

تخطيط القوى العاملة وأثره في تحسين أداء العاملين

دراسة تطبيقية (شركة أبو رقية للتعدين)

محمد محجوب سليمان فضيل^(*)

* كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة شندي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية شركة أبو رقية للتعدين وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو أثر تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة أداء العاملين؟ إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن الإدارة تضع في الإعتبار الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب عند وضع الخطة وأيضاً تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لتحسين أداء العاملين كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة التركيز على الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب عند وضع الخطة كذلك لا بد أن تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لتحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: تخطيط القوى العاملة، أداء العاملين، الأداء

Abstract

The study aimed to know the impact of manpower planning in improving the performance of employees, an applied study of Abu Ruqiyah Mining Company. The study followed the descriptive analytical approach and the case study approach. The questionnaire was relied on as a tool for collecting the study data. The study reached a set of results, including that the administration takes into account the gap between the current performance and the desired performance when

developing the plan. Also, the workforce plans contain clear policies to raise the efficiency of the performance of workers, as presented. The study made a set of recommendations, including the need to focus on the gap between the current performance and the desired performance when developing the plan. The workforce plans should also contain clear policies to improve the performance of workers.

keywords: *Manpower planning, Performance, Planning*

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

نتيجة للمنافسة الكبيرة بين المنظمات في العصر الحالي أصبح الإهتمام بالقوى العاملة سمة مميزة للمنظمات المعاصرة حيث زادت المنافسة بين هذه المنظمات في جذب وإستقطاب العاملين ذوي الكفاءة والخبرة , وحيث أن المنظمات ترغب في الحصول على مستويات جيدة من الأداء من خلال إستقطاب وتعيين الأفراد المؤهلين فإن تخطيط القوى العاملة يلعب دور كبير في ذلك من خلال تحديد المواصفات المطلوب توفرها لدى هؤلاء الأفراد والأعداد المطلوبة لكل وظيفة ومن خلاله يمكن للمنظمة أن تتغلب على الكثير من الصعوبات المرتبطة بأداء العاملين والتي تظهر من فترة لآخرى.

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة من خلال عدم إستفادة الكثير من المنظمات من وظيفة تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين . وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر تخطيط القوى العاملة على أداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وحيوية موضوع تخطيط القوى العاملة وندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع, كما تظهر أهمية الدراسة من خلال عملها على إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوع تخطيط القوى العاملة إضافة إلى الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في رفع كفاءة أداء العاملين داخل المنظمات المختلفة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

١. توضيح مفهوم تخطيط القوى العاملة .
 ٢. التعرف على العلاقة بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين.
- بيان كيفية الاستفادة من تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين.

فرضية الدراسة:

قامت الدراسة على الفرضية التالية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين.

منهجية الدراسة:

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي إضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك بتصميم إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً بإستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

أولاً المصادر الأولية : تمثلت في الإستبانة.

ثانياً المصادر الثانوية: في الكتب والدوريات والمنشورات العلمية والرسائل الجامعية والإنترنت.

حدود الدراسة :

أولاً الحدود المكانية: ولاية الخرطوم , محلية الخرطوم ، شركة أبو رقية للتعيين.

ثانياً الحدود الزمانية : ٢٠٢١-٢٠٢٢م

ثالثاً الحدود البشرية : العاملين في شركة أبورقية للتعيين.

ثانياً : الدراسات السابقة

١/ دراسة (الزين النور صالح, ٢٠١١)

تناولت الدراسة مفهوم تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين تدور مشكلة الدراسة حول عدم وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تخطيط القوى العاملة وعدم وضع السياسات بصورة واضحة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإفترضت أن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى صعوبة قياس الأداء وعدم إتباع الإستراتيجية المناسبة يؤدي إلى تدني الأداء توصلت الدراسة إلى أن وضوح الأهداف يسهل عملية قياس الأداء وإتباع الإستراتيجية المناسبة تساعد في زيادة الأداء.أوصت الدراسة بأن تكون أهداف المنظمة واضحة لتسهيل قياس الأداء وأن يكون القائمين بعملية تخطيط القوى العاملة من ذوي الخبرة والكفاءة.

