

أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية القوي العاملة في السودان

أستاذ مشارك- جامعة أم درمان الأهلية

د. أسامة حسن علي فضل الله

المستخلص:

تناولت الورقة أثر إدارة الموارد البشرية في تنمية القوي العاملة في السودان ومفهوم القوي العاملة ومفهوم وأهمية تخطيط القوي العاملة، وماهي مسؤوليات إدارة الموارد البشرية للقوي العاملة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة وتم الحصول علي المعلومات من مصادرها الثانوية والأولية وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية مثل النسب المئوية واستخدام اختبار مربع كاي، تقدمت الدراسة بعدة توصيات من شأنها أن تفيد القائمين علي الأمر والباحثين والمهتمين أهمها، الإهتمام بعملية توثيق جميع المراحل التي تمر بها وظائف إدارة الموارد البشرية وفق الية خاصة بهذه المراحل بما يسهل الرجوع إليها ومتابعتها، رفع مستوى كفاءة الأداء لدي العاملين بالمصارف المعنية عن طريق بعض البرامج التدريبية التي تضمن زيادة كفاءة أداء العاملين و وضع نظام اختصاصي يقوم بتحفيز العاملين بصورة واضحة وعادلة وشفافة للحد من الآثار السالبة. خلصت الدراسة إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعاني من وجود بعض القصور متمثلة في العوامل الغير موضوعية كالاختبارات الشخصية للإدارة العليا. تضمنت الورقة العديد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة تطوير وترقية دور إدارة الموارد البشرية لتهيئة بيئة عمل جاذبة، إضافة الي توفير فرص تدريبية وتحسين مستوي الأجور والحوافز .

Abstract:

The paper dealt with the role of human resources management in developing the workforce in Sudan, the concept of the workforce, the concept and importance of manpower planning, and what are the responsibilities of human resources management for the workforce. The descriptive, analytical, historical and case study methodology. The information was obtained from its secondary and primary sources. The data were analyzed using statistical methods such as percentages and the use of the chi-square test. The study progressed with several Recommendations that will benefit those in charge of the matter, researchers and interested people, the most important of which is the interest in the process of documenting all the stages that the human resource management

functions go through according to a mechanism for these stages in order to facilitate reference and follow-up, raise the level of performance efficiency of the employees of the concerned banks through some training programs, Which guarantees increasing the efficiency of employee performance and setting up a specialized system that motivates workers in a clear, fair and transparent manner to reduce the negative effects. The study concluded that the function of human resources management suffers from some deficiencies represented by subjective factors such as the personal considerations of higher management. The paper included many recommendations that emphasize the need to develop and upgrade the role of human resources management to create an attractive work environment, in addition to providing training opportunities and improving the level of wages and incentives.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد في المنظمات والهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة، حيث يقوم بإنجاز أي عمل في المنظمة بما يضمن الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات سواء كانت منظمات تقدم سلع او خدمات. وايضاً يشكل محور أساسي في العملية الإدارية والتشغيلية، ويلعب دور حيوي في نجاح الأعمال والمهام، ومهما توفرت الموارد المادية وغيرها من الموارد فإنها تبقى خاملة وبدون فائدة إذا لم تكن هناك عناصر بشرية فعالة تعمل علي استغلالها وإستثمارها بشكل فاعل، وخير مثال ماهو دائر حولنا في السودان وجود موارد طبيعية ثرة ولم يستغل منها إلا القليل، من هنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد نوع من التنظيم الإداري للموارد البشرية بهدف الإستغلال الأمثل وإمكانية إختيار وإستقطاب الموظفين والعمال الأكفاء ذوي الخبرة والمهارات اللازمة لأداء العمل وتنظيم العلاقات والاتصالات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات داخل المنظمة. ولأهمية الدراسة، تطرقت الورقة لدراسة مدي تأثير إدارة الموارد البشرية علي القوى العاملة في السودان، متمثلا في بنك فيصل الاسلامي، بنك الخرطوم وبنك امدردمان الوطني، علي مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني، ودرجة رضاهم .

إن عملية التوظيف من المهام الأساسية في الإدارة، حيث أن المؤسسات بحاجة مستمره للعنصر البشري لتطوير عملها وزيادة إنتاجها، وترتبط عملية التوظيف بمجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية وتؤثر بشكل سلبى أو إيجابي علي عمل الموظفين. من هنا تنبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع وظيفة إدارة الموارد البشرية واثرها في الاداء الوظيفي علي القطاع المصرفي السوداني، حيث أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر علي الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير كفاءات وخبرات تساهم في تحسين مستوي الأداء وتوفير بيئة ملائمة للإبداع في ضوء المهام والتحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السوداني نتيجة لتنوع وتعدد الأعمال

والنشاطات التي تقوم بها، وسياسات القطاع المصرفي السوداني الهادفة لتغيير أساليب العمل بما يحقق أفضل خدمة ممكنة للمتلقين وملائمة للإبدال والتعيين كمرتكز أساسي في توفير الخبرات والكفاءات التي تساعد علي الأداء الوظيفي للقوي العاملة.

إذاً من خلال الدراسة النظرية والميدانية يري الباحث بان الورقة تهدف للاتي:
التعرف علي مرتكزات إدارة الموارد البشرية كأحد العمليات الإدارية المهمة في المنظمات.
قياس مدي تأثير دور إدارة الموارد البشرية علي الموظفين علي مستوي ادائهم الوظيفي في القطاع المصرفي السوداني.

يسعى الباحث لتحقيق مدي تأثير إدارة الموارد البشرية علي الأداء الوظيفي، فقد افترض عدت فرضيات كلاتي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الجماعية والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب الداخلي والأداء الوظيفي.
- وللتحقق من صحة الفرضيات إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لمعالجة موضوع الدراسة، لكونها أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة والغرض منها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي وإختبار فرضياتها.
- تحصل الكاتب علي المعلومات من مصدرين اساسيين هما مصادر أولية ومصادر ثانوية تتمثل في جمع البيانات من واقع القطاع المصرفي السوداني باستخدام الأدوات العلمية لجمع البيانات بما في ذلك الكتب والدوريات والمواقع علي شبكة الإنترنت.

حدود الدراسة:

المجال الزمني: فترة الدراسة 2020م

المجال المكاني: القطاع المصرفي السوداني متمثل في بنك فيصل الاسلامي وبنك الخرطوم وبنك امدرمان الوطني. كما تم جمع البيانات للدراسة الميدانية بتصميم أداة الدراسة وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض، وتكوين الإستبانة من رسالة موجهة إلي المبحوثين في مجتمع الدراسة أوضح فيها الباحث طبيعة الدراسة وأهدافها وأرفقها مع إستبانة الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من المرتكزات الرئيسية لبناء الجوانب الفكرية والميدانية للورقة العلمية، وبالنظر لموضوع الدراسة الحالية الذي يتطرق لدور إدارة الموارد البشرية علي الموظفين في ادائهم الوظيفي في القطاع المصرفي السوداني. فهو بذلك يتضمن أكثر من بعد ويجمع بين أكثر من موضوع، إذ يتطرق إلي ملامح بيئة إدارة الأعمال في السودان، فضلا عن الإطار العام لمعايير الأداء الوظيفي، لذلك فإنه من الصعوبة بمكان إيجاد دراسة تجمع هذه الأبعاد. لذا يعرض الكاتب عددا من الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي تلامس أبعادا معينة من دراسته، وقد قام الباحث بترتيبها ترتيبا زمنيا من الأحدث إلي الأقدم، وذلك علي النحو التالي:

دراسة جواهر محمد (2015م)⁽¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء المنظمات الصناعية، ومعرفة الدور الإيجابي الذي يُمكن إدارة الموارد البشرية أن تلعبه في سبيل تحسين الأداء. وكانت مشكلة الدراسة في دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة كفاءة أداء المنظمات الصناعية، واتباع البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. كما اعتمدت الدراسة على ثلاثة فرضيات وجود علاقة بين استخدام الأسس العلمية، وكفاءة تخطيط الموارد البشرية ووجود علاقة بين استخدام مخرجات نظام تخطيط الموارد البشرية في تعيين وتدريب وكفاءة استخدام الموارد البشرية والعائد منها ووجود علاقة بين توافر معيقات لتطبيق نظام تخطيط الموارد البشرية ومدى نجاح فعالية التخطيط. وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات من الكوادر العاملة بشكل علمي، ودقيق يحد من تكلفة نقص العمالة، ويزيد من نجاح تخطيط الموارد البشرية، وإنجاح عملية الاختيار والتعيين ومساهمة خطة نظام الموارد البشرية في التنبؤ ووضع الحلول لمشاكل القوى العاملة، ومشاكل البطالة المقنعة والعجز في بعض الفئات بما يضمن الاستخدام الأمثل لقوة العمل، وفعالية عملية تخطيط الموارد البشرية، وزيادة كفاءة الأداء وأن تتوافر أخصائي تخطيط الموارد البشرية بالمستوى المناسب من أهم المقومات لنجاح التطبيق. من ضمن التوصيات ضرورة الاهتمام بنشر الوعي والثقافة بالأسس العلمية لتخطيط الموارد البشرية وزيادة الجرع التدريبية والتثقيفية للقائمين على إدارة الموارد البشرية لمتابعة التطورات في مجالهم والعلاج السريع لمشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل.

