

أثر تخطيط القوى العاملة على أداء منظمات الأعمال بالتطبيق على مصنع سكر عسلاية

د. حسابو احمد حسابو آدم - جامعة الإمام المهدي

Email: hassabo2007@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث بصورة رئيسة إلى التعرف و قياس الآثار المترتبة على تخطيط القوى العاملة على أداء منظمات الأعمال. تتركز مشكلة البحث في عدم اهتمام منظمات الأعمال بتخطيط القوى العاملة، مما انعكس سلباً على قوة العمل و على نتائج الأعمال و أداء المنظمة من ناحية أخرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي و المنهج التاريخي و الإحصائي التحليلي. لجمع و تبويب البيانات و المعلومات و تحليلها. من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، كانت كما يلي: تؤدي تخطيط القوى العاملة بصورة سليمة و فعالة إلى استقرار و استمرارية منظمات الأعمال و بالتالي تقوى من مركزها التنافسي للمنتجات و الخدمات في الأسواق القومية و العالمية. اتبع مصنع سكر عسلاية سياسة منح العاملة الثابتة و الموسمية حوافز إنتاج، زادت من معدلات الولاء و حب العمل و عملت على الحد من ترك الخدمة بالاستقالة. على ضوء النتائج المذكورة آنفاً، جاءت المقترحات و التوصيات، كما يلي: إعادة هيكلة القوى العاملة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على مؤهله العلمي اللازم و مدى معرفته بأساليب أداء العمل و توافر المهارات ذات الصلة بالعمل المطلوب، بالإضافة إلى ملء الشواغر الوظيفية بعناصر شبابية يحملون خبرات تقنية مواكبة و لهم القدرة على العمل في كل الظروف المتاحة و المرتقبة، مما تزيد هي الأخرى من تحسين أداء المنظمة. توفير شروط خدمة مجزية و تحسين الرواتب و الأجور للعاملين في الدرجات الوسطى و الدنيا، مما تزيد من الرضا الوظيفي و يعمل على تحسين أداء المنظمة. القيام ببحوث مشابهة لمعرفة أثر تخطيط القوى العاملة على استقرار مؤسسات التعليم العالي.

ABSTRACT

This research aims at identifying and measuring the effects of manpower planning on business organization performance.

The research problem is based on non interest of business organization in manpower planning which negatively reflects on work and performance.

The research used descriptive and historical approaches for collecting and analyzing data.

The most important results are:

Manpower planning leads to stability and continuity of business organizations , increasing production and improving service national and international service .

In the light of the above results the researcher recommended the following :

Reorganizing work force by placing the right person in the right place according to academic qualification and experience.

Rewarding, increases jobs satisfaction and improve organization performance.

Similar researches should be conducted to investigate the impact of manpower planning on organization performance.

تمهيد:

نظراً لأهمية القوى العاملة وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال، بحسبانها العمود الفقري في استخدام عناصر الإنتاج الأخرى (الآليات و المعدات و الموارد المالية و المواد الخام)، جاء اهتمام الباحث في اختيار موضوع تخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال و ما ترتبط به من أنشطة التدريب و التحفيز و الترقية و النقل بهدف تنمية و تطوير الموارد البشرية.

أثبتت الدراسات أن قوة المنظمات تكمن في قوتها العاملة أكثر مما تكمن في إجراءاتها و نظمها أو رأسمالها، كما يرى باحثون آخرون أن نجاح أو فشل المنظمات يرجع في المقام الأول إلى مدى كفاءة المديرين و القوة العاملة المستخدمة بدرجة أكبر من توافر الإمكانيات المادية، و يبررون ذلك بدولة اليابان التي تقدمت صناعياً على الرغم من ندرة مواردها المادية.

مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في عدم اهتمام أو ضعف تخطيط القوة العاملة في منظمات أعمال دول العالم الثالث و من بينها السودان، لأجل ذلك يحاول هذا البحث الإجابة على سؤال البحث الرئيسي و هو:

ما هو أثر تخطيط القوى العاملة على زيادة كفاءة أداء منظمات الأعمال؟

و يتفرع من هذا السؤال الرئيسي للبحث، الأسئلة الفرعية التالية:

هل يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج؟

هل يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين؟

هل يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

فرضيات البحث:

تتمحور فرضيات البحث في النقاط التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة و رضا العاملين في مصنع سكر عسلاية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأجور و الحوافز و جذب الأكفاء من العاملين للعمل في مصنع سكر عسلاية.

توجد في مصنع سكر عسلاية خطة لتدريب العاملين محلياً في مركز التدريب و على المستوى القومي و العالمي، تؤثر إيجاباً على تخفيض تكاليف الإنتاج و تقليل معدلات دوران العمل.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية وظيفة تخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال المعاصرة و أثرها في نواتج الأعمال من منتجات و خدمات. تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة حول هذا النشاط الحيوي. يمكن أن يكون هذا البحث إضافة جديدة للتطورات العلمية التي طرأت على نشاط تخطيط القوى العاملة في الوقت الحاضر. أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في المحاور التالية: التعرف على الأساليب المتبعة في تخطيط القوى العاملة في مصنع سكر عسلاية. التحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات المذكورة آنفاً. التعرف على مقترحات و آراء العاملين و الإداريين في مصنع سكر عسلاية من خلال رؤاهم حول أسئلة الاستبيانات الموزعة لهم، عن الوسيلة المناسبة لتخطيط القوى العاملة.

مناهج البحث:

المنهج التاريخي الذي يتعلق بأدبيات الدراسة في المراجع و المجالات العلمية و غيرها. المنهج الوصفي للتعبير عن الدراسة الميدانية و توصيف مشكلة البحث. المنهج الإحصائي التحليلي و الذي يعرف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، هذه الحزمة الإحصائية استخدمها الباحث في معالجة و تحليل البيانات.

مصادر جمع البيانات:

استخدم الباحث المصادر الثانوية من الكتب و المراجع و الدراسات السابقة و الدوريات العلمية و المواقع الإلكترونية في الشبكة العنكبوتية، كما استخدم المصادر الأولية المجمع من رؤى المبحوثين المفرغة في الاستبيانات بناءً على تقدير الباحث.

الدراسات السابقة:

يتناول الباحث باستعراض ثلاثة دراسات فقط، لها علاقة بموضوع الورقة العلمية. أولاً: دراسة الهادي سليمان إسحاق - ٢٠٠٩م (٢٢) تناولت الدراسة تخطيط القوى العاملة على الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على مصنع سكر كنانة.

تمثلت مشكلة الدراسة في: أن غياب أو قصور تخطيط القوى العاملة بصورة علمية يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

كانت اهم فرضيات الدراسة: أن هنالك علاقة بين تخطيط القوى العاملة و الكفاءة الانتاجية في مصنع سكر كنانة، كما أن هنالك علاقة بينت معدل دوران العمل و الكفاءة

الانتاجية.

كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: هي أن إدارة مصنع سكر كنانة وفرت بيئة العمل المناسبة مكنت العاملين على أداء أعمالهم الموكولة إليهم دون الخوف على صحتهم أو سلامتهم المهنية.

و كانت أهم ما توصلت إليها الدراسة من توصيات تتمثل في وجود علاقة بين مراحل تخطيط القوى العاملة و الكفاءة الانتاجية.

ثانياً: دراسة عبد الرحيم إبراهيم عثمان - ٢٠٠٤م (١١)

تناولت الدراسة أثر تخطيط القوى العاملة علي أداء العاملين بالتطبيق علي الإدارة العاملة لأسواق المحاصيل بولاية النيل الأزرق (الدمازين).

تركزت مشكلة الدراسة في: عدم الالتزام بالمعايير الموجودة في خطة القوى العاملة عند التنفيذ، مما يؤدي إلي ضعف النتائج المترتبة علي قوة العمل، و كذلك تفتقر المقاييس المستخدمة في تقويم أداء العاملين إلي الموضوعية، مما يجعلها قاصرة فقط علي قدرات العاملين الفعلية و تفتقر إلي أداء الأعمال.