٢/ دراسة (مبارك حمد الشهواني, ٢٠٠٨)

تناولت الدراسة تخطيط القوى العاملة وأثره في القطاعات الخدمية حيث هدفت الدراسة إلى تعميق تخطيط القوى العاملة والتعرف على العوامل المؤثرة فيه والتعرف على أهم الطرق لتحسين تخطيط القوى العاملة, تمثلت مشكلة الدراسة في عدم استخدام الأساليب العلمية في تحسين تخطيط القوى العاملة وعدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لتخطيط القوى العاملة , استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإفترضت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والإختيار والتوظيف ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والترقية , توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تخطيط العاملة يساعد في تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي والمستقبل ويتم إشراك جميع المستويات الإدارية في تخطيط القوى العاملة, أوصت الدراسة بالعمل على الإستفادة من تخطيط القوى العاملة في تنمية الموارد البشرية وضرورة إشراك مختلف المستويات الإدارية في تخطيط القوى العاملة.

٣/ دراسة (عمر موسى صالح, ٢٠٠٦م)

تناولت واقع تخطيط القوى العاملة على مستوى الشركات , تمثلت مشكلة الدراسة في إرتفاع تكلفة العمالة بشركة سكر كنانة نتيجة لعدم الإستفادة من تخطيط القوى العاملة, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإفترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين وتوجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وتوفر التدريب للعاملين بصورة مرضية , توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعمالة بالشركة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتدريب بالشركة أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من تخطيط القوى العاملة في تخفيض التكلفة الكلية للعمالة بشركة سكر كنانة والإستفادة من تخطيط القوى العاملة في زيادة فعالية التدريب بالشركة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تخطيط القوى العاملة من زوايا متعددة حيث تناولت واقع تخطيط القوى العاملة في الشركات وتخطيط القوى العاملة في القطاع الخدمي بينما تناولت الدراسة الحالية أثر تخطيط القوى العاملة في تحسين أداء العاملين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: تخطيط القوى العاملة:

مفهوم تخطيط القوى العاملة :

تتعدد أساليب تخطيط القوى العاملة علي صعيد المنظمات وتتنوع تقنياته وأدواته تبعاً لطبيعة المنظمات إن كانت إنتاجية أو خدمية ، كبيرة أو صغيرة ، مستقرة أو سريعة التغيير ، كما تؤثر الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات تبعاً لقوى العرض والطلب على تخطيط القوى العاملة .

ويقصد بتخطيط القوى العاملة تحديد حجم وعدد الموارد و العناصر البشرية التي تدخل سوق العمل أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل العمالة من حيث فرص العمل المتاحة حالياً والمطلوب توفيرها مستقبلاً للحد من البطالة وذلك خلال فترة زمنية محددة.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية أيضاً " بأنه مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر والمنظم للموارد البشرية علي ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة والتي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف

والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع وفي كل إدارة أو قسم والعمل علي توفيرها مستقبلاً في الوقت المناسب وبما يزيد من فاعلية وحيوية المنظمة وقدرتها علي تحقيق أهدافها (الكبيسي: ٢٠١٠، ص ٢٩).

أهمية تخطيط القوى العاملة:

دائماً ما تحتاج المنظمات إلى إدخال أساليب جديدة في العمل وهو أمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار خاصة إذا كانت المنظمة كبيرة وتطمع إلى التوسع يوماً ما. وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في أنه يحقق الآتي :

١/ يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف أو العجز في أخرى لاسيما تلك الوظائف التي تطلب مهارات عالية وتواجه بعرض منخفض .

٢/ يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات ، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برنامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

٣/ يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .

٤/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى والتدريب والتحفيز .

٥/ يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى أداء العاملين لأعمالهم .

٦/ يعد التخطيط الجيد للموارد البشرية علي مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية علي المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام. (جماز: ٢٠٠٤، ص ٢٧)

خطوات تخطيط القوى العاملة :

أولاً : صياغة خطة القوى العاملة :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية تزويد المخططين الإستراتيجيين بالمعلومات من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، وتزويدهم بالمعلومات حول نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعوق عملها، والجوانب التشريعية المتعلقة بالخدمات المطلوب تقديمها للعاملين مثل التأمين الصحي والخدمات الإجتماعية .

ثانياً : تنفيذ الخطة :

وفي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الخطة وهذا يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال توفير وتأمين القوى البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وهذه القوة البشرية تمثل الأساس لنجاح الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً : تقييم الإستراتيجية :

حتى تنجح خطط المنظمة يجب أن تراجع وتقيم بشكل دوري لأنها بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوقع بلوغها فمن خلال مراجعة تنفيذ الإستراتيجيات يتم التحقق من الانحرافات التي ترافقها وبالتالي تصحيحها إذا لزم الأمر قبل تفاقم الانحراف.(الناصر : ٢٠٠٣م، ص٣)

أساليب تخطيط القوى العاملة:

أولاً : الأساليب غير الكمية :

وتبني هذه الأساليب علي الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:

التنبؤ من أعلى إلى أسفل (إستطلاع آراء المسؤولين).

التنبؤ من أسفل إلى أعلى (إستطلاع آراء العاملين).

طريقة دلفي وتعتمد هذه الطريقة علي آراء ذوي الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية .

ثانياً: الأساليب الكمية:

طريقة الانحراف البسيط :

وتهتم هذه الطريقة بدراسة متغيرانها عدد الأفراد ومتغير الزمن أي ملاحظة زيادة أو نقصان عدد الأفراد خلال عدد من السنوات لتحديد الإحتياجات البشرية. (جماز: ٢٠٠٤م، ص ٣١)

تحليل عبء العمل :وتقوم علي تحديد حجم الإنتاج المطلوب خلال فترة وبناءً علي ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد .

معامل الارتباط :يستخدم من خلال الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط (الإنتاج ، المبيعات) فإذا تبين وجود علاقة بين المتغيرين فإنه يمكن الحصول علي تقديرات العمال مستقبلاً. (الناصر: ٢٠٠٣م، ص ٣).

ثانياً : أداء العاملين :

مفهوم أداء العاملين :

يعتبر أداء العاملين عنصراً أساسياً من الأداء الكلي للمنظمة و يتوقف عليه نجاح وفشل المنظمات في جميع جوانب الأداء الأخرى حيث أن العنصر البشري هو العنصر المسؤول عن القيام بجميع وظائف المنظمة وحسن إدارة مواردها المختلفة .

ويمكن تعريف أداء العاملين بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية طبقاً للبرنامج الموضوع والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة .
لقد أدى شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسات إلى عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى استخدام الموارد المتاحة .

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدي الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد حيث يري بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (مزهود : ٢٠٠٨, ص ٨٥)

عناصر أداء العاملين :

١/ الموظف : إن أصعب عنصر في التغيير من عناصر الأداء هو الموظف فإذا قمنا بتحليل كامل للأداء وأتضح لنا أن الموظف بحاجة إلى إصلاح فهناك عدة أساليب يمكن اعتبارها أساساً للمعالجة.

٢/ الوظيفة : إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء خاصة إذا كانت الوظيفة مملة أو انها تفوق مهارات الموظف أو أنها تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية وبالتالي تساهم في تدني الأداء ولمعالجة ذلك لا بد أولاً من النظر في مدى أهمية كل مهمة من مهام الوظيفة ومن الملاحظ أن هناك بعض المهام الوظيفية تتم مزاولتها حتى بعد زوال أهميتها وكذلك أن يوكل لقسم من الأقسام أداء مهام تتبع لقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة ذلك القسم على أدائها كما هو مطلوب ويلزم هنا تقليص مكونات عمل الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط والتخلص من المهام غير المجدية .

٣/ الموقف : إن مكونات الموقف متعددة لذلك وهو يؤثر كثيرا على الأداء فإذا تمكن من تغييره إلى الأفضل سيقودنا ذلك إلى تحسين أفضل للأداء ومن مكونات الموقف ما يلي :

أ- التنظيم : لا بد من مراجعة الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل والتأكد من سلامة خطوط الإتصال و توزيع المسؤوليات بوضوح وبشكل مناسب للمكلفين بها .

ب- الموارد : قد نحتاج إلى مراجعة موقف ونوع الموارد مثل الأجهزة والادوات والوقت والخدمات فلا بد من التأكد من صلاحيتها وعددها وكفايتها وملاءمتها الأولية للعمل

٤/ الجداول: الجداول المعدة لإنجاز العمل قد تكون سببا في سوء الأداء ولتحسب الأداء لا بد من مراقبتها وتغييرها لكي نتأكد من أنها مناسبة وتؤدي الغرض أي أن توزيع العمل فيها يتم بشكل متوازن مع زمن العمل .

٥/ المشرف : ان المشرف يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الأداء فإذا غالي في اشرافه قد يؤثر سلبا على الاداء وكذلك اذا اهمل في إشرافه أو كان أسلوب اشرافه لا يتناسب مع مستوى اشد الموظفين الذين يشرف عليهم عندها لن يصل المشرف إلى غاياته. (حمد : ٢٠١٠م , ص ١٩٥).

طرق تقييم أداء العاملين:

١/ التقييم من خلال تقارير الكفاءة :

وهي من أكثر الطرق شيوعا في تطبيقات الخدمة المدنية ومع ذلك فهناك تباين كبير في خصائص هذه التقارير وفي مواصفاتها والطرق التي تستخدمها لقياس كفاءة العاملين ، فقلما تجد تشابها بين الدول من حيث شكل ومضمون هذه التقارير ومن أهم اشكال تقارير الكفاءة التقارير الوصفية والكمية المغلقة والمفتوحة ويقصد بالتقارير الوصفية الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف الجديد كأن يقال مواظب على الدوام وحسن في تعامله مع الرؤوساء وهذا ما تاخذ به التقارير المفتوحة وقد تحولت أغلب النظم إلى التقارير المغلقة مع بقائها وصفية وذلك بإعداد نماذج تحتوي على بضعة مؤشرات تتعلق بشخصية الموظف وسرعة انجازه ودقة عمله وطبيعة علاقاته وقدرته على الإبداع ويترك لرئيسه الاجابة عنها

٢/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص وإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، حسب توفر بعض الخصائص فيه ويصبح مجموع هذه التقديرات ممثلاً لمستوي الفرد في التقييم .

ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف الذي يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديراته بمعنى آخر قد يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها اعطاء تقديرات اعلى من الواقع خاصة اذا كان المقيم متساهلا .(الكبيسي : ٢٠١٠,ص١٩٣) ٣/ طريقة الترتيب : تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرتري ان يقوم بترتيب الافراد التايعين له ترتيباً تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ على اساس الأداء العام للعمل ولا شك ان هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها الا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها طريقة التقييم بالخصائص .

٤/ طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف اخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل وتتميز هذه الطريقة بأنه اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

٥/ طريقة التوزيع الاجباري : يتم في هذه الطريقة تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم العملية على النحو التالي : تتم كتابة اسماء الأفراد المطلوب تقييم ادائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة منفصلة ويطلب من المشرف توزيع البطاقات على خمس مجموعات على النحو الاتي :

- المجموعة الأولى - ضعيف

- المجموعة الثانية - اقل من المتوسط .

- المجموعة الثالثة - متوسط

- المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط ، المجموعة الخامسة جيد جدا .

٦/ طريقة الإدارة بالأهداف :

يعتبر تطبيق الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية فعالية بالرغم من أنه يعتبر نمطا تقليديا موروثا من رواد الإدارة في الخمسينيات من القرن الماضي وفكرته ان يتم تقييم الأعمال وفقا لمدي تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها وقد يكون مستوى الأداء متخلفا عما هو مخطط له أو قد يزيد عنه .

ولنجاح هذه الطريقة لا بد من القياس الدقيق للأهداف عند تحديدها وان تكون قابله لتحقيق بحيث لا تكون مستحيلة التحقيق أو صعبة اكثر مما يجب ولا تكون سهلة بحيث يسهل تجاوزها (سهلة أكثر مما يجب) كما لا بد من الأخذ في الاعتبار عند قياس الأهداف الظروف التي يتم العمل فيها لتحقيق هذه الأهداف فقد تكون

الظروف غير مواتية لتحقيقها وبالتالي يجب الا يظلم العامل عند القيام بعملية التقييم ولكي تنجح هذه الطريقة يجب القيام بما يلي .

- لا بد من تحديد الأهداف تحديدا واضحا .
- لا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والكيف .
- لا بد أن تربط الأهداف بالزمن .
- أن تبني على أساس المشاركة بين العاملين والإدارة . (جبريل : ٢٠١٤, ص ١٠)
- ٧/ طريقة التدرج على الأساس السلوكي :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد العناصر السلوكية بحيث يتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع الأداء العملي ويتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات والسلوك المتوقع منه في العمل وتكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ومن الجوانب التي تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم .

- معرفه العامل بالعمل .
- الحضور والمواظبة .
- كمية العمل .
- الاعتمادية في العمل أي إلى أي درجة يمكن الاعتماد على العامل أي درجة الثقة فيه.
- الدقة في العمل .
- التعاون مع الزملاء والمشرفين .

ومن أبرز مزايا طريقة التدرج على الأساس السلوكي انها تقلل من الأخطاء وتتلائم مع الأفراد كما يتم تحديد مقياسها بمشاركة الأفراد مما ينجم عنه اقتناع الأفراد والقائمين بعملية التقييم على حد سواء وبموضوعية هذه الطريقة كما انها تساهم مساهمة ملموسة في تحديد نقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية للأفراد. (إسماعيل : ٢٠٠٩, ص ١٩٨)

ثالثاً: الدراسة التطبيقية:

أولاً : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

تناول الباحث في هذه الجزئية وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث قام بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بشركة أبورقية للتعددين وهي شركة تعمل في

مجال التعدين مقرها ولاية الخرطوم , حيث كان حجم مجتمع الدراسة (٢٠٠)،وعليه تم إختيار (٣٠) مبحوث
ليمثل عينة الدراسة وإجراءات الدراسة تمثلت في الاتي :

أولاً: إختبار الصدق والثبات :

جدول رقم (١) إختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	٠.٩٣	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	٠.٨٧	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

من الجدول (١) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ للثبات تساوي 3٠.٩ وهي اكبر من ٠.٥ مما يدل على ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي, وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي 7٠.٨ وهي اكبر من ٠.٥ مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية لفردات العينة :-

١-العمر:-

جدول (١) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	12	40.0%
٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	7	23.4%
٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	10	33.3%
٥٠ سنة فأكثر	1	3.3%
المجموع	٣٠	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (1) أعلاه أن هنالك (40.0%) فرد أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وأن هنالك نسبة (٣٣.٣%) فرد أعمارهم ٤٠ وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك نسبة (٢٣.٤%) فرد أعمارهم ٣٠ وأقل

من ٤٠ سنة ، وأن هنالك (٣.٣%) فرد أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر ، لذا نلاحظ أن ٩٠% من المبحوثين من الفئات النشطة والتي يمكن الاعتماد عليها لتؤدي دورها بكفاءة عالية

٢- المؤهل العلمي:-

جدول (٢) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	٠	%٠
جامعي	20	%66.7
فوق الجامعي	9	%30.0
أخرى	1	%3.3
المجموع	30	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٢) أعلاه أن هنالك (٦٦.٧%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي ، وأن هنالك نسبة (30.0%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، وأن هنالك نسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي أخرى، لذا نلاحظ أن ٩٠% من المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية تمكنهم من فهم محتويات الاستبانة والاجابة عليها بصورة جيدة.

٣- التخصص :-

جدول (٣) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	8	%26.7
إدارة أعمال	7	%23.3
اقتصاد	4	%13.3

أخرى	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣) أعلاه أن هنالك (٣٦.٧%) فرد تخصصهم أخرى، وأن هنالك نسبة (٢٦.٧%) فرد تخصصهم محاسبة، وأن هنالك (23.3%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وأن هنالك (١٣.٣%) فرد تخصصهم اقتصاد، لذا نلاحظ أن ٨٩% من المبحوثين لهم تخصصات ذات صلة بالدراسة مما يجعلهم أكثر الماما بالموضوع المدروس.

٤- سنوات الخبرة:-

جدول (٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	9	30.0%
٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	8	26.7%
١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	4	13.3%
١٥ سنة فأكثر	9	30.0%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٤) أعلاه أن هنالك (30.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن هنالك نسبة (30.0%) فرد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (26.0%) فرد سنوات خبرتهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات، وأن هنالك نسبة (13.3%) فرد سنوات خبرتهم

١٠ سنة وأقل من ١٥ سنة، نلاحظ ان ٩٠٪ لهم خبرات أقل من ٥ سنوات وحتى ١٥ سنة وهي نسبة مقدره وكافيه لاستيعاب بيانات الاستبانة بصورة جيدة.

٥- المسمى الوظيفي :-

جدول (٥) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	5	16.7%
نائب مدير	1	3.3%
موظف	13	43.3%
رئيس قسم	8	26.7%
أخرى	3	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٥) أعلاه أن هنالك (٤٣.٣٪) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (26.7%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم ، وأن هنالك نسبة (١٦.٧٪) مساهم الوظيفي مدير إدارة ، وأن هنالك نسبة (١٠.٠٪) مساهم الوظيفي أخرى ، وأن هنالك نسبة (٣.٣٪) مساهم الوظيفي نائب مدير .

ثالثاً: عرض ومناقشة فرضية الدراسة:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وكفاءة أداء العاملين)

جدول (٦) التوزيع التكراري لجميع عبارات الفرضية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
الأولى	٦	٢٠.٠	٢٢	٧٣.٣	٢	٦.٧	-	-	-	-
الثانية	٩	٣٠.٠	١٨	٦٠.٠	٣	١٠.٠	-	-	-	-
الثالثة	٢٤	٨٠.٠	٦	٢٠.٠	-	-	-	-	-	-
الرابعة	٦	٢٠.٠	٢١	٧٠.٠	٢	٦.٧	١	٣.٣	-	-
الخامسة	٩	٣٠.٠	١٨	٦٠.٠	٣	١٠.٠	-	-	-	-
السادسة	١٢	٤٠.٠	١٦	٥٣.٣	١	٣.٣	١	٣.٣	-	-
السابعة	٥	١٦.٧	١٨	٦٠.٠	٣	١٠.٠	٤	١٣.٣	-	-
الثامنة	٩	٣٠.٠	١٦	٥٣.٣	٤	١٣.٣	١	٣.٣	-	-
التاسعة	٧	٢٣.٣	١٩	٦٣.٣	٢	٦.٧	٢	٦.٧	-	-
العاشر	١١	٣٦.٧	١٧	٥٦.٧	١	٣.٣	١	٣.٣	-	-

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

جدول (٧) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقييم
يتم تحديد أهداف تخطيط القوى العاملة بوضوح	4.13	٠.507	%٧٥	مرتفع
تشارك مختلف الإدارات والأقسام في وضع الخطة	4.20	٠.610	%٦٨	متوسط
يتملك القائمين بعملية التخطيط المهارات اللازمة لذلك	4.20	٠.407	%٧٣	مرتفع
تقوم الإدارة بوضع خطط القوى العاملة بصورة سنوية	4.07	٠.640	%٦٦	متوسط
توضح خطط القوى العاملة متطلبات شغل الوظيفة بوضوح	4.20	٠.610	%٧٣	مرتفع
تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لتجويد خطط القوى العاملة	4.30	٠.702	%٧٨	مرتفع
يتم تحديث التحديث الوظيفي بناءً على تقييم الخطط السابقة	3.80	٠.887	%٦٠	متوسط
تضع الإدارة في الاعتبار الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب عند وضع الخطة	4.10	٠.759	%٧٣	مرتفع
تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لرفع كفاءة أداء العاملين	4.03	٠.765	%٦٤	متوسط
تساعد الإجراءات الموجودة في الخطة على اختيار الأفراد ذوي الكفاءة	4.27	0.691	%٧٦	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

يتضح من جدول (٧) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم لفقرات الفرضية قد نالت تقدير (مرتفع) ما عدا بعض الفقرات، قد جاءت بتقدير (متوسط)، ونخلص من ذلك الى ان الفرضية تتحقق بنسبة بلغت %٧٨.

جدول (٨) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٢٢.٤٠٠	يتم تحديد أهداف تخطيط القوى العاملة بوضوح
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٣	١١.٤٠٠	تشارك مختلف الادارات والاقسام في وضع الخطة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠١	١٠.٨٠٠	يتملك القائمين بعملية التخطيط المهارات اللازمة لذلك
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٣٤.٢٦٧	تقوم الادارة بوضع خطط القوى العاملة بصورة سنوية
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٣	١١.٤٠٠	توضح خطط القوى العاملة متطلبات شغل الوظيفة بوضوح
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٢٣.٦٠٠	تستعين الادارة بنتائج تقييم الاداء لتجويد خطط القوى العاملة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	١٩.٨٦٧	يتم تحديث التحديث الوظيفي بناءً على تقييم الخطط السابقة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠١	١٧.٢٠٠	تضع الادارة في الاعتبار الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المرغوب عند وضع الخطة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٢٥.٧٣٣	تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لرفع كفاءة أداء العاملين

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠	٢٤.٩٣٣	تساعد الاجراءات الموجودة في الخطة على اختيار الافراد ذوي الكفاءة
------------------------------------	-------	--------	--

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول (٨) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي ٠.٠٠٠ في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (توجد علاقة ذات إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وكفاءة أداء العاملين) قد تحققت .

رابعاً الخاتمة : وتشتمل على:

أولاً النتائج:

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١. أن أهداف تخطيط القوى العاملة يتم تحديدها بوضوح.
٢. تشترك مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة في وضع الخطة.
٣. يمتلك القائمين بعملية تخطيط القوى العاملة المهارات اللازمة لذلك.
٤. تقوم الإدارة بوضع خطط سنوية للقوى العاملة.
٥. تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لتجويد خطط القوى العاملة.
٦. يتم تحديث التوصيف الوظيفي بناءً على تقييم الخطط السابقة.
٧. تضع الإدارة في الاعتبار الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب عند وضع الخطة.
٨. تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لتحسين أداء العاملين.
٩. تساعد الاجراءات الموضوعية في الخطة على إختيار الأفراد ذوي الكفاءة.

ثانياً: التوصيات:

قدم الباحث مجموعة من التوصيات وهي :

١. لابد من زيادة إشراك الأقسام المختلفة داخل الشركة في وضع الخطة حتى نضمن تحسين أداء العاملين.
٢. ضرورة إمتلاك القائمين بعملية تخطيط القوى العاملة المهارات اللازمة لإنجاح الخطة.

٣. يجب الإستعانة بخطط القوى العاملة لتحديد متطلبات شغل الوظيفة.
٤. لا بد أن تحتوي خطط القوى العاملة على سياسات واضحة لتحسين أداء العاملين.
٥. ضرورة الإستعانة بالإجراءات الموضوعية داخل الخطة في عملية الإختيار والتعيين.
٦. على الإدارة أن تركز على الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب عند وضع الخطة.

المصادر والمراجع :

١. إسماعيل زكي مكي، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة ، ٢٠٠٩.
٢. جبريل وائل محمد ، تقييم اداء العاملين ،(القاهرة : المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية. ٢٠١٤
٣. حمد عبدالرحمن حمد، أساسيات الإدارة والأداء (الخرطوم ، جامعة أم درمان الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٠م
٤. الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، ٢٠١٠م
٥. الناصر إلهام ، تخطيط الموارد البشرية ، القاهرة ، مركز التقنية والتدريب ، ٢٠٠٣م
٦. جماز طارق على ،المدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ،مؤسسة طيبة للنشر، ٢٠٠٤م
٧. مزهودة عبدالمليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ،الجزائر ، ٢٠٠٨م
٨. صالح الزين النور ،تخطيط القوى العاملة و أداء العاملين ،رسالة ماجستير ،غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١١م.
٩. عمر موسى صالح، تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين ، رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،الخرطوم ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٦م.
١٠. الشهواني مبارك حمد ،تخطيط القوى العاملة وأثره في القطاعات الخدمية،رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،الخرطوم ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٨م.