دراسة Sutisophan Chuaywongyart (2012)⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تبحث أثر الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على ارتباط العاملين هي (الإستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات) لذلك تم البحث في أثر العوامل الشخصية وتشمل الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية على مستوى ارتباط العاملين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (241) عاملاً في أربعة شركات من شركات الصيدلة في تايلاند، بالإضافة إلى إجراء مقابلات لعشرة موظفين لتفسير أي قضايا غير واضحة في أسئلة الاستبانة، خرجت الدراسة بنتائج عدة من أهمها أن الاستخدام المكثف لنظام متكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال (الإستقطاب والاختيار، التدريب، التقييم، التعويضات) بإمكانه توليد نتائج إيجابية في التأثير على هذه الممارسات على ارتباط الموظفين، وأن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تقع فقط على كاهل مدراء الموارد البشرية بل على كل الأطراف ذات العلاقة بما فيهم فريق العمل والمدراء ومشرفيهم، وهناك علاقة هامة بين كل من متغير العمر ومدة الخدمة على ارتباط الموظفين، حيث تبين أن ذوي المؤهلات العالية والمستويات الوظيفية العالية ليس لديهم ارتباط قوي، وأن الأفراد الذين لديهم إدراك لممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر انخراطاً في أماكن عملهم من غيرهم، خلصت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها ضرورة معرفة أن هناك عوامل وأفعال واتجاهات فردية مختلفة لها تأثيرها على مستوى الارتباط لدى كل شخص والذي يتم ترجمته على شكل نجاح في العمل والأداء الوظيفي، وضرورة أن تستجيب المنظمة للعوامل الشخصية التي تؤثر في مستوى الارتباط بين العاملين لتجنب إشكاليات عدم الارتباط.

3. دراسة Umasankar.M.& Ashok، 2012م⁽³⁾:

هدفت الدراسة إلى نقاش إدراك العاملين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد العاملين في المصارف التجارية في مناطق مختارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم تجميعها من استبانة مكونة من جزئين، مأخوذة من (160) فرع من أصل (175)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أبرزها انه لا يوجد علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمصارف. وهناك علاقة كبيرة بين إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الفرد وأدائه. توصلت الدراسة الي عدد من التوصيات كان أهمها على البنوك أن تدرك أن هناك عوامل مفاتيحية للموظفين يتم من خلالها تعزيز إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها الترقية والبرامج التدريبية.

4. دراسة داليا عبدالرحمن داؤد أمين (2008م)⁽⁴⁾:

تمثلت مشكلة البحث في معرفة مفهوم وأهمية الموارد البشرية ومعرفة أثر تفعيل الموارد البشرية علي كفاءة وترقية الأداء بالشركة. جاءت فروض البحث علي النحو الآتي: الاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء. إشباع الحاجات الأساسية الفسيولوجية والاجتماعية له دور كبير في الثبات في العمل والاهتمام به. القيادة الفعالة تستطيع أن تخطط وتبرمج للأهداف وتقود العاملين بكفاءة إلي تنفيذ البرامج. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلي الكفاءة والجودة في الأداء. بالإمكان تحسين أداء العاملين عن طريق التحفيز. الاهتمام ببيئة العمل وتهيئة الجو للعاملين يعطي العامل فرصة للإبداع. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: الإدارة العليا والوسيط (المشرفين، والمندوب) مشفقون علي أهمية تفعيل الموارد البشرية ويؤكدون علي تأثيره علي الكفاءة بنسبة 100%. يتضح من التحليل أن سبب انضمام الأغلبية للمؤسسة هو الأجور المرتفعة وهذا يتوافق مع الصورة الإيجابية للوضع العام للشركة. علي ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة بعدة توصيات أهمها: بيئة العمل تشكل أهمية قصوي في استقرار نفسية العامل وصحته لذلك لابد من تهيئة جو العمل والاهتمام بتوفير أقصى درجات البيئة الصالحة بالإضافة إلي رفع الإنتاجية تخلق للعامل فرصة للإبداع والابتكار. تشجيع الاتصال الراسي والاهتمام بالتنظيمات الغير رسمية.

مفهوم تخطيط القوى العاملة:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من المفاهيم التي ظهرت حديثاً لتنظيم العملية الإدارية داخل المنظمات في شتى مجالاتها، وركيزة أساسية للمنظمات فيما يتعلق بتحديد احتياجاتها من القوى البشرية العاملة المؤهلة والمدربة، لأنها الوظيفة الأولى بوظائف الإدارة التي تركز عليها جميع وظائف الإدارات الأخرى.

تخطيط القوى العاملة يستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة عن فترة زمنية مستقبلية، وأعدادها وتخصيصها لتحديد إجمالي القوى العاملة، ونجاح ذلك يعتمد على توافر البيانات المتاحة، وخبرة القائمين على العملية تفادياً للإنحراف في الإعداد المطلوب، مرتكزاً على ضرورة استمرارية المراجعة الدورية لهذا الإعداد.

فتخطيط القوى العاملة عملية مستمرة تمتد خطط التنمية بالقوى العاملة التي تحتاجها، وفق خطة زمنية محددة.⁽⁵⁾

أيضاً هي الاستراتيجية التي يمكن من خلالها الحصول على موارد المنظمة البشرية، واستخدامها وتطويرها وعرضها.⁽⁶⁾

تخطيط الموارد مفهومه البسيط هو تنبؤ المنظمة باحتياجاتها الفعلية من القوى العاملة بالمستقبل، وتحديد المهارات المتوافرة لدى العاملين في العمل، وفي سوق التوظيف، وتطوير الأساليب والطرق التي يجب أتباعها لمقابلة ذلك الاحتياج، وأن التنبؤ هو الخطوة الأولى في تخطيط واقع القوى العاملة الأساسي.⁽⁷⁾ يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى الحصول على الأعداد الصحيحة من الأفراد بالمهارات الصحيحة، وتحفيز هؤلاء الأفراد لتحقيق درجة عالية من الأداء، وإيجاد علاقات تكافئية تفاعلية أي روابط بين نشاطات التخطيط للأفراد، وبين الأهداف التنظيمية، وذلك بالتنبؤ والتقدير الدقيق قدر الإمكان لاحتياجات المنظمة من الموظفين في وقت معين بالمستقبل من أعداد الفئات والمهارات اللازمة، وهو تقدير موقف العرض من القوى العاملة بتاريخ معين حسب خطة المنظمة.⁽⁸⁾

يرتبط تخطيط الموارد ارتباطاً وثيقاً بتطبيق، وبناء الخطة الرئيسية للمنظمة، ولاحتمياتها من القوى العاملة سواء بالمدى الحالي أو المتوسط أو الطويل لكي تكون فعالة، وكفاءة لإتمام عمليات المنظمة في المستقبل.⁽⁹⁾

أهمية تخطيط القوى العاملة:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أهم الوظائف للمنظمات لأن وظيفة التخطيط للموارد البشرية يعتبر نقطة البداية لكافة القرارات اللاحقة، وأن ضعف التنسيق بين التخطيط والوظائف الأخرى يؤدي إلى قلة فاعلية خطط القوى العاملة.⁽¹⁰⁾

تتبع أهمية تخطيط القوى العاملة من العمليات الأساسية، والرئيسية التي تساعد الكيان التنظيمي (منظمة أو مؤسسة أو دائرة) بالقيام بمهامها، وواجباتها، ومسؤولياتها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط السليم للقوى العاملة داخل مؤسساته للحصول على أعلى الكفاءات لسد الاحتياجات الضرورية واللازمة.

من هنا فلا بد من بيان أهمية تخطيط القوى العاملة للحصول على ما يتناسب، مع حاجات هذه المنظمات.

لأن التخطيط الفعال يساعد في تخفيض التكلفة، ورفع الإنتاجية، والخطة المستقبلية تساعد المنظمة في عمل الموازنة التقديرية لها، وتوزيع عبء العمل بشكل متوازن على وحداتها الإدارية، ودراسة الأعمال الملقاة على عاتق تلك الوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونتيجة الدراسة يتضح للمنظمة.⁽¹¹⁾

فائض في العمالة في وحدات أخرى.

ضغط عمل في وحدة إدارية أكثر من باقي الوحدات الأخرى.

الاستعانة بالوحدات التي يوجد بها فائض لسد الفجوة، ومواجهة الضغط.

تكمن الأهمية في ما يلي:

إظهار نقاط القوى والضعف في النوعية، والأداء، والتدريب، والتطوير، ورفع القدرات الأدائية. يهيئ المنظمة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية، والخارجية، ومواجهة الانعكاسات التي قد تحدث في محتوى العمل.

ترابط الأنشطة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

يساعد على حسن توزيع المنظمة لقواها البشرية في كافة المجالات.⁽¹²⁾

زيادة كفاءة وفعالية مستوى استخدام القوى العاملة، ومن درجة الرضا عن العمل لدى العاملين، وتطور مستواه، لأن تخطيط الموارد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويساهم في تطوير الخطط الاستراتيجية لأنهما مكملان لبعضهما، ويوفي تحديد الحاجات الأساسية للمنظمة من القوى العاملة بشكل دقيق، وعند الحاجة لها.⁽¹³⁾

ضروري للإدارة كونه الموجه الذي يرسم صورة العمل في المنظمة بشتى المجالات، ويحدد مساره، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للعشوائية، والارتجال والعمل غير الهادف.

كما يعمل على التنسيق بين جميع الأنشطة والأعمال بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة، والحصول على الموارد في الوقت المناسب، وبالإمكانات المناسبة.⁽¹⁴⁾

توافر البيانات الدقيقة والواضحة بالوقت الراهن للمنظمة من (الأعداد، والمؤهلات، والمهارات المتاحة للعاملين، وغيرها من البيانات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة لهم في المنظمة. وسيلة هادفة للحصول على القوى البشرية لتحقيق سير العمليات الإنتاجية. اتخاذ القرارات بأجمالي النشاطات المرتبطة بالقوى العاملة لا نجاز الأهداف. البحث عن الكفاءات البشرية من المصادر الخارجية (سوق العمل)، أو من المتاح في المصادر الداخلية للمنظمة.

تخفيض التكلفة والوقت بأقل حد ممكن.

بيان مراكز القوة، والضعف في القوى العاملة المتاحة لدى المنظمة، وتوفير قاعدة بيانات واسعة تساهم في صنع القرارات الرائدة من تحسين، وتطوير، ووضع برامج.

تنسيق وتكاملية الأنشطة المراد انجازها مستقبلاً.⁽¹⁵⁾

مهم لوجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، وضمان الحصول على الفرد المناسب المؤهل لشغل هذه الوظيفة، وأنه يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم مما يساعد من زيادة فرص البقاء.⁽¹⁶⁾

تأتي الأهمية من درجة المساهمة في تحديد كمية، ونوعية العمالة المطلوبة خاصة عند إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة بما يتطلب معه تعديل قاعدة القوى العاملة الموجودة، وبما يتماشى مع التغيرات والمستحدثات داخل المنظمة بل وخارجها أيضاً.⁽¹⁷⁾

يمكن الإدارة من توفير القوى العاملة الملائمة، والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فإدارة المنظمة

على علم بالاستراتيجية التي تنتهجها، والخطط التي تؤدي إليها، وهي تعمل على توفير القوى العاملة، وتهيئة البيئة المناسبة لمقابلة المتطلبات الاستراتيجية من القوى العاملة المتاحة.⁽¹⁸⁾

أهداف تخطيط القوى العاملة:

لقد أصبحت عملية تخطيط القوى العاملة تحتل موقع الصدارة من بين اهتمامات علماء الإدارة عامة، والمهتمين بشؤون القوى العاملة بصفة خاصة، لأن السبب في هذا التخطيط يهتم أساساً بالقوى البشرية، باعتباره أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لما يتصف به من ندرة في توفير المواصفات المطلوبة، وتكلفة عالية من إعداده والمحافظة عليه، لذلك أصبحت الحاجة متزايدة إلى عملية تخطيط مدروسة، ومستمرة وقادرة على تحقيق الأهداف التالية.⁽¹⁹⁾

التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

العمل على تحقيق التوازن الفعلي بين العرض والطلب بصورة تتناسب وتلاءم مع احتياجات المنظمة.

العمل على تحديد المشاكل والمعوقات التي تقلل من فرص الحصول على الكفاءات المتميزة من القوى العاملة، والتغلب على المعوقات وإزالتها.

وضع مجموعة من الحلول العلمية لهذه المشاكل في الوقت الحاضر، وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

التنبؤ بأعداد ونوعيات العمالة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.

تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى مستقر. يساعد في حصر وتحديد الموارد المتاحة من العنصر البشري، وتنظيم استقلالها بأقصى كفاءة ممكنة، بالتالي تقلل من مواجهة مخاطر الأزمات الطارئة.⁽²⁰⁾

فوائد تخطيط القوى العاملة:

لتخطيط القوى العاملة فوائد عديدة تتمثل بما يلي.⁽²¹⁾

المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة.

مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف.

تنمية وتطوير سياسات القوى العاملة.

تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة.

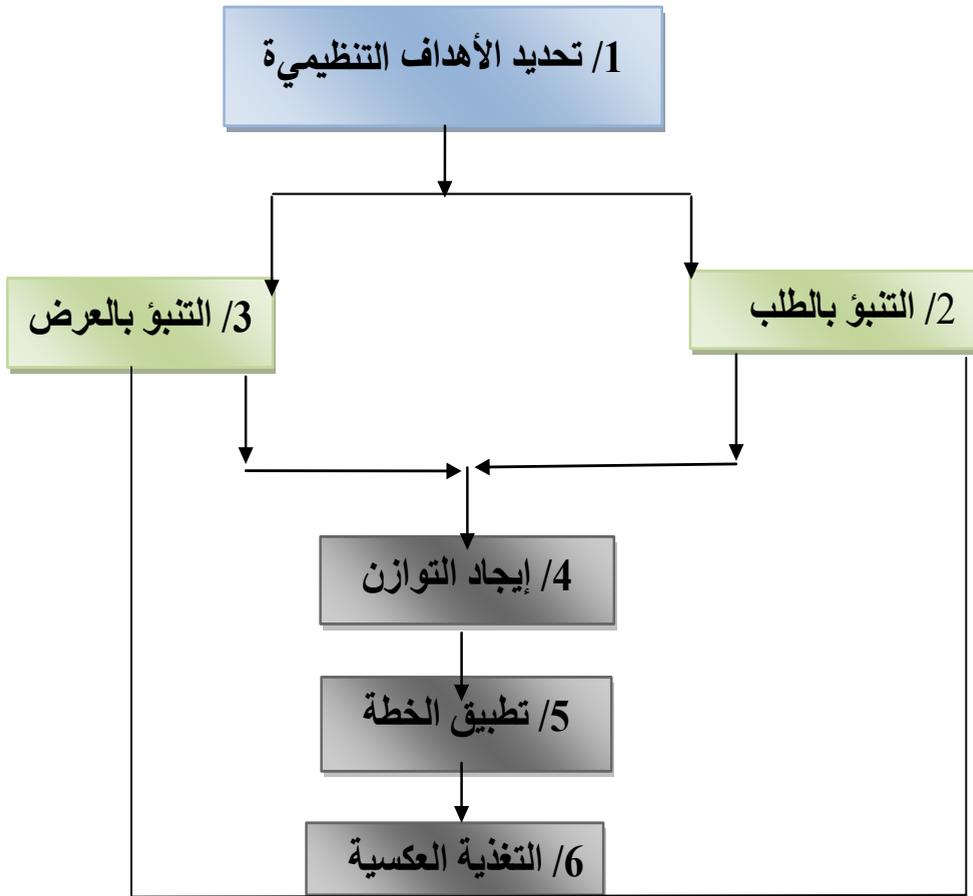
الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة.

المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج.

الحد من ظاهره البطالة المقنعة.

مواجهة العجز في العمالة.⁽²²⁾
إعداد موازنات الأجور والمكافآت، والتوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل يؤدي إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.⁽²³⁾
مراحل تخطيط القوى العاملة:
أن عملية تخطيط القوى العاملة تمر بستة مراحل كما يبينها الشكل التوضيحي (1/1) والتي تتكون من تحديد الأهداف التنظيمية، التنبؤ بالعرض، إيجاد التوازن، تطبيق الخطة، التغذية العكسية. شكل (1/1) مراحل تخطيط القوى العاملة:

المصدر: مصطفى، مصطفى كامل: إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، (القاهرة: مطابع كلية الصيدلة، 1993م)، ص 23.



أولاً: تحديد الأهداف التنظيمية:

يجب أن يكون المخطط للقوى العاملة علي دراية وإلمام تام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية حيث يعتبر ذلك نقطة البداية في العملية التخطيطية، ويتبع ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلي صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات أو في شكل أهداف اصغر يمكن قياسها، ويدخل في هذا الإطار مراحل تنفيذ الأهداف العامة والتفصيلية في المدى الطويل والقصير مع الأخذ في الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تلعب دوراً في تغيير الأهداف التنظيمية من وقت لآخر، والتي تتمثل في التكنولوجيا السائدة واثر العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية في سوق العمل الداخلي والخارجي.⁽²⁴⁾

ثانياً: التنبؤ بالطلب من القوى العاملة⁽²⁵⁾:

يعتمد التنبؤ بالطلب من القوى العاملة في المستقبل على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في ميادين العمل المختلفة، ولذلك يعتمد التنبؤ بالطلب على محورين هما:
أ. تقدير وتحديد نوع الأعمال ونوعية العمالة اللازمة لإنجازها وذلك يتطلب (تحليل وتوصيف الوظائف، تحليل النظام، تحليل طبيعة الأنشطة ونظم الإنتاج والأداء المستخدم، تقسيم الوظائف إلى مجموعات نوعيه).

ب. تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب من القائم بالتخطيط ان يقوم بالاتي:
(تحليل عبء العمل، تحليل اثر التغيرات التقنية، تحليل اثر التغيرات التنظيمية المختلفة، تحليل احتياجات الإحلال بسبب حالات الترك الدائم أو المؤقت للوظائف).⁽²⁶⁾

ثالثاً: التنبؤ بالعرض من القوى العاملة⁽²⁷⁾:

يتعلق بتحليل ودراسة ما يتوفر في المنظمة من قوى عاملة، وكذلك ما يتوفر في أسواق العمل علي ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في مرحلة التنبؤ.
مما سبق يتضح أن العرض المستقبلي من القوى العاملة قد يأتي من:
المصادر الخارجية تتمثل في العمالة المتوفرة في سوق العمل.
المصادر الداخلية تتمثل فيما هو متوفر من عمالة للمنظمة.

1/ التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل:

تحتاج المنظمات إلي تقدير حجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، ويمكن أن تصل المؤسسات إلي هذا التقدير من خلال التنبؤ بأرقام السكان الإجمالي، على أن تأخذ في الاعتبار العمالة الداخلية لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة، وعند التنبؤ بعرض العمل الخارجي، المصادر الخارجية وإتجاهات سوق العمل يجب أن تقوم بدراسة: (اتجاهات عرض العمل- إتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل).

2/ التنبؤ بعرض العمل الداخلي للعمل:

يتطلب التنبؤ بعرض العمل الداخلي المصادر الداخلية، ضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لفترة زمنية محددة حسب سنوات الخطة.

حيث تتطلب دراسة موقف العرض الداخلي الآتي:

أ. دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث: العمر ومدى الخدمة-الحالة الاجتماعية- النوع والعدد.

ب. دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها. حيث أن الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة.⁽²⁸⁾

رابعاً: إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

بعد توافر المعلومات الناتجة عن الخطوتين السابقتين في جانبي العرض والطلب، يقوم مُخطط القوى العاملة بالمقارنة بينهما، وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ عدة قرارات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة:

- زيادة العرض عن الطلب فإن المنظمات ستتشدد في معايير الاختيار لانتقاء أفضل العناصر.
- زيادة الطلب عن العرض فإن المنظمات في هذه الحالة سوف تتساهل في معايير الاختيار، وترفع مستويات الأجور، وتلجأ المنظمات إلى محاولة إحلال الآلات محل الأيدي العاملة، أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً وإعادة تدريب العمالة الزائدة عن الحاجة وإلحاقهم بوظائف أخرى أو أن تلجأ المنظمة إلى العمالة الخارجية.
- أما إذا تساوى العرض مع الطلب، أي أن المعروض في سوق العمل يساوي حجم الطلب على العمالة ففي هذه الحالة تسير الأمور بمجرها الطبيعي، وإن كانت هذه الحالة نادرة الحدوث.

خامساً: تطبيق الخطة⁽²⁹⁾:

بعد تحليل هذه المعلومات السابقة يتم رسم الخطة ويتبع ذلك وضع الموازنات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة كما تشمل تكاليف التوظيف والبرامج التدريبية. وبعد ذلك تقوم الإدارة بنقل الأرقام الموضوعية في الموازنة التقديرية إلى حيز التنفيذ وترجمها إلى أعمال، وأفراد يؤدون هذه الأعمال، حسب الجدول الزمني الموضوع، وعند تنفيذ الخطة لابد من أن تتابع الإدارة تنفيذ هذه الخطة خلال مراحلها الزمنية المختلفة، حتى تتأكد من أنها تسير حسبما خطط لها، وذلك نظراً إلى أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات التي تستوجب ضرورة المتابعة والتقييم.

سادساً: التغذية العكسية⁽³⁰⁾:

إن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من خلال التقييم بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريقها للتنفيذ، حيث تهدف متابعة وتقييم الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى كفاءة هذه الخطة في تحقيق أهداف المنشأة حتى الآن؟
- ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
- ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟
- العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة:

إن عملية تخطيط القوى العاملة يجب أن تكون عملية مستمرة لا ترتبط بأي ظروف طارئة تواجهها المنظمة من حين لآخر، ومن أبرز العوامل التي تؤثر على فعالية تخطيط القوى العاملة ما يلي⁽³¹⁾:

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

إمكانات المنظمة المالية: لاشك أن الوضع المالي للمنظمة يؤثر كثيراً في اختيارها لتكنولوجيا الإنتاج وكلما توفرت الإمكانيات المالية للمنظمة كلما استخدمت تكنولوجيا وطرق عمل أفضل كان أدائها أفضل وكلما زادت من إنتاجها ووسعت حجم عملها وقلت التكلفة يؤدي بدوره إلى تغيير في هيكل ونوعية وكم القوى البشرية العاملة بالمنظمة.

استخدام التكنولوجيا الحديثة: عندما تستخدم المنظمة تكنولوجيا حديثة هذا يتطلب إعادة هيكل الأجور والرواتب بالمنظمة حيث لا بد أن تتناسب الأجور مع المهارات المطلوبة حتى تكون أداة استقطاب للقوى العاملة.

أهداف المنظمة وسرعة تطورها: إن ازدهار المنظمة وانتشار فروعها واقتحامها لأسواق جديدة أو سلع جديدة أو خدمات مكملة تنعكس إيجابياً على احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

خصائص ومهارات القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة: تؤثر على عمليات التخطيط والتخطيط للقوى العاملة يختلف بين منظمة تعمل بتكنولوجيا إنتاج عالية الحداثة، ومنظمة تستخدم تكنولوجيا تقليدية.

قدرة المنظمة علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب والموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب، وتكامل الإدارات الأخرى، وعملية توفر نظام معلومات يوفر البيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة يؤثر كثيراً علي فعالية تخطيط القوى العاملة.⁽³²⁾

ثانياً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

يتأثر تخطيط القوى العاملة بمجموعة من المتغيرات الخارجية نذكر منها⁽³³⁾:

سياسة سوق العمل في الدولة: وهي الأسس والسياسات التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد وللأجور، وما يتبعها من بدلات وعلاوات وبالنسبة للتشريعات العمالية السائدة في الدولة.

أوضاع سوق العمل: يوضح من خلاله ما يطرأ على سوق العمل من فائض أو نقص في نوعيات معينة من القوى العاملة من (الهجرة خارج الدولة أو داخلها)، ومن (نوعية العرض من القوى العاملة المتوافرة في الجامعات والمعاهد والمدارس).

سياسة هجرة العمال: وهي تؤثر علي تخطيط القوى العاملة في الدولة الطارئة للعمالة اذ تجعل المتاح في سوق العمل من العمالة أقل من الطلب في العدد والكفاءة.⁽³⁴⁾

مدى توفر البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية يؤثر أيضاً علي عمليات التخطيط.

التعليم العام والجامعي بشقيه التقني والأكاديمي ومدى خدمته لقضايا التنمية والاحتياجات من الكوادر التي تحتاجها المنظمات يؤثر بدوره على فعالية التخطيط، ومعدلات نمو السكان بالبلد وحجم البطالة، وسياسات الدولة تجاه البطالة، وكذلك نظرة المجتمع والدولة تجاه تشغيل الأجناس (ذكر- أنثى) وقوانين العمل.⁽³⁵⁾

ثالثاً: طريقة معدل دوران العمل:

هو الذي يمثل في ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه، وهو نسبة الذين يتكون العمل في فترة معينة إلى نسبة متوسط عدد العاملين في ذات الفترة.⁽³⁶⁾

مستويات تخطيط القوى العاملة:

يتم تخطيط القوى العاملة على مستويات مختلفة ومتكاملة وهي⁽³⁷⁾:

التخطيط على مستوى المنظمة:

هو وسيلة حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية معينة من كفاءات مختلفة وأعداد معينة بهدف الوصول للأهداف المحددة.

لأن هذا النوع من التخطيط هو حجر الأساس لكافة مستويات التخطيط الأخرى، لذا فإن الدقة في متطلباته ستعكس أثارها على نتائج المستويات كافة.

تخطيط القوى العاملة على مستوى القطاع:

ويتم تخطيط القوى العاملة على مستوى القطاع بتصنيف القطاعات عادة على أساس التخصص النوعي كقطاع الزراعة والصناعة والنقل وجمع هذا التصنيف سمات مشتركة لبعض العناصر الأساسية للقطاع كأساليب الإنتاج أو طرق الإدارة أو الاعتماد على موارد معينة، وإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من التخطيط يخدم الأهداف التالية:

ضمان توفير وحدة النظام بين المنظمات والتنسيق بين المنظمات وبين أوجه نشاطها إلى جانب مساهمته في معالجة المشاكل الخاصة بالقطاع ذاته.

يعتبر القطاع خزينة للخبرات والمهارات وتجمعاً مفيداً لها وخاصة في الدول النامية مادامت تشكو من ندرة الخبرات الإدارية والفنية.

التخطيط الإقليمي للقوى العاملة⁽³⁸⁾:

والتخطيط الإقليمي مشيد على ركائز متعددة كالتجانس الاجتماعي أو الاقتصادي أو الجغرافي، وليس على الحدود السياسية والاعتبارات الإدارية، وتظهر أهمية هذا التخطيط في الدول التي تكون مساحتها شاسعة كالصين والهند فإذا كانت الاختلافات بين أقاليمها كثيرة من حيث النظم الاجتماعية وطبيعة الموارد الاقتصادية فإنه من الضروري أن يكون لكل إقليم خطته التي تتناسب مع ظروفه.

التخطيط القومي للقوى العاملة⁽³⁹⁾:

التخطيط على المستوى القومي يمثل الإطار العام الذي يضم كافة مستويات التخطيط القومي، وهو يقوم على أساس أن الدولة تمثل وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية، بمعنى آخر يتم تحديد العرض والطلب على نطاق الدولة كلها كوحدة سياسية أو اقتصادية واجتماعية وثقافية بغرض تحقيق أهداف التنمية .

كذلك يمثل التخطيط القومي الأداة لضمان توزيع الخدمات التعليمية توزيعاً عادلاً محققاً التكافؤ في فرص التعليم بين أجزاء الدولة إلى جانب كل ذلك فإنه يتضمن الطلب على القوى العاملة من حيث الإعداد اللازم لعمليات الإنتاج والخدمات، وبذلك تضمن عدم تعثر الخطط التنموية والموازنة في التخطيط المركزي. وكذلك تعني تحديد الفائض أو العجز المقدر مع ضرورة تحويله إلى فئات وظيفية وترجمتها إلى مستويات تعليمية وتدريبية وفق مؤشر واضح.⁽⁴⁰⁾

مسؤولية تخطيط القوى العاملة:

مسؤولية إحداث التغيير:

قبل أن نتطرق لتوضيح مفهوم، وأهمية مسؤولية تخطيط القوى العاملة، فإنه لا بد من توضيح عام لتحديد مسؤولية إحداث التغيير في المنظمات سواء كانت عامة حكومية، أو خاصة. فمسؤولية إحداث التغيير مهمة للغاية كونها هي من توضح لنا بأن الدور يتركز على الإدارات العليا بشكل كبير في عملية التغيير، ويبقى دوراً مهماً في قيادة عملية الغير.

ذلك كله يتم من خلال الإدارة العليا في إيجاد طرق تسويقية للتغيير، وتطوير معايير أداء أفضل تجري المسائلة على أساسها، وإيجاد ضغوط لأداء أفضل يؤدي إلى حشد الجهود لإحداث التغيير، على أن تمارس الدور الأهم في الإرشاد لنجاحات بعض الوحدات الإدارية التنظيمية كإشارة للوحدات الأخرى لتحذري بها. أن القائمين بعملية التغيير في المنظمات، والوحدات التنظيمية هم من في قمة الهرم الإداري (الإدارة العليا)، أو من يفوضونهم للقيام بها، ولا بد من الاستعانة بخبرات وكفاءات وقدرات الخبراء، والمستشارين لإعادة هندسة التنظيم، وهنا لا تغفل رغبات وتطلعات الإدارات العليا بالإضافة إلى دور وكلاء التغيير، وأهمية دورهم في مسؤولية إحداث التغيير.⁽⁴¹⁾

هنا على المنظمة أن تختار أشخاصاً ممن في وظائف قيادية للقيام بمسؤولية قيادة التغيير عندما تكون في وضع جيد، ويمكن الاستعانة بخبرات لقيادة التغيير من خارج المنظمة إذا تم تقديم إغراءات لهم للعمل. أن المنظمات القادرة على التغيير في الخطط، والبرامج والذي من شأنه يحقق المصالح ويطور ويحقق الأهداف هي منظمات راغبة بالتغير، فتعتبر من المنظمات المبدعة.

نقصد بالمسؤولية: هو عبارة عن كل ما يسأل، ويحاسب عليه الأفراد، لأنها أيضاً تحدد نوع السلطة التي يحتاجها صاحب المسؤولية، والسلطة هي حق الأمر أي الحق بأن يأمر آخرين، ويتخذ قرارات.⁽⁴²⁾

مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ من الإدارة العليا، وتتحرك هذه الأنشطة للإدارات الوسطى والدنيا بما يلازمه من تفويض في الصلاحيات وممارساتها. بحيث تكون الإدارة العليا هي صاحبة الصلاحية في التخطيط الذي يحقق رسالة المنظمة، أو المؤسسة، أو الدائرة، وعادةً ما يتم تفويض صلاحية التخطيط لإدارة متخصصة بذاتها، بحيث تتولى مهام عملية التخطيط، ووضع الأنشطة والبرامج، وذلك للخروج بخطة متوازنة تنظم سير العمل الذي بطبيعته يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وعلى كل مستوى من هذه المستويات الإدارية أن يراجع الوظائف التي تقع تحت مسؤوليته، والصلاحيات المناط بها من بين جميع الإدارات المختصة. بحيث تصدر الصلاحيات بصورة رسمية بعد موافقة الإدارة العليا على خطة العمل التفصيلية الشاملة، وذلك بتفويض مدراء الإدارات الأخرى للمساهمة باستخدام التخصصات التي تتطلبها من تشغيل الموارد، وغيرها من إجراءات، وإحلال الموارد الأخرى واستخدامها، ومنها كذلك تفويض صلاحيات العمل. جميع هذه الإجراءات لا تتم إلى موافقة مباشرة من قبل الإدارة العليا التي تحدد الخطط، وتوضح المعالم المستقبلية للموارد البشرية، والموارد الأخرى في نطاق تخطيط تحليلي شامل يرتبط بأهداف محددة المعالم.⁽⁴³⁾

نظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات، والظروف التي تتطلبها عملية التخطيط فلا بد أن يكون هناك مسؤولية تناط بجهة محددة تتولى وضع الخطط، والبرامج التي توضح معالم المستقبل المراد الوصول إليه مستقبلاً، ومن هذه المسؤوليات نجد أن التخطيط يناط⁽⁴⁴⁾:

أولاً: إدارة خاصة للتخطيط:

هنا يتولى مسؤولية التخطيط جهاز خاص من الخبراء ضمن دائرة أو شعبة أو قسم حسب حجم المنظمة، ويقوموا بجمع البيانات، والمعلومات وعمل الدراسات اللازمة عن المنظمة وإمكاناتها، والبيئة المحيطة بها، وتوافق الخطة مع الأهداف العليا بحيث تقدم هذه الخطة بعد تحديدها إلى الجهات العليا للمصادقة عليها بالصورة النهائية، ولوضعها موضع التنفيذ، وبهذه الطريقة توفر عملية التخطيط الوقت الكافي لمدرء الإدارات الأخرى للقيام بأعمال الإدارات الخاصة بهم.

ثانياً: لجنة مؤقتة تقوم بعملية التخطيط:

تشكل في هذه الحالة لجنة من المدرء أصحاب الخبرة الجيدة لوضع خطة محددة، ومنهم الصلاحيات اللازمة للاستعانة بأشخاص وجهات تقدم لهم المساندة للخروج بخطة منظمة، وترفع للجهات الإدارية العليا من أجل إقرارها، وعادتهاً ما ينتهي عمل هذه اللجنة بانتهاء الخطة.

ثالثاً: تناط بمجلس الإدارة:

عادةً ما يكون مجلس الإدارة هو المخول الأساسي بعملية وضع الخطط أو يوكل هذه المهمة إلى أحد الأعضاء، لأن مسؤوليته الأساسية هي صياغة الأهداف التي تبتثق من رسالة المنظمة الأساسية، ورؤيتها المستقبلية.

رابعاً: المدير التنفيذي:

يلعب المدير التنفيذي بأي منظمة دور الرئيس في عملية التخطيط، ولأنه المسئول عن عملية التنفيذ، بالإضافة لما يملكه من صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى جمع المعلومات لوضع الخطط، والمصادقة عليها وتنفيذها.

خامساً: لجنة المدرء:

بحكم معرفتهم بالمشاكل والاحتياجات التي تواجههم، وتواجه المنظمة تتولى لجنة خاصة بعملية التخطيط من مدرء الإدارات الرئيسية المختلفة داخل المنظمة، ولأن عليهم مسؤولية تقديم المقترحات للإدارة العليا قبل وضع الخطة بشكلها النهائي مما يسهل عملية التنفيذ، واعتمادها من قبل أصحاب القرار بالإدارات العليا، وإقرارها بشكلها النهائي. فيما يخص باقي المدرء، والمشرفين فهم مسئولين عن توفير المساعدة والدعم من بيانات، ومعلومات ضرورية يتطلبها تخطيط الموارد البشرية، جنباً إلى جنب مع مدير الموارد البشرية، وذلك لأجل وضع خطة العمل التي تسعى المنظمة لتحديدها، لما يوفره ذلك من تحديد الاحتياجات للإدارة من الموارد في الوقت المناسب، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل⁽⁴⁵⁾. لتخطيط الوارد البشرية أهمية كبرى من ناحية المسؤولية، وهناك تقسيمات توضح أن من أبرزها ثلاثة مستويات مسئولة عن عملية التخطيط على المستوى القومي والمنظمة والإدارة المختصة، وبالمدير المختص بإدارة الموارد البشرية وهي⁽⁴⁶⁾:

أولاً: على المستوى القومي:

تقع مسؤولية التخطيط على عاتق الدولة متمثلة بوزارة العمل، وبالتنسيق مع مؤسسات الدولة متمثلة برئاسة الوزراء، والمالية وتطوير القطاع العام، والإحصاءات العامة والتربية والتعليم، والتعليم العالي، والمركز الوطني لتطوير الموارد البشرية، ولا بد من تكامل التنسيق مع الخطة الاستراتيجية القومية الشاملة للبلاد حتى تتحقق التنمية الشاملة للدولة، والذي بدوره تنعكس نتائجه على أبناء الدولة الواحدة، والإقليم ككل، لأنه يحقق الاستقرار والتناسق والعدالة في تحقيق التنمية، وتكافؤ الفرص الذي بدوره يوضح معالم المستقبل.

ثانياً: على مستوى المنظمة:

المسؤولية هنا تقع على عاتق الإدارة العليا بالدرجة الأولى، وبالتنسيق المباشر مع إدارة الموارد بالمنظمة، ويصبح هناك تنسيق مباشر مع جميع الإدارات الأخرى لتوفير وللحصول على المعلومات الضرورية، وللإلزام بالوقت المناسب لأن إدارة الموارد هي حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا، وباقي الإدارات الأخرى ضمن إطار المنظمة.

ثالثاً: على مستوى المدراء- مدير الموارد البشرية:

لأنه المسئول الأول عن إليه التخطيط للمنظمة، وتعتبر جميع الإدارات الأخرى مسانده، ومساعدته له بالحصول على كل ما يطلبه من حاجات ضرورية توضح مسار الاحتياجات الفعلية، والضرورية منها بالوقت والزمن القياسيين، لكي تبني خطة عمل للموارد واضحة ودقيقة، وقابلة للقياس، تطبق بالمستقبل المحدد لأجل تحقيق الأهداف السامية للمنظمة، التي صيغت برسالة المنظمة، ورؤيتها المستقبلية. تتعدد المسؤولية في تخطيط الموارد التي تمثل مزيج القوى العاملة، وذلك لأنها لا تقف عند حد جهة معينة بذاتها لأنها مشتركة بين جميع إدارات المنظمة، ولا تقع مسؤوليتها على جهة فحسب، ولا بد هنا من توضيح شقين منها توضح بعض الإدارات الأساسية التي تقع عليها هذه المسؤولية، ومما له الأثر الكبير في رسم الملامح الأساسية، ويوجه نحو تحقيق الأهداف.⁽⁴⁷⁾

مسؤولية مباشرة:

في هذه المرحلة المباشرة توضح الجهة التي يقع عليها مسؤولية التخطيط، وهي إدارة الموارد البشرية للخروج بخطة استراتيجية تحدد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة من القوى العاملة (إعداد، وتخصصات)، وبشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية لها، وجمع البيانات والمعلومات عن حجم العمل، وقوته، والإمكانات للقوى التي تتطلبها مستقبلاً، وتكون متاحة، وعمل مقارنات بين الفائض والعجز، وتحقيق التوازن بينهما (حجم عمل، وقوة عمل)، وكذلك تشمل تقييم الخطة، لتحديد مدى فاعليتها بعد تنفيذها لتلافي الأخطاء التي يمكن أن تنشأ عنها في المستقبل، وبما يعني توضيح لما سيكون عليه المستقبل.

مسؤولية غير مباشرة:

تكون المسؤولية بهذه المرحلة، واسعة النطاق والاختصاص، وغير محددة بجهة واحدة، لأنها تقع على جميع مدراء الإدارات في المنظمة فالجميع مسئول عن عملية التخطيط، ولأن نجاح التخطيط يتطلب تضافر، وتعاون جهات عديدة في المنظمة، ولكن المسؤولية الرئيسية يشارك بها أخصائيو الموارد البشرية

ومديرو ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية الأخرى، ومن خلال العمل معاً بما يتطلبه من فهم للعمل، والبيئة الخارجية والداخلية وتحليلها لأجل بقاء المنظمة قادرة على الاستمرار.⁽⁴⁸⁾

هنا نين:

أن لإدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة جداً، ويجب على جميع المنظمات إدراكها وأخذها بعين الاعتبار لأن نجاح أو فشل أي من تلك المنظمات هو نتاج مخرجات عملية التخطيط، ولا بد أن تعمل كل منظمة على تحديد المسؤولية بشكل مباشر، وعادةً ما تكون مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة تقع على عاتق إدارة أو إدارات بحد ذاتها أو على أقسام محده، وفي شتى المنظمات ترتبط المسؤولية بالإدارة العليا فهي مسئولة عن صياغة الرسالة، ووضع الأهداف لأنها على علم كبير بما تتطلبه المنظمة من خطط تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومن منظور آخر فلا خطة بدون إدارة عليا، ولا تنفيذ بدون أخذ موافقتها بالصيغة النهائية.

- تحليل البيانات الأساسية

قام الكاتب باختيار 150 موظف بالادارات التنفيذية للبنوك المعنية (بنك فيصل الإسلامي/ بنك الخرطوم/ بنك امدرمان الوطني) ومن ثم قام باجراء الإختبار لكل فرضية من فرضيات الدراسة وصولاً الى تحقيق أهداف الدراسة وذلك باستخدام الادوات الاحصائية المناسبة.

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.

جدول (1) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة
1.	تتفهم إدارة البنك لأهمية التدريب في تطوير وتأهيل العاملين.	4.33	.807	0.866	أوافق بشدة
2.	يتم وضع خطة سنوية شاملة لتدريب العاملين.	4.11	.840	0.822	أوافق بشدة
3.	البرامج التدريبية بالبنك تتناسب مع مختلف الاحتياجات الوظيفية.	3.74	.951	0.748	أوافق
4.	يقوم البنك بتنفيذ برامج تدريب العاملين الجدد لإكسابهم المهارات المطلوبة.	3.99	.916	0.798	أوافق بشدة
5.	يقيس البنك مستوى أداء العاملين قبل وبعد التدريب.	3.44	1.065	0.688	أوافق
6.	يتم تطبيق نظام التدريب أثناء العمل.	3.65	1.030	0.73	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

تفسير النتائج:

تم استخدام الاحصاء الوصفي لعبارة الفرضية الأولى لمعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى (4.33) بإنحراف معياري (0.807) وأهمية نسبية (86%) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على ان تتفهم إدارة البنك لأهمية التدريب في تطوير وتأهيل العاملين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية (4.11) بإنحراف معياري (0.822) وأهمية نسبية (82%) وهذا يشير إلي معرفة ودراية الموظفين بالخطة السنوية للتدريب.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.74) بإنحراف معياري (0.951) وأهمية نسبية (74%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على البرامج التدريبية بالبنك تتناسب مع مختلف الاحتياجات الوظيفية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.99) بإنحراف معياري (0.916) وأهمية نسبية (79%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان يقوم البنك بتنفيذ برامج تدريب العاملين الجدد لإكسابهم المهارات المطلوبة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.44) بإنحراف معياري (1.065) وأهمية نسبية (68%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان يقيس البنك مستوى أداء العاملين قبل وبعد التدريب.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.65) بإنحراف معياري (1.030) وأهمية نسبية (73%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان يتم تطبيق نظام التدريب أثناء العمل.

تنص الفرضية الأولى علي أن: «هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي».

جدول رقم (2) يلخص نتائج اختبار الفرضية الأولى

قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
Chi-Square	D F	SIG
64.320	17	0.000

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

التفسير: يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة مربع كاي (64.320) بدرجة حرية (17) عند مستوي معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الجماعية والأداء الوظيفي.

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العبرة
1.	المشاركة الجماعية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.	4.53	.609	0.906	أوافق بشدة
2.	تهتم الإدارة بالعمل الجماعي لتطوير أداء العاملين وتنمية موارد البنك على حد سواء.	4.02	.831	0.804	أوافق بشدة
3.	علي المشرف أن يعمل بجهد في سبيل إيجاد جو عمل ودي ومريح بين الموظفين، الذين يعملون معه.	4.37	.755	0.874	أوافق بشدة
4.	تقوم إدارة البنك دورياً بعقد الاجتماعات لإشراك العاملين في وضع الخطط المستقبلية.	3.55	1.033	0.71	أوافق
5.	تقوم الإدارة بربط جميع فروع البنك بنظام يضمن مشاركة جميع العاملين في القرارات ذات الصلة بالأمر المعني للعاملين.	3.69	1.136	0.738	أوافق
6.	تساهم عملية المشاركة الجماعية في تطوير مهارات العاملين بالبنك.	4.23	.699	0.846	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

تفسير النتائج:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية لمعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى (4.53) بإنحراف معياري (0.609) وأهمية نسبية (90%) وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة على ان المشاركة الجماعية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين. بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية (4.02) بإنحراف معياري (0.831) وأهمية نسبية (0.80) وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة على ان تهتم الإدارة بالعمل الجماعي لتطوير أداء العاملين وتنمية موارد البنك على حد سواء.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (4.37) بإنحراف معياري (0.755) وأهمية نسبية (87 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة علي المشرف أن يعمل بجد في سبيل إيجاد جو عمل ودي ومريح بين الموظفين، الذين يعملون معه.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.55) بإنحراف معياري (1.033) وأهمية نسبية (71 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان تقوم إدارة البنك دوريا بعقد الإجتماعات لإشراك العاملين في وضع الخطط المستقبلية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (4.23) بإنحراف معياري (0.699) وأهمية نسبية (73 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على تقوم الإدارة بربط جميع فروع البنك بنظام يضمن مشاركة جميع العاملين في القرارات ذات الصلة بالأمر المعني للعاملين.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (4.23) بإنحراف معياري (0.699) وأهمية نسبية (84 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان تساهم عملية المشاركة الجماعية في تطوير مهارات العاملين بالبنك.

تنص الفرضية الثانية علي أن: «هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الجماعية والأداء الوظيفي».

جدول رقم (4) يلخص نتائج اختبار الفرضية الثانية

قيمة مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية D F	مستوي المعنوية SIG
76.987	15	0.000

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

التفسير: يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة مربع كاي (76.987) بدرجة حرية (15) عند مستوي معنوية (0.000)، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الجماعية والأداء الوظيفي».

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب الداخلي والأداء الوظيفي.

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارة الفرضية الخامسة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة
1.	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.	4.23	.689	0.846	أوافق بشدة
2.	تشارك الإدارات مع مدير الموارد البشرية في إستقطاب العاملين من الداخل.	3.66	1.042	0.732	أوافق

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة
3.	تتم عملية الإستقطاب الداخلي بناءً على الخبرات المطلوبة للوظيفة.	3.71	1.020	0.742	أوافق
4.	يتم إختيار العاملين للعمل بالبنك وفقاً لاختبارات الجدارة.	3.66	1.098	0.732	أوافق
5.	يتم من خلال إختبارات الجدارة قياس المهارات المهنية المطلوبة للوظيفة.	3.64	1.064	0.728	أوافق
6.	يتم تطبيق نظام ترقية العاملين من داخل البنك لشغل الوظائف الشاغرة.	3.67	1.102	0.734	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

تفسير النتائج:

تم استخدام الاحصاء الوصفي لعبارة الفرضية الثالثة لمعرفة اتجاهات المبحوثين نسبة لطبيعة البيانات (وصفية) كالتالي:

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى (4.23) بإنحراف معياري (0.689) وأهمية نسبية (84 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على انه يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.66) بإنحراف معياري (1.042) وأهمية نسبية (73 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على ان تشارك الإدارات مع مدير الموارد البشرية في إستقطاب العاملين من الداخل.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.71) بإنحراف معياري (1.020) وأهمية نسبية (74 %) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على انه تتم عملية الإستقطاب الداخلي بناءً على خبرات المطلوبة للوظيفة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.66) بإنحراف معياري (1.098) وأهمية نسبية (73%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على انه يتم إختيار العاملين للعمل بالبنك وفقاً لاختبارات الجدارة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.64) بإنحراف معياري (1.064) وأهمية نسبية (72%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على انه يتم من خلال إختبارات الجدارة قياس المهارات المهنية المطلوبة للوظيفة.

بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.67) بإنحراف معياري (1.102) وأهمية نسبية (73%) وهذا يشير إلي موافقة أفراد العينة على انه يتم تطبيق نظام ترقية العاملين من داخل البنك لشغل الوظائف الشاغرة.

تنص الفرضية الثالثة علي أن: «هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب الداخلي والأداء الوظيفي».

جدول رقم (6) يلخص نتائج اختبار الفرضية الخامسة

مستوي المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
SIG	D F	Chi-Square
0.000	19	66.800

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2020م.

التفسير: يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة مربع كاي (66.800) بدرجة حرية (19) عند مستوي معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقطاب الداخلي والأداء الوظيفي.

النتائج:

من خلال الإطار النظري للدراسة والدراسة الميدانية توصل الكاتب بأن هناك تأثير مباشر بين نظام التدريب ونظام المشاركة الجماعية ونظام التحفيز وسياسات قياس الإختيار وايضا الاستقطاب الداخلي علي الأداء الوظيفي في البنوك موضع الدراسة وهي جزء من وظيفة إدارة الموارد البشرية.

التوصيات:

من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة مايلي في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج: علي إدارة البنك متمثلة في إدارة الموارد البشرية، أن تولي عملية التدريب أهمية خاصة لكافة القوي العاملة بالبنك من خلال وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تحدد من خلالها الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة إدارات البنك لان ذلك يخدم تنمية وتطوير قدرات كل العاملين بالبنك مما ينعكس إيجابا علي أداء البنك وعلي إنتاجيتها.

علي إدارة البنك أن تولي الاهتمام بتخطيط القوي العاملة لان ذلك من شأنه تحديد الاحتياجات الفعلية من القوي العاملة بالبنك إضافة لذلك أن التخطيط الجيد للقوي العاملة يضمن أفضل اختيار للعنصر البشري الكفاء مما ينعكس إيجابا علي أداء البنك.

نوصي القائمين علي إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات علي المهارات الفكرية، مثل القدرة علي التحليل والإبداع والابتكار.

التأكد علي التقيد الدقيق بكافة مراحل عملية وظائف إدارة الموارد البشرية بما يوائم مع حاجات المصرف وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المصرف.

الإهتمام بعملية توثيق مراحل الإختيار والتعيين وفق الية خاصة بهذه المراحل مما يسهل الرجوع إليها ومتابعتها.

الإهتمام بآراء ومقترحات الموارد البشرية العاملة بالمصرف لما تلعبه التغذية العكسية من دور إيجابي يساهم في اطلاع الإدارة العليا للمصرف علي هذه المقترحات والتوصيات.

التأكد علي ضرورة تحقيق التنمية المستدامة للتنمية البشرية العاملة بالمصرف من خلال زجهم في

دورات تدريبية والاستفادة من تجارب المصارف المنافسة الأخرى.
القيام باستحداث نظام الكتروني حديث لربط البيئة الداخلية في البنك مع إدارة الموارد البشرية .
وضع نظام داخلي مباشر لقياس مستوى أداء العاملين قبل وبعد التدريب.
وضع نظام اختصاصي يقوم بتحفيز العاملين بصورة واضحة وعادلة وشفافة لضمان الإستقرار الوظيفي.
الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل.

المصادر والمراجع :

- (1) أحمد، جواهر محمدين محمد، دور تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء منظمات الأعمال، (النيل الأبيض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام الهادي، 2015م).
- (2) “Employees Attitude Toward Human resource. Chuaywongyart.Sutisophon Management Practices and Employee engagement Evidence from the pharmaceutical (2012).UK.University of Newcastle.Industry in Thailand “ Newcastle Business School
- (3) “Employee Perception Toward Effectiveness of Human, J. & Ashok, M.Umasankar Tamilnau.Resource Practices followed in Commercail Bank in Erod District 4.-Issue 2,(2012),29, VOL.European journal of Sciences.“
- (4) داليا عبدالرحمن داؤد امين، أثر تفعيل الموارد البشرية علي كفاءة وترقية الأداء،دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية (2002-2007م)، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدم لكلية الدراسات العليا جامعة النيلين،2008.
- (5) (الطيب الزبير هجانة، تخطيط القوى العاملة في السودان بين متطلبات الفكر الإداري الحديث، وواقع التطبيق في الخدمة العامة، (الخرطوم، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، 2006/1427م)، ص9.
- (6) (3) WilliamHeine 1970 ,London b 3.,Stainer-J-ManPowerplanning
- (7) قاسم ضرار، التخطيط وإدارة القوى العاملة(مدخل)، (مذكرة تدريبية، 1981م)، ص ص 6-16.
- (8) منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة القوى العاملة النموذجية، المفهوم-الرسالة-علاقات الاستخدام، (الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، معهد الإدارة العامة السعودي، 1432هـ-2011م)، ص205، 206.
- (9) اللبدي، نزار عوني، إدارة القوى العاملة، وتنميتها، (عمان، دار دجلة ناشرون 2015م)، ص 234.
- (10) العبادي، مراد جميل، مشكلات تخطيط القوى العاملة، (الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية المجتمع، الفصل الرابع، كلية الملك سعود، 1434هـ/1435هـ / 2م)، ص 3.
- (11) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993م)، ص 68، 69.
- (12) سليم سالم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.
- (13) عبدالعزيز بدر، عولمة إدارة القوى العاملة-نظرة استراتيجية، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 45.
- (14) محمد بهجت جاد الله كشل، المنظمات وأسس إدارتها، (الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007م)، ص ص 197، 198، 199.
- (15) الأشهب، نوال عبدالكريم، إدارة القوى العاملة، (عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015م)، ص 38.
- (16) نبيل الحسن النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة، لشركة العربية للنشر والتوزيع، 13 شارع عدي الدقي، 1992م)، ص ص 207، 208.

- (17) السالم، مؤيد سعيد، حر حوش، عادل صالح، إدارة القوى العاملة-مدخل استراتيجي، (أربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 58.
- (18) عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات «مدخل تطبيقي»، (القاهرة، دار المعرفة الجامعية-الأزهر، ريطة: 2000م)، ص ص 89، 90.
- (19) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، «أدارة الأفراد» ط 3 (عمان، دار وائل للنشر، 2003م)، ص 132.
- (20) العبادي، مراد سعيد، مشكلات تخطيط الموارد البشرية، (الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية المجتمع، الفصل الرابع، كلية الملك سعود، 1434هـ/1435هـ 2م)، ص 3.
- (21) سامي جمال الدين، الإدارة العامة التعريف التخطيط التنظيم القيادة، (الإسكندرية، منشأة المعارف للنشر، 2006م)، ص ص 94، 95.
- (22) كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية «سلسلة دليل القائد الإداري»، (دمشق، طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1992م)، ص 44.
- (23) خيري، أسامة سعد، الإدارة العامة، (عمان، دار الياقوت للنشر والتوزيع 2013م)، ص ص 247، 248.
- (24) مصطفى، مصطفى كامل، إدارة الموارد بشرية، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994)، ص 214.
- (25) مصطفى شاويش، مرجع ذكر سابقاً، ص 135.
- (26) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية «رؤية مستقبلية»، (الإسكندرية، الدار الجامعية 84 ش ذكريا غنيم - تانيس، 2004/2003م)، ص ص 71، 72، 73، 74.
- (72) مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 712 - 912.
- (82) هديب، إبراهيم عودة، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، (عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط ع 5102م)، ص ص 821، 921.
- (92) القاضي، راكان محمد، دور التدريب في تخطيط القوى العاملة في تطوير المنظمات «دراسة تطبيقية»، (الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الزعيم الأزهرى، 5102م)، ص 75.
- (03) كمال نور الله، مرجع ذكر سابقاً، ص 241.
- (13) زكي مكي اسماعيل، إدارة الموارد بشرية، (الخرطوم، مطابع السودان للعملة المحدود، 9002م) ص 44.
- (23) المرجع السابق نفسه، ص 54.
- (33) عبد الخالق أولاد الطيب، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية «دراسة تطبيقية»، (الجزائر، مذكرة في العلوم السياسية، تنظيمات إدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 4102م)، ص ص 61، 71.
- (43) عامر، سامح عبدالمطلب، استراتيجيات إدارة القوى العاملة، (عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 1102م)، ص 19.

- (35) زكي مكي إسماعيل، مرجع ذكر سابقاً، ص 46.
- (36) عبد القفار حنفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، (الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000م)، ص 131.
- (37) مهدي حسن زوليف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، (عمان، دار مجدي للنشر، 1994م)، ص 61.
- (38) عبد الخالق أولاد الطيب، مرجع ذكر سابقاً، ص 22.
- (39) مهد، حسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- (40) أسامة كامل، الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية، (المنامة، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2006م)، ص 35.
- (41) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 335.
- (42) برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية «إدارة الأفراد»، (عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001م)، ص ص 48، 49، 50، 51.
- (43) عبدالستار العلي، إدارة المشروعات العامة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 378.
- (44) القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة: العمليات والنظريات والوظائف، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م)، ص ص 198، 199.
- (45) محمد البدر، عماد عبد الحسين، تخطيط الموارد البشرية، (حلب، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010/2009م)، ص 8.
- (46) العبيدي، ميسون علي حسين، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، (بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، بابل، م 2015م)، ص 1.
- (47) بوراس، فائدة، تخطيط المسار الوظيفي، (الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج خضر، باتنة 2008/2007م)، ص 37.
- (48) حريم، حسين محمود، إدارة الموارد البشرية، «إطار متكامل»، (عمان، دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، 2013م)، ص 99.