كانت أهم نتائج الدراسة: أنه كلما كان تخطيط القوى العاملة سليماً، أدى ذلك إلي ارتفاع مستوي أداء العاملين بأسواق محاصيل ولاية النيل الأزرق. و أنه كلما كان هيكل الأجور عادلاً و جاذباً، أدى ذلك إلي ارتفاع مستوي الأداء للعاملين.

ثالثاً: دراسة محمد شهاب العبيدي، ١٩٧٦م (١٨)

تناولت هذه الدراسة تخطيط القوى العاملة في الجمهورية العراقية بالتطبيق على صناعة الدخان.

تركزت مشكلة الدراسة في: مشاكل تخطيط القوى العاملة في دولة العراق بصفة عامة و في صناعة الدخان بصفة خاصة و قامت الدراسة بالتنويه إلي الفروق القائمة بين القطاع الزراعي و الصناعي.

كانت أهم نتائج الدراسة تتمحور في وجود قصور في البيانات الإدارية التي تحول دون الاستفادة من الطاقات الإدارية و التخطيطية المتاحة في الدول النامية و بالإضافة إلي اهتمام الدول النامية بالقوى العاملة من حيث الكم دون الاهتمام بهيكل العمالة بمفهومه الواسع، وأحياناً عدم ربطه بالهيكل الأخرى كهيكل الإنتاج و الصناعة و غيرهما، و أن مشاكل تخطيط القوى العاملة لا تتأتي من القصور في التنبؤ بالأعداد المطلوبة مستقبلاً فقط، لكنها تقتصر أيضاً علي التنبؤ بالهيكل المناسب لها.

ملاحظات (تعليقات) عامة علي الدراسة السابقة:

تدور معظم هذه الدراسات حول تخطيط العاملة و علاقته بأداء العاملين او الكفاءة الانتاجية ، حيث تتفق معها هذه الدراسة في المتغير الأول و هو تخطيط القوى العاملة، لكنها في نفس الوقت تختلف معها في أنها ركزت علي دراسة و تحليل أثر تخطيط القوى

العاملة على أداء منظمات الأعمال.

لم يقترح الباحثون أية توصيات أو مقترحات من شأنها المساهمة في إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، أو تقديم مقترحات لبحوث مستقبلية، بينما هذه الدراسة أشارت بصورة واضحة إلى التوصيات أفردتها الباحث في نهاية هذه الورقة العلمية تم رفعها لإدارة مصنع سكر عسلاية بهدف تجويد الأداء.

الإطار النظري للبحث:

يتناول الباحث مفاهيم مصطلحات كلاً من: التخطيط و القوى العاملة و تخطيط القوى العاملة و منظمات الأعمال بإيجاز، و التي تعبر عن متغيرات عنوان الورقة البحثية المقدمة.

أولاً: التخطيط: يعنى التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين و هو عمل يسبق التنفيذ، و من أنواعه (٣):

التخطيط الاستراتيجي و هو التخطيط الذي يحدث تغييراً نوعياً في المنظمة على المدى البعيد و تمارسه الإدارة العليا.

التخطيط حسب المدى الزمني- قصير الأجل و يغطي فترة أقل من سنة و متوسط الأجل لفترة أكثر من سنة و أقل من ٥ سنوات و تخطيط طويل الأجل لفترة أكثر من ٥ سنوات.

التخطيط حسب الوظيفة والذي يعبر عن التخطيط الجزئي للمنظمة و يشمل على تخطيط الإنتاج و التسويق و الشراء و التخزين و التخطيط و المالي بالإضافة إلى تخطيط القوى العاملة.

ثانياً: القوى العاملة: تعنى مجموع القوى البشرية المتاحة في دولة ما كما و الذي يتمثل في عدد السكان و نوعاً و يتمثل في الكفاءات الذهنية و المؤهلات العلمية للسكان (٢٠). بينما يرى احد الباحثين أن القوى العاملة تعنى أولئك الذين يملكون القدرة على العمل و يرغبون فيه حالياً أو مستقبلاً لكنهم لا يجدونه، باستثناء الفئات التالية، كما يرى الباحث منصور (٧):

أفراد قوات الشعب المسلحة و الشرطة الموحدة يعتبرون من القوى البشرية في الدولة لأنهم يمارسون مهام وطنية تنحصر في بسط أمن الدولة.

الخبراء الأجانب من حملة الكفاءات و المؤهلات العلمية و الفنية و الذين تحتاج إليهم الدولة كبيوت خبرة في خطط التنمية القومية الشاملة.

أصحاب رؤوس الأموال الذين يساهمون بأموالهم و ثرواتهم و إمكانياتهم و ثرواتهم في دفع عجلة الاقتصاد القومي.

جدول رقم (١)

تقديرات القوى البشرية و القوى العاملة في السودان ١٩٩٩-٢٠٠٣ بالمليون نسمة

البيان	1999	2000	2001	2002	2003	المتوسط
السكان في سن العمل (18 عاماً)	17.1	17.6	18.8	19	19.5	18.4
القوى العاملة	8.9	9.2	9.7	10.4	11.3	9.9
المشغلين	7.5	7.8	8.3	8.5	8.6	8.14
فرص التشغيل	0.2	0.3	1.4	1.9	0.2	0.8
المتبطلين	1.4	1.4	1.46	1.65	1.8	1.54
معدل البطالة	15.7%	15.2%	15.0%	15.8%	16.3%	15.6%

المصدر: وزارة المالية و الاقتصاد الوطني، الإدارة العامة للسياسات الاقتصادية الكلية و البرامج، العرض الاقتصادي، ٢٠٠٣م، السودان.

ثالثاً: تخطيط القوى العاملة: هنالك تعريفات كثيرة تناولها الباحثون حول محور تخطيط القوى العاملة، أهمها:

هو وسيلة لضمان حصول المشروع على الأفراد اللازمين لأداء الأنشطة التسويقية و الإدارية و العمليات الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة و بكفاءات محددة و أعداد معينة (١٣).

هو تلك العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة و تحسين قدرات تطويرها، من أجل تحقيق أهدافها، من خلال وضع استراتيجيات تؤدي إلى مساهمة العمالة في تحسين أداء المنظمة مستقبلاً (٢١).

ينحصر مفهوم تخطيط القوى العاملة في الأنشطة المتعلقة بتحليل المستمر للموارد البشرية كالاختيار و التعيين و التحفيز و الترقية و الأجور و قياس الأداء في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف و المهارات و التخصصات المطلوبة و الأعداد اللازمة لكل قسم أو وحدة إدارية في المنظمة، و توفيرها في الوقت المناسب من أجل بقاءها و إستمراريتها و تطويرها (١٧).

شكل رقم (١)

المفهوم العام لتخطيط القوى العاملة

تحليل الموارد الحالية التنبؤ بالاحتياجات التخطيط للحصول علي

الاحتياجات المستقبلية المصدر: سوار الذهب احمد عيسى، تخطيط القوى العاملة، مطبعة جامعة أفريقيا العالمية (الخرطوم)، د.ت.

أهمية تخطيط القوى العاملة :

برز الاهتمام بنشاط تخطيط القوى العاملة إبان الحرب العالمية الثانية ١٩٤٥م، عندما شهدت معظم الدول الأوروبية توسعاً في اقتصادها القومي، فأخذت تعمل على تطوير الصناعات لسد النقص في المعدات الحربية و المواد الغذائية، لأجل ذلك زاد الاهتمام بالاستفادة القصوى من مقدرات ومهارات القوى العاملة الحالية و التخطيط السليم لاستيعاب قوى عاملة إضافية ذات كفاءات و خبرات و مهارات تتوافق مع متطلبات الوظائف الحديثة في المنظمات الحديثة، لأجل ذلك تجد أن الكثير من الدول النامية في حاجة ملحة للتخطيط السليم للقوى العاملة بصورة أكبر من الدول المتقدمة، نظراً لمحدودية كفاءاتها من القوى العاملة أو هجرتها و محدودية إمكانياتها المادية أيضاً (٥).

تتمحور أهمية تخطيط القوى العاