

تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة

د. مهند احمد عثمان د. ادم عبد الله سليمان

كليات بريده - كلية العلوم الإدارية والإنسانية

mohannedosman60@hotmail.com

المستخلص:

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث هدفت الدراسة توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التاريخي والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science. تضمنت الدراسة مفهوم القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجه تخطيطها كما تناولت خطوات إعداد البرنامج التدريبي وتقويمه وتناولت كذلك دراسة الحالة في مصنع بريمبر للإنتاج الغذائي عملت الدراسة على إجراءات المسح الميداني والمعالجة الإحصائية لبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة ثم نتائج وتوصيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: -

1. إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة.
2. يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة.
3. لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنميته وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات.

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، التنمية ، القوى العاملة ، إدارة ، تخطيط.

Abstract

The study dealt with the role of human resources management in the labor force in the Sudanese companies. Where development study aimed to clarify the meaning and concept of human resources planning and knowledge of the role of human resources management in workforce development and knowledge of the extent to which can be reach, to achieve this important aspect in the management process.

Researcher followed the descriptive historical and statistical analysis of the questionnaire, which based on the information collection and analysis using Statistical Package for Social Science (Spss). The study included the concept of manpower planning, human resources and the problems facing the planning. Also addressed the steps for setting up the training program and evaluation and dealt with as well as examine the situation in Premiere factory food production worked study on the procedure that the field survey and processing statistical data display and analysis of questionnaire results, and the results and recommendations of the study is the most important findings to her :-

1. The proper planning HR leads to cost reduction
 2. Contributes to human resource planning in the inventory and distribution of tasks the justness
 3. Human resources planning an important role in the development process and training institutions operating powers.
- In light of these findings, provide some special researcher human resources planning recommendations and the need to develop long-term plans for human resources ,with the need for

participation of heads of sections and departments in the developed and attention to internal and external training.

Key Words: human resources, development, man power ,management , planning.

مقدمه :

تبدأ عملية تخطيط القوى العاملة من تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف وهذا يكون عند تأسيس المنظمة أما إذا كان بعد تأسيسها فهنا يجب أولا حصر الوظائف الشاغرة وعند زيادة المنظمة ونموها تبدأ المرحلة الأخرى بظهور حاجة لوظائف أخرى. وكما هو معروف أن نجاح المنظمات مرتبط بقدرات القوى العاملة لديها. مشكله البحث :

لقد لاحظ الباحث أن الباحثين يتفقدون لمعرفه الكيفية التي يتم بها تخطيط القوى العاملة في القطاعيين العام والخاص ولذلك كان لابد من التخطيط الواضح للموارد البشرية المبني على أسس علميه ومهنيه سليمة. ولتوضيح مشكله البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : -

1. هل تقوم الشركات والمنظمات بإتباع أساليب علميه ومنهجييه في تخطيط الموارد البشرية.

2. ما هو الهدف المراد الوصول اليه من تخطيط الموارد البشرية.

حدود البحث

الحدود الزمانية : 2010-2016م .

الحدود المكانية : مصنع بريميمير للمنتجات الغذائية.

أهميه البحث :

تأتى أهميه هذا البحث لعدم تطرق معظم البحوث في إدارة الموارد البشرية لتخطيطها بمعناه الحديث. وتستمد الدراسة أهميتها من مقدار العائد من تطبيق تخطيط الموارد البشرية والنتائج المرجوة منه. كما ستساهم الدراسة في تحديد واقع ما هو قائم ومعمول به فعليا وليس بما يفترض أن يكون حسب المعايير العلمية.

فروض البحث:

1. التخطيط السليم لموارد البشرية يساعد على تقليل التكلفة.

2. تعتمد الشركات على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية.

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل استبانة جمع المعلومات كما استخدم الوثائق والمقابلات والملاحظات الشخصية.

مجتمع الدراسة: العاملين بمصنع بريميز للمنتجات الغذائية.

الدراسات السابقة:

1. _دراسة أبو قاسم حمدي بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 والتي عالجت الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟ وقد هدفت الدراسة إلى إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه، مكوناته، إضافة إلى إثراء موضوع الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا، ونوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، أما بالنسبة للمنهج المستخدم المتبع للدراسة فلقد استخدم الباحث عدة مناهج منها منهج الوصفي الذي اهتم بتشخيص عناصر الظاهرة بدقة والمنهج التاريخي الذي اهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وقد خلصت الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية بالتأثير المباشر على كفاءات كل مؤسسة تسعى للتميز، إضافة إلى آلية سير عملية تنمية الكفاءات التي تنطلق من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية والتدريب مروراً بمرحلة التنفيذ وأخيراً خلصت الدراسة إلى

د.مهند أحمد عثمان د.آدم عبد الله سليمان تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة

أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة.

اقتصرت الدراسة على بنك واحد بينما دراستنا ستأخذ عينة من البنوك، درس تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية وضيقة من وضيقة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بينما موضوعنا سنأخذ كل الوظائف بعين الاعتبار وسوف نتطرق لهم جميعا.

2. دراسة سملالي بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير 2005، التي عالجت الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة، المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبطة بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، المنهج المستخدم هو منهج الاستقراء والاستنباط، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكليف مع التحولات التنافسية المتسارعة، هذه الدراسة اهتمت بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على الميزة التنافسية دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

3. دراسة بن خيرة سامي بعنوان أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة أعا الجزائر 2006، والتي عالجت الإشكالية التالية: إلى أي

مدى يمكن القول أن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الخدمية يؤدي بها إلى وضع الزبون ضمن أولوياتها ويؤدي بها إلى تحسين تنافسيتها؟ هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة خاصة مع وجود الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين العنصر البشري الذي يتولى تقديمها، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أهم النتائج التي تم التوصل لها يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية.

بالرغم من أن هذه الدراسة، احتوت على متغير الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية لأنها تختلف مع دراستنا في هدفها إذ أن هدف الدراسة معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة لتحقيق التميز، بينما دراستنا دور إدارة الموارد البشرية ككل في تحقيق التميز.

4. _دراسة رياض صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2008، والتي ناقشت الإشكالية التالية : إذا كانت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية من خلالها؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : الميزة التنافسية تبنى على اختلاف وليس على تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل،تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عدة عديدة منها الموفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، الجودة.. الخ، يمكن تحسين الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية التنظيمية، زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية ، أن مفهوم التدريب ومفهوم التنمية ليسوا متطابقين وان استعمالهما كمترادفين ليس صحيحا.

5. _انستاريا كانو 2008م : توصل إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في توفير الموارد التسويقية والحوافز والمشاركة وتصميم الوظائف الأداء التنظيمي

من خلال مخرجات إدارة الموارد البشرية (المهارات المواقف والسلوك) وأنها تتأثر باستراتيجيات الأعمال المتعلقة بالجودة والابتكار .

6. دراسة جيم جوترو وآخرون (2007) ورأت هذه الدراسة أن لابد أن يكون هنالك توافق في الأداء بين مجموع مؤسسات إدارة الموارد البشرية التي أضحت شائعة بشكل متزايد مثل زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار والتعويضات التي تتصل بتعويض الموظف بالشركة وأداء الأعمال.

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الموارد البشرية، إلا أنها تختلف مع الدراسة من ناحية الهدف ومن ناحية تحقيقها.

5_ دراسة حسن فلاح حسن بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال 2009، إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد، الاختيار والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار)؟، أهم ما هدفت إليه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية المنهج المتبع هو التحليلي الوصفي، أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: تقوم الشركة عينة الدراسة بإشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، لا تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني، أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار و التعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).

اقتصرت الدراسة على وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، لكن ما يعاب على الباحثة أنها لم تقم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات، وهذا ما سيتم تطبيقه في دراستنا.

المبحث الأول: مفهوم القوى العاملة

هناك كثيراً من الارتباك بين المفكرين حول الاسم الواجب استخدامه ليعبر بشكل كلي عن هذه الوظيفة، لقد استخدمت كلمة القوى العاملة (Man Power) أثناء الحرب العالمية الثانية واشتهرت في تلك الفترة ولكنها خرجت من الاستخدام بعد عام 1945م تقريباً ولكنها ظهرت ثانية في كتابات المفكرين حوالي عام 1960م وأصبحت الآن مشهورة أيضاً.

واصطلاح القوى العاملة هو الاصطلاح الذي يستخدمه بعض المؤلفين في كتاباتهم وكلمة قوى عاملة تشير إلى العمل على اعتباره أحد عناصر الإنتاج في إطار التحليل الاقتصادي ، وفي هذا المعنى الواسع فإن (قوى عاملة) تشير من حيث المفهوم الأصلي إلى الأفراد أو الموظفين في أي منشأة سوى الذين خضعوا لنظام الأجور اليومية أو المرتبات الشهرية ، وعلى ذلك فالمعنى هنا (قوة العمل) والقوى العاملة يمكن أن تشير أيضاً إلى القوى العاملة على المستوى اليومي ويمكن أن تعني رأس المال الإنساني أو تعني الموارد البشرية وهو ما يفضله الكثير من الكتاب والمؤلفين خاصة في هذا العصر المعاصر . باستعمال كلمة الموارد البشرية بدلاً عن القوى العاملة لتبين أهمية العنصر الإنساني الذي كرمه الله سبحانه وتعالى باعتباره خليفة الله في الأرض (فهيم والنجار، 1981م، ص103). وبالرغم من ذلك فإننا نستخدم لفظ الموارد البشرية والقوى العاملة لتحل محل بعضها البعض. يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي مشروع وتختلف المشروعات المختلفة فيمن تعهد إليه القيام بتلك الوظيفة ففي بعض المشروعات قد تتولى إدارة التخطيط وضع خطة العمالة فيها وقد تتولى إدارة الأفراد في بعضها الآخر كما يمكن أن نجدها في إدارة الشؤون الإدارية باختلاف مسمى الإدارة التي تتولى تخطيط القوى العاملة فإن الهدف لا يختلف فيها.

يتعلق تخطيط القوى أساساً وكنيةً بالقوى الإنسانية القادرة الراغبة والمنفذة للعمل في مجالات الإنتاج والخدمات، على أن هذا التخطيط يتركز نجاحه وتحقيق أهدافه

المرجوة والمحددة على التخطيط العام للقطاعات الأخرى وعلى الأخص قطاعي التعليم والتدريب، فإذا كانت هناك فجوة فيها كان له تأثيرٌ في تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة (منصور أحمد منصور، 1979، ص ص 210-212).

يعتبر البعض تخطيط القوى العاملة وسيلة أداة علمية ترمي للتنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات معينة، وإن اختلف من قطاع لآخر. ويخطئ من يتصور أن هذه العملية التخطيطية للقوى العاملة تقتصر على مجرد اعتبارها أنها موازنة حسابية ليتساوى فيها كل من الجانبين المعروض والمطلوب من العمالة من الناحية العددية فحسب، بل يجب أن تمتد لتشمل الجانب الكيفي كاستراتيجية تستهدف الوصول إلى مواءمة حقيقية منشودة بين الهيكل المطلوب من القوى العاملة بنوعياته وإعداده من جهة والهيكل المعروض بنوعياته وإعداده من جهة أخرى في التوقيت المناسب آخذين في الاعتبار العوامل المؤثرة وتلك المتوقع تأثرها في المستقبل (النجار وراغب ، 1992م ، ص 208).

تعريف تخطيط القوى العاملة:

وهو يشار إليه أيضاً بتخطيط الموارد البشرية أو تخطيط الأفراد ويعرف بأنه (عملية حضور العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب) ، وبطريقة أخرى فإنه توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد موجودون فعلاً) وخارجياً (وهؤلاء سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة ، وأساساً فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية ، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية (راويه حسن ، 2003م ، 71) .

كما عرف بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة أو بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع

5. تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الأخرى في المنظمة كافة.

كما يرتبط تخطيط القوى العاملة بالتخطيط للتعليم بوصفه العامل المؤثر في جانب العرض من الموازين البشرية التي يتضمنها تخطيط القوى العاملة(الكعبي والسامرائي ،1990، ص41).

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إن الشركات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة كما تأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد في تطوير وتنمية القوى العاملة فيها، فبدلاً من أن تنتظر حتى تصبح هناك حاجة طارئة لتعبئة وظيفة شاغرة فإنها تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوافرة لديها حالياً.

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد (كم) الموارد البشرية (ونوعها) اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة ، وهذا يقتضي بالضرورة تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد عند الحاجة إلى شغلها ، فمثلاً إذا كان يتعين شغل الوظيفة في عام 2001م فإنه يجب دراسة وتحليل وتقديم وتحديد وصفها ومواصفات شاغلها في المستقبل (أي في عام 2001م) وفي هذه الحالة تدخل عوامل محددة مثل التقدم التكنولوجي أو العلمي أو الآلي الذي يمكن أن يغير من أبعاد الوظيفة ومواصفات شاغلها(ابوشيحه ،2000م ،36).

دعامات تخطيط الموارد البشرية:

يرتكز تخطيط الموارد البشرية على دعامتين أساسيتين هما:

1-الأهداف: وتعرف الأهداف بأنها مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو الغايات والنهايات المراد الوصول إليها، حيث تسعى المنظمة بصفة عامة إلى

تحقيق ما يطلبه المجتمع منها وإذا التزمت بذلك فسوف تحقق الأرباح ثم النمو ثم الاستمرار طالما هي في اتساق مجتمعي والتي هي أهدافها المتتابعة.

ويشتق هدف وحدة الموارد البشرية من الهدف العام للمنظمة لتبلور في استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الموارد البشرية المناسبة.

2-التنبؤ: هو محاولة منظمة لاستطلاع واستكشاف المستقبل من خلال استقراء الأوضاع الراهنة وتستخدم طرق وأساليب متعددة في عملية التنبؤ منها ما يعتمد على الخبرات الشخصية ومنها ما يعتمد على الإحصاء والرياضيات.

يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يتكون من أربع خطوات رئيسية:

- 1 - تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
- 2 - تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية)، المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.
- 3 - تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- 4 - تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتدفقة من الموارد البشرية.(حجازي، 2005م، ص ص 120-121).

المبحث الثاني: أداة جمع المعلومات ومجتمع عينة البحث

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من

د.مهند أحمد عثمان د.آدم عبد الله سليمان تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة

جميع العاملين في المصانع التالية: (شركة سيقا لمطاحن الغلال، مصنع بريمر للمنتجات الغذائية أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (250) استمارة استبانة على المستهدفين الأفراد من مختلف الوظائف (مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مشرف قسم، تقني، فني، أخرى).

الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي، أخرى).
الأفراد من الجنسين (ذكر، أنثى).الأفراد من مختلف الأعمار (أقل من 20 سنة، 20-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر).
الأفراد من مختلف الحالات الاجتماعية (متزوج، غير متزوج، أخرى).
الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر).

الأفراد حسب المشاركة في الدورات التدريبية (مشارك، غير مشارك).
الأفراد حسب مكان إقامة الدورات (خارج السودان، داخل السودان، الإثنين معاً)
ثانياً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للاستبانة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات على عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترميم ألفاظها وأسئلتها.
4. توفر الاستبانة الوقت للمبحوث وتعطيه فرصة التفكير.

5. لشلر المبعوءللن فل الاسبءانة بالءراة فل الءعبئر عن أراء لءءشون عءم موافقة

الأءرلن عللها.

ءالءاً: ءبء وءءق أءاة ءراة

ءبءاء وءءق الظاهرا: للءأكد من الءءق الظاهرا للاسبءانة وصالءة أسءلة الاسبءانة من ءلء الصلاغة والوؤوء قام الباءء بعرض أسءلة الاسبءانة على عءء من المءءملاان الأكاءلمااللن والمءءءصلللن بمءال ءراة وبعء اسءعاءة الاسبءانة من المءءملاان ءم إءراء الءعءللاء الءل اقءرءء عللها.

ءبءاء وءءق الإءصائل: لققء بءبءاء الاءءبءار أن لعللل المققاس نفس النءاءء إءا ما اسءءءم مرة واءءة ءءء ظروف ممالءة، ولعنل ءبءاء أنه لعللاً إءا ما ءبءق الاءءبءار ما على مءموءة من الأفراء ورسءء ءرءاء كل منهم، ءم أعلء ءببلق الاءءبءار نفسه على المءموءة نفسها ءم الءصول على ءرءاء نفسها لءكون الاءءبءار ءابءاً ءمالمً كما لءرف ءبءاء لعللاً بأنه مءى ءءقة والاءءساق للققاساء الءل لءم الءصول.

من أكءر الءرق اسءءءاما فل ءقءلر ءبءاء المققاس هل:

1. طرلقة الءءرءة النصلفة باسءءءام معاءلة إسبئرمان - براون.

2. طرلقة آلفا - كرولنباء. 3. طرلقة إعاءة ءببلق الاءءبءار.

أما الءءق فهو مققاس لسلءءءم لءرفة ءرءاء الءءق لءى المبعءللن من ءلال إءاباءءهم على مققاس معلن وقء ءم اسءءءام طرلقة آلفا - كرولنباء وءانء نءاءء الاءءبءارل ءبءاء وءءق الءائل كالأءل:

بلءء قلمة معامل ءبءاء 0.917 وهءة القلمة ءعنل أنه لءوءء ءبءاء عالا

ءءاً من قبل المبعءللن على إءاباء أسءلة الاسبءانة.

بإءءال قلمة معامل ءبءاء ءءء الءزر الءربعلل للءصول على قلمة معامل

الءءق الءائل ءلء بلءء 0.958 ءعنل هءة القلمة أنه لءوءء ءءق عالا ءءاً من

قبل المبعءللن على إءاباءءهم لأسءلة الاسبءانة.

المبحث الثالث: إثبات صحة الفرضيات والنتائج والتوصيات

أولاً: إثبات صحة الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص دور تخطيط الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية (شركة سيقا، مصنع بريمير، مصنع النيل " ستيم "، مصنع مطاحن سين)، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " موافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " غير موافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " غير موافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تعتمد الشركات المنتجة للمواد الغذائية على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية ".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الرابعة، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً، وذلك كما في الجدول الآتي:

ءءول رقم (1): الوسل الءسابف والانعرف المعفارف لإءاباء أفراء عفنة الءراسة على عباراء الفرففة الأولى.

م	العباراء	الوسل الءسابف	الانعرف المعفارف	اءءاه العبارة
1	ءسءهءف ءءة الءرفب طوفلة الأءل بالمؤسسة ءمفع الأفراء العاملة بالمؤسسة	3.6	1.16	أوافق
2	الءءطلم ءفر الإستراءفءف للموارء البشرفاء فؤءف للءءفءة عكسفة لءف العاملة	4.4	0.85	أوافق
3	هناك برامء ءرفبفة ءفر مءرسة ءؤءر سلباً على العءالة بفن العاملة	4.1	0.79	أوافق
4	لا ءوءء مفزانفاء معءمة مءءة للءرفب الءاءلف أو الءارف	3.3	1.194	مءافء
5	ءعاقب مءفر الموارء البشرفاء وااءءلاف أسالفب العمل فؤءر على عملفة ءءطلم القوى العاملة	4.3	0.84	أوافق
6	فشارك رؤساء الأقسام فف وءع الءطط طوفلة الأءل	3.7	1.025	أوافق
7	ءءءاء المؤسسة لبرامء ءرفبفة طوفلة المءل لمقابلة الءطورات الءءنولوجفة	4.3	0.81	أوافق

المصر: إءاء الباءء من بفانااء الاسءبانة، 2016م

فءبفن من الءءول رقم (1) ما فلفف :

- بلغت قفمة الوسل الءسابف لإءاباء أفراء عفنة الءراسة على العبارة الأولى (3.6)، وءعنف هءة القفمة أن ءالبفة أفراء العفنة موافقفن على أن ءسءهءف ءءة الءرفب طوفلة الأءل بالمؤسسة ءمفع الأفراء العاملة بالمؤسسة.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4.4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن التخطيط غير الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي لنتيجة عكسية لدى العاملين.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4.1)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هناك برامج تدريبية غير مدروسة تؤثر سلباً على العدالة بين العاملين.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه لا توجد ميزانيات معتمدة محددة للتدريب الداخلي أو الخارجي.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعاقب مديري الموارد البشرية واختلاف أساليب العمل يؤثر على عملية تخطيط القوى العاملة.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (3.7)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يشارك رؤساء الأقسام في وضع الخطط طويلة الأجل.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تحتاج المؤسسة لبرامج تدريبية طويلة المدى لمقابلة التطورات التكنولوجية. إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول السابقة أن هناك أفراداً محايدون أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدون وغير الموافقين

د.مهند أحمد عثمان د.آدم عبد الله سليمان تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة

للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عبارات الفرضية

الأولى مجتمعة، الجدول رقم (2) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات مجتمعة:

جدول رقم (2): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية

الأولى مجتمعة

الوسط وقيمة اختبار كاي والقيمة الاحتمالية		التكرارات والنسب المئوية		
القيمة	المقياس	النسبة المئوية	التكرار	العبرة
3.9	الوسط الحسابي	34.3	435	أوافق بشدة
1.06	الانحراف المعياري	39.4	499	أوافق
648.75	قيمة اختبار مربع كاي	13.1	166	محايد
4	درجة الحرية	10.8	137	لا أوافق
0.000	القيمة الاحتمالية	2.4	30	لا أوافق بشدة
		% 100	1267	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة بإستخدام برنامج Spss، 2016م

يمكن تفسير نتائج الدول أعلاه:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 34.3% من جملة أفراد العينة يوافقون وبشدة على

أنه تعتمد الشركات المنتجة للمواد الغذائية على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد

البشرية، بينما 39.4% منهم يوافقون، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن 13.1% من

جملة المبحوثين في العينة محايدون، وأن 10.8% لا يوافقون، و 2.4% فقط لا

يوافقون وبشدة على ذلك كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (

0.05) أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على

العبارات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن

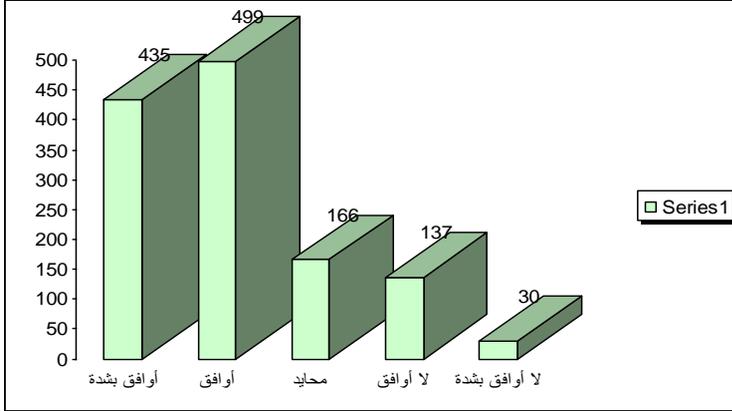
إجابات أفراد العينة تتحيز لعبارة دون غيرها، و بالرجوع للوسط الحسابي الفعلي

نجده أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه

د.مهند أحمد عثمان د.آدم عبد الله سليمان تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة

الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة المحايدة ، ومنه نستنتج أن الفرضية تعتمد الشركات المنتجة للمواد الغذائية على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية متحققة.

شكل بياني رقم (1): يوضح إجابات عبارات الفرضية الأولى



عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
1	تستهدف خطة التدريب طويلة الأجل بالمؤسسة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة	3.6	1.16	أوافق
2	التخطيط غير الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي لنتيجة عكسية لدى العاملين	4.4	0.85	أوافق

أوافق	0.79	4.1	هناك برامآ ءرببلبل ءلر مءروسة ءؤءر سلباً على العءالة بلن العامللن	3
مءابء	1.194	3.3	لا ءوءء ملزانباء معءمءة مءءءة للءرببء الءاءلل أو الءارآلل	4
أوافق	0.84	4.3	ءعاقب مءلرل الموارء البشربل واآءلاف أساللبل العمل للؤءر على عمللبل ءءطللل القوئ العاملة	5
أوافق	1.025	3.7	لشارك رؤساء الأقسام فل وءع الءطط ءوئلبل الأآل	6
أوافق	0.81	4.3	ءءءاآ المؤسسة لبرامآ ءرببلبل ءوئلبل المءل للقابلبل ءءطورات ءءنولوجلبل	7

المصءر: إءءاء الباءء من بلباباء الاسءبابة، 2016

لءبلبن من الآءول رقم (3) ما للل :

- بلآءء قلبلل الوسل الءسابل لإآباباء أفراء علنل الءرابة على العبارة الأولى (3.6)، وءعنل هءل القلبلل أن آالببلل أفراء العلنل موافقلن على أن ءسءهءف آطل ءربب ءوئلبل الأآل بالمؤسسة آمللل الأفراء العامللن بالمؤسسة.
- بلآءء قلبلل الوسل الءسابل لإآباباء أفراء علنل الءرابة على العبارة ءالببل (4.4)، وءعنل هءل القلبلل أن آالببلل أفراء العلنل موافقلن على أن ءءطللل ءلر الإسءرابلللل للموارء البشربل للؤءل لءءلآة عكسلبل لءل العامللن.
- بلآءء قلبلل الوسل الءسابل لإآباباء أفراء علنل الءرابة على العبارة ءالببل (4.1)، وءعنل هءل القلبلل أن آالببلل أفراء العلنل موافقلن على أن هءناك برامآ ءرببلبل ءلر مءروسة ءؤءر سلباً على العءالة بلن العامللن.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه لا توجد ميزانيات معتمدة محددة للتدريب الداخلي أو الخارجي.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعاقب مديري الموارد البشرية واختلاف أساليب العمل يؤثر على عملية تخطيط القوى العاملة.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (3.7)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يشارك رؤساء الأقسام في وضع الخطط طويلة الأجل.
- بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4.3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تحتاج المؤسسة لبرامج تدريبية طويلة المدى لمقابلة التطورات التكنولوجية. إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول السابقة أن هناك أفراداً محايدون أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدون وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات عبارات الفرضية الرابعة مجتمعة، الجدول رقم (4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات مجتمعة:

جدول رقم (5): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية

الثانية مجتمعة

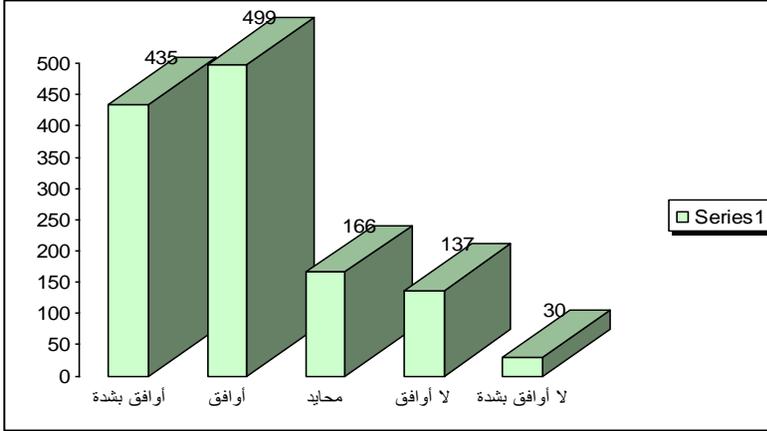
الوسط وقيمة اختبار كاي و القيمة الاحتمالية		التكرارات و النسب المئوية		
القياس	القيمة	النسبة المئوية	التكرار	العبارة
الوسط الحسابي	3.9	34.3	435	أوافق بشدة
الإنحراف المعياري	1.06	39.4	499	أوافق
قيمة اختبار مربع كاي	648.75	13.1	166	محايد
درجة الحرية	4	10.8	137	لا أوافق
القيمة الاحتمالية	0.000	2.4	30	لا أوافق بشدة
		100 %	1267	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة بإستخدام برنامج Spss 2015م

من الجدول السابق نلاحظ أن 34.3% من جملة أفراد العينة يوافقون وبشدة على أنه تعتمد الشركات المنتجة للمواد الغذائية على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية ، بينما 39.4% منهم يوافقون، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن 13.1% من جملة الباحثين في العينة محايدون، وأن 10.8% لا يوافقون، و 2.4% فقط لا يوافقون وبشدة على ذلك كما نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على العبارات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ، و بالرجوع للوسط الحسابي الفعلي نجده أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة المحايدة ، ومنه

نستنتج أن الفرضية تعتمد الشركات المنتجة للمواد الغذائية على خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية متحققة.

شكل بياني رقم (2): يوضح إجابات عبارات الفرضية الثانية



النتائج والتوصيات :

من خلال الإطار النظري والمتابعة وجمع المعلومات وتحليلها توصل الباحث للنتائج والتوصيات التالية :

أولاً: النتائج: -

1. يوفر التخطيط الجيد للموارد البشرية الاستخدام الأفضل للقوى العاملة من خلال توفير ظروف العمل وبناء السياسات والبرامج الإدارية المختلفة من تدريب وتقييم أداء وسياسة الأجور والحوافز وغيرها.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في القضاء على الكلفة المترتبة عن وجود بطالة في العمل.
3. يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة.
4. تحرص الإدارة على استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل لتحقيق أهداف الشركة في الأجل القصير والطويل.

ثانياً: التوصيات :-

1. ضرورة تخطيط الموارد البشرية للعاملين بالدولة وذلك باستخدام أحدث الوسائل لحصر الخريجين بتخصصاتهم المختلفة ودراسة سوق العمل المتاح مع إنشاء مشروعات إنتاجية لاستيعابهم.
2. زيادة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية للكوادر الفنية والتقنية.
3. يفضل أن تكون العمالة الفنية والتقنية أكبر من المكتيبة والإدارية في شركات الإنتاج الغذائي.

توصيات لبحوث مستقبلية:

- 1 أثر تخطيط الموارد البشرية على اتخاذ القرار.
- 2 دور إدارة الموارد البشرية في تقويم أداء العاملين.
- 3 التدريب وأثره على تطوير العنصر البشري في المنظمات العربية.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

1. راوية حسن، 2003 م. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية_القاهرة.
2. علي السلمي، 1991م. إدارة الموارد البشرية، دار غريب_القاهرة.
3. محمد حافظ حجازي، 2005م. اداره الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر_الإسكندرية.
4. محمد عبد الفتاح فهمي ونبيل النجار، 1981م. تخطيط الموارد البشرية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع.
5. مصطفى شاويش. 2000م. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان،

6. منصور أحمد منصور. 1979م. المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية وكالة المطبوعات، الكويت.
 7. نادر أحمد أبو شيحة. 2000م. إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع _ عمان.
 8. نبيل الحسين النجار، راغب. 1992م. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الدقي.
 9. نعمة شلبية الكعبي، السامرائي. 1990. إدارة الموارد البشرية، دن. المجلات والرسائل الجامعية :
 1. أبو قاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003.
 2. سمالي يحيوية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة 2005.
 3. رياض صوشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 2008.
 4. بن خيرة سامي، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المدرسة العليا للتجارة أعا، الجزائر 2006. حسن فلح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009.
- المصادر الاجنبيه :

1. Anastia A.Kalou 2008, Measuringthe Impact of HRM. On organization performance, journal of industrial engineering and management.
2. Derek Jones 2009. The effect of Humen Resource Management Practices on FirmeProductive, evidencefromFinland.