

دور تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة "دراسة حالة الشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم"

د/ عادل علي بابكر الماحي أبو الجود - المملكة العربية السعودية

جامعة شقراء - كلية العلوم والدراسات الإنسانية

رئيس قسم إدارة الأعمال

T: 00966554448829 E: adil.almahii@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة للشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى ان تخطيط الموارد البشرية تملك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها، مما يمكن من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة، كما يعزز من من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكلٍ أسرع وأدق، يؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في احداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة، كما يقلل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة، وبالتالي احداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Excel)، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات لعينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات.

العمل على معرفة العوامل التي تحد من عملية تخطيط الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها.

إجراء تقويم دوري لواقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات، الشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بالقصيم.

The role of human resources planning in determining manpower needs

"drasat halat alsharikat alwataniyat li'iintaj aldawajin bimintaqat alqasym"

Abstract:

This study aims to show the extent of human resources planning in determining the manpower needs of the National Poultry Production Company in the Qassim region. The redistribution of labor to jobs leads to a change in the demand for manpower and reduces the turnover of the organization Goodyear in the demand for manpower. The researcher used the descriptive analytical method, statistical program in social sciences (SPSS), Excel program and questionnaire as a tool for collecting information for the study sample. The study recommended the importance of planning human resources within the institutions. Work to identify the factors that limit the process of human resources planning and develop appropriate solutions. Conduct a periodic assessment of the reality of human resources planning in institutions.

Keywords: Human Resources Planning, Needs Identification, National Poultry Production Company, Qassim.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة، وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها، إن المؤسسات التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح مطالبة بأن تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها، وأن تنظر إلى المستقبل، وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات، وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وقد يكون هذا التغيير فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج، فالأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة، بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة.

إن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الوظائف الإدارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية،¹ كما أن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب،² وبمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط والتي تشكل هي نظاماً فرعياً منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

¹ . عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٧.
² . عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، ١٩٩٧.

مشكلة وأسئلة الدراسة:

إن عدم حسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة التي تكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة يعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. لهذا تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن أن يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة محل الدراسة؟"

ويندرج تحت هذا السؤال المحوري عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما هي الخطط المطبقة لتخطيط الموارد البشرية بالشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم؟
- ما أثر تخطيط الموارد البشرية على عملية تقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة؟
- هل لتخطيط الموارد البشرية دور في توفر الخبرة المهنية للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي أهمية تخطيط الموارد البشرية في تدعيم سياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

التعرف على المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها تخطيط الموارد البشرية، وإبراز دور تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة للشركة محل الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها، وتقديم توصيات تساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة يمكن الاستفادة منها في المجال التطبيقي.

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول العنصر الأبرز والأهم في العملية الإدارية وهو العنصر البشري وكيفية التخطيط الفعال لتحديد الاحتياجات منه بشكل علمي واستراتيجي بما يخدم المؤسسة التي يتبعها، كما تستمد الدراسة أهميتها من مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الشركة إذا ما أخذ بنتائجها، لكونها تتعلق بموضوع يهم كثيرا منشآت الأعمال المعنية بالتقدم والارتقاء بكادرها العامل، وهذه محاولة منا لإفادة المسؤولين على مستوى القطاع الصناعي السعودي، وخاصة الشركة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

- الأسلوب التحليلي الوصفي والاستقرائي والاستنباطي.

مجتمع وعينة الدراسة:

- يشتمل مجتمع وعينة الدراسة الموظفين في الشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم. وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على قسمين الأول نظري يقوم على المنهج الوصفي في عرض المعلومات وتحليلها، أما القسم الثاني والذي يخص الدراسة الميدانية فقد استخدمنا المنهج التطبيقي (دراسة الحالة).

حدود الدراسة:

تغطي الدراسة الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم.
- الحدود الزمانية: غطت هذه الدراسة العام ٢٠١٩، وذلك من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول: **الفصل الأول** يشمل: المقدمة والدراسات السابقة. **الفصل الثاني** يشمل: الإطار النظري، **والفصل الثالث** يشمل: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ونتائج اختبار الفروض، **والفصل الرابع** يشمل: النتائج والتوصيات المقترحة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة (عمري سامي، ٢٠٠٧) ^١ بعنوان: **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.** تناول أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمنظمة القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية، فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.

٢. دراسة (عبد الله بركات، ٢٠١١) ^٢ بعنوان: **قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية".**

^١ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٧.
^٢ بركات، عبد الله، قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ٢٠١١.

لقد حددت هذه الدراسة أثر مستوى تطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشأة (ERP) على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المساهمة العامة في السعودية، ولمعرفة هذا الأثر تم تصميم استبانة وزعت على الشركات الصناعية المدرجة أسهمها في بورصة السعودية، وبينت هذه الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق أنظمة تخطيط موارد المنشآت بمكوناته الأربعة (المبيعات والتسويق، والإدارة والإنتاج، والمحاسبة والتمويل، والموارد البشرية) على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية، وقد أوصى الباحث الشركات التي لم تطبق نظام تخطيط موارد المنشأة أن تقوم بذلك، والشركات التي بدأت حديثاً بتطبيقه أن تعمق التطبيق لتصل لأعلى درجات ممكنة لتحسن من أدائها المالي.

٣. دراسة (علي بن راشد اليعقوبي، ٢٠١١) بعنوان: واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان.

تناولت هذه الدراسة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٢٠ إدارياً وتربوياً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك وعياً تاماً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت عينة الدراسة أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

٤. دراسة (أسماء الفاعوري، ٢٠١٢) بعنوان: أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، الأردن.

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة (ERP) على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة صممت لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (٣٠) فقرة، وتوزيعها على عينة الدراسة وهم موظفو الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى الذين يستخدمون نظام (ERP) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، وجودة النظام، ورضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. قدمت مجموعة من التوصيات أهمها

١. علي بن راشد اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، ٢٠١١.
٢. الفاعوري، أسماء، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

ضرورة شمول المناطق الخانعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق النظام لتحقيق التخطيط، والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة.

الدراسات الأجنبية:

٥. دراسة (Etzady, 2011) بعنوان: The Impact of (ERP) Investments on Organizational Performance

سعت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء المؤسسي من خلال قياس أثر التطبيق النظام على الأداء المالي للشركات، خلال أربع سنوات بمقارنتها مع شركات مماثلة لها في الحجم، ومجال العمل، ولا تطبق هذا النظام، حيث طبقت الدراسة على (١٥٨) شركة عالمية في الولايات المتحدة الأمريكية، قسمت إلى مجموعتين للدراسة، المجموعة الأولى وعدد الشركات فيها (٧٩) شركة تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، والمجموعة الثانية عدد الشركات فيها (٧٩) شركة لا تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة، وقد كانت أهم نتيجة للدراسة هي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة في الأداء المالي بين الشركات التي استخدمت النظام والشركات التي لم تستخدمه.

٦. دراسة (Ramazani, 2012) بعنوان: ERP Acceptance in the Accounting Applications

هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى قبول نظام تخطيط موارد المؤسسة في التطبيقات المحاسبية، حيث بحثت الدراسة في أسباب قبول الشركات في إيران لتطبيق هذا النظام وذلك لزيادة الأداء المحاسبي وتحسين الأداء المحاسبي، ووزعت استبانة على (45) مديرا ماليا غي شركات صناعية. ومن أهم نتائج الدراسة أن قبول نظام تخطيط موارد المؤسسة وتطبيقه أدى لتحسن الأداء المحاسبي مع التركيز على زيادة المرونة في توحيد المعلومات، كما أدى التطبيق للعمل على تقليل الدورة المحاسبية خاصة تقليل وقت إصدار التقارير المحاسبية، وتقليل وقت إقفال الحسابات، وتقليل الوقت المحتاج لإصدار الرواتب.

¹ Etzady, (2011), The Impact of (ERP) Investments on Organizational Performance, International Journal of The Academic Business World 5,2:27-33.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتخطيط الموارد البشرية وتقدير احتياجات المؤسسة

1/2 المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية:

1/1/2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف، كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة.

وبشكل عام يعنى بتخطيط الموارد البشرية التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها. وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده، واستقراء الماضي، واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات.¹

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها: سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة (العدد والمواصفات).²

2/1/2 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

إن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير القوى العاملة اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الاستراتيجية، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا، وحتى تتسم عملية التخطيط للموارد البشرية بالفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الاستراتيجية للمنظمة،

¹. النشار، محمد، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٠.
². الديب، ابراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقرار الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إلى هذه العملية "تخطيط الموارد البشرية" على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

3/1/2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- أ. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة كما ونوعاً.
- ب. التأكد من توافر العرض الدائم على المدى الطويل.
- ج. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
- د. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتصحيحها قبل استفحالها.
- هـ. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- و. تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة لإشباع دوافعهم واستغلال قدراتهم.

4/1/2 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: المتوافر من القوى العاملة:

يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثن يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برجمة متكاملة محددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وأقل الجهود والتكاليف،

¹ . عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٧٤.

وتخطيط القوى العاملة هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المنظمة وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتخطيط، ويشترط وجود المنظمة أن تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة ولأن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية^١.

ويكون تحديد المتوافر من القوى العاملة من خلال:

أ. وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى "العاملين في المكاتب، الاختصاصيون، الكوادر الإدارية في المستوى الإشرافي، والمستوى المتوسط والمستوى العالي، العمال المهرة، العمال العاديون"، وذلك في كل وحدة إدارية على حدى، مع تحديد خصائصها وبخاصة:

- السن، الجنس والمؤهل العلمي.
- الخبرة.
- التأهيل الجامعي.
- مستوى الكفاءة الراهن.
- تطلعات العناصر.

ب. التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة، الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية.
ج. تحديد عدد عناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة، سواء بسبب الترقية أو النقل دون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص
د. التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة، بعدد من العناصر التي يمكن أن يعول على توافرها خلال مدة الخطة.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات: وهي من خلال^٢:

يتم تقدير حجم الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا في الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية

^١ أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، البحرين، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ٢٠٠٦.
^٢ أسماء بقاري، هجيرة خوي، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية "دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة"، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ٢٠١٢.

وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من إعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والإعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سواء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة، كما يجب أن تكون.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلي عنهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره بهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة.

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال:

أ. إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوافر فيهم شروط مطلوبة.

ب. حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة، نتيجة:

- تطور الأهداف والمهام، نتيجة الزيادة الكمية.
- تطور المنتجات نوعيا، سلفا كانت أو خدمات.
- إعادة التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المنظمة.
- تبني أساليب وتقنيات وأساليب جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة، أو إدخال الحاسبات الإلكترونية في أعمال الإدارة.

ج. حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن إلغاؤها نتيجة:

- إدخال تقنيات وأساليب جديدة.
- إعادة التنظيم.
- إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية، والمهام الملقاة على كل منها.
- تعديل عدد ساعات العمل.

د. تحديد إجمالي الزيادة أو النقص من كل فئة، مع متطلبات أشغالها.

ه. تحديد المراكز الوظيفية المطلوبة أشغالها، مع أخذ الإمكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار.

المرحلة الثالثة: التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات: ويتم من خلال:¹

- أ. تحديد الفرق سواء كان إيجابيا أو سلبيا لكل فئة على حدى.
- ب. إجراء التصحيحات اللازمة، نتيجة حركة الترقيات، أو التنقلات الداخلية الممكنة.
- ج. إعداد برامج عمل سواء لاستقطاب العناصر الجديدة.

2/2 المبحث الثاني: تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة:

1/2/2 مفهوم تقدير الاحتياجات:

يقصد بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في صميمها تعني التنبؤ والاستعراض للقوى العاملة والمقارنة بين الطلب عليها والمعروض منها داخليا وخارجيا، وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة. ويرى بعض الباحثين ان هذه الاحتياجات تقسم إلى قسمين هما:

- **مرحلة تحديد الاحتياجات الكلية من الموارد البشرية:** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - أ. تحديد عدد وأنواع الوظائف المطلوبة على مستوى المنظمة وذلك اعتمادا على خطط المنظمة الموافق عليها والتي قد تشير إلى أي توسعات أو تقليصات مستقبلية.
 - ب. تحديد القوى العاملة اللازمة للوظائف المطلوبة من خلال تحليل إما عبء العمل أي تحليل كمية العمل المطلوب إنجازه بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف عن طريق التنبؤ بالمبيعات والخدمات في الفترة المستقبلية، أو من خلال تحليل قوة العمل بعد احتساب الوقت المتاح أو الفعلي وخصم عدد ساعات الغياب والإجازات وغيرها.
- **مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية:** حيث تتم هذه العملية (تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة) من خلال مقارنة الاحتياجات الكلية التي تم احتسابها مع الموارد البشرية المستخدمة فعلا في المنظمة وذلك على كل المراكز الوظيفية وفي كل المستويات التنظيمية.

¹ . كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دمشق، دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، ١٩٩٣.

2/2/2 أهمية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة:

تأتي أهمية هذه المرحلة من خلال:

- أ. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية وتحسين استخدامها بالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل لأنه يقلل من الفائض أو العجز في الموارد البشرية المتنوعة.¹
- ب. تؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات وأهداف المنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق كفاءة في أداء الأفراد والأداء التنظيمي.²
- ج. تسهم هذه المرحلة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً.³

3/2/2 أهداف تحديد الاحتياجات من القوى العاملة:

- أ. مساعدة الإدارة في تركيز اهتمامها على مشكلات العمل والاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.⁴
- ب. تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية في الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.⁵
- ج. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميم للمنظمة وولائهم لها.⁶

4/2/2 العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة:

بما ان عملية تحديد الاحتياجات هي في مضمونها عملية تنبؤ لما تحتاجه المنظمة السياحية من موارد بشرية وهي ايضا استعراض لما هو موجود من موارد بشرية داخلية وخارجية،

¹ .السالم، صالح، ومؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، ط٢، اربد، الاردن، ٢٠٠٢.

² .عباس، سهيلة محمد علي، وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.

³ .السالم، صالح، ومؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، ط٢، اربد، الاردن، ٢٠٠٢.

⁴ .الطيب، صالح، ودودي، مفتاح، من إدارة الموارد البشرية إلى ادارة المعارف في المنظمة، جامعة بسكرة، ٢٠٠٦.

⁵ .الهيبي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠٠٣.

⁶ .البوتاني، سميرة ياقو، استراتيجية إصلاح وتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.

اذن فان العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تؤخذ من جانبين هما:

أ. العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من ناحية الطلب:¹

- التغيرات البيئية الخارجية.

- التغيرات التنظيمية.

- التغيرات في قوة العمل.

ب. العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات من ناحية العرض:

- التعيينات الجديدة.

- التنقلات من الخارج.

- عودة بعض الافراد العاملين.

5/2/2 أساليب تحديد الاحتياجات من القوى العاملة:

أ. أسلوب تنبؤ الخبراء "أسلوب دلفي": وذلك يتم عن طريق الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم في حاجة المنظمة من الموارد البشرية وللفترة القادمة وتؤخذ وجهات النظر هذه بالاعتبار مع وجهة نظر إدارة الأفراد وتلخص النتائج وتعود ضمن تقرير إلى المدراء والمخططين في قسم الأفراد لإعطاء رأيهم وتكرر العملية لحين الوصول إلى رأي نهائي.

ب. أسلوب اتجاهات الإنتاجية:² ونعني بذلك اتجاهات نمو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل مقاس بنصيب العامل من الإنتاج وذلك تمهيدا لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية عند أهداف إنتاجية معينة، مع الأخذ بالاعتبار عنصر التطور التكنولوجي وذلك لأن تحسن الإنتاجية لا يرجع بصفة دائمة إلى زيادة الجهد البشري.

ج. استخدام نسب الإنتاجية: في هذا الأسلوب نعتمد على وجود علاقة ارتباط بين متغيرين فنستخدم تقديرات متغير ما في عمل تقديرات لمتغير آخر كالاستناد إلى حجم المبيعات ومعدل الدوران خلال شهر مثلا في تقدير حجم خدمات الصيانة. **د. استخدام عوامل عبء العمل:** وباستخدام هذا الأسلوب يتم تحديد المعدل الزمني مقدرا بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من وحدات العمل، مثال ذلك ان تستغرق خدمة طاولة واحدة نصف ساعة وبضرب هذا المعدل في عدد الوحدات (الطاولات وبحسب عدد الاشخاص الجالسين عليها) المتوقع خدمتها يوميا.

¹ عباس، سهيلة محمد علي، وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.

² هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٨٩.

ينتج عدد ساعات العمل البشري الكلية التي يستغرقها كل عامل في الساعة لإنهاء العمل بالكامل، وبقسمة هذا الناتج الكلي لساعات العمل البشري على عامل تحويل مناسب وهو عدد ساعات العمل في اليوم للعامل الواحد ينتج عدد العمالة المطلوبة لذلك النوع من الخدمة.

هـ. النماذج الرياضية:^١ ويتم ذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب الكمية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومن هذه الأساليب الكمية:

١. **السلاسل الزمنية:** ومن خلالها يتم تحليل مستويات العمالة او التوظيف على فترات زمنية سابقة (سلسلة زمنية)، لاستخدامها كأساس لتوقع مستويات العمالة في المستقبل على ان المشكلة التي تواجه هذا الأسلوب هي درجة دقة التوقع، فمن الواضح انه كلما كان التوقع لفترات زمنية مستقبلية بعيدة المدى زاد احتمال الخطأ الإحصائي نتيجة اعتماد التوقعات بدرجة كبيرة على اتجاهات ماضية، لذلك يفضل استخدام هذا الأسلوب لفترة لا تزيد عن ثلاث سنوات.^٢

٢. **الارتباط بين الظواهر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة:** وتستخدم فيها غالبا معادلة الانحدار الخطي لتوضيح الارتباط القوي بين ظاهرتين وعلى هذا الأساس يمكن تقدير قيمة أحدهما على ضوء معرفة قيمة الأخرى، ففي حالة وجود ارتباط قوي بين حجم العمل كمتغير مستقل وحجم العمالة كمتغير تابع فانه يمكن التنبؤ بحجم العمالة في المستقبل على ضوء معرفة حجم العمل في المستقبل. هاشم: ٨٩:٧٠

٣. **تحليل المهام:**^٣ حيث يتم تحديد الحاجة من الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في المنظمة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى وعلى الرغم من كون هذه الطريقة أو الأسلوب يكلف ماديا ويستغرق وقتا طويلا لكنه أسلوب فاعل وأكثر شمولية.

6/2/2 التنبؤ بعرض العمل:

إن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لمنظمة ما، هي خطوة مهمة في تخطيط الموارد البشرية وبالتالي يكمل هذه الخطوة الهامة خطوة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها إلا وهي توقع حجم ونوعيات العمالة التي ينتظر أن تكون متاحة خلال الفترة المستقبلية المحددة، وسيكون بالتأكيد حجم ونوعيات العمالة المتاحة حاليا هو الأساس الذي يبني عليه توقع العمالة التي ستكون متاحة في المستقبل،

^١ عباس، سهيلة محمد علي، وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.

^٢ هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٨٩.

^٣ عباس، سهيلة محمد علي، وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.

وعلى هذا الأساس يتم دراسة كل مما يأتي وبما يخص العمالة الحالية:

- أ. تحديد نواحي القوة والضعف في العمالة الحالية.
- ب. دراسة العمر والجنس.
- ج. مستوى العمل والمهارات.
- د. التأهيل العلمي.
- هـ. طول مدة الخدمة.
- و. الوظيفة الحالية والخبرات السابقة.
- ز. التدريب ومستوى الأداء.
- ح. دراسة إمكانية تعلم العاملين لأنواع جديدة من العمل.
- ط. دراسة القدرات المحتملة للعاملين للتقدم في السلك الوظيفي لشغل وظائف بمستوى أعلى.
- ي. دراسة معدلات دوران العمل في الماضي (عن فترة تتراوح من 3-5 سنوات).
- ل. بعد ذلك إنشاء بنك للمعلومات بالمنظمة يساعد في إجراء توقعات دقيقة خاصة بعرض العمالة والطلب عليها.

7/2/2 أساليب التنبؤ بعرض القوى العاملة:¹

- أ. تحليل توزيعات الاعمار: وذلك باعتبار ان العمر يحدد مستويات التقاعد وكذلك يوضح هذا التحليل ما إذا كان يوجد بالمنظمة عدد كافي من العاملين صغار السن لكي يخلفوا غيرهم في المستويات الوظيفية الأعلى، والهدف من هذا التحليل هو تحقيق توازن مستمر في هيكل أعمار العاملين والتنبؤ بهيكل الاعمار المستقبلي.
- ب. تحليل اتجاهات الترقيات: ويفيد هذا التحليل في تحديد مدى كفاية الترقيات لمقابلة احتياجات التعاقب طويل الأجل كمدى كفايتها لإعطاء مديري المستقبل خبرات ومهارات أوسع من خلال ملء الشواغر التي يتوقع حدوثها مستقبلا عن طريق استخدام سياسة الدورية في العمل وإلحاق الموظف بعدد من الوظائف المختلفة في المنظمة لفترات محدودة لزيادة قدرات وخبرات الموظف.
- ج. تحليل الضياع او الخسارة في العمالة: وهو من أهم التحليلات للتنبؤ بعرض العمالة في المنظمة لأنه يمثل أحد أوجه دوران العمل (حركة القوة العاملة دخولا إلى المنظمة وخروجا منها)،

¹. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٨٩.

وتتمثل حالات الضياع أو الخسارة في عدة حالات منها التقاعد والاستقالة الاختيارية أو الفصل أو الوفاة و.....الخ، وما يؤثر ذلك على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

وهناك طرق عديدة لتحليل الضياع في العمالة أهمها:

١. **معدل الانفصال:** وعادة يحسب معدل الانفصال عن فترة سنة من خلال العملية الرياضية الآتية:

عدد العاملين الذين تركوا المنظمة خلال فترة زمنية

$$\text{معدنة معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا المنظمة خلال فترة زمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العمالة الموظفة في ذات الفترة (ويحسب بجمع عدد الموظفين في أول الفترة + عددهم في نهاية الفترة قسمة المجموع على 2)}}$$

متوسط عدد العمالة الموظفة في ذات الفترة (ويحسب بجمع عدد الموظفين في أول الفترة

+ عددهم في نهاية الفترة قسمة المجموع على 2)

٢. **معدل الاستقرار:**

عدد من لهم خدمه تزيد عن سنة (الان)

ويحسب على أساس =

العدد الكلي للعمالة الموظفة خلال عام مضى

٣. **تحليل المجموعة:** ويحسب كالتالي

عدد الباقين في فتره زمنية محددة

معدل البقاء =

عدد المشتغلين في بداية الفترة

شرط ان تكون المجموعة متجانسة في الخصائص الشخصية والعمل او المهنة ووقت الالتحاق بالمنظمة.
د. تحليل احصائي عن العاملين: وفي هذه الطريقة تحتاج إلى ثلاث مجموعات من البيانات وهي عدد العاملين في بداية فترة الإحصاء وعددهم في نهاية الفترة وعدد الذين تركوا المنظمة أثناء الفترة، وفي كل حالة يجب معرفة طول مدة الخدمة وتحديد فترة الإحصاء وهي عادة سنة، ويفيد هذا التحليل في حساب احتمال الانفصال أو ترك الخدمة وتوضيح منحى الاستقرار لدى العاملين والتنبؤ بمستويات العمالة المستقبلية.

هـ. تحليل حالات وأسباب الانفصال أو ترك الخدمة: ويمكن تحديد أسباب الانفصال أو ترك الخدمة بما يلي:

- التقاعد.

- الفصل.

- الوفاة.

- الاستقالة الاختيارية "الدراسة، الزواج، الحمل، المرض، الهجرة،الخ".

و. تحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة: هناك عدد من الظروف والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر في عرض العمالة بالإضافة للعوامل الديموغرافية التي تعتبر الأساس في تحديد حجم العرض من العمالة، ومن هذه العوامل:

- العرض المحلي والقومي للعمالة على أساس المهارة والتخصص.
- اتجاهات البطالة على المستوى القومي وعلى أساس الصناعة.
- النشاط الاقتصادي للمشروعات المحلية وعلى المستوى القومي.
- نشاط المنافسين.
- القوى العاملة الكلية المحلية والقومية.
- اتجاهات التعليم.
- اتجاهات التدريب المهني والإداري.
- الاتجاهات الاجتماعية.
- التشريعات الحكومية.
- معدلات النمو السكاني.
- الاستراتيجية القومية للعمالة.

ز. تخطيط المسارات اللازمة لتحقيق التوازن في القوى العاملة: إذا اجريت بعض التوقعات الخاصة بطلب وعرض العمالة وأسفرت هذه التوقعات عن عدم وجود توازن بين هذين الجانبين فلا بد من استعداد إدارة المنظمة لتخطيط المسارات لاستعادة هذا التوازن وفي المجالات التالية:

- تخطيط عملية استقطاب أفراد للتعيين.
- تخطيط عملية الترقية.
- تخطيط عملية التدريب.
- تخطيط عملية التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي.
- تخطيط نظم الأجور والمكافآت.
- التخطيط لمعالجة حالات الوفرة والزيادة في العمالة.

ح. خرائط التعاقب والاحلال: في الواقع ان خريطة الاحلال أو التعاقب ستجعل إدارة المنظمة تتنير التساؤلات التالية عما إذا كانت وظيفة معينة في التنظيم الحالي ستصبح شاغرة في المستقبل

وإذا كان الأمر كذلك فما هي نوعية وخصائص الشخص المطلوب في المستقبل لشغل هذه الوظيفة وعلى ضوء ظروف ومتطلبات هذا المستقبل، وتفيد خرائط الاحلال والتعاقب في إبراز المشاكل القصيرة الاجل الخاصة بالتعاقب المحتمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

1/3 المبحث الأول: إجراءات الدراسة:

1/1/3 عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (٣٢) استمارة استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العدد المستلم منها (٢٥) استمارة استبانة. ز. تخطيط المسارات اللازمة لتحقيق التوازن في القوى العاملة: إذا اجريت بعض التوقعات الخاصة بطلب وعرض العمالة واسفرت هذه التوقعات عن عدم وجود توازن بين هذين الجانبين فلا بد من استعداد إدارة المنظمة لتخطيط المسارات لاستعادة هذا التوازن وفي المجالات التالية:
- تخطيط عملية استقطاب أفراد للتعين.

2/1/3 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

١. العمر:

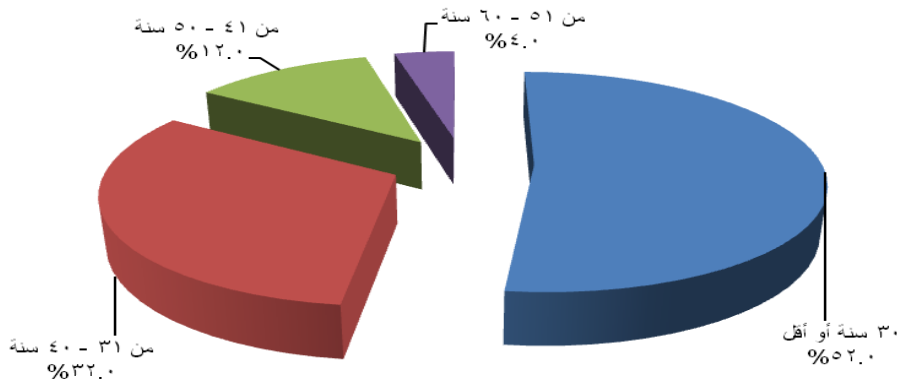
٢.

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
٥٢.٠	١٣	٣٠ سنة أو أقل
٣٢.٠	٨	من ٣١ - ٤٠ سنة
١٢.٠	٣	من ٤١ - ٥٠ سنة
٤.٠	١	من ٥١ - ٦٠ سنة
%١٠٠	٢٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (١٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم ٣٠ سنة أو أقل وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ،

بينما (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٣١ - ٤٠ سنة ، و (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة، و (١) منهم يمثل ما نسبته ٤.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عمره من ٥١ - ٦٠ سنة.

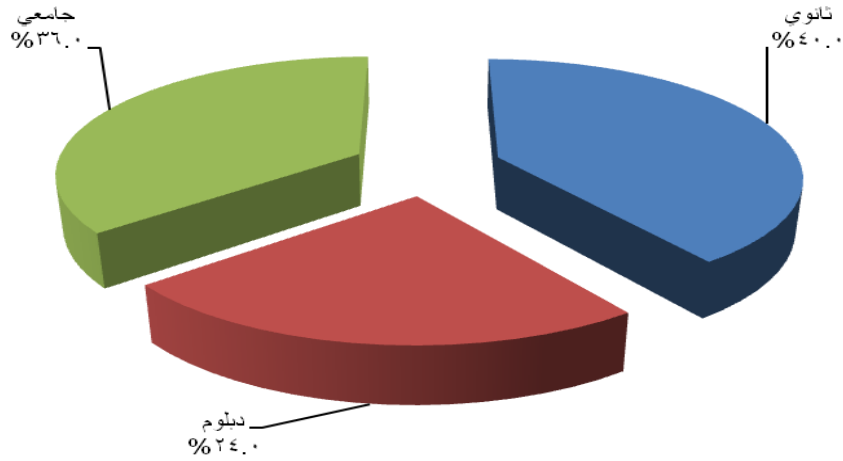


٢. المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٤٠.٠	١٠	ثانوي
٢٤.٠	٦	دبلوم
٣٦.٠	٩	جامعي
١٠٠%	٢٥	المجموع

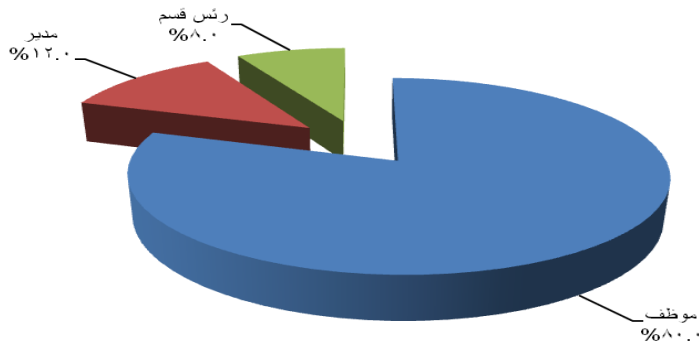
يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ثانوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٩) منهم يمثلون ما نسبته ٣٦.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية جامعي ، و (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية دبلوم.



٣. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٨٠.٠	٢٠	موظف
١٢.٠	٣	مدير
٨.٠	٢	رئيس قسم
%١٠٠	٢٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٢٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٠.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفين وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدراء ، و (٢) منهما يمثلان ما نسبته ٨.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام.

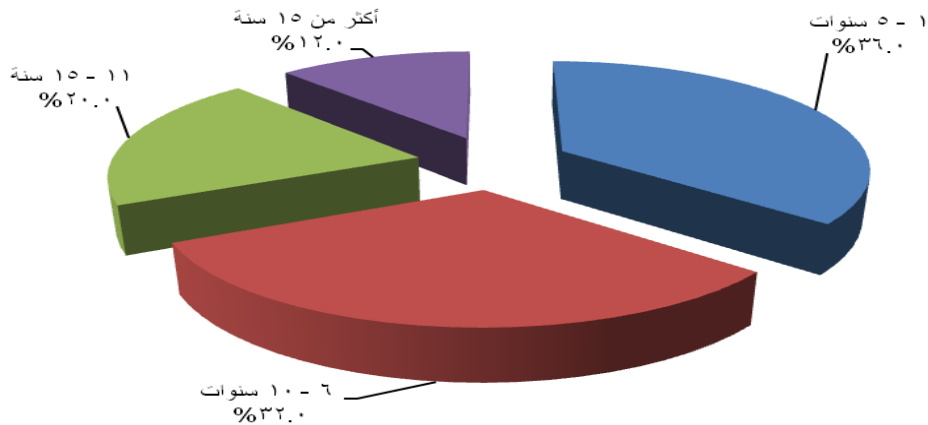


٤. سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل الحالي
٣٦.٠	٩	١ - ٥ سنوات
٣٢.٠	٨	٦ - ١٠ سنوات
٢٠.٠	٥	١١ - ١٥ سنة
١٢.٠	٣	أكثر من ١٥ سنة
%١٠٠	٢٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٦.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ١ - ٥ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، بينما (٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ٦ - ١٠ سنوات ، و (٥) منهم يمثلون ما نسبته ٢٠.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ١١ - ١٥ سنة، و (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة.



3/1/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean": وذلك للتعرف على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
٦. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من الثبات للأداة.

2/3 المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة:

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة: فيما يلي الجداول والرسومات البيانية للتكرارات والنسب المئوية لعبارات فرضيات الدراسة.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول			
(توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٥٤٣	٣	**٠.٧٠٥	١
**٠.٧٥٣	٤	**٠.٤٦٦	٢

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
(توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧٦٧	٣	**٠.٧٣٧	١
**٠.٦٢٥	٤	**٠.٥٥٨	٢

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث			
(توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٧١٧	٣	**٠.٧٠٦	١
**٠.٥٥٦	٤	**٠.٧٩٥	٢

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٧) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٧٥٤١	٤	توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة.
٠.٧٥٢٩	٤	توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة.
٠.٨٠١٤	٤	توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة.
٠.٧٦٣٢	١٢	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٧٦٣٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاول الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات محاور الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق "الاستبانة" وثباتها، وصلاحياتها للتطبيق قام الباحث بتطبيقها ميدانياً بتباع الخطوات التالية:

١. توزيع الاستبانة.
٢. جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (٢٥) استبانة.
٣. مراجعة الاستبانات والتأكد من صلاحياتها وملاءمتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
- التكرارات، والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean": وذلك للتعرف على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي،

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من الثبات للأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة؟

للتعرف على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
٢	تنظر الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف.	ك	-	-	-	١١	١٤	%
			-	-	-	٤٤.٠	٥٦.٠	
٣	يملك القانمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة.	ك	-	-	٢	١٥	٨	%
			-	-	٨.٠	٦٠.٠	٣٢.٠	
٤	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	ك	-	١	٤	٩	١١	%
			-	٤.٠	١٦.٠	٣٦.٠	٤٤.٠	
١	يتمتع القانمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية.	ك	-	-	١	١٩	٥	%
			-	-	٤.٠	٧٦.٠	٢٠.٠	
			المتوسط العام					
			٠.٣٨٦		٤.٢٩			

يتضح في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفير الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة بمتوسط (٣.٤١ من ٥.٠٠).

أبرز ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفير الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (٢ ، ٣) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بشدة ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تنظر الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٥٦ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يملك القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٢٤ من ٥).

ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من ملامح توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفير الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (٤ ، ١) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٠ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يتمتع القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٦ من ٥).

ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة؟

للتعرف على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى

العاملة بالمؤسسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الرتبة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١	يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكلٍ أسرع وأدق.	ك	-	-	٤	٩	١٢	%	١
			-	-	١٦.٠	٣٦.٠	٤٨.٠		
٣	يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة.	ك	-	-	٥	٧	١٣	%	٣
			-	-	٢٠.٠	٢٨.٠	٥٢.٠		
٢	يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط الموارد البشرية.	ك	-	-	٦	١٢	٧	%	٢
			-	-	٢٤.٠	٤٨.٠	٢٨.٠		
٤	يؤدي تخطيط الموارد البشرية للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة.	ك	-	٢	٣	١٤	٦	%	٤
			-	٨.٠	١٢.٠	٥٦.٠	٢٤.٠		
المتوسط العام			٠.٤٨٩	٤.١٦					

يتضح في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة بمتوسط (٤.١٦ من ٥.٠٠).

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اثنين من ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (١ ، ٣) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بشدة ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٢ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٢ من ٥).

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (٢ ، ٤) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط الموارد البشرية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٤ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يؤدي تخطيط الموارد البشرية للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٦ من ٥).

ثالثاً: الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة؟

للتعرف على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط

الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الرتبة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
١	تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية.	ك	-	-	١	١٥	٩	% ٣٦.٠	١
		%	-	-	٤.٠	٦٠.٠	٣٦.٠		
٣	وضوح أهداف المؤسسة يساعد على تجنب الأرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية.	ك	-	-	٤	١١	١٠	% ٤٠.٠	٣
		%	-	-	١٦.٠	٤٤.٠	٤٠.٠		
٢	يؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في أحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة.	ك	-	٣	٣	٨	١١	% ٤٤.٠	٢
		%	-	١٢.٠	١٢.٠	٣٢.٠	٤٤.٠		
٤	عند وضع الخطط الاستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط.	ك	-	٢	٢	١٨	٣	% ١٢.٠	٤
		%	-	٨.٠	٨.٠	٧٢.٠	١٢.٠		
المتوسط العام			٤.١٣	٠.٤٧٩					

يتضح في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة بمتوسط (٤.١٣ من ٥.٠٠).

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اثنين من ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (١ ، ٣) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بشدة ، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٢ من ٥).
 ٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "وضوح أهداف المؤسسة يساعد على تجنب الازباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٢٤ من ٥).
- ويتضح من النتائج في الجدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة تتمثلان في العبارتان رقم (٢ ، ٤) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما ، كالتالي:
١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في احداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٨ من ٥).
 ٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "عند وضع الخطط الاستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٨ من ٥).

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

أولاً: الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة. أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن وجود تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى توفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة.

أبرز ملامح وجود تخطيط للموارد البشرية يؤدي إلى توفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة تتمثل

في:

1. تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.
 2. يمتلك القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة.
- أفراد عينة الدراسة موافقون على اثنين من ملامح وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتوفر الخبرة المهنية والإدارية للمؤسسة تتمثلان في :

1. تنظر الإدارة إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف.
2. يتمتع القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية.

ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وسياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة. أفراد عينة الدراسة موافقون على أن وجود تخطيط الموارد البشرية سوف يعزز سياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة.

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على اثنين من ملامح وجود تخطيط الموارد البشرية سوف يعزز

سياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة تتمثلان في:

1. يؤدي تخطيط الموارد البشرية للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة.
2. يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالموصفات المطلوبة.

أفراد عينة الدراسة موافقون على أثنين من ملامح وجود تخطيط الموارد البشرية سوف يعزز سياسات تنمية القوى العاملة بالمؤسسة تتمثلان في:

١. يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق.
٢. يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط الموارد البشرية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية ورسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة.

أفراد عينة الدراسة موافقون على أن وجود تخطيط للموارد البشرية يؤدي إلى رسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة.

أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أثنين من ملامح وجود تخطيط للموارد البشرية يؤدي إلى رسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة تتمثلان في:

١. يؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في أحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة.
٢. عند وضع الخطط الاستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط.

أفراد عينة الدراسة موافقون على أثنين من ملامح وجود تخطيط للموارد البشرية يؤدي إلى رسم الخطط الاستراتيجية ووضوح أهداف المؤسسة تتمثلان في:

١. وضوح أهداف المؤسسة يساعد على تجنب الأرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية.
٢. تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على معرفة العوامل التي تحد من عملية تخطيط الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها.
- الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات.
- إجراء تقييم دوري لواقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تفعيل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات.

المراجع والمصادر:

- الكتب:

١. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، البحرين، دار الوفاء لدنيا الطباعة، ٢٠٠٦.
٢. أسماء بقاري، هجيرة خوخي، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية "دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة"، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ٢٠١٢.
٣. الديب، ابراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٤. السالم، صالح، ومؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، ط٢، اربد، الاردن، ٢٠٠٢.
٥. الطيب، صالح، وداودي، مفتاح، من إدارة الموارد البشرية إلى ادارة المعارف في المنظمة، جامعة بسكرة، ٢٠٠٦.
٦. عباس، سهيلة محمد علي، وعلي، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٣.
٧. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة والإدارة والناس"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٧٤.
٨. كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دمشق، دار أصلاص للدراسات والترجمة والنشر، ١٩٩٣.
٩. النشار، محمد، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٠.
١٠. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ١٩٨٩.
١١. الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠٠٣.

- الرسائل العلمية:

١. بركات، عبد الله، قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ٢٠١١.

٢. البوتاني، سميرة ياقو، استراتيجية إصلاح وتطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
٣. علي بن راشد اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، ٢٠١١.
٤. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٧.
٥. الفاعوري، أسماء، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

المراجع والمصادر الأجنبية:

1. Etezady, (2011), The Impact of (ERP) Investments on Organizational Performance, International Journal of The Academic Business World 5,2:27-33.