

## اثر تخطيط الموارد البشرية علي زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمات (دراسة حالة : شركة أعمال التعدين)

د. هند محمد محمد السيد\* ; د. الحارث عبدالمنعم حمد النيل\*  
\* جامعة شندي - كلية الاقتصاد والتجارة وادارة الاعمال - قسم ادارة الاعمال  
\*\* جامعة شندي - كلية الاقتصاد والتجارة وادارة الاعمال - قسم ادارة الاعمال

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية بشركة أعمال التعدين، هدفت الدراسة الى بيان اثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية، معرفة خطوات تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات من الإعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية، ابراز دور واهمية تخطيط الموارد البشرية و مايمكن ان تحققه لمنظمات الاعمال من تقليل في التكلفة وزيادة الارباح. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية ، نجد ان معظم المؤسسات والشركات لا تأخذ في الاعتبار الأثر الذي يتركه تخطيط الموارد البشرية في رفع الأداء وتحسين كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية علي زيادة الكفاءة الانتاجية. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الجوانب النظرية، والمنهج التحليلي لاختبار فرضية الدراسة والتي تمثلت في الأتي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و زيادة الكفاءة الانتاجية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج من يتم شغل الوظائف بالشركة عن طريق تخطيط الموارد البشرية ، ان تخطيط القوى العاملة بالشركة يساعد على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها،يساعد تخطيط الموارد البشرية في مواجهة اي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة ،كما يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات الشركة، تخطيط القوى العاملة يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة في القوى العاملة من خلال تحديد الاحتياجات كماً ونوعاً بشكل مسبق. ومن أهم التوصيات الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية لانها الأساس في نجاح سياسات الأفراد كالإختيار والتدريب وغيرها، القيام بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية وفقاً لتخطيط الموارد البشرية لتطوير قدرات الافراد بالشركة، لا بد من مراعاة العوامل الخارجية (الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ) والعوامل الداخلية (الظروف المعنوية والمادية) للقوى العاملة بالشركة لمواجهة التغييرات الداخلية كالتسرب الوظيفي والخارجية كالهجرة ، لزيادة الكفاءة الانتاجية، يجب فرض رقابة فعالة على نظام الانتاج وتوزيع القوى العاملة كماً ونوعاً بين العمليات الانتاجية بطريقة تخفض من تكاليف الانتاج.

**الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - التخطيط - الكفاءة الانتاجية.**

## Abstract

This study dealt with the impact of HUMAN RESOURCES planning on increasing production efficiency in the Advanced Mining Works Co. And what it can achieve for business organizations in terms of reducing costs and increasing profits. The problem of the study was to know the impact of HUMAN RESOURCES planning on increasing productive efficiency; we find that most institutions and companies do not take into account the impact of HUMAN RESOURCES planning in raising performance and improving the efficiency and effectiveness of achieving goals. Production efficiency. The study followed the descriptive approach to cover the theoretical aspects, and the analytical approach to test the hypothesis of the study, which was as follows: There is a statistically significant relationship between HUMAN RESOURCES planning and increasing productive efficiency. The study reached a number of results from which jobs are filled in the company through HUMAN RESOURCES planning, that manpower planning in the company helps to develop the capabilities of individuals through training, qualification and education inside and outside the organization, manpower planning helps in facing any changes that may occur in its internal and external environment such as migration It also provides competencies consistent with the needs and requirements of the company. Manpower planning contributes to reducing the cost of production that results from shortages and suffocation or an increase in the workforce by predetermining the quantitative and qualitative needs. One of the most important recommendations is to pay attention to manpower planning because it is the basis for the success of individuals' policies such as selection, training and others, to carry out internal and external training programs in accordance with manpower planning to develop the capabilities of individuals in the company, it is necessary to take into account the external factors (economic, political and social conditions) and internal factors (moral and material conditions) of the forces In order to increase production efficiency, effective control must be imposed on the production system and the distribution of manpower in quantity and quality between production processes in a way that reduces production costs

**Keywords:** *human resources, Planning, production efficiency.*

### المحور الاول

الإطار المنهجي :

اولا المقدمة :

يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا أساسياً في كافة الأنشطة وكافة المنظمات من خلال رفع الكفاءة الانتاجية. ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية الحصول علي العدد الصحيح هي الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق مقابلة عوض الأفراد داخلياً والأفراد الموجودون فعلاً وخارجياً،

هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة وترجع أهمية الحاجة لتخطيط القوى العاملة إلي وجود زمنية بين أدراك الحاجة لشغل تلك الوظيفة أما في السودان فلا يوجد جهاز أو هيئة مختصة لتخطيط القوى العاملة بل تقوم الأقسام داخل المنظمات بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير هذه الاحتياجات وترتيبها علي النحو الذي يتلاءم مع طبيعة العمل.

#### مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة اثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية ، نجد ان معظم المؤسسات والشركات لا تأخذ في الاعتبار الأثر الذي يتركه تخطيط الموارد البشرية في رفع الأداء وتحسين كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

1. هل يؤثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية ؟

#### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من إي منظمة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به كذلك يجب أن تقوم بتحديد الاحتياجات من النوعيات والإعداد المناسبة وذلك لقيام المنظمة بإعمالها بكفاءة وفاعلية عاليه. هذا وان وجود إعداد غير مناسبة أو نوعيات غير مناسبة يؤدي إلى اضطراب العمل وزيادة التكلفة العمالة عن الحجم الذي يجب أن يكون عليه مما يؤدي أحيانا إلي زيادة نسبة دوران العمل والعطالة.

#### أهداف الدراسة :

وترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. بيان اثر تخطيط الموارد البشرية على زيادة الكفاءة الانتاجية.
2. تسليط الضوء علي خطوات تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات من الإعداد والنوعيات المختلفة من الموارد البشرية.
3. ابراز دور واهمية تخطيط الموارد البشرية و مايمكن ان تحققه لمنظمات الاعمال من تقليل في التكلفة وزيادة الارباح .

#### فرضية الدراسة :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و زيادة الكفاءة الانتاجية.

#### مصادر جمع البيانات :

اعتمد الباحثان على جمع البيانات من المصادر التالية :

1. مصادر اولية : تتمثل في اداة الدراسة الاستبيان
  2. مصادر ثانوية : تتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل العلمية..
- حدود الدراسة:**

اولا: الحدود المكانية:السودان-ولاية الخرطوم-بحري -شركة أعمال التعدين.  
ثانيا: الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة الجوانب منها :

1. المنهج التاريخي : لاستعراض التطور الفكري للدراسات السابقة والكتب والمراجع والرسائل العلمية .
2. المنهج الإستقرائي : لصياغة مشكلة الدراسة .
3. المنهج الاستنباطي : لاختبار فروض الدراسة .
4. المنهج الوصفي التحليلي : للدراسة التطبيقية باستخدام التكرارات والنسب والجداول والرسوم البيانية.

#### الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثان عدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة :  
دراسة (الزين النور صالح ٢٠١١)

تناولت الدراسة مفهوم تخطيط القوي العاملة وأثره علي أداء العاملين ، تمثلت مشكلة الدراسة حول عدم وضوح الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تخطيط القوي العامل و عدم وضع السياسات بصورة واضحة . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط القوي العاملة علي أداء العاملين. كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها : أن وضوح الاهداف يسهل عملية قياس الاداء ، وان إتباع الإستراتيجية المناسبة يساعد في زيادة الاداء .

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن تكون أهداف المنظمة واضحة لتسهيل قياس الاداء ، وأن يكون القائمين بعملية تخطيط القوي العاملة من ذوي الخبرة والكفاءة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحثان في أنها ركزت على تخطيط القوي العاملة واثره علي أداء العاملين ، وركزت الدراسة الحالية على اثر تخطيط الموارد البشرية علي زيادة الكفاءة الانتاجية.

#### دراسة (مشري محمد ٢٠١٩)

تناولت الدراسة مفهوم ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية ، تمثلت مشكلة الدراسة حول كيف تساهم ادارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءة الانتاجية بالمنظمات الاقتصادية . هدفت الدراسة إلى التعرف على ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة

الانتاجية. كما خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها : تعد ادارة الموارد البشرية المحدد الحقيقي للانتاجية بالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الانتاجية، يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً نظراً لما له من ارتباط مباشر بالانتاجية ، الحرص علي اداء وظائف إدارة الموارد البشرية على أتم وجه يؤدي حتما الى رفع وتحسين الكفاءة الانتاجية،زيادة حجم المكافآت والحوافز ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية يساهم بدوره في رفع مستوى الاداء ويؤثر بشكل ايجابي على رفع الكفاءة الانتاجية في المنظمة ، بيئة العمل السليمة من أهم المؤثرات علي الاداء والانتاجية .

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة الباحثان في أنها ركزت على ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية ، وركزت الدراسة الحالية على اثر تخطيط الموارد البشرية علي زيادة الكفاءة الانتاجية.

## المحور الثاني

### الاطار النظري

#### تخطيط الموارد البشرية:

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية احدي الوظائف الأساسية في العمليات الإدارية وقد تطلع بمهامه علي مستوى المنظمة الواحدة دائرة. الموارد البشرية أو دائرة التخطيط والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.

1. عرف (جون برهام) (تخطيط الموارد البشرية بأنه إستراتيجية الحصول علي القوي العاملة في المنظمة وحسن استخدامها وتطويرها. (الوليد، ٢٠٠٩م، ص ٥)

عرف (باتن) بأنه عملية التأكد من توافر كمية والنوعية المناسبة من القوي البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها مجهود وعمل.

2. أيضا تخطيط الموارد البشرية يعنى عملية التفكير المبكر وتحديد المشاكل المتوقعة

البحث من خلال المعرفة المسبقة عن انجح السبل لتحقيق غاية معينة.( أبو سن،

٢٠٠٧م ، ص٠٧)

#### ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

- يساعد في تحديد نقاط ضعف من حيث نوعية وعدديه القوي العاملة بالمنشأة وبالتالي تحديد الاحتياجات من التدريب ورفع الكفاءات والكوادر.

- يهيئ المنشأة علي مواجهة إي تغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
- يساعد علي تكامل أنظمة الأفراد الجزئية بإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المنشأة.
- 3. يؤدي خفض تكلفة العمل وذلك بالتخطيط السليم للقوى العاملة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمنشأة. ( صالح، ١٩٩٣م، ص١٣).
- يساعد المنشأة علي التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي يترتب عليها إلغاء وظائف حالية واستحداث وظائف جديدة.
- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
- 4. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين تنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط البشرية وضمان الوصول إلي مستوى عملية وتشغيل صحيح داخل المنشأة. ( ديسلر، ٢٠٠٣م، ص٢٢).

### ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

#### ١. التنبؤ fore casting:

1. أ/ التحليل: ويركز علي تحليل المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام إلي التركيبة المستقبلية لقوة العمل كما يشمل التحليل علي تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها. (بشار، ٢٠٠٩م، ص٢٥)
- ب/ التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي علي الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها.
- ت/ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبية الداخلي والخارجي.
1. ٢. وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة علي أهداف عملية التخطيط والتي تشترط أن توضح في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهداف الإدارة التوسيع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فترضي في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي لقوة العمل في المنظمة. (عبد الرحيم، ١٩٩٩-٢٠٠٠م، ص٣٥)
3. تنفيذ الخطة: تشمل هذه الخطوة علي تعميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4. التقييم والرقابة: تركز هذه الخطوة علي قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بان الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في التخطيط القوي العاملة لأنها تستهدف نقاط القوة والضعف فيها.

5. رابعاً: أساليب تخطيط الموارد البشرية: (عقيلي، ١٩٩٦م، ص٢٧).

6. أسلوب تحليل عب العمل: يعتمد علي التنبؤ باحتياجات المنشأة من القوي العاملة وذلك

حسب درجة الارتباط بين حجم الإنتاج والمبيعات بشكل مباشر وبين القوي العاملة

المطلوبة يتم تقدير الزيادة المطلوبة علي أساس معياري ، أما تحليل عن العمل ففيه

يجب ملاحظة الجوانب التالية: التغييرات التنظيمية داخل المنشأة مثل إعادة توزيع القوي

العاملة أو حاجاتها للتدريب، التغييرات التكنولوجية (سهيلة ، ٢٠٠٣م، ص٦٢).

1. الأسلوب الإحصائي: يعتمد علي مدي توفر معلومات دقيقة عن الظواهر

الاجتماعية والاقتصادية إلى يمكن إن تنعكس بغرض تهديدات علي الموارد البشرية

الخارجي، أن استخدام إي أسلوب إحصائي يعتمد علي عملية ما بين تكلفة ومنفعة

أيا من الأساليب المتاحة إمام المنفعة والتي تتضمن تحليل السلاسل الزمنية وتحليل

سلسلة ماركوف.

7. خامساً: مشاكل تخطيط الموارد البشرية: (اسماعيل، ٢٠٠٩م، ص١١٢)

- ضعف الوعي التخطيطي لدي كثير من العاملين في الأجهزة الإدارية بجذوه هذا النوع

من التخطيط والحد من هذه المشاكل أو معالجتها خلف القناعة لدي إدارات المنظمات

لاهمية الموارد البشرية أولاً وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانياً.

- ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبرات وقلة خبراتهم

العملية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي.

- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقارنها وافتقار اغلب

المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد

البشرية أو نشاط تحليل الوظائف فيها.

- الفصل بين مسئولين وضع الخطة وتنفيذها.

**الكفاءة الانتاجية:**

**مفهوم الكفاءة الانتاجية:**

8. تتعدد التعريفات التي تناولت الكفاءة الإنتاجية من قبل الباحثين المختصين في

هذا المجال إلا أن معظمها يدور حول النقاط التالية: ( الشراوي،

2000م، ص١٣٥)

- هي النسبة بين ما أنتج من ناحية وما استخدم من موارد لتحقيق الناتج من ناحية أخرى.
- هي علاقة كمية.
- الكفاءة الإنتاجية تعبر عن كفاءة المنشأة الاقتصادية ككل أو كفاءة استخدامها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.

بناء علي ما تقدم يمكن وضع التعريف الآتي للكفاءة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة

بين مدخلات العمليات الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة

أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي المستخدم من الموارد.

والكفاءة الإنتاجية تتكون من شقين هما:

الأول: كمي: ويعني كمية الإنتاج النهائي.

والثاني: كيفي: ويعني مدى الجودة المتوفرة في الشق الأول ومن الضروري أخذ الشقين في

الاعتبار عند القياس.

**9. ثانياً: أهمية الكفاءة الإنتاجية:**

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استدعت اهتمام دول العالم عامة،

علي اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاءة الآراء في منظمات الأعمال، لقد استحوذ هذا الموضوع

علي اهتمام كبير من قبل الباحثين في الدول المتقدمة صناعياً، ومن قبل مديري المنظمات فيها

أيضاً وعلي الأخص في ظل التكنولوجيا الحديثة واعتمادها علي العمالة الماهرة واستبعادها

للعائلة اليدوية ويعود السبب في ذلك إلي أن المعيار الأساسي في تقييم المنظمات ومديريها اليوم

يتم بواسطة الإنتاجية التي هي تعبير عن الربحية فالإنتاجية المرتفعة عامل رئيس في تقدير

مستوى عال من الربحية ، فالإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع علي المنظمة والعاملين فيها وعلي

المجتمع وأبناءه ككل والدول النامية مطالبة بالخروج من دائرة الاقتصاد الضعيف والفقر والجهل

وبالتالي لابد لها أن تتسم بزيادة الإنتاجية.

**ثالثاً: قياس الانتاجية:**



المقصود بقياس الإنتاجية التصرف علي الناتج التي تم الحصول عليها مع الإدارة بالمعلومات الصحيحة الواقعية عن هذه الناتج لفترات الزمنية المختلفة ولإدارة والأقسام والموارد المتنوعة التي تستخدمها في عملياتها ويمكن تصنيف المقاييس الرئيسية للإنتاجية حسب عناصر الإنتاج والوحدات التنظيمية ووحدة القياس والغرض من القياس وفيما يلي بعض التوضيح لهذه المقاييس الأربعة:

#### أ/ التقسيم حسب عناصر الإنتاج:

- مقياس الإنتاجية الكمية: ويتضمن هذا المقياس العلاقة بين أجمالي المخرجات وأجمالي المدخلات تتكون من السلع والخدمات التي تنتجها منظمة معينة أما أجمالي المدخلات فهو كافة العناصر البشرية والمادية والقيمة والتي استخدمت في الحصول علي هذه المخرجات.

$$\bullet \text{ مقياس الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{أجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي المدخلات}}$$

السلع + الخدمات + القيمة المضافة للمصنع

العمل + الأموال + المواد + الآلات + الطاقة + الخدمات المدفوعة

- مثل قياس إنتاجية العمل أو إنتاجية الخامات أو غيرها من عناصر المدخلات وأجزائها التفصيلية.

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد العمل البشري}}$$

$$\text{إنتاجية الخامات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد المستخدمة في الإنتاج}}$$

- مقياس إنتاجية العمل ورأس المال: ويقاس هذا المعدل صافي المخرجات إلي عنصري العمل ورأس المال أما صافي المخرجات (القيمة المضافة) فهو إجمالي المخرجات بعد

أن تطرح منها كافة السلع والخدمات المستخدمة في عملية الإنتاج مثل الخامات والطاقة وغير ذلك من الأجزاء الوسيطة. وأما المخرجات التي يتضمنها هذا المعيار فهي العمل ورأس المال فقط باعتبارها أهم العناصر.

**ب/ التقسيم حسب الوحدات التنظيمية:** الإنتاجية الكلية للمنظمة: هي عبارة عن مجموع السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة في فترة زمنية معينة، إنتاجية الإدارات والأقسام والفروع: هي عبارة عن المخرجات التي تنتج في إدارة معينة أو فرع أو قسم أو ورشة.

**ج/ التقسيم حسب وحدة القياس الكمية:** تستخدم الكمية وحدة للقياس عندما يسبب عدد الوحدات المنتجة أو وزنها أو حجمها، القيمة: وتستخدم القيمة كوحدة للقياس فنسب قيمة المخرجات إلي قيمة المدخلات .

#### رابعاً: مشاكل قياس الإنتاجية:

- صعوبة تحديد العمالة المباشرة وغير المباشرة بشكل دقيق.
- عدم وجود معايير محددة تساعد علي إجراء مقارنات صحيحة للإنتاجية.
- اختلاف مفهوم العمل المباشر والعمل غير المباشر بين دولة وأخرى مما يؤدي إلي عدم دقة المقارنة الدولية لقياس الإنتاجية.
- عدم تجانس قوة العمل بمعنى اختلاف الإنتاجية من عامل لآخر نتيجة اختلاف المهارات الفنية والقدرات الطبيعية والتعليم والخبرة والسن والحالة الصحية وغيرها.

يعتبر قياس رأس المال المادي بالمهارات مثلاً قياساً مفصلاً

**خامساً: الطرق العلمية لزيادة الإنتاجية:** ( السلمي، ١٩٨٧م، ص٨٩).

#### 1. الأساليب والطرق العلمية لزيادة الإنتاجية:

سياسة الانفتاح الإداري، تحديد ساعات عمل مرنة، التطورات التكنولوجية، أسلوب العمل الجماعي، الإثراء الوظيفي.

#### 2. الوسائل الإدارية المختلفة لزيادة الإنتاجية:

نظام الحوافز لخفض نسبة الغياب، علاج انخفاض الجودة، استخدام التغذية المرتدة بالمعلومات كحافز لزيادة الإنتاجية، تحديد أهداف ممكنة، استخدام الحوافز، اهتمام الإدارة

بالمشاركة، إشراك العاملين في تحسين العمل، الجلسات الانتقادية بين الإدارة والعاملين، تحديد مستويات الأداء القياسية، توفير مناخ من الثقة بين العاملين والإدارة.

### المحور الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة :

تم تصميم إستبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في مجال التجارة ، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في المجال ، وذلك لتحديد فقرات الإستبانه ، وقد تم تحكيم الإستبانه من قبل ذوى الخبرة.

#### مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان ان يعمموا عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، يتكون مجتمع الدراسة الاصيلي من جميع الموظفين في بشركة أعمال التعدين.

#### عينة الدراسة :

تم توجيه الإستبانه إلى عينة تتكون من ٥٠ فرد من الموظفين بشركة أعمال التعدين وتم جمع ٥٠ استمارة بعد توزيعها وتم تحليل ٥٠ استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة (٥٠) استمارة .

#### عبارات الاستبانه :

تم توجيه عبارات الإستبانه الى الموظفين بشركة أعمال التعدين بولاية الخرطوم (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانه على (١١) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

#### صدق وثبات الاستبانه :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانه وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي إستخدام الإستبانه .

وتم إختبار ثبات عبارات الإستبانه عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة ٠,٥٥ من ١ وهذا يدل على ثبات عبارات الإستبانه.

## صدق الاستبانة :

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
---------	------------	-------	-------	----------	---------------

العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

— الانحراف المعياري

— إختبار مربع كاي لحسن الإستقلالية لإختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

## تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحثان لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) إلى متغيرات كمية ( ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ) على الترتيب . واعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي :

## تحليل عبارات الاستبيان :

جدول (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة

م	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	٩	١٨%	٢٧	٥٤%	٨	١٦%	٥	١٠%	١	٢%
٢	٢٨	٥٦%	١٧	٣٤%	٤	٨%	١	٢%	-	-
٣	١٧	٣٤%	٢٢	٤٤%	٩	١٨%	٢	٤%	-	-
٤	١٢	٢٤%	٢١	٤٢%	١٠	٢٠%	٧	١٤%	-	-
٥	١٥	٣٠%	٢٠	٤٠%	٧	١٤%	٧	١٤%	١	٢%
٦	٩	١٨%	٢٠	٤٠%	١٧	٢٦%	٨	١٦%	-	-
٧	١٧	٣٤%	٢٣	٤٦%	٨	١٦%	٢	٤%	-	-
٨	١٧	٣٤%	٢٤	٤٨%	٧	١٤%	٢	٤%	-	-

				%		%		%		البشرية مساهمة فعالة في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الاحتياجات كمياً ونوعاً بشكل مسبق.
			٥	٢٦ %	١٣	٤٦ %	٢٣	١٦ %	٨	٩ يساعد تخطيط القوى العاملة في مواجهة اي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة
			٤	٢٠ %	١٠	٥٦ %	٢٨	١٦ %	٨	١٠ يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة في القوى العاملة.
			-	١٤ %	٧	٥٨ %	٢٩	٢٤ %	١٢	١١ يقلل تخطيط القوى العاملة من فائض وعجز الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (١) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك بنسبة (١٨%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٥٤%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٦%) محايدين، وأيضاً أن هنالك نسبة (١٠%) غير موافقين، وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن يتم شغل الوظائف بالمنظمة عن طريق تخطيط الموارد البشرية .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (٥٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (٨%) محايدين، وأيضاً أن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن يساعد تخطيط القوى العاملة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث النوع والكم والزمن.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٤%) وافقوا، و أن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين، وأن هنالك نسبة (١٨%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية لمختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء (أهدافها-مستوى انتاجها حاضراً ومستقبلاً)

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (٤٢%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٢٤%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (٢٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١٤%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن يتم توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من داخل وخارج المنظمة وفقاً لما يوجد في سوق العمل من كفاءات وإمكانيات.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك بنسبة (٣٠%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٠%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٤%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١٤%) غير موافقين، وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن يساعد تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (١٨%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٠%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (٢٦%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١٦%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن يتضمن تخطيط الموارد البشرية توفير المناخ المعنوي والمادى للعاملين لكي ينجحوا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٦%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٦%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (٣٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٨%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٤%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن يساهم تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الإحتياجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.

9/ من العبارة التاسعة نجد أن هنالك بنسبة (١٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٤٦%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (٢٦%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١٠%) غير موافقين، وأن هنالك نسبة (٢%) غير موافقين بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن يساعد تخطيط الموارد البشرية في مواجهة أى تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة.

10/ من العبارة العاشرة نجد أن هنالك نسبة (١٦%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٥٦%) وافقوا، وأيضا أن هنالك نسبة (٢٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٨%) غير موافقين، ويتضح من خلال ذلك أن يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة في القوى العاملة.

11/ من العبارة الحادية عشر نجد أن هنالك نسبة (٢٤%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (٥٨%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (١٤%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٤%) غير موافقين بشدة،

ويتضح من خلال ذلك أن يقلل تخطيط الموارد البشرية من فائض وعجز الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.

### ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضية الدراسة كل على حدها :  
تنص الفرضية علي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

### جدول رقم (٢)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	درجة الموافقة
.٩٣٨	٢,٢٤	يتم شغل الوظائف بالمنظمة عن طريق تخطيط الموارد البشرية .	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
.٧٣٢	١,٥٦	يساعد تخطيط القوى العاملة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث النوع والكم والزمن.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
.٨٢٩	١,٩٢	تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية لمختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء (أهدافها-مستوى انتاجها حاضراً ومستقبلاً)	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
.٩٨٠	٢,٢٤	يتم توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من داخل وخارج المنظمة وفقاً لما يوجد في سوق العمل من كفاءات وإمكانيات.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
١,٠٨٢	٢,١٨	يساعد تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
.٩٦٨	٢,٤٠	يتضمن تخطيط الموارد البشرية توفير المناخ المعنوي والمادى للعاملين لكي ينجحوا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
.٨١٤	١,٩٠	تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمة.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
.٧٩٨	١,٨٨	يساهم تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الإحتياجات كماً ونوعاً بشكل	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة



مسبق .			
يساعد تخطيط القوى العاملة فى مواجهة اى تغييرات قد تحدث فى بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة	٢,٣٦	٩٤٢ .	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يساهم تخطيط الموارد البشرية فى تخفيض تكلفة الإنتاج التى تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة فى القوى العاملة.	٢,٢٠	٨٠٨ .	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يقلل تخطيط القوى العاملة من فائض وعجز الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.	٢,٠٢	٨٦٨ .	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول رقم (٢) أن

١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي ٢,٢٤ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٣٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم شغل الوظائف بالمنظمة عن طريق تخطيط الموارد البشرية.

٢/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي ١,٥٦ والانحراف المعياري لها ٧٣٢. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يساعد تخطيط القوى العاملة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث النوع والكم والزمن

٣/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي ١,٩٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٨٢٩. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية لمختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء (أهدافها-مستوى انتاجها حاضراً ومستقبلاً).

٤/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي ٢,٢٤ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٨٠. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتم توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من داخل وخارج المنظمة وفقاً لما يوجد فى سوق العمل من كفاءات وإمكانيات.

٥/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي ٢,١٨ والانحراف المعياري لها يساوي ١,٠٨٢ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يساعد تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها.

٦/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢,٤٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٦٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يتضمن تخطيط الموارد البشرية توفير المناخ المعنوي والمادى للعاملين لكي ينجحوا فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

٧/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ١,٩٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٨١٤. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

٨/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ١,٨٨ والانحراف المعياري لها يساوي ٧٩٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يساهم تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة فى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الإحتياجات كما ونوعاً بشكل مسبق.

٩/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢,٣٦ والانحراف المعياري لها يساوي ٩٤٢. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يساعد تخطيط الموارد البشرية فى مواجهة أى تغييرات قد تحدث فى بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة.

١٠/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢,٢٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٨٠٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يساهم تخطيط الموارد البشرية فى تخفيض تكلفة الإنتاج التى تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة فى القوى العاملة.

١١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي ٢,٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٨٦٨. وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يقلل تخطيط الموارد البشرية من فائض وعجز الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.

### جدول رقم (٣)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يتم شغل الوظائف بالمنظمة عن طريق تخطيط الموارد البشرية .	٤٠	٠,٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة
يساعد تخطيط القوى العاملة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من حيث النوع والكم والزمن.	٣٧,٢	٠,٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة
تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية لمختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء (أهدافها-مستوى انتاجها حاضراً ومستقبلاً)	١٨,٦٤	٠,٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٣٣	٨,٧٢	يتم توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من داخل وخارج المنظمة وفقاً لما يوجد في سوق العمل من كفاءات وإمكانيات.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٢,٤	يساعد تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها.
لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٦٨	٧,١٢	يتضمن تخطيط الموارد البشرية توفير المناخ المعنوي والمادى للعاملين لكي ينجحوا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٠,٨٨	تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٣,٤٤	يساهم تخطيط الموارد البشرية مساهمة فعالة في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الإحتياجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٨,٨	يساعد تخطيط القوى العاملة في مواجهة اى تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٢٧,١٢	يساهم تخطيط الموارد البشرية في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة في القوى العاملة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	٠,٠٠٠	٣٣,٠٤	يقلل تخطيط القوى العاملة من فائض وعجز الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول رقم (٣) أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٤٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

- 2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ٣٧,٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ١٨,٦٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ٨,٧٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٣٣ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي ٢٢,٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي ٧,١٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٦٨ وهي أكبر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي ٢٠,٨٨ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي ٢٣,٤٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي ٢٨,٨ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي ٢٧,١٢ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
- 11/ قيمة مربع كاي للعبارة الحادية عشر تساوي ٣٣,٠٤ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

#### جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الاستبانة

النسبة	التكرار	الإجابة
٢٨%	١٦٨	أوافق بشده
٤٦,٨%	٢٨١	أوافق
١٧%	١٠٢	محايد
٧,٢%	٤٣	لا أوافق
١	٦	لا أوافق بشده
١٠٠%	٦٠٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الإستبانة بلغ نسبة (٢٨%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ نسبة (٤٦,٨%), والمحايدون بنسبة (١٧%), والغير موافقين بنسبة (٧,٢%), والغير موافقين بشدة بلغ نسبة (١%).

يتضح من الجدول (٣) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي دلالة الفرق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يعني أن الفرق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدون والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الإستبانة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثين بأن الفرضية التي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية) قد تحققت .

**النتائج والتوصيات**

#### النتائج:-

- يتم شغل الوظائف بالشركة عن طريق تخطيط الموارد البشرية.
- ان تخطيط الموارد البشرية بالشركة يساعد على تطوير قدرات الأفراد عن طريق التدريب والتأهيل والتعليم داخل المنظمة وخارجها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في مواجهة اي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كالهجرة ،كما يوفر الكفاءات بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات الشركة.
- يتضمن تخطيط الموارد البشرية توفير المناخ المعنوي والمادى للعاملين لكي ينجحوا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية .
- تخطيط الموارد البشرية يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج التي تنتج عن النقص والإختناق أو زيادة في القوى العاملة من خلال تحديد الإحتياجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.

#### التوصيات:-

- الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية لانها الأساس في نجاح سياسات الأفراد كالإختيار والتدريب وغيرها .

- القيام بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية وفقاً لتخطيط الموارد البشرية لتطوير قدرات الأفراد بالشركة.

- لابد من مراعاة العوامل الخارجية (الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية) والعوامل الداخلية (الظروف المعنوية والمادية) للقوى العاملة بالشركة لمواجهة التغييرات الداخلية كالتسرب الوظيفي والخارجية كالهجرة، لزيادة الكفاءة الانتاجية.

- ضرورة توفير المناخ المادي والمعنوي بطريقة تخلق لديهم ولاء للشركة وتحقق الرضا الوظيفي بما ينعكس على زيادة الكفاءة الانتاجية.

- يجب فرض رقابة فعالة على نظام الانتاج وتوزيع الموارد البشرية كماً ونوعاً بين العمليات الانتاجية بطريقة تخفض من تكاليف الانتاج..

#### المراجع:

١. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عمان، دار الراجحة، ٢٠٠٩م، ص ٥.

٢. احمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، ٢٠٠٧م، ص ٧.

٣. محمد فالح صالح، إدارة شؤون الأفراد، عرض وتحليل، عمان، دن، ١٩٩٣م، ص ١٣.

٤. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، الرياض المملكة العربية السعودية، دار المنهج للنشر، ٢٠٠٣م، ص ٢٢.

٥. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان، دار الراجحة، ٢٠٠٩م، ص ٢٥.

٦. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط ١، ١٩٩٩-٢٠٠٠م، ص ٣٥.

٧. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، عام ١٩٩٦م، ص ٢٧.

٨. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ط ١، ٢٠٠٣م، ص ٦٢.

٩. زكي مكي اسماعيل، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط ١، ٢٠٠٩م، ص ١١٢.

١٠. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، تاييس، الدار الجامعية ، 2000م، ص١٣٥.
١١. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٧م، ص٨٩.
١٢. صالح الزين النور، تخطيط القوي العاملة وأداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١١م.
١٣. سامر سمية، مشري محمد، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية ،مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، ٢٠١٩ .