساسيات إحداث تنمية بها وطبيعى أن نجد أن هناك فائضا أو عجزا في هذه الموارد في أي من الدول وبالتالي يستدعى ذلك إجراء عمليات التخطيط لخلق نوع من التوازن بين ما هو متوفر من موارد كما ونوعا وبين ما تحتاج اليه البلاد في عمليات الإنتاجية والتنموية وترتبط عمليات تخطيط القوى العاملة على مستوى الدولة بإحصائيات السكان من الفئة العمرية 18 وحتى 60 سنة من القوى العاملة والراغبين في العمل من ذات الفئة ويقصد بتخطيط القوى العاملة تحديد حجم وعدد العناصر البشرية من عدد السكان الذى يدخل سوق العمل أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل العمالة من حيث فرص العمل المتاحة حاليا والمطلوب توفيرها مستقبلا للحد من البطالة وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي تعريف اخر لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة عرفت بأنها مجموعة الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر والمنتظم للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة والتي

1- المرجع السابق، ص ص 416 – 417.

يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة أو قسم ، والعمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب وبما يزيد من فاعلية وحيوية المنظمة على الإستمرار في تحقيق أهدافها(1).

أولا : تعاريف تخطيط القوى العاملة:

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (Thomas pattn ,1971) وفي تعريف آخر ايضا لتخطيط القوى العاملة (بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف، اى عملية توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (بالمنظمة) وخارجيا اى الذين سيتم البحث عنهم وتعيينهم ولا بد من أن يحقق مفهوم التخطيط للقوى العاملة التنبؤ بهيكل القوى العاملة كما وكيفا ونوعا وترشيد سياسات ونظم التعليم والتدريب لمختلف التخصصات والمستويات مع وضع تصور لخطة الأجور والمكافآت بصورة عادلة وحل المشكلات المتوقع حدوثها اثناء العمل وأن يعمل على تحقيق أهداف الانتاج ورضاء العاملين كما يساعد على عمليات الاختبار والتوظيف والتدريب"(2).

"كما يعد تخطيط القوى العاملة من أكثر نشاطات إدارة الموارد البشرية أهمية وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمات وزيادة فعاليتها، وأيضا هو عبارة عن عملية تقدير إحت،ياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا وتدبيرها لفترة مستقبلية بما يعين على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية.

1- ذكى مكى اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ص ص 38-39
2- المرجع السابق، ص 39.

هو العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من القوى العاملة القادرين على العمل والراغبين فيه والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".(1)

"لقد عرف باتن patten تخطيط الموارد البشرية على انه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من اعمال فيما عرف برنهام branhum تخطيط الموارد البشرية(2) على أنه استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة وثمة تعريف اخر وضعه ببيتش bech ويرى أنه التأكد. من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع إحتياجات المنظمة وتؤدي الى رضا العاملين.

هناك إختلاف في هذه التعريفات ورغم ذلك فان هناك نقاطا اساسية مشتركة بينها(3):

- 1- وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة
- 2- نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحنى النظم بحيث يكون هناك ربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الاخرى للمنظمة.
- 3- اشتمال خطة الموارد البشرية على عمليات او انظمة أدارية اخرى منها التوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 4- توافر قاعدة معلوماتية تعدها المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البشرية داخلها اولا ثم خارجها.
- 5- أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على اساس احترام العدد ورغباته وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق هدفها"

1- بكرى الطيب موسى ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم : جى تاون ، 2012م) ص112.
2- طاهر محمود الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان : اليازورى ، 2011م) ص29
3- المرجع السابق، ص 30.

"تخطيط الموارد البشرية ويشار اليه بتخطيط القوى العاملة، او تخطيط الأفراد ويعرف
بانه عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة ،
وفي الوقت المناسب

تخطيط القوى العاملة هو نظام توافق او مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد
الموجودون اصلا) وخارجيا (هؤلاء الأفراد الذين سيتم تعيينهم او البحث عنهم لملء
الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة" (1).

"يعرف كوين ميلز quen mills ، نقلا عن (Armstrong) التخطيط للموارد
البشرية بأنه اجراء في صنع القرار الذي يجمع ثلاثة نشاطات مهمه هي: (2)

1 - التعرف والحصول على الأعداد الصحيحة من الأفراد بالمهارات الصحيحة.

2 -تحفيز هؤلاء الأفراد لتحقيق درجات عالية من الاداء.

3 -ايجاد روابط علاقة تفاعلية بين الأهداف التجارية ، ونشاطات تخطيط الأفراد.

تعريف إدارة تينيسي. tennessee valley Authority

تعرف ادارة تينيسي خطة الموارد البشرية أنها (التقرير المنظم والعقلاني لاحتياجات
المستقبل من الموارد البشرية ، وتحديد النشاطات والاجراءات اللازمة لتلبية تلك
الاحتياجات . ويعرف ديفيد ايفانز (Davied Evans) انه يعنى التخطيط الموجه
بحصر بالحجم وتركيبه القوى العاملة بالمنظمة وهو يختصر بالتنبؤ والتقدير الدقيق
قدر الإمكان لإحتياجات المنظمة من الموظفين ، في وقت معين في المستقبل ،
وذلك من حيث الاعداد وفئات الوظائف والمهارات اللازمة ، كما أنه يعنى بتقدير
موقف العرض (supply) من القوى العاملة في تاريخ معين في المستقبل حسب
الخطة "تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد

1- راوية حسن ومحمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية : إدارة التعليم الجامعى ، 2014م)
ص 87 .

2- منصور ابن عبد العزيز المعشوق ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية (الرياض : مكتبة
الملك فهد الوطنية ، 2011م)ص 205 .

البشرية بتحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمة وتهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص والقدرات والدوافع والخصائص السلوكية المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط او أنشطة المنظمة ، وبما يساعد على تحقيق أهدافها . "(1).

وهناك عدة تعريفات للتخطيط منها(2):

1- التخطيط هو نوع من العمل التعاونى الشامل الذى يقوم على المنهج العلمى فى البحث بقصد رسم خطط قابلة للتنفيذ فى حدود الامكانيات والموارد القابلة للاستشارة

2- التخطيط هو ذلك النشاط الفعلى للإدارة الذى يوجه الإختيار الأمثل لإستخدام الطاقات المتاحة لتحقيق اغراض معينة فى فترة زمنية محددة .

3- التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل واجراءات التنفيذ واعداد الميزانيات التقديرية والانشطة المختلفة على مستوى المشروع ، ثم وضع البرامج الزمنية بناءا على ذلك وبها تحقق الاهداف الموضوعية.

4- التخطيط نشاط انسانى واعى يستند توظيف المنطق العلمى فى التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعين وسائل تحقيقها.

5/ التخطيط هو عملية أعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التى تنطوى على الاساليب والاجراءات والسياسات التى تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع فى المستقبل بطريقة مثلى كذلك يمكن تعريف التخطيط ببساطة بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ، فالتخطيط ينظر الى الماضى والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل ، اى أن عملية التخطيط هى الجسر الذى ننتقل بواسطته من موقعنا الحالى الى الجهة التى نود

1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (القاها: دن ، 2006) ص 73
2- مدحت محمد ابو النصر ، التخطيط للمستقبل فى المنظمات الذكية (القاها : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009م) ص 120-122

الذهاب اليها ، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل)"(1).

"تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة اذ تركز عليها الوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ، ومحاولة معالجة الفائض او العجز وفق سياسة تقررها الادارة العليا في المنظمة ، ويعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص، كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (التحليل المستمر للموارد البشرية مدى ضعف استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والاعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة او قسم او ادارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين وهو يساعد على بقاء وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن هذه التعاريف نستطيع تحديد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية تخطيط القوى العاملة بالآتي(2):

1- تحديد اعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.

2- الاعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في صف احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

3- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات ادائه بين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق افضل اداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والاجور.

1- المرجع السابق، ص 122.

2- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جماد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان : اليازوري ، 2010 م) ص ص 75 -76 .

4- العمل على تطبيق مقولة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) من خلال وضع وتبنى سياسة سليمة للنقل والترقية افقيا وعموديا بحركة فعالة ومنسجمة ومتوازنة⁽¹⁾

"تخطيط الموارد البشرية ، هو العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة كقوة تسهم بشكل فعال في تحسين اداء المنظمة اى أن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية واسعة وشمولية السمات وهى نشاط مهم وجوهري في المنظمة للأسباب الآتية⁽²⁾ :

1 -خدمة أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع ويخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع ، على صعيد الفرد ومن خلال التدقيق يتم تحقيق مبدأ التخصص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق بالوظيفة او بالمنظمة او بكليهما وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواعيد الداخلية بعدم وجود عجز او فائض في الموارد البشرية .اما على صعيد المجتمع فان تحقيق الإستخدام الكامل للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الافضل للموارد البشرية .

2- تقليل تكلفة ادارة الموارد البشرية الاخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية.

3- حسن توزيع واستخدام الموارد البشرية : يساعد التخطيط للموارد البشرية في حسن توزيع واستخدام المنظمة للموارد البشرية.

1- المرجع السابق، ص 76.

2- صالح على عودة الهلالات ، الادارة الفعالة للموارد البشرية ، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2016م) ص ص 112-113.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه العمل على توفير العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة في المكان والوقت المناسبين للقيام بالأعمال المطلوب اداؤها بدرجة من الكفاءة والفعالية وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة"⁽¹⁾.

ثانيا: مفاهيم تخطيط القوى العاملة.

"يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجيات المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية فالتخطيط بالمفهوم العام والشمولى يعنى التنبؤ بما سينطوى عليه المستقبل في اطار معين ، وأن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الادارية فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث أن المنظمة تصل الى أهدافها من خلال الموارد البشرية"⁽²⁾.

"يقال أن (الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل) ولا يغرب عن بال احد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة . إن التخطيط **planning** هو مهم جدا للإنسان ، وهو عكس العشوائية والعفوية والإرتجال وعدم النظام، كما إستخدام الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة ولعل اول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا : يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب المرسوم لانجاز الاعمال والانجازات وهو الدليل نحو المستقبل وصولا الى الأهداف المطلوبة ، إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن أحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي :

1- المرجع السابق، ص ص 113 – 114.

2- طاهر محمود الكلاله ، مرجع سابق، ص 29.

الهدف والموارد والزمن ، عن طريق محاولة الوصول الى اقصى درجات الهدف ،
بأفضل(1)

ثالثا: - أهمية تخطيط القوى العاملة:

"يقول براتون وجولد (Bratton and gold) في تعريف أهمية تخطيط القوى البشرية تعود اهمية الموارد البشرية الى الاهتمام باستراتيجية الشركة في ادارة الأعمال كيف يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية بدون الموارد البشرية الكافية والمقدرة، ان خطة الموارد البشرية هي احدى العمليات الادارية لحل مشكلة الموارد البشرية مستقبلا ، وهي ترتبط بخطة إدارة الاعمال(2)، كما انها تعطى فكرة عن الفروقات بين الادارات من حيث مقدرة كل ادارة في تلبية احتياجاتها من العمالة المدربة وتحديد المعوقات التي تواجهها بعض الادارات بهذا الشأن"(3).

"ترجع أهمية الحاجة الى تخطيط الموارد البشرية الى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة الى شغل وظيفة ما ، والحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة بمعنى اخر انه لايمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية او فورية ايضا فان التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد على خفض معدل دوران العاملين خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم ، مما يزيد من فرص بقائهم"(4).

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في نقاط عدة منها ما يلي :- (5).

1 - يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد والتخلص من

1- مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص ص 119-120.

2- منصور بن عبد العزيز المعشوق، مرجع سابق، ص 206.

3- المرجع السابق، ص 206.

4- راوية حسن ، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 87.

5- صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص ص 111 – 112.

الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة ، لذلك يعتبر التخطيط وسيلة هادفه في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.

2 - يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

3- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في اداءها ، مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.

4- يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة بشأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجيهات مستقبلية للتطوير.

5- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية ، كما يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوة العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بادنى حد ممكن.

6- يهئ المنظمة لمواجهة أي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث نتيجتها في محتوى العمل او نوعية الأفراد "ترجع أهمية تخطيط القوى العاملة الى أنه:

1- بحمى المنظمة من الحاجات التي قد تتعرض لها فيما يتعلق بمشكلات القوى العاملة

1- يحقق للمنظمة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية.

2- يساعد في حل مشكلات التغيرات المستمرة والجزرية في القوى العاملة.(1)

3- يفيد في ملاحقة التغيرات السريعة في فرص العمل المتاحة.

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، (عمان: دار جنات للنشر والتوزيع ، 2016م) ص ص 103 - 104.

4- يسهل استيعاب آثار التعقيدات الحديثة في طبيعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجيا على تركيب القوى العاملة.

أهمية تخطيط القوى العاملة ترجع في جوهرها الى ان التخطيط في هذا المجال يهتم بما يلي:-

1- تقديرات اثر التغيرات المخططة ونتائجها على حجم القوى العاملة وتركيبها، اى أنه يهتم بدراسة:

أ- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في وسائل العمل.

ب- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في طرق الاداء.

ج - إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في الهيكل التنظيمي.

د- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في تكنولوجيا الانتاج.

هـ- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في نظام الرقابة الادارية.

و- إمكانية إجراء التغيرات المقترحة في اى مجال يراد إدخال التغير عليه.

2- تحديد آثار تغير ظروف العمل المختلفة على حجم القوى العاملة وعلى طبيعتها وتركيبها بالمنظمة.

3- تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من النوعيات والاعداد واللازمة في التوقعات المخطط لها"

"هل يمكن أن تكون الأعمال وتتجز الأهداف بدون عاملين بالطبع لا، فحتى في هذا العصر الذى نزل فيه الانسان على القمر وثورة الاداء الاوتوماتيكي والتقدم التكنولوجى المذهل ، فمازال الانسان هو المخطط والمصمم والقيم والمطور من هذا كانت المهارات في تخطيط الموارد البشرية قد يؤدي لعدة مخاطر منها: (1)

1- تحديد قاصر أو دقيق من العمالة من حيث خصائص العاملين أو توقيتات تدبيرهم.

1- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 74 - 75.

- 2- تحديد غير سليم لخصائص ومواصفات العمالة المطلوبة من حيث التعليم او التدريب او الخبرات او القدرات او السمات الخاصة.
- 3- قموض في تصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن مهام كل وظيفة ومتطلبات شغالها.
- 4- قموض في تخطيط وادارة مقابلات الاختبار ، ومن ثم اختيار وتعين عناصر غيرمناسبة.
- 5- ويؤدى ما تقدم كله لتأثير سلبي على الانتاجية ، سواء كانت انتاجية فردية او لفريق العمل أو المنظمة ككل.
- 6- ويؤدى ذلك بالطبع الى تدهور الموقف التنافسي للمنظمة لاسيما في بيئة تزايد فيها حدة التنافس.
- ويتجه تخطيط الموارد البشرية لياخذ مكان المدراء في منظمات الاعمال الحديثة فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تدبير العمالة المناسبة سواء لبدء شغل التوسعات او لدخول أنشطة جديدة ،وكذا التحديات وفاقدا العمالة الذي يخرج من المنظمة بسبب الانتقال لمنظمة اخرى ،او انتهاء الخدمة او الذي هو ذلك معدل وحدات العمالة ومن ناحية اخرى تتطلب التغيرات التكنولوجية المستمرة تغيرات نوعية وكمية في الموارد البشرية ، وتفرض هذه الظروف نفسها على المديرين وحتما استخدام اساليب علمية وعملية لتخطيط الموارد البشرية ومواكبة هذه الظروف والمتغيرات"⁽¹⁾.
- "ان عملية تخطيط القوى البشرية عملية هامة لاهمية الموارد البشرية سواء كان ذلك على مستوى الدولة او على مستوى المنظمة حيث ان لهذا المورد اى العنصر البشرى تختلف عن بقية عناصر الانتاج الاخرى ، حيث تتمثل أهمية تلك الموارد على مستوى المنظمة في ما يلي:

1- المرجع السابق، ص ص 74 – 75.

أ- تصقل القدرات بفترة طويلة بعد التخرج

ب- قوة العمل لا تشتري ولا تخزن⁽¹⁾

ج- التخطيط ينظر للرغبة والكفاءة

د - يعتمد عليها فشل ونجاح أى مشروع

هـ- عامل اساسي لاتمام عمليات التنقية.

كما تتمثل أهمية تلك الموارد على المستوى القومي في ما يلي:

أ- تعتمد الدولة اعتمادا اساسيا على العنصر البشرى في تحقيق أهدافها والنهوض بحياة مجتمعها.

ب- تعتبر أهم عنصر من عناصر الانتاج بالدولة ومورد اساسي من موارد الدخل القومي باى دولة

ج- العنصر البشرى متمثلا في الكوادر الادارية هو الذى يقود كل الانشطة والاعمال بالدولة وبنجاحة تنتج الاعمال ويفشلة تفشل الاعمال ايضا.

د- يعتبر العنصر البشرى الاداة والوسيلة التي يتم بها إحداث التنمية بالمجتمع وبكل قطاعاته وبالتالي لابد من احسن تخطيط هذا العنصر.

هـ- العنصر البشرى المتخصص التقنى أي كان نوعه هو المشغل والمراقب لكل عناصر الانتاج الاخرى ، وهو ايضا المبتكر والمطور لكل المعارف والترقيات الفنية والغير فنيه.

أهمية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة.

1- تنبع أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة كعنصر أساسي وهام جدا يساعد الدولة لتحقيق أى اهداف تنظيمية.

2- بدونها يستحيل القيام باى اعمال نشاط بالمنظمة وبالتالي لا تتحول الاهداف الى عمل.

1- ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 41 - 42.

- 3- تعتمد المنظمة في كل اعمالها على الكوادر الادارية والفنية المتخصصة.
- 4- العنصر البشرى هو العنصر الاساسي في تحقيق الارباح وذلك من خلال تقليل التكلفة وتنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية(1).
- 5- التخطيط يساهم في تنشيط السياسات السكانية وتحديد احتياجات الحاضر والمستقبل وبالتالي فان تخطيط القوى البشرية بكل منظمة يسهم في تخطيط القوة البشرية على الدولة ايضا.
- 6- يساعد التخطيط على الاستغلال الامثل للقوى البشرية وبالتالي استخدامها بكفاءة .
- 7- تخطيط القوى العاملة يؤدي الى توفير الاحتياجات في الوقت المناسب كما يؤدي الى خفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- 8- يساعد على تحديد احتياجات المنظمة من القوى القيادية والإشرافية والفنية في كافة المستويات"(2).

"كما يمكن تلخيص أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية(3):

- 1- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة ، وتبين سياسات وظيفتها على اساس العرض والطلب من القوى العاملة.
- 2- التأكد من توافر العرض الدائم من المستخدمين على المدى الطويل للاستجابة الى الحاجات المتزايدة للإنتاج.
- 3- تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العامة المتاحة وتنمية قدرتها.
- 4- تجنب مشكلات ادارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استقلالها.

1- المرجع السابق، ص ص 41- 42.

2- المرجع السابق، ص ص 41 – 42.

3- مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص ص 417 – 418.

5- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، مثل الاستقطاب والاختبار والتدريب ورسم السياسات المناسبة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية. وكذلك تحقيق التكامل بين خطط القوى العاملة مع الخطط والتنبؤات المالية ، واعداد خطة مالية وجزئيات دقيقة للإستقطاب والتوظيف والتدريبات والاجور .

6- تحقيق الأهداف الفورية من خلال وضع الأفراد في الاعمال المناسبة ، ومراجعة قدراتهم وتشبع دوافعهم."

المبحث الثاني : مرتكزات تخطيط القوى العاملة

أولاً: أهداف التخطيط للقوى العاملة :

- "يهدف تخطيط القوى العاملة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:- (1).
- 1- وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة والاعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على الوحدات الادارية التابعة للمشروع.
 - 2- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاته ومقدراته العملية والعلمية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين.
 - 3- التنبؤ بالمشكلات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة ومحاولة وضع الحلول العملية لها ومنع تكرارها في المستقبل.
 - 4- التنبؤ بالزيادة او النقص المتوقع في حجم القوى العاملة في الفترات المستقبلية.
 - 5- الاستغلال الامثل للجهود والنفقات في مجال التعليم والتدريب وذلك لان تخطيط القوى العاملة يفيد في توجيه سياسة التعليم نحو اعداد التخصصات المطلوبة في المجالات المختلفة طبقا لحاجة المنظمات.
 - 6- التوزيع العادل للعاملين على قطاعات النشاطات المختلفة وفقا لاحتياجاتها مما يؤدي الى تجنب الاثار السلبية لتضخم عدد العمال في قطاع ونقصها في قطاع اخر.
 - 7- تحقيق اهداف التنظيم وذلك من خلال الاستخدام الامثل للقوى العاملة"(2)
- "لا شك أن تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي يهدف الى تحديد المتوفر من القوى البشرية ومن ثم تحديد النقص والإحتياجات الحالية والمستقبلية ، كما يهدف

1- بكرى الطيب موسي، مرجع سابق، ص ص 112-113

2- المرجع السابق، ص 113

الى التنسيق مع التحليل والتأهيل ليتناسب مع إحتياجات التنمية من القوى البشرية ، وعادة ما يتم التخطيط له لفترات قادمة (10 سنوات او اكثر) ، ويعمل تخطيط القوى البشرية على الحفاظ على القوى البشرية وتوجيهها نحو مسارها السليم وتحقيق الإستخدام الأمثل لها بإعتباره مورد إقتصادي هام ، أما على مستوى المنظمة فإن الهدف من تخطيط القوى البشرية يتمثل في عدة جوانب منها⁽¹⁾:

1- يساعد في تحديد نقاط الضعف من حيث نوعية وعددية القوى البشرية بالمنظمة وبالتالي تحديد الإحتياجات من التدريب ورفع الكفاءات للكوادر .

2- يهيئ المنظمة على مواجهة أي تغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالعمل والأفراد.

3- يساعد على تكملة انظمة الأفراد الجزئية بإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4- يؤدي إلى حسن توزيع الموارد البشرية بالمنظمة.

5- يؤدي إلى خفض تكلفة العمل ، وذلك بالتخطيط السليم للقوى البشرية وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة.

6- يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العنصر البشرى .

7- يساعد التخطيط الجديد للقوى البشرية على خدمة الإستراتيجية التي تنفذها المنظمة والتي يعتبر تخطيط القوى البشرية جزء منها .

8- يساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات التكنولوجيا التي يترتب عليها الغاء وظائف حاليه واستحداث وظائف جديدة .

9- التخطيط الجديد يساعد على المحافظة على الكوادر البشرية (صيانة العنصر البشرى) ، كما يعمل على رفع كفاءتها ومهارتها وبالتالي يؤدي الى خفض معدلات الدوران والغياب والتأخر .

1- ذكي مكي اسماعيل، مرجع سابق، ص ص 42 - 43.

10 - يؤدي تخطيط القوى البشرية الى تحقيق التوازن بين ما هو متاح وما هو مرغوب ومستويات العرض والطلب للقوى البشرية بالبيئة الخارجية⁽¹⁾.

الاهداف والانشطة:

كما تتمثل أهداف تخطيط القوى العاملة في ضمان أن المنظمة :

1- تحصل على مواردها ، وتحافظ بالعدد والنوعية التي تحتاجها من القوى العاملة.

2- تستخدم مواردها البشرية بأفضل صورة ممكنة .

لديها القدرة على توقع المشاكل الناشئة من الفائض أو العجز المحتمل في القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة يشتمل على ستة أنشطة متداخلة كما يلي :-

1- التنبؤ بالطلب والذي يعنى تقدير إحتياجات العمالة المستقبلية ذلك بالرجوع الى خطط المنظمة الكلية والتشغيلية والتنبؤات المتعلقة بمستويات النشاط المستقبلية.

2- التنبؤ بالعرض ، والذي يعنى تقدير العرض في سوق العمل بالرجوع الى التدخلات الخاصة بالمصادر الحالية والمستقبلية :

3- تحديد الإحتياجات من القوى العاملة، والذي يعنى تحليل تنبؤات العرض والطلب للتعرف على العجز أو الفائض المحتمل⁽²⁾.

4- تحليل الإنتاجية والتكلفة، والذي يعنى تحليل إنتاجية القوى العاملة ، ومعدل إستغلال الطاقة والتكاليف من أجل تحديد مدى الحاجة لادخال تحسينات على الإنتاجية أو تخفيض التكلفة .

5- وضع خطط العمل، والذي يعنى إعداد الخطط للتعامل مع العجز او الفائض الذى تم التنبؤ به ، ولتحسين معدل إستغلال الطاقة والإنتاجية أو تخفيض تكلفة العمالة .

1- المرجع السابق ، ص 43 .
2- مايكل ارستننج، إدارة الأفراد، عمر احمد عثمان المقلبى (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة،2005م) ص 181 .

6- إعداد ميزانية القوى العاملة والرقابة، والذي يعنى إعداد الميزانيات والمعايير ومراقبة تنفيذ خطط القوى العاملة مقابلها⁽¹⁾.

"كما تتمثل أهم اهداف تخطيط القوى العاملة فيما يلي:

1- تحديد أنواع الوظائف اللازمة ، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف ، موزعا على وحدات الهيكل التنظيمي. عن فترة زمنية قادمة.

2- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لاسيما السياسية والاقتصادية والتشريعية والفنية (التكنولوجية) والاجتماعية والثقافية والسوقية بما يضمن تدبيرا سليما ومستمر للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت .

3- وضع خطط وبرامج تدبير الإحتياجات البشرية لمقابلة التقاعد والنقل والترقية والتوسع في النشاط وانشاء اقسام او ادارات جديدة وذلك من خلال التعينات الجديدة او برامج النقل والترقية.

4- تهيئة أساس لتحديد الإحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة اليهم (التدريب التأهيلي) او للمرشحين للنقل (التدريب التحويلي) أو للترقية (التدريب التأهيلي والتحويلي)⁽²⁾.

"إن تخطيط الموارد البشرية هو سلسلة من الاجراءات التي تهدف الى :

ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمنظمة والتي تمر بمرحلتين هما :

المرحلة الأولى: إعداد الموازنة الوظيفية: وتعنى الوقوف على حركة الموارد البشرية في المنظمة وتتكون من :

أ- المقرر الوظيفي: عدد ونوع الوظائف اللازمة لتسيير عمل المنظمة .

ب- الموقع الفعلي: عدد ونوع الوظائف الحالية الفعلية.

ج - الوظائف الزائدة : عدد ونوع الوظائف والموظفين الزيادة.

1- المرجع السابق، ص 181 .

2- احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص78-79

المرحلة الثانية: تنظيم الترشيد للموازنة الوظيفية ،يتم ذلك بالتنسيق مع مدراء الادارات بالمنظمة من خلال التعرف على خطط تطوير أو زيادة الانتاج ومتطلباتها من الاحتياجات البشرية⁽¹⁾.

ثانيا:فوائد التخطيط للقوى العاملة ومنها:-

أ- مراجعة مستويات العمالة التي على راس العمل من حيث الأعداد ومستوى الكفاءة والإحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الخطة مستقبلا ، هل هناك فائض ام نقص في القوى العاملة.

ب- إمكانية تعيين الافراد قبل وقت كافي، بحيث يمكن تدريبهم واقلمتهم للعمل في وظائفهم في الوقت المحدد.

ج- معالجة الفائض من العمالة المتوقع حدوثه ، وهل يمكن إعادة تأهيلهم لبعض الوظائف الواردة في الخطة بدلا من إنها خدماتهم⁽²⁾.

د- أعداد خطة للتدريب ترتبط بالوظائف القائمة والجديدة وأن يتم ذلك في ضوء إستراتيجية وخطة أعمال الشركة التجارية .

هـ- تصميم خطة التعاقب الوظيفي وبرامج المسار الوظيفي واعادة تصميم الوظائف الإستراتيجية لتلبي إحتياجات الخطة في الوقت المحدد⁽³⁾.

"من فوائد تخطيط الموارد البشرية أنها عملية حيوية يقوم بها مدير دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الدوائر المختلفة وتحمل هذه العملية نفعا كبيرا للمنظمة على النحو التالي: (4)

1- تضمن إستمرارية العمل بسهولة ويسر في حال زيادة حجم المنظمة.

1- صالح على عودة الهلالات،مرجع سابق، ص ص 119-120

2- منصور بن عبد العزيز المعشوق ، مرجع سابق، ص ص 206-207.

3 - المرجع السابق، ص 207.

4- صالح على عودة الهلالات ، مرجع سابق ، ص 121

2- الكشف عن اسباب مواطن الضعف داخل المنظمة ، ومنحها فرصة لوضع الخطط الاصلاحية ."

عملية جمع المعلومات:

"تمثل عملية جمع المعلومات أهم العمليات في تخطيط القوى العاملة حيث تتطلب الخطة جمع المعلومات على النحو التالي⁽¹⁾:

- 1- التعرف على حجم العمل القائم .
 - 2- التعرف على ماهو مطلوب تنفيذه .
 - 3- الفترة الزمنية للتنفيذ .
 - 4- التعرف على التنظيم القائم وما سيكون عليه مستقبلا .
 - 5- هل يمكن التنبؤ بتغيرات المستقبل وأثرها في العمالة ؟
 - 6- ما المهارات المطلوبة ومستواها .
 - 7- هل تتولى الادارة تأهيل الأفراد لوظائف الخطة.
 - 8- تحديد اليات المتابعة.
- العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند وضع الخطة دائما تتمثل في عدة نقاط هي:

- 1- تطور التكنولوجيا .
- 2- القوانين الحكومية ، بتحديد ومراعاة التغيير المرتقب في سياسات الشركة..
- 3- تطور الجمهور واحتياجاته وأذواقه .
- 4- العوامل الإقتصادية والموارد المالية المتاحة.
- 5- التوسع الطبيعي للشركة .
- 6- تطوير إجراءات العمل.
- 7- تحسين ممارسات توظيف الافراد.
- 8- الدقة في تحديد الوظائف ومواصفاتها.

1- منصور بن عبد العزيز المعشوق ، مرجع سابق، ص ص 207-208

9- تصميم واعادة اعداد الوظائف.

10- التنظيم الردي يؤثر على الإعداد والإجراءات⁽¹⁾.

ثالثا: كيفية إستخدام تخطيط القوى العاملة كأساس لتخطيط الأنشطة المصاحبة لها:-

"أن تخطيط القوى العاملة لإحتياجات العاملين ، والمطلوب تدبيرها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا يعتبر هو الاساس الذى يبنى عليه التخطيط لأنشطة إدارة الموارد البشرية الاخرى المصاحبة لها ، ويستخدم هذا التخطيط في العمليات الآتية: (2)

أ- تخطيط الإستقطاب والاختيار والتوظيف .

ب- تخطيط عمليات التدريب بالمنظمة.

ج- تخطيط عمليات تحديد الاجور والحوافز وشروط الخدمة .

د - تخطيط العمليات الخدمية المختلفة على مستوى المنظمة .

هـ- تخطيط عمليات السحب والإضافة للوظائف والأقسام والإدارات التي تتطلبها خطة العمل بالمنظمة".

رابعا: المبادئ الأساسية لتخطيط القوى العاملة للمنظمات:

"هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات ومن أهمها ما يلى :-

1- ان التخطيط السليم للقوى العاملة لا يحدث في فراغ ، بل يجب أن يكون جزءا من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة ، ويجب أن تكون أهدافه متمشية مع الخطط والأهداف التنظيمية

1 المرجع السابق، ص ص 207-208.

2- نكى مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 53

2- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة. (1).

3- يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعد النظر والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات ، والتفكير بأسلوب منظم كما يتطلب مشاركة المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.

4- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذى يصعب التنبؤ به على وجه الدقة ، وبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة ، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها ومن الصعب التنبؤ بها.

5- ينبغي التنبيه الى بعض المحاذير في إستخدام الطرق الكمية في تخطيط القوى العاملة فهي ليست مناسبة لكل الحالات في تقويم التغيرات الغير مستمرة ، كذلك فإن الطرق الكمية تعتمد على الاتجاهات الماضية للتنبؤ بالمستقبل ، غير أن إتجاهات الماضى لاتكون مؤشرا صادقا لتقدير المستقبل . لذلك فإن التقدير الشخصى مطلوب لتحديد إن كانت الإتجاهات الماضية مؤشرا صادقا للمستقبل في حالات معينة" (2).

خامسا: أسباب تخطيط القوى العاملة:

"تتعدد الأسباب الداعية للتخطيط البشري سواء على صعيد الدولة Macro أو على صعيد المنظمات لتعدد الفوائد التي تنجم منه ، وبعض هذه الفوائد علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثه عن غياب التخطيط ، والبعض الآخر من الفوائد وقائية أو تطويرية للمستقبل والاعداد والتهيؤ له، وسنوجز هنا ثلاثة ظواهر

1- مازن فارس رشيد ، مرجع سابق، ص 419.

2- المرجع السابق، ص ص 419-420.

رئيسية يمكن لتخطيط القوى العاملة أن يحد من حجمها ويخفف من أثارها السلبية وهي (1):

1/التضخم الوظيفي:-

وهي ظاهرة شائعة ومنتشرة وتعانى منها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء مع إختلاف الأسباب والتباين النسبي في حجمها ، والتضخم الوظيفي على صعيد الدولة ، له أسبابه المحلية والخارجية ، ويأتى التضخم الإقتصادي في مقدمتها كما أن معدلات النمو السكاني العالية والارتفاع في سياسات التعليم والزاميتها للحروب والازمات والثورات والانقلابات السياسية دورها سواء بالسلب أو الإيجاب ، أما على صعيد المنظمات ، أسبابه الاخرى إضافة لما ذكر عن الأسباب الخارجية ، ولا شك أن لغياب التخطيط للقوى العاملة أثره المباشر ، كما أن لسياسات الإختيار والتعيين ونظم تقييم الاداء وبرامج التدريب ، والتأهيل أثره المباشر وغير المباشر على حجم الظاهره ودرجة تعقيدها وقد يكون التضخم الوظيفي ظاهرا وقد يكون مستترا وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة، ويسهم تخطيط للقوى العاملة في منع هذه الظاهره أساسا لو أن التنظيمات انطلقت نشأتها على تطبيقه ، كما أنه يسهم في الحد من حجمها إن كانت أسباب وقوعها طارئة واستثنائية أو خارج نطاق التوقع ، وذلك بالتخلص منها كليا أو تقليصها جزئيا تبعا للظروف المحيطة .

ومن المعالجات الشائعة للتخلص من ظاهرة التضخم الوظيفي ما يلي:

1- أحالة المتقدمين بالسن على المعاش إن كانت الخبرات والمؤهلات متماثلة . ويتم ذلك بالسماح بالمعاش المبكر دون أن يؤثر ذلك على المستحقات التقاعدية للعاملين .

1- محمد احمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، (عمان : زمزم ناشرون وموزعون ، 2010 م) ، ص 69 - 75

2- أعتماء التءرب التأهلى والتحوىلى ، وءلك بزيادة مهاراء وقءراء الزائءىن عن العمل بالقيام بوظائف مسءءءة شاعرة .

3- تسرىء نسبة مءءة من الزائءىن وبقا لقاعءة من ىءءل اولا بءرء اولا.

4- ءروىء أسماء الزائءىن ومؤهلاءهم فى الأقسام المءءلفة على بعضها البعض بهءف النقل واعاءة الإءلال⁽¹⁾

5- إعءماء سىاسة العمل بعض الوقت للأعءاء الزائءة عن الءاءة بءلا من التسرىء الكلى إن كان هنالك ءضءم إقءصاءى أو كساء مؤقت .

2/ ءوران العمل:-

وىقصد به ءركة العاملىن ءلال فءرة زمنية مءءة سواء بالءءول للمنظمة أو الءرء منها ، وسواء كان الءرء بمءض الاراءة أو التسرىء أو النقل أو الفصل ، وىشمل ءوران العمل المءعاونىن والمءءبىن والمءازىن لفءراء ءويلة او المصابىن بءواءء العمل وانقءعوا لاغراض العلاء ، أما الءاءلون للمنظمة فىشمل المعىنىن ءءىءا والمءقولىن الىها من إءراءاء اءرى والعائءىن من الإعاراء ومن ءم إعاءة ءعىنهم. وءسءرء إءراءاء الموارء البشرىة عاءة بالءءىء من المؤشرات العلمىة لءفسىر وءءلىل ظاهرة ءوران العمل ومن أهمها ماىلى :

أ- أن ءوران العمل المءءع بسبب فصل العاملىن قء ىءل على عءم ءقة عملىاء الاءءار والءعىن بىنما ىءل ءلك بمءض إراءءهم او إءءارهم على وءوء سلبىاء ءاءل منظمءهم أو مءرءاء فى المنظماء المماءة .

ب- أن ارءقاع او إنءفاض مءءلاء ءوران فى منظمة ما لا ىكون مءبرا عن ءقىقة الواقع الءاءلى فىها إلا اذا ءمء مءارئة هءه المءءلاء بالمءءلاء الساءة فى القءاعاء المماءة ءاءل المنظمة الجءرافىة أو بمءءلاء المنظمة عبر السواء الماضىة.

1- المءرجع السابق، ص ص 70 - 71.

3/ التغيب والانقطاع :-

ويطلق هذا المصطلح على إنقطاع العاملين عن العمل خارج الايام المستحقة لهم إجازات ، على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل ايام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع، مما تسبب في تكاليف إضافية حتى لو لم يتم دفع الاجور عنها ، لذلك تحرص المنظمات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها⁽¹⁾. ويستلزم رصد هذه الظاهرة عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب حسب الأفراد وحسب الايام وحسب الأسباب والأضرار الناجمة عنها.

أما أساليب التغيب فهي غالبا ترجع الى عوامل شخصية بالنسبة للشريحة التي تصل في اعلى نسبة من الغياب فهم قد يعانون من امراض مزمنة أو يواجهون مشاكل اسرية .

تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة :-

الهدف الرئيسي والنشاط الأهم لإدارات الموارد البشرية على صعيد المنظمات وضع خطة للموارد البشرية ، تعد الإدارة العلمية والعملية لإستشراف المستقبل والتحضير له وتلبية مطالبه ومواجهة تحدياته والحيلولة دون وقوع المشاكل والازمات المتعلقة بالطاقات البشرية ، فأى توسع تنتظره المؤسسة بأداءها على مدى سنة او سنتين قادمتين وسواء نجم عن زيادة بعدد عملائها الذين تخدمهم أو عن فتح فروع أو أقسام في مناطق جديدة سيتطلب زيادة في عدد موظفيها في الكم والنوع، كما أن تراجع إنتاجها أو خدماتها يتوقع حصوله مستقبلا في ضوء توقعات السوق المتعلقة بالعرض والطلب سيستلزم مراجعة لواقع العاملين فيها وما ينبغى إتخاذه للتخفيف من أعباء الرواتب والاجور بموازنتها وعدم الوقوع في فخ البطالة المقنعة⁽²⁾.

1- المرجع السابق، ص 71 – 74.
2- المرجع السابق، ص ص 74-75.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة مراحل نوجزها في الأتي⁽¹⁾:

1- تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية :

إن هذه المرحلة تأتي في مقدمة المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية ، إذ يلزم أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية التشغيلية في ضوء النظرة الشاملة لأهداف المنظمة واقسامها المتنوعة ، التي تعد اساسا لتحديد المهام والواجبات والوظائف التي يلزم اداؤها للوصول الى تلك الأهداف ، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة، وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية ، وذلك بإستخدام العديد من الاساليب التنبؤية التي يعتمد كل قسم منها على الإجتهادات والأحكام الشخصية والخبره المؤهلة التي يمتلكها مدير ادارة الموارد البشرية والادارة العليا ، وتوقعاتهم بشأن ومدى تطور أو إنكماش حجم اعمال المنظمة في المستقبل ، في حين يقوم القسم الأخر على إستخدام الاساليب الرياضية والاحصائية لتوقع إتجاهات التغير في حجم ونوع الصناعة بشكل عام ، أو حجم وانواع وظائف المنظمة بشكل خاص ، مثل المعادلات الاتية ، الإرتباط ، سلسلة ماركوف ، وغير ذلك.

يضاف الى ذلك معرفة حجم العرض المتوقع من القوى العاملة .

2- دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية:-

ينشأ الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات المتنوعة في القطاع الخاص أو الحكومي لشغل الوظائف الحالية الشاغرة أو المحتملة نتيجة للتوقع في حجم اعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي أو زيادة الطلب على منتجاتها في الاسواق المحلية أو

1- نجم العزاري وعباس حسين جماد ، مرجع سابق ، ص ص 82- 86 .

الدولية ، أو دوران العمل والهجرة، أو سياسات الترقية والترفيه وغيرها ، وفيما يلي توضح لأهم هذه العوامل: (1).

أ- التوسع في حجم المنظمات :

من العوامل التي تساعد على زيادة الطلب على الموارد البشرية ، وتؤدي الى قيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات للبحث عن القوى العاملة من سوق العمل، التوسعات التي تحدث في حجم المنظمات أو التوسع في عدد فروعها وأسواقها القديمة أو الأماكن والاقاليم الجديدة نتيجة لزيادة الطلب على منتجاتها المتنوعة محليا او طوليا، وسيؤدي ذلك لوجود وظائف جديدة في هيكل المنظمة التنظيمي بتخصصات جديدة أو تقليدية ، وزيادة عدد الموظفين في الوظائف السابقة نفسها ، فضلا عن الوظائف الجديدة ، مما ينتج طلب على الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل

ب- التطورات التكنولوجية :

يعتقد البعض المعنيين أن إستخدام التكنولوجيا الحديثة اى إدخال التغيرات التكنولوجية الحديثة على أساليبها الانتاجية والتسويقية والادارية القديمة ، يؤدي الى تقليل الطلب على القوة العاملة ، او الى تسريح جزء من القوى العاملة الحالية ، لكن الواقع يثبت غير ذلك ، إذ أن التغير التكنولوجي في الوقت الذي يؤدي فيه الى الغاء بعض الوظائف في المنظمة يعمل على إستحداث وظائف ومهام جديدة في سوق العمل ، يمكن ان تسدها المنظمة عن طريق اعادة ترتيب وتأهيل القوى العاملة الحالية ، التي ألغيت وظائفها القديمة ، أو عن طريق الإستقطاب من سوق العمل ، فادخال الحاسوب الالكترونى في اداء الأعمال الإدارية أو الفنية أو الإنتاجية اوجد حاجة لإنتاج وظائف جديدة لم تكن موجودة مثل وظائف المبرمجين ، العاملين على إدخال البيانات والمعلومات ، المتخصصين بالاسترجاع العاملين في صيانة

الحاسوب ، وغيرها مما احدث طلبا على الموارد البشرية القادرة على شغل هذه الوظائف. (1)

ج- دوران العمل :-

ويقصد به نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة الى متوسط العدد الكلي لعاملين للمدة نفسها ، او هو معدل تغير العمالة في أو خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنه على الاكثر) ان دوران العمل يعكس حركة الموارد البشرية خروجا من المنظمة ودخولها اليها أى أن دوران العمل يضمن كل من حالات الخروج او الانفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضياعا في قوتها العاملة".

"عملية تخطيط الموارد البشرية تتضمن ثلاثة مراحل هي : (2)

1- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.

2- تحليل المتاح من الموارد البشرية.

3- تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض.

تتضمن الخطوة الأولى تقدير حجم الطلب للمنظمة على الموارد البشرية في المستقبل. ويمكن للمنظمة ان تختار إما اسلوب التنبؤ من قبل الادارة العليا للمنظمة ، أو قيام الوحدات في الهيكل التنظيمي لها بتحديد المتطلبات التي تجمع بأعداد للحصول على الطلب الإجمالي ، أو قد تجمع المنظمة الأسلوبين للوصول لأفضل تقدير للطلب وان التنبؤ يهتم بالفن والعلم في آن واحد ، وغالبا ما تقدر المنظمات الطلب على المنتج والأهداف المالية المتنباه وعامل الإنتاجية أسس في تقدير طلبها على الموارد البشرية . وعندما تنتهي المنظمة من وضع التقديرات الخاصة بالطلب

1- المرجع السابق ، ص ص85- 86 .

2- خالد عبد الرحيم مطر ، ادارة الموارد البشرية ، ط2(عمان: دار وائل للنشر، 2005م)، ص ص 78 - 79

أخذة بنظر الأعتبار حركة الموارد البشرية داخل المنظمة فإنها تنتقل الى الخطوة الثانية والمتمثلة بتخمين العرض من الموارد البشرية في المستقبل وتسبق عملية التحليل العرض الداخلي والخارجي ، حيث ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة ، وانماط دوران العمل ، وحركة عنصر العمل داخل المنظمة ، اما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل ونوع الموارد البشرية المتوفرة فيها".

المبحث الثالث: أثر القوى العاملة على الإنتاجية :

"أولاً: مزايا تخطيط القوى العاملة:-"

إن عملية تخطيط القوى العاملة تحقق مزايا عديدة للمنظمة:

1- تساعد في تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى البشرية للمنظمة وفي الوقت المناسب.

2- يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

3- يؤدي الى تحقيق الإستخدام الأمثل للكوادر البشرية.

6- يؤدي الى توفير العمالة المؤهلة للمنظمة⁽¹⁾.

ثانياً: زيادة الإنتاجية والإستقرار الوظيفي كأهداف لتخطيط القوى العاملة :-

إن الزيادة في الإنتاجية والإستقرار الوظيفي تعتبر من الاهداف السامية التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عمليات تخطيطها على مستوى المنظمة ، ولعل الهدف الثاني هو الاستقرار الوظيفي وهو الذى يؤدي الى حماس وطموح العاملين لتحقيق زيادة انتاجية .

ولعل الإستقرار الوظيفي والذى يعتبر انتاج طبيعي لرضا العاملين يمثل تحديا كبيرا امام إدارة المنظمة وبالتالي امام إدارة الموارد البشرية ، وحتى يكون هناك استقرارا وظيفيا ، لابد من أن يكمل ذلك توفير شروط خدمة مجزية تحفز العاملين على الاستقرار وتدفعهم الى الالتزام بأهداف المنظمة ، وبالتالي تزيد من رضائهم الوظيفي وذلك يرتبط بأربع جوانب هي: ⁽²⁾.

أ- تأهيليه ، وبالتالي إحساسه بأن طبيعة العمل الذى يؤديه تتناسب معه .

ب- رضاهم عن شروط الخدمة وما توفره لهم من دعم مالى يمكنه من العيش الكريم واشباع حاجاته.

1- نكى مكى إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 55.

2- المرجع السابق ، ص 55- 57.

ج- احساسه باشباع حاجاته المعنوية والتي ترتبط بالبيئة الإجتماعية بالمنظمة وروح التعاون بين العاملين من جهة والمعاملة الإنسانية من جانب الإدارة من جهة أخرى.

د- إحساس العاملين بتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث تهيئة مواقع الإنتاج وتوفير الجو المناسب للعمل للآلات ، والطاقة المحركة ، وطرق العمل المناسبة ، وذلك بما يوفر عمل يساعد العامل على الإنتاج بحماس وعليه فان مهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفه تتكامل جزئياتها المختلفة وتتفاعل لتحقيق أهدافها السامية ومما سبق يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين زيادة الإنتاجية وتخطيط القوى البشرية بالمنظمة بحيث أنه لابد أن توظف عمليات التخطيط لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، ورضا العاملين ، وكل ما تمارسه إدارة الموارد البشرية ، من وظائف نجده يهدف في النهاية لتحقيق هذين الهدفين وهما زيادة الإنتاجية ، ورضا العاملين ، ونؤكد أن من خلالهما وبالتخطيط السليم يتم تحقيق بقية الأهداف"

ثالثا: متطلبات تخطيط القوى العاملة:-

يقصد به في مجال ادارة الأفراد تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة في جميع مجالات ونشاطات عمل المنظمة ، واعداد السياسات والبرامج لإستخدام واستثمار جهودهم واستغلال طاقاتهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ورفع مستوى مهاراتهم ، تخطيط القوى العاملة يعتبر وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لتسيير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات وأعداد محددة كما يلي:(1)

1- تحديد الحاجة الفعلية للقوى العاملة : والتي يجب أن تتناسب طرديا مع توسع أعمال المنظمة .

¹ - صالح على عودة الهلالات، مرجع سابق ، ص 117

2- إعداد جدول العاملين : فمن خلال هذا الجدول يتم تحديد الحاجة الفعلية للعاملين باعطاء صور عن مستويات حجم الأعمال أو النشاطات ، كحجم المبيعات المتوقعة ، وعلى هذا الأساس يتم إتخاذ القرار بالحاجة الفعلية للقوى العاملة .

3- معرفة معدل دوران العمل والتغيب ، لكونهما يعتبران عاملان مؤيدان في جهة تطوير العلاقات الانسانية من الناحية الإدارية والإنسانية في المنظمة ، ولهما علاقة مباشرة بتحديد الحاجة الى العاملين وتنظيمهم.

رابعاً: خصائص تخطيط القوى العاملة:-

بالإضافة الى الاهمية لتخطيط القوى العاملة فإنه كذلك يتصف ببعض الخصائص ، أهمها: (1).

1- النظرة الى تكلفة القوى العاملة المتعددة باعتبارها استثماراً مستقبلياً ذا عوائد ومنافع عديدة وليس نفقات جارية .

2- تبنى النظرة المستقبلية تجاه كافة الحلول للمشاكل المتعلقة بالقوى العاملة.

3- التركيز على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد"

"خامساً: مشكلات تخطيط القوى العاملة في المنظمات:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ومن أهمها : (2).

1- انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.

2- عدم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة.

3- عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والإدارية الكافية بالتخطيط.

4- غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة وعدم اخذه بجديّة"

1- المرجع السابق ، ص 118

2- مازن فارس رشيد ، مرجع سابق ، ص 420

"سادسا: خطوات تخطيط القوى العاملة:

ينصب الإهتمام في عملية تخطيط للقوى العاملة على مجموعة من العوامل أو المقدمات الاساسية والتي من أهمها رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية ، حيث أن الاهداف الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحدد خطوات تخطيط القوى العاملة كما اوردها (شالر shuler) باربع خطوات هي كالاتي⁽¹⁾:

1- التحليل البينى وتحديد المواقف.

تبدأ ادارة الموارد البشرية هذه المرحلة بإيجاد اليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال الظروف البيئية الداخلية الخاصة بالموارد البشرية.

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الاعمال في المنظمات

3- تحديد عرض القوى العاملة

تهدف الى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والسيارات والمستوى التدريبى ودرجة الاستعداد للعمل

4- إعداد خطة العمل

بعد إستكمال اجراءات تحديد الحاجة إلى القوى العاملة وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبى العرض والطلب.

اما السياسات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي:

أ- اجراءات التعينات الجديدة ، واستخدام عاملين بموجب عقود وقتية .

ب- التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام اضافية .

1- صالح على عودة الهلالات ، مرجع سابق ، ص ص 121 - 123.

سابعاً: العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة:

الهدف الأساسي لتخطيط القوى العاملة هو إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من القوى العاملة ، لكن هذا الامداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها الى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي(1):

1- العوامل الداخلية(الخاصة)

أ/ الوضع المالي للمنظمة حيث يؤثر هذا الوضع على نوع التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة من حيث الاعتماد عليها كلياً او جزئياً أو الاعتماد على الموارد البشرية، والإختلاف بين المنظمات في هذا المجال يعود الى المقدره الماليه لكل منظمة.
ب/ التغييرات التنظيمية: مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي ، وما يرافق ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات ، وقد ينعكس ذلك فيما بعد على مواصفات القوى العاملة

ج/ أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية : إن المحصلة النهائية لتخطيط القوى العاملة هي مساعدة المنظمة في الوصول الى تحقيق أهدافها ، وعليه يجب هنا دراسة اهداف المنظمة المرحلية و منها زيادة الحصة السوقية ، رفع نسبة الارباح السنوية ، وكذلك الأهداف الإستراتيجية مثل فتح اسواق جديدة ، إنتاج سلع جديدة .

2- العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية.

تتأثر تخطيط القوى العاملة بمجموعة من التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، ومنها(2):

أ/ سياسة العمالة في الدولة: يقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد ، ومنها ساعات العمل ، والحد الأدنى للاجور ، ونسبة العمالة الاجنبية للعمالة المحلية ، تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة

1- المرجع السابق ، ص ص 127 – 128.

2- المرجع السابق ، ص ص 129 – 130.

حيث لا يمكن وضع أى خطة دون أن يتوفر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة بالدولة والنقابات العمالية إن وجدت.

ب/ اوضاع سوق العمالة: ويتمثل هذا العامل في الدينامكية او التغير الذى يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز.

ج/ سياسة الهجرة: تؤثر سياسة الدولة تجاه الهجرة للعمالة للخارج ، فالسماح بذلك يعنى ترك الموظفين لعملمهم الحالى ، مما يؤدى الى عجز في بعض الايدى العاملة والتخصصات ، وذلك قد يفرض على الدولة إستيراد عمالة اجنبية قد تكون أقل مهارة وقدرة ، مما يؤثر على معدلات الانتاج والاداء ومستويات الاجور، والرواتب ، فيحدث خلاا في هيكلها ومعدلاتها على حساب الاداء والإنتاج.

ثامنا: أسباب فشل تخطيط القوى العاملة:

تخطيط القوى العاملة : هو محاولة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة ، كما يعنى بالأساس تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة ، ويتم تخطيط القوى العاملة قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد ، لانه يساعد في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ، إلا أن هناك أسباب لفشل تخطيط القوى العاملة البشرية، وأهم هذه الاسباب⁽¹⁾:

- 1- عدم وضوح أهداف المنظمة .
 - 2- عدم توافر المعلومات الدقيقة .
 - 3- ضعف تأييد ودعم الادارة العليا لتخطيط القوى العاملة.
 - 4- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الاخرى داخل المنظمة.
- ومن سبق فان المنظمة التي لا تبنى على أسس علمية متينة ، قد يصيبها الارتباك والتخبط في التخطيط لكل المجالات، بما فيها الموارد البشرية ، فنتائجها السيئة تجعلها لا تنظر للمستقبل ولا تخطط له ، بل يصبح تفكيرها في حل مشاكلها انيا ، فنقوم بالتوظيف العشوائى دون نظرة مستقبلية ، وذلك ترجع اسبابه الى عدم وجود

1- المرجع السابق ، ص ص 130 - 131.

رؤية ورسالة وأهداف واضحة مسبقا ، معززة بخطط وبرامج واليات واجراءات تنفيذية مبنية على أسس علمية وقواعد تدريبية وتأهيلية ومؤشرات ومعايير كمية موجهة نحو الارتقاء بالاداء ورفع مستوياته ، وكذلك لعدم وجود برامج تباعد في تنمية المهارات وقدرات العاملين ، وتشجيعهم ودعمهم واطلاق العنان أمام ابداعاتهم وتحفيزهم وتمكينهم وتفعيل ادوارهم خدمة لمصلحتهم ، ويمكنها من تحقيق ما تصبو اليه من أهداف ونتائج وعوائد مالية"⁽¹⁾.

الفصل الثالث

كفاءة الأداء

المبحث الأول : تعاريف ومفاهيم الأداء

المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء

المبحث الثالث: طرق وخصائص تقييم الأداء للقوى العاملة

الفصل الثالث

كفاءة الأداء

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل مفاهيم وتعريف الاداء والعناصر المكونة لأداء العاملين وتقييمه ومحدداتها وخصائص ومتطلبات تقييم الأداء ومعايره وطرق قياسه.

المبحث الأول : تعريف و مفاهيم الأداء

أولاً : ماهية الأداء :

"يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع علي مستوى الفرد والمنظمة من جهة اخري"⁽¹⁾.

" أن تقييم أداء الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، كما أنها عملية مستمرة تمارس في مواقف كثيرة في الحياة اليومية، فمثلا يحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو اجتماعي، وشخص آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم، ويزعم أن ثالثا نشيط الهمة دائب الحركة، وهكذا.

ولا شك أن في الحكم على الأشخاص يعقد مقارنة أو يجرى ترتيبا بسيطا أو يستعمل ميزانا معيناً، فيقال إن هذا الشخص أعقل تفكيراً من ذاك، أو أن هذه الفتاة أقل انطواءً من تلك، فإذا تم الانتقال إلى مجموعات من الناس لابد من أن يأخذ التقييم

1- سناء عبدالكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة رقلة ، الجزائر ، 2005 م ، ص 36 .

صورة أدق أو أكثر تفصيلا، فيرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين، فإذا كان المعيار مثلا سرعة البديهة، لا بد من وضع شخصا في المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما، ثم يوضع غيره في المكان الثاني، وهكذا حتى الوصول إلى أقل الأعضاء فهما.

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين: (1)

1- مدى أداءهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

2- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

قد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية، إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات. كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب. ولو أن كثيرا من المنظمات في الوقت الحالي لا تأخذ بهذا الأسلوب، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، أو أنها تجربيه بصفة غير رسمية.

1- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014م) ص237.

ثانيا : مفهوم الأداء :

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول الي مفهوم دقيق وشامل فكل واحد وجهة نظر الخاصة به. ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً :

الأداء مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية “ performance ”والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة “perfoemer” والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف ،هذا التحقيق يمكن أن يفهم في الإتجاه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي الي النتائج (عمل)⁽¹⁾.

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة .

ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء :

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى إتباعه الطريقة أو الأسلوب العملي الذي تشير اليه الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوي جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط وسلوك الأداء، هو قيام الفرد بالنشاطات المستمرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته ونمطة . بناء علي

1- محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، د.ط، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2003) ص 219

ما سبق يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها في المعادلات التالية(1):

الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا

الأداء = القدرة × الرغبة

القدرة = المعرفة × المهارة

الرغبة = الإتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب

"قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد من تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه.

ومن هذه المفاهيم مفهوم الإنتاجية الذي يتضمن الفاعلية والكفاءة فالفاعلية تشير إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

أما الكفاءة فيقصد بها نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى كما وأنه تحققت مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة عالية، فضلا عن كون الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية، فإن الأداء يتضمن معلومات أيضا كمقاييس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية"(2).

"لذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدي مساهمة الفرد في الإنتاجية

1- المرجع السابق، ص 220.

2- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د.ت) ص242.

وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

وتقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.

كما إنها تختلف في إطار المنظمات المتماثلة أضف إلى ذلك عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة. لذا تعددت الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم⁽¹⁾.

"لم تعد أهمية الطاقات البشرية موضع شك أو نقاش بين المفكرين والمتخصصين مهما تعددت مذاهبهم وفلسفاتهم فالبشر هم الثروة التي لا تتضب، وهم العقل المفكر واليد المتحركة التي لا يمكن بدونها استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الأخرى أو الاستفادة منها مهما كثرت وتتنوعت في أي مجتمع.

ومن نافلة القول يمكن الإشارة إلى أن البشر قد اعتادوا في حياتهم اليومية على تقييم بعضهم البعض عند تعاملهم فكثيرا ما يسمع عن النصائح التي يتبادلها الأصدقاء والزملاء بمراجعة هذا الطبيب دون غيره أو الذهاب إلى هذا الخياط أو هذا الحلاق والكف عن الذهاب إلى آخرين من أصحاب المهن وذلك في ضوء تجاربهم وخبراتهم السابقة معهم"⁽²⁾.

"فنصائحهم هذه مبنية على تقييم شخصي توصلوا له بأنفسهم. وهناك جدل في المفاهيم واللغة العربية حول استخدام كلمة تقييم فالبعض يستخدم بدلا منها كلمة

1- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، د.ت) ص 137
2- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 187-189.

تقييم حيث أنه لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من (ق ي م) إلا أن المجمع اللغوي أجاز استخدام كلمة تقييم قياساً لعدم اللبس، وقد اعتاد العديد من الكتاب الإداريين على استخدام تقييم الأداء في مؤلفاتهم ولذلك سوف يستخدم اصطلاح تقييم الأداء لأنه الأكثر شيوعاً واستعمالاً وتتعدد أيضاً التسميات التي أطلقها كتاب وعلماء الإدارة في الغرب على تقييم الأداء فمنهم من يسميه بتقييم الموظف. ومنهم من يسميه بتقييم الأداء. وعلى صعيد المنظمات يتم هذا التقييم العشوائي والشخصي لأداء أساتذة الجامعات من قبل طلابهم والمديرين من قبل رؤوسهم فيثنون على البعض ويقللون من شأن البعض الآخر⁽¹⁾.

"غير أنهم يقولون ذلك ارتجالاً أو بناء على موقف ما أو ربما على كلمة صدرت منهم. وقد تصح بعض انطباعاتهم واجتهاداتهم هذه أو تخطئ فتقويمهم هنا لم يخضع لمعايير وأسس واضحة ولم يبني على معلومات وافية ودقيقة، ولكي لا يظلم الناس بسبب هذه الآراء والتعليقات كان لا بد من إيجاد نظام لتقويم الأداء يحقق العدالة والموضوعية، ويقلل من احتمالات الخطأ والانفعال، ويعطي كل ذي حق حقه وفقاً لقوله تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ)⁽²⁾.

"هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً.

وتعرف أيضاً بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف

1- المرجع السابق، ص ص 188- 189.

2- سورة الزلزلة، الآية 7-8.

العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

وعليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.(1)

ثالثاً : تعريف الأداء

"يعرف الأداء لغة في قاموس المعجم الوسيط بأنه :

1/ نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة
2/ هو مقياس ما تم انجازه أو تقديمه بواسطة نظام ، أو شخص ، أو فريق ، أو عملية ، أو خدمة تكنولوجيا معلومات(2).

3/ هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت ، وتحرص علي أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة ، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي عند الموظفين في كافة الأقسام ، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به علي تنفيذة بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

4/ هو القدرة علي تحويل المدخلات لمخرجات ، وأهداف يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة بواسطة الناتج النهائي لعمل فرد أو مجموعة أفراد ، وتقويم النتائج ، والترجمة العملية ، والإنجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال.

1 - مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء ، ط1 (عمان: الدار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010م) ص117-118.

2 - عبدالوهاب جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الطائف (دمشق: جامعة سانت كايمنتس العالمية 2009 م) ص 23 .

ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق واتمام المهام والمسئوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية⁽¹⁾.
"يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما⁽²⁾:

أ- مدي أداءهم للوظائف المسندة إليهم ومدي تحقيقهم المستويات الإنتاجية المطلوبة منهم.

ب- مدي قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

ويرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوي كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدي مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة.

كما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدي الانحراف عن تلك المعايير.

بينما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل

1 - المرجع السابق، ص 23.

2- المرجع السابق، ص 189.

على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة. كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد بالنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق"⁽¹⁾.

"يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية، والتي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد، وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس"⁽²⁾.

1 - المرجع السابق، ص 189.

2- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 75 - 76.

المبحث الثاني : أساسيات تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم , و أهم هذه الفوائد: (1)

1. يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد , كما و تعتبر نتائج الأداء أساساً موضوعية لسياسات الترقية و النقل .

2. يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة , و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين , و في تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف , و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته .

3. يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية علي أساس جوانب الضعف في الأداء .

4. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من اجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي .

5. تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة .

6. يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه .

1 - الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003 ، ص33

7. يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين .يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية , و ذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس موضوعية و عادلة , مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة .

ثانيا: العناصر المكونة للأداء هي :

1/ القدرة : نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل المؤكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإلتقان مقابله في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا . وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما : المعرفة والمهارة .

المهارة : المقصود بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده علي صقل قدرته علي ما يقوم به من أعمال .

المعرفة : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شئ معين .

2/ الرغبة : هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي⁽¹⁾:

الإتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري .

الإتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل ، الزملاء والمجتمع وغيرها.

1- المرجع السابق، ص 37.

مناخ العمل والمناخ الأسري : إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل توضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدي توافر مناخ أسري من ناحية ، ومن ناحية أخرى مدي توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد .

3/ التكنولوجيا : هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات فهي ليست مجرد علم أو تطبيق لعلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير ، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي . أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي :

1/ الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات الي المدخلات المستقلة بتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوي معين من المخرجات أو هدف معين وتعين الكفاءة في تحقيق أعلي منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل علي أعلي ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلي ربح ، أعلي جودة)⁽¹⁾.

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات .

2/ الفعالية : تستخدم لقياس قدرة الوحدة الإقتصادية علي تحقيق أهدافها المخططة وعلي هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الإقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعالية الي ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية

1- المرجع السابق، ص 221.

المخرجات النهائية دون النظر إلي كمية الموارد المستفدة في سبيل الحصول عليها

يعتبر مفهوم الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي تبذلها القدرات وادراك الدور أو المهام التي تشير إلي درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة علي أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁽¹⁾.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء :

"حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد

الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية"⁽²⁾:

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.
- 5- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 6- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

1 - المرجع السابق، ص 38.

2- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 238-239.

7- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

8- المحافظة على مستوى عال أو مستقر Consistent للكفاءة الإنتاجية.

9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

10- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها".

رابعا : محددات الأداء :

"إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات ، وادراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر اليه علي أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في(1):

الجهد المبذول من طرف الفرد .

القدرات التي يتمتع بها الفرد للأداء الوظيفية .

مدي إدراكه لمتطلبات وظيفته .

الجهد : يشير الجهد الي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول لأعلي معدلات عطائه في مجال عمله .

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د.ب.ط، (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2000 م) ص 14 .

القدرات : تشير القدرات إلي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء عمله أو مهامه.

إدراك الدور (المهمة) : ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه"⁽¹⁾.

"ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدني من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفاوتة ولكنهم لايفهمون أدوارهم فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح. نفس الشيء اذا كان الفرد تنقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. يري البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة ، القدرة ، وبيئة العمل"⁽²⁾.

"الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- 1- اتجاهاته وحاجته التي يسعى لإشباعها .
- 2- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته.
- 3- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة :
- 4- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل

1- المرجع السابق، ص 14.

2- بختة هدار ، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2012 م ص 26 .

5- مدي وضوح الدور ، المهارة : أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله ، أو مهارة إستخدام المعرفة .
بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ،
التجهيزات والأدوات المستخدمة ، واخري معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء
والمرؤوسين"⁽¹⁾.

المبحث الثالث: طرق وخصائص تقييم الأداء للقوى العاملة

أولا : طرق تقييم الأداء :

"تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعا للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة غالبا ما تتماثل إن لم تكن موحدة، وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتمييزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهتهم ووظائفهم، مما يجعلها أقل تعقيدا، وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل لا مركزية التقييم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوائم العاملين فيها".

المتأمل في تجارب أغلب الأقطار العربية يلحظ أن هناك تحولا من النظام الموحد إلى نظام التعدد والتنوع، فتقييم أداء الأطباء يختلف عن نظام تقييم الأساتذة والقضاة، وهكذا الحال بالنسبة للمهندسين ولرجال الأمن ورجال الإعلام والصحافة وأئمة المساجد وخطبائها، وهناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة

1- مجدي احمد عبدالله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، د.ط (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2010 م) ص 187 .

العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها، وقد يستخدم مصطلح التقييم تارة والتقييم تارة أخرى للتأكيد على أنهما يعبران عن معني واحد.

وقد أجاز اللغويون استخدامهما معا مع أن التقييم أكثر شيوعا في الاستعمال⁽¹⁾.

كما تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات هي⁽²⁾:

- 1- الموضوعية.
 - 2- سهولة الاستخدام.
 - 3- السرعة في الاستخدام.
 - 4- قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.
- عدد العاملين الذين يتم تقييمهم.

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:

1- الطرق التقليدية⁽³⁾:

أ- طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة.

1- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص ص 200 - 201.

2 - المرجع السابق، ص 201.

3- المرجع السابق، ص ص 201 - 204.

ج- طريقة الميزان أو الدرجات:

هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف.

د- طريقة القوائم:

تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

2- الطرق الحديثة:

أ- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة يزيد التركيز فيها نحو الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين.

ب- طريقة الاختيار الإجباري:

يتم تصميم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة هي تقدير أداءه⁽¹⁾.

1- المرجع السابق، ص 204 - 208.

ج- طريقة الأحداث الجوهرية:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث، المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها، وسلوك العامل في هذه الأحداث حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة.

د- طريقة التقرير المكتوب (تقارير الكفاءة الدورية):

يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة تقرير عن أداء الموظف في نهاية فترة زمنية معينة وتكتب التقارير في نماذج جاهزة.

هـ - طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف.

و- طريقة BARS:

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء، ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال الخطوات التالية⁽¹⁾:

1- تحديد مستوي الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد.

2- تحديد نمط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء.

3- صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي وذلك بتقدير كل مثال

سلوكي ويتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية بقيمة رقمية

1- المرجع السابق، ص ص 209 - 212.

معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة من 1-7 أو 1-9، حيث يمثل الرقم 1 الأداء الأقل فاعلية والرقم 7 أو 9 الأداء الأكثر فاعلية.

4- بعد الانتهاء من صياغة الأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء يكون المقياس جاهزا للاستخدام".

ثانيا : خصائص معايير تقييم الأداء :

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أداءهم وإخلاصهم في العمل، إلا أن هنالك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأي بتخصيصها لكل مستوي تنظيمي، وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها: الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والمعايير تركز أساسا على جانبين:

1- الجانب الموضوعي: وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، التوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

5- الجانب الذاتي: يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته بالمديرين، ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقا للخصائص التالية:

أ- **صدق المقاييس:** بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

ب- **ثبات المقاييس:** تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

ج- **التمييز:** بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.

د- **سهولة استخدام المقاييس:** يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل⁽¹⁾.

1- المرجع السابق، ص ص 118-119.

ثالثا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء :

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية , و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء , و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية: (1)

(1) وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة , أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة .

(2) أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم .

(3) معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية وجودة نتاج الأداء , و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين , و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين , و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:

أ- الموضوعية .

ب- الوضوح و الثبات .

ج- التمييز .

د- أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف .

(4) الدقة في اختيار المواصفات .

(5) التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة .

(6) تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها ببسر و سهولة .

1 - على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار غريب ، 1997م) ، ص 23

(7) أن يتولي عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .

(8) أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء و مهما كانت مستوياتهم الوظيفية .

(9) أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك , و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم.(1)

علاقة بين تخطيط القوى العامة وكفاءة الأداء :

مما تقدم يمكن القول أن تخطيط القوى العاملة بكافة المنظمات له أهميته الإستراتيجية لكونه يحدد معالم الطاقات البشرية المستقبلية التي ينبغي توفرها بالمنظمة من حيث الكم والنوع ، وفي ضوء تلك المعالم تبادر إدارة الموارد البشرية بإتخاذ إجراءاتها وعملياتها للبحث عن افضل الكفاءات المؤهلة لسد الإحتياجات سواء من الداخل عن طريق الترقيات أو البرامج التدريبية او زيادة ساعات العمل إن كان النقص محدودا، ومن الخارج عن طريق تعيينات جديدة إن كان النقص كبيرا ، ويتعذر توفيرها من الداخل.

وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يحتاج الى جهد ووقت لا يمكن توفيرهما إلا اذا وضعت خطة القوى العاملة في الوقت المناسب ، فالبشر المؤهلون للعمل كما هو معلوم ليسوا كالمواد الأولية التي يمكن تخزينها وسحبها عند الحاجة ، كما أنهم لا يحتملون الإنتظار طويلا في منازلهم دون عمل حتى تستدعيهم المنظمات عند الضرورة ، وخطة القوى العاملة هي وحدها التي تحسم عامل الزمن الذي تتحرك بموجبه إدارة الموارد البشرية لإستقطاب من تحتاجهم واستكمال متطلبات تعيينهم.

ويرى الباحث انه كلما اهتمت المنظمات بالتخطيط الفاعل للقوى العاملة ادى ذلك الى رفع كفاءة الاداء للافراد وازدادت بالتالي الكفاءة الانتاجية للمنظمات.

1 - المرجع السابق ، ص 24

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سوداني

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار الفروض

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سوداني

مجموعة سوداتل للإتصالات هي إحدى كبرى شركات الإتصالات في المنطقة، جاءت لتلبية احتياجات العملاء في السودان وأفريقيا. فمنذ تأسيسها في 7 مارس 1993، خضعت سوداتل بخبرات ثابتة للإنترنت من الأسواق المحلية نحو الأسواق العالمية لتضرب مثالا يُتذى في توجهات الدولة نحو سياسة الخصخصة. وتُشكل سوداتل جسراً لتلاقي الإتصالات بين العالم العربي وأفريقيا وبقية أرجاء العالم، حيث تُصل السودان بالملحة العربية السعودية عن طريق الكابل البحري (SAS 1) و (SAS 2)، والسودان بمصر وإثيوبيا وتشاد عن طريق شبكة الألياف البصرية، والكابل البحري (EASSy) الذي يربط السودان وجنوب أفريقيا وكذلك الكابل البحري (Ace) الذي يربط جنوب أفريقيا بفرنسا.

تمثل سوداني خبر الإتصالات اللاسلكية في مجموعة سوداتل للإتصالات بالسودان فهي الشركة الرائدة في مجال الهاتف الجوال وخدمات البيانات والساعات العريضة.

تعتبر مجموعة سوداتل للإتصالات المجموعة الرائدة إقليمياً في تقديم خدمات الإتصالات، إذ تمثل حضوراً في أكثر من 4 دول أفريقية.

في عالم تزداد عرى التواصل فيما بينه بصورة مطردة، آلدنا على أنفسنا أن نكون واجهة التقدم والتطور في مجال الإتصالات محلياً وإقليمياً، لذلك كانت سوداني أول شركة في السودان تمتلك شبكة (G.3.75)

ا في سوداني، عملاؤنا هم محور اهتمامنا، لذلك نعمل دو ما لتقديم أحدث التقنيات في عالم الإتصالات اللاسلكية التي تساعد على أداء أعمالهم، وتساندهم في نجاحاتهم.

عادتنا في سوداني تقديم خدماتنا إلى عملائنا في قالب مبسط ميسر، مما كانت تعقيدات التقنيات المستخدمة.

مسؤوليتنا تجاه مجتمعنا مكانها قلب ما نفكر به من خطط وأعمال، لذلك نطمح دائماً ما لأن نكون الشريك الأصلي في تنمية مجتمعاتنا مع واقتصاد بلادنا الحبيبة.⁽¹⁾

رؤية شركة سوداني

نطمح أن نكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الإتصالات اللاسلكية في البلاد.

التزامات شركة سوداني

- 1- تجاه عملائنا: ملتزمون بتقديم أحدث وأجود الخدمات، بأقل الأسعار.
- 2- تجاه موظفينا: نشجع روح التحدي وجو التحفيز لإثراء بيئة العمل.
- 3- تجاه مساهمينا: نعد بأن نكون دو ما مؤشراً لهم المالي المدفوع للاستثمار.
- 4- تجاه مجتمعنا: ملتزمون بالقيام بواجباتنا الإجتماعية، وأن نكون ركيزة التنمية فيه.

ا سوداني خدمة تعمل بتقنية G3.75 و هو أحدث الأجيال في شبكات الاتصالات اللاسلكية النقاله ويعتبر سوداني هو اول من طبق هذه التقنية

1- الموقع الرسمي لشركة الإتصالات السودانية سوداتل 2018 .

في السودان . ويتيح لمستخدمي سوداني ون صوت عالي الذكاء و لدخول الي الإنترنت بسرعة تصل الي 7.2 Mbps

السمات والمزايا

شبكة ذات تغطية واسعة تسهل اوصول الخدمة لمعظم انحاء السودان

1-انترنت بسرعة عالية وكفاءة فائقة تصل الي 7.2Mbps

2-إجراء المكالمات المرئية

3-ال بث التلفزيوني المباشر (شاهد القنوات الفضائية في إي وقت أينما

كنت)

الخدمات الأساسية المجانية

1. خدمة الاتصال الصوتي

توفر الخدمة امكانية الاتصال من و الى اي مشترك في شبكة سوداني واي شبكة اخرى في السودان او جميع أنحاء العالم و إجراء المكالمات المحلية والقومية والعالمية على مدار الساعة.

مع سوداني ون دفع مقدم تمتع بكل هذه الخدمات المجانية:

أ. خدمة اظهار رقم المتصل.

ب. خدمة تحويل المكالمة في الحالات الاتية :

ا. في حالة عدم الرد.

اا. في حالة الجهاز مغلق.

ااا. في حالة الجهاز خارج منطقة التغطية.

اااا. في حال انشغال الخط.

ج. خدمة التنبيه بوجود مكالمة واردة اثناء المحادثة:

بتفعيل هذه الخدمة يمكنك معرفة رقم كل من يحاول الإتصال بك عند انشغال خطك في مكالمة أخرى، إذ تسمع صوت تنبيه يتخذ لل مكالماتك ليلفت انتباهك إلى أنه هناك من يحاول الإتصال بك. لتفعيل الخدمة، اختر قائمة اعدادات المكالمات في هاتفك النقال، واختر تفعيل خدمة انتظار المكالمات، سيتم بعدها مباشرة تفعيل الخدمة لديك.

خدمة تحويل المكالمات: لن تقلق بعد اليوم على كل من يحاول الإتصال بك، ولا يمكنك استعمال هاتفك في الرد عليه، إذ عن طريق خدمة تحويل المكالمات يمكنك استقبال المكالمات الواردة إلى رقم هاتفك على أي رقم آخر تقوم بتحديدته. لتفعيل الخدمة، اختر قائمة اعدادات المكالمات .

2. خدمة المكالمة الجماعية

الخدمات الإضافية:

1. خدمة الرسائل القصيرة SMS

2. خدمة الرسائل متعددة الوسائط (MMS)

3. خدمة التجوال الدولي (Roaming)

4. خدمة الانترنت

الأهداف

1. تعميم خدمات الاتصال والمعلومات البيانية المتطورة وفق أحدث التقنيات وفق متطلبات برامج التنمية .

2. استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية .

3. التحول كناقل للحركة الإقليمية بين أفريقيا والعالم العربي .

4. الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالميا .

5. توسيع قاعدة الخدمات إلى المناطق النائية باستخدام التقنية الفضائية

التركيز والإبتكار :

طوال السنوات الماضية ركزت سوداتل على إحتضان قصص نجاح الموظفين الذين تمكنوا من تحقيق إنجاز إستثنائي من خلال الجهود الفردية / الجماعية ، بالإضافة الى نجم سوداني سيكون أحد مكونات ثقافة سوداتل الجديدة ، هو برنامج جديد يركز على الإبتكار ؛ ففي هذا العام نحن بصدد إطلاق برنامج جديد يحمل اسم (مركز الأفكار) . ومن المتوقع ان يتلقى هذا المركز من كافة الموظفين جميع أنواع الأفكار الجديدة المبتكرة القابلة للتطبيق في مختلف مجالات أعمالهم .

سيبدأ البرنامج في شركة سوداني ومن ثم يعمم على الشركات الأخرى .
ثمة ثلاثة أهداف رئيسية لثقافات في عام 2018م وتشمل : تنمية شعور الموظفين بالمسئولية ؛ وإنشاء مؤسسة مدفوعة بالأداء ؛ وتحفيز الموظفين على أن يكونوا أكثر إبداعاً⁽¹⁾ .

1 - تقرير شركة سوداني الخرطوم ، د ط ، 2017م .

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة

مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سوداني بمختلف مسمياتهم الوظيفية وقد تم اختيار عينة قصدية منهم لتحقيق اهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

هناك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة. كما اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (20) سؤال، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن مائة صفة كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

الاساليب الاحصائية المستخدمة :-

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1/ الاشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابي

4/ اختبار ألفا كرونباخ

5/ اختبار (T) للعينة الواحدة

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (spss Statistical Package For Social Sciences). (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق اداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنا لك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

جدول (1/4)

قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
20	20.9

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من خلال الجدول رقم (1/4) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 20.9 و هو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:-

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (وافق بشدة، وافق، محايد، لاوافق، لاوافق بشدة) حسب الاوزان التالية

جدول (2/4)

اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	اوافق
5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3/4)

المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأى
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	اوافق
من 4.20 الى 5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أي حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة:-

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية العلمية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من أو يساوي 0.05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

العرض الجدول لعبارات الاستبيان:-

أولاً: البيانات الأساسية:-

1/ السؤال عن النوع:-

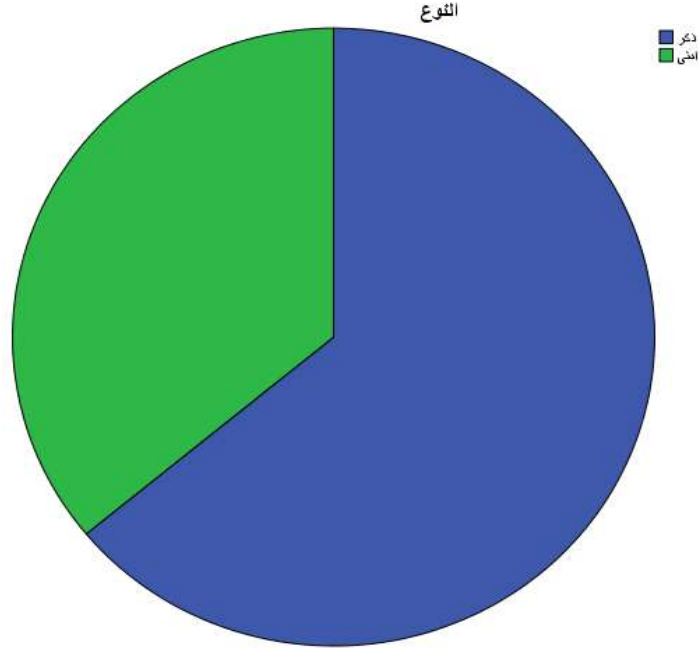
جدول (4 / 4) النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	64
انثى	18	36
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 32 فرد بنسبة مئوية 64%.

شكل بياني (1/ 4)
النوع



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

2/ السؤال عن العمر:-

جدول (5/ 4)

العمر

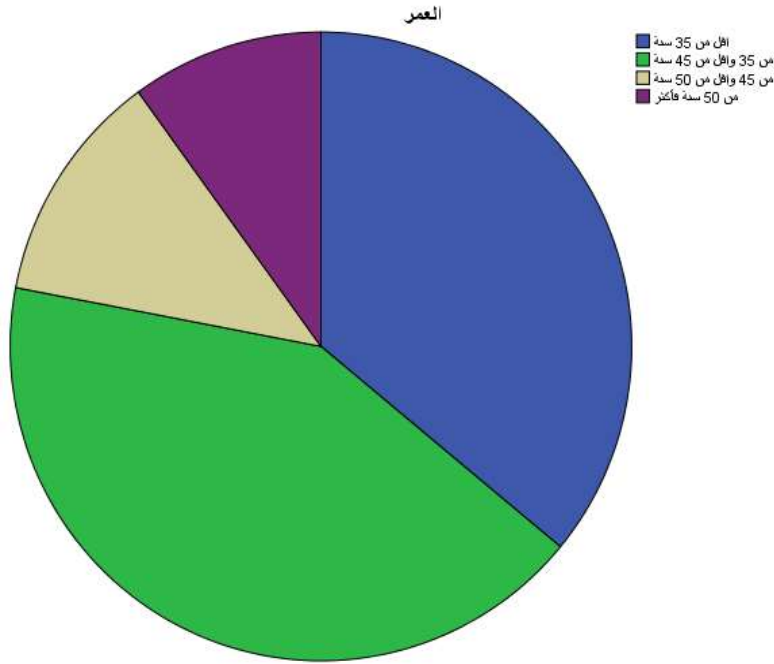
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
36	18	اقل من 35 سنة
42	21	من 35 و اقل من 45 سنة
12	6	من 45 و اقل من 50 سنة
10	5	من 50 سنة فاكثر
100	50	حجم العينة الكلى

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من 35 و اقل من 45 سنة حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة مئوية 42%.

شكل بياني (4 / 2)

العمر



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

3/ السؤال عن المؤهل العلمي:-

جدول (4 / 6)

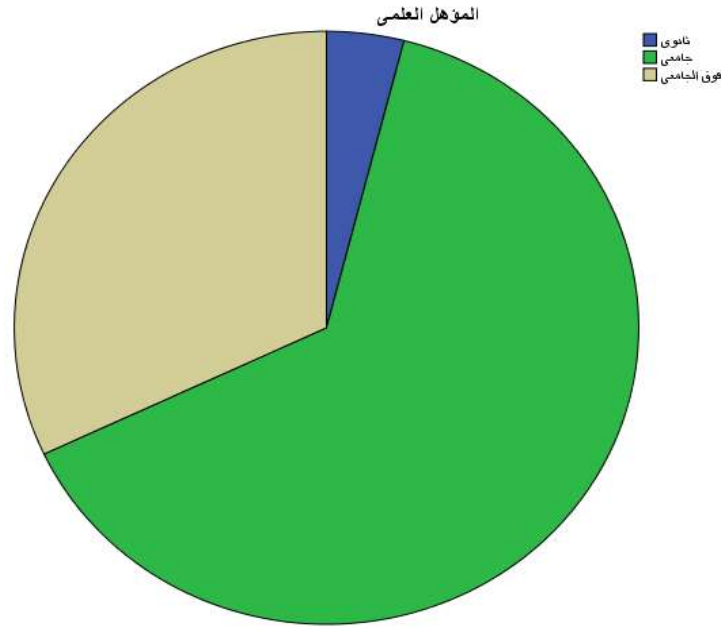
المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
4	2	ثانوي
64	32	جامعي
32	16	فوق الجامعي
100	50	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 32 فرد بنسبة مئوية 64%، بينما بلغ عدد الذين لديهم تأهيل فوق الجامعي 16 بنسبة مئوية 32%، ولعل ذلك يدل على التأهيل الجيد للمبحوثين من افراد العينة ومن ثم مقدرتهم على تقديم اجابات تفيد الدراسة.

شكل بياني (3-4)
المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

4/ السؤال عن الخبرة:-

جدول (4 / 7)

الخبرة

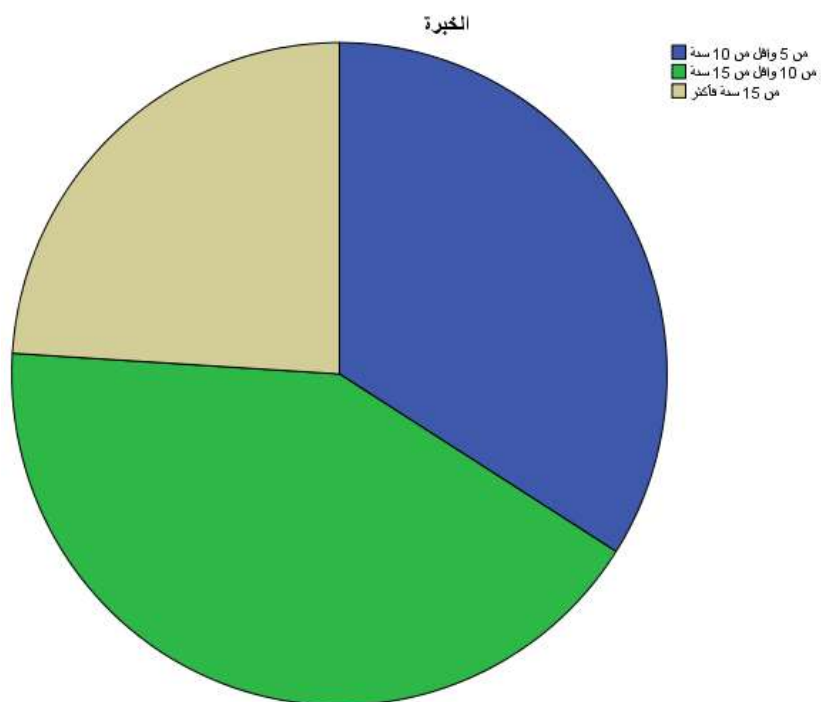
النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
34	17	من 5 و اقل من 10 سنوات
42	21	من 10 و اقل من 15 سنة
24	12	من 15 سنة فأكثر
100	50	حجم العينة الكلي

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

تلاحظ من الجدول اعلاه بأن غالبية المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خبراتهم من 10 و اقل من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة مئوية 42%.

شكل بياني (4 / 4)

الخبرة



المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

المبحث الثالث : اختبارات الفروض :

جدول (4 / 8)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (اتباع اساليب علمية في عملية التخطيط يؤدي الى رفع كفاءة اداء العاملين) :-

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
0	6	12	58	24	0	3	6	29	12	صيغت اهداف وغايات شركة سوداني وفق رؤية واضحة
0	6	16	54	24	0	3	8	27	12	وضع خطط واستراتيجيات للشركة ساعد في تحقيق اهداف الشركة
2	12	18	42	26	1	6	9	21	13	ممارسة رقابة مباشرة من الاعلى للأسفل ساهمت في تجويد الاداء
0	8	22	42	28	0	4	11	21	14	حرص الشركة على توفير المعلومات للأخريين يساهم في جذب عدد كبير من العملاء
0	14	34	34	18	0	7	17	17	9	تمليك الموظفين بالشركة المعلومات ساعد في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

1. ان حازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور لالرأى (واوفق) حيث يلاحظ في العبارة (صيغت اهداف وغايات شركة سودانى وفق رؤية واضحة) قد وصلت على اعلى تكرار في الرأى (واوفق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 29 ، وذلك بنسبة مئوية 58% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

2. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة لالرأى (لاوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تمليك الموظف بال شركة المعلومات ساعدا في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر) لم يبحاز ل هذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

3. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن اتباع اساليب علمية في عملية التخطيط يؤدي الى رفع كفاءة اداء العاملين.

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (اتباع اساليب علمية في عملية التخطيط
يؤدي الى رفع كفاءة اداء العاملين):-

جدول (4 / 9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات
المحور الاول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق	0.000	49	36.148	.780	4.00	صيغت اهداف وغايات شركة سوداني وفق رؤية واضحة
اوافق	0.000	49	34.693	1.80	3.96	وضع خطط واستراتيجيات للشركة ساعد في تحقيق اهداف الشركة
اوافق	0.000	49	25.803	41.0	3.78	ممارسة رقابة مباشرة من الاعلى للأسفل ساهمت في تجويد الاداء
اوافق	0.000	49	30.333	1.90	3.90	حرص الشركة على توفير المعلومات للاخرين يساهم في جذب عدد كبير من العملاء
اوافق	0.000	49	26.469	.950	3.56	تمليك الموظف بالشركة المعلومات ساعد في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلطة (اوافق

ب شدة،وافق،محايد،لا اوا فق،لا اوا فق ب شدة) ، اى ان اجابات العينة تتد يز
لع بارة دون غير ها ، و بالرجوع للاوساط الحسابية فندجدها كما هو مابين افي
الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

1. جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى
ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اى ان الاتجاه
العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين
(0.78 الى 1.04) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه
كانت الموافقة بشدة وبالاجماع.
ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الاولى ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك
من الجدول ادناه.

جدول (4 / 10)

الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الاولى

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
وافق	0.000	49	38.167	71.0	3.84

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور
مجتمعة قد بلغ (3.84) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق)، وعليه يمكن تأكيد
الفرض القائل بأن اتباع اساليب علمية افي عملية التخطيط يؤدي الى رفع
كفاءة اداء العاملين.

جدول (4 / 11)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (تؤدي الطرق العلمية

المستخدمة في تخطيط القوى العاملة لرفع كفاءة اداء العاملين) :-

الرأي										العبرة
النسبة المئوية					التكرار					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
0	0	12	44	44	0	0	6	22	22	ا متلاك ال عاملون بال شركة خبرات واسعة ساهم في زيادة العملاء
4	16	20	44	16	2	8	10	22	8	قيام الادارة بالشركة بتقييم مهارات ومعارف العاملين تقديم ما حقيقه يادى لرضا العاملين
2	20	26	34	18	1	10	13	17	9	اختيار الكفاءات بشفافية رفع من كفاءة اداء ورضا العملاء
4	22	24	28	22	2	11	12	14	11	تطبيق نظام الحوافز بعدالة و شفافية رفع من رضا العاملين
10	14	10	46	20	5	7	5	23	10	اختيار العاملين لدورات التدريب المناسبة كل حسب وظيفة المهنية رفع من كفاءة اداء العاملين
18	22	26	24	10	9	11	13	12	5	تم الترقيات وفق اساس علمية
4	12	10	48	26	2	6	5	24	13	يتم اختيار العاملين بعد اجراء اختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف
6	10	30	40	14	3	5	15	20	7	تحرص الشركة على تطوير العاملين واكسابهم معارف جديدة

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

1. انحازت معظم استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (اوافق) حيث يلاحظ في العبارة (يتم اختيار العاملين بعد اجراء اختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (اوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 24 ، وذلك بنسبة مئوية 48% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

2. حصلت بعض عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (محايد) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تتم الترقيات وفق اساس علمية) انحاز لهذا الرأي 13 فرد ، من افراد العينة بنسبة مئوية 26% ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

3. حصلت معظم عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في اكل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (امتلاك العاملون بالشركة خبرات واسعة ساهم في زيادة العملاء) لم يحاز لهذا الرأي اي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

4. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، والحياد احيانا، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة تؤدي لرفع كفاءة اداء العاملين.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (تؤدى الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة لرفع كفاءة اداء العاملين):-

جدول (4 / 12)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق بشدة	0.000	49	44.703	0.68	4.32	امتلاك العاملون بالشركة خبرات واسعة ساهم في زيادة العملاء
اوافق	0.000	49	23.183	1.07	3.52	قيام الادارة بالشركة بتقييم مهارات ومعارف العاملين تقييما حقيقيا ادى لرضا العاملين
اوافق	0.000	49	22.800	1.07	3.46	اختيار الكفاءات بشفافية رفع من كفاءة اداء ورضا العملاء
اوافق	0.000	49	20.501	1.18	3.42	تطبيق نظام الحوافز بعدالة وشفافية رفع من رضا العاملين
اوافق	0.000	49	19.923	1.25	3.52	اختيار العاملين للدورات التدريبية المناسبة كل حسب وظيفته المهنية رفع من كفاءة اداء العاملين
محايد	0.000	49	16.027	1.26	2.86	تتم الترقيات وفق اسس علمية
اوافق	0.000	49	24.697	1.09	3.80	يتم اختيار العاملين بعد اجراء اختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف
اوافق	0.000	49	23.216	1.05	3.46	تحرص الشركة على تطوير العاملين واكسابهم معارف جديدة

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، وافق، محايد، لاوافق، لاوافق بشدة) ، اي ان اجابات العينة تتديز لعبارة دون غيرها ، و بالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتي:-

1. العبارة (ا) متلاك العاملون بالشركة خيارات واسعة ساهم في زيادة العملاء) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق بشدة) ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.

2. العبارة (قيام الادارة بالشركة بتقييم مهارات ومعارف العاملين تقييداً ما حقيقة ادى لرضا العاملين، اختيار الكفاءات بشفافية رفع من كفاءة اداء ورضا العملاء، تطبيق نظام الحوافز بعدالة وشفافية رفع من رضا العاملين، اختيار العاملين لدورات التدريبية المناسبة كل حسب وظيفته المهنية رفع من كفاءة اداء العاملين، ويتم اختيار العاملين بعد اجراء اختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، تحرص الشركة على تطوير العاملين واكسابهم معارف جديدة) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأي (وافق) ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

3. العبارة (تتم الترقيات وفق اساس علمية) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفا بالرأي (محايد) ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الحياد.

يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.68 الى 1.26) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة والموافقة بشدة والحياد. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثانوية ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (4 / 13)

الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثانية

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	49	32.107	0.78	3.55

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.55) وهو المحدد سلفا بالرأي (اوافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن الطرق العلمية المستخدمة في تطبيق القوى العاملة تؤدي لرفع كفاءة اداء العاملين.

جدول (4 / 14)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (الاستخدام الامثل للطاقات البشرية يؤدي الى استقرار القوى العاملة) :

الرأي										العبرة
النسبة المئوية					التكرار					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اواف ق بشدة	
0	10	18	50	22	0	5	9	25	11	ت ساعد الادارة الـ عاملين بالشركة باستخدام اساليب متنوعة وواسعة للأبداع
0	4	14	48	34	0	2	7	24	17	قدمت الـ شركة خدمات متميزة ساهمت في جذب العملاء
0	4	14	50	32	0	2	7	25	16	تبني الـ شركة استخدام تكنولوجيا يامتـ جددة ادت لتجويد الخدمات
2	8	20	52	18	1	4	10	26	9	قيام الشركة بتحليل البيانات ادى لمعرفة متطلبات العملاء
2	4	22	50	22	1	2	11	25	11	وضع سياسات بأمن المعلومات مثل اختيارات التقنية والبرمجيات جعلت التقنية المتبعة فعالة بالشركة
2	12	28	38	20	1	6	14	19	10	تعمل الشركة على توزيع القوى العاملة وفقاً للتخصصات المحددة والمطلوبة لكل وظيفة
8	12	20	46	14	4	6	10	23	7	تحرص الشركة على تطبيق سياسة وضع الرـجل المناسب في الـ مكان المناسب

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .

1. حصلت كل عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (وافق) حيث في العبارة (قيام الشركة بتحويل البيانات ادى لمعرفة متطلبات العملاء) ان حاز لهذا للرأي 26 بنسبة مئوية 52% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور .

2. حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لاوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كل عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تساعد الادارة العاملين بالشركة باستخدام اساليب متنوعة وواسعة للإبداع) لم يبحاز لهذا للرأي اي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول .

3. لعل الملاحظ من تحويل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن الاستخدام الامثل للطاقت البشرية يؤدي الى استقرار القوى العاملة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (الاستخدام الامثل للطاقات البشرية يؤدي الى استقرار القوى العاملة):-

جدول (4 / 15)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
اوافق	0.000	49	30.545	0.89	3.84	تساعد الادارة ال عاملين بال شركة باستخدام اساليب متنوعة وواسعة للإبداع
اوافق	0.000	49	36.463	80.0	4.12	قدمت الشركة خدمات متميزة ساهمت في جذب العملاء
اوافق	0.000	49	36.747	.790	4.10	تبني الشركة استخدام تكنولوجيا متجددة ادت لتجويد الخدمات
اوافق	0.000	49	29.023	2.90	3.76	قيام الشركة بتحليل البيانات ادى لمعرفة متطلبات العملاء
اوافق	0.000	49	30.986	0.88	3.86	وضع سياسات بأمن المعلومات مثل اختيار التقنية والبرمجيات جعلت التقنية المتبعة فعالة بالشركة
اوافق	0.000	49	25.396	11.0	3.62	تعمل الشركة على توزيع القوى العاملة وفقاً للتخصصات المحددة والمطلوبة لكل وظيفة
اوافق	0.000	49	21.677	31.1	3.46	تحرص الشركة على تطبيق سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة، وافق، محايد، لاوافق، لاوافق بشدة) ، اي ان اجابات العينة تتديز لبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فزجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

4. جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة. يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.80 الى 1.13) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع. ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط الفرضية الثالثة ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول (4 / 16)

الاتجاه العام لمتوسط محور فرضية الدراسة الثالثة

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
وافق	0.000	49	45.243	0.60	3.82

المصدر: اعداد الباحثة (من بيانات الاستبيان - 2018)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.82) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق)، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن الاستخدام الامثل للطاقت البشرية يؤدي الى استقرار القوى العاملة.

الخلاصة

النتائج

التوصيات

الخاتمة :

اعتمدت دراسة الواقع على ملاحظة الباحث واجابات أفراد العينة من العاملين بشركة سوداني وباستخدام الأساليب الإحصائية ثم التوصل الى نتائج أثبتت صحة فروض الدراسة ، كما تم تقديم بعض التوصيات التي تدعو للإهتمام بتخطيط القوى العاملة وما تلعبه من دور في رفع كفاءة الأداء .

النتائج :

توصل الباحث من خلال دراسته الى عدة نتائج تمثلت في ما يلي :-

1. إن أهداف وغايات شركة سوداني صيغت وفق رؤية واضحة وتخطيط سليم .
2. تملك المعلومات وتوفرها للموظف بالشركة ساعدت في حل المشكلات دون الرجوع للرئيس المباشر .
3. إتباع أساليب علمية في عملية التخطيط أدى الى رفع كفاءة أداء العاملين .
4. يتم إختيار العاملين بالشركة بعد إجراء إختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف .
5. يتم إختيار العاملين بالشركة بشفافية مما أدى إلى رفع كفاءة أداء العاملين .
6. هنالك تأثير واضح لإمتلاك العاملين خبرات واسعة مما أدى الى زيادة حجم العملاء بالشركة .
7. قيام الإدارة بالشركة بتقييم مهارات ومعارف العاملين تقييما حقيقيا أدى لرضاء العاملين .
8. تطبيق نظام الحوافز بعدالة وشفافية رفع من كفاءة أداء العاملين .
9. ان الإدارة بالشركة تساعد العاملين باستخدام أساليب متنوعة وواسعة للإبداع والإبتكار .
10. ان الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية أدى الى إستقرار القوى العاملة والتقليل من معدل دوران العمل .

التوصيات :

بناءا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة رأى الباحث ضرورة تقديم بعض التوصيات التي تسهم في الإهتمام بتخطيط القوى العاملة بصفة عامة وفي شركة سوداني بصفة خاصة ، وفيما يلي تلك التوصيات :-

1. الإهتمام بإتباع أساليب علمية في عملية تخطيط القوى العاملة .
2. الإهتمام بإستخدام أساليب متنوعة وواسعة للإبداع والإبتكار .
3. الإهتمام بالطاقات البشرية وإستخدامها إستخداما أمثل وتدريبها بصورة مستمرة مما يؤدي الى التقليل من معدل دوران العمل .
4. العمل على تمليك الموظف بالشركة المعلومات التي تساعد في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر .
5. الإهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالشركة مما يجعلهم أكثر ولاء لها .
6. الإهتمام بتوظيف العاملين كل حسب المؤهل العلمي مما يجعلهم أكثر إبداعا وإبتكارا في العمل ، تطبيق قاعدة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"
7. الإهتمام بتطبيق الحوافز والترقيات بشفافية وفق أسس علمية .

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

السنة النبوية

ثانياً : المراجع

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (القاهر: دن ، 2006)
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معا صرة ، د.ط، (الاسكندرية : دار الجامعية، 2000 م)
3. بكرى الطيب موسى ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم : جى تاون ، 2012م)
4. خالد عبد الرحيم مطر ، ادارة الموارد البشرية ، ط2(عمان: دار وائل للنشر، 2005م)
5. ذكى مكى اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009 م)
6. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2014م)
7. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د.ت)
8. صالح على عودة الهلالات ، الادارة الفعالة للموارد البشرية ، ط1 (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2016 م)
9. طاهر محمود الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (عمان : اليازورى ، 2011م)

10. عبدالوهاب جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف (دمشق: جامعة سانت كايمنتس العالمية 2009م)
11. على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار غريب ، 1997م).
12. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001م)
13. مايكل ارمسترنج، ادارة الافراد، عمر احمد عثمان المقل (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2005م)
14. مجدي احمد عبدالله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، د.ط (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2010 م)
15. محمد احمد عبد النبي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، (عمان : زمزم ناشرون وموزعون ، 2010 م)
16. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ، ط1، (عمان: دار جنات للنشر والتوزيع ، 2016م).
17. محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، د.ط، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2003)
18. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، د.ت)
19. مدحت محمد ابو النصر ، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009م)
20. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء ، ط1 (عمان: الدار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010م)
21. منصور ابن عبد العزيز المعشوق ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2011م)

22. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جماد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (عمان : اليازوري ، 2010 م)

ثانياً : الرسائل العلمية

1. آدم إبراهيم أحمد جماع ، تخطيط القوى العاملة وأثره على رفع كفاءة الأداء ، دراسة حالة وزارة المالية 2003م – 2009م ، رسالة دبلوم غير منشورة، جامعة نيالا. ب.ت.
2. أبو بكر محمد فرح، فاعلية البيئة في رفع كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، 2013م.
3. عماد الدين الصادق إبراهيم، إدارة الأفراد ودورها في الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على منظمة البدرين العالمية في الفترة من 2002م إلى 2006م ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة إفريقيا العالمية – الخرطوم 2002م
4. الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003.
5. معتصم عثمان خليل، أثر تخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية في الفترة 2005م – 2009م ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية. ب.ت.
6. محمد عوض الله بن صالح، دور تحسين بيئة العمل في ترقية الأداء، جامعة إفريقيا العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م.
7. محمد نشوان، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، دراسة حالة: عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة النيلين (1423هـ - 2003م).
8. بختة هدار ، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماستر ، قسدم علوم التسيير ،

تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،
الجزائر ، 2012 م .)

ثالثاً : دوريات و التقارير

1. سناء عبدالكريم الخناق ، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ،
مطبوعات الملتقي العلمي الدولي ، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة رقلة ، الجزائر ، 2005 م
2. تقرير شركة سوداني الخرطوم ، د ط ، 2017 م .

رابعاً : موقع الانترنت :

1. الموقع الرسمي لشركة الإتصالات السودانية سوداتل .

الملاحق

ملحق رقم (1)



جامعة افريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الادارية

قسم ادارة الأعمال



الاخوة والاخوات العاملون بشركة سوداني
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستبانة بحث ماجستير

بين ايديكم إستبانة لإجراء بحث ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان :

تخطيط القوى العاملة ودوره في رفع كفاءة الأداء

بالتطبيق على شركة سوداني لما لكم من علم ومعرفة وتجربة .
نرجوا كريم تفضلكم بملء الاستبانة المرفقة ونفيدكم بانها ستعامل بسرية تامة
ولاستخدم الا لأغراض البحث العلمي.
شاكركم حسه تعاونكم

الباحثة :

آمنة السمؤال جعفر على حسن

أولاً: البيانات الشخصية :
ضع علامة (✓) في المربع الذي:

1.النوع : ذكر أنثى

2.العمر :

أقل من 35 سنة 35 سنة وأقل من 45
 45 سنة وأقل من 50 50 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي فوق الجامعي

5.الخبرة :

5 وأقل من 10 سنة 10 سنة أقل من 15
 15 سنة فأكثر 10 سنة أقل من 15

ثانيا : العبارات الأساسية :

ضع علامة (✓) في الرأي الذي يوافقك.

المحور الأول : إتباع أساليب علمية في عملية التخطيط يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لااوافق بشدة
1.	صيغت اهداف وغايات شركة سوداني وفق رؤية واضحة.					
2.	وضع خطط واستراتيجيات للشركة ساعد في تحقيق اهداف الشركة.					
3.	ممارسة رقابة مباشرة من الاعلى للأسفل ساهمت في تجويد الاداء.					
4.	حرص الشركة على توفير المعلومات للاخرين يساهم في جذب عدد كبير من العملاء.					
5.	تمليك الموظف بالشركة المعلومات ساعد في حل المشكلات دون الرجوع الى الرئيس المباشر.					

المحور الثاني: تؤدي الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة لرفع كفاءة أداء العاملين.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	امتلاك العاملون بالشركة خبرات واسعة ساهم في زيادة العملاء.					
2.	قيام الإدارة بالشركة بتقييم مهارات ومعارف العاملين تقييما حقيقيا أدى لرضا العاملين .					
3.	اختيار الكفاءات بشفافية رفع من كفاءة أداء ورضا العملاء.					
4.	تطبيق نظام الحوافز بعدالة وشفافية رفع من رضا العاملين .					
5.	اختيار العاملين للدورات التدريبية المناسبة كل حسب وظيفته المهنية رفع من كفاءة أداء العاملين .					
6.	تتم الترقيات وفق اسس علمية .					
7.	يتم اختيار العاملين بعد اجراء اختبارات علمية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف.					
8.	تحرص الشركة علي تطوير العاملين واكسابهم معارف جديدة.					

المحور الثالث: الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية يؤدي إلى استقرار القوي
العامة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تساعد الإدارة العاملين بالشركة باستخدام أساليب متنوعة وواسعة للأبداع.					
2.	قدمت الشركة خدمات مميزة ساهمت في جذب العملاء .					
3.	تبنى الشركة استخدام تكنولوجيا متجددة أدت لتجويد الخدمات.					
4.	قيام الشركة بتحليل البيانات ادى لمعرفة متطلبات العملاء.					
5.	وضع سياسات بأمن المعلومات مثل اختيار التقنية والبرمجيات جعلت التقنية المتبعة فعالة بالشركة .					
6.	تعمل الشركة على توزيع القوى العاملة وفقا للتخصصات المحددة والمطلوبة لكل وظيفة.					
7.	تحرص الشركة على تطبيق سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمون

الدرجة العلمية	مكان العمل	الاسم	الرقم
أستاذ مشارك	جامعة إفريقيا العالمية كلية العلوم الإدارية	د. فيصل محمد علي	1
أستاذ مشارك	جامعة إفريقيا العالمية كلية العلوم الإدارية	د. إبراهيم الأمين العشاري	2
أستاذ مشارك	جامعة إفريقيا العالمية كلية العلوم الإدارية	د. أسامه زين العابدين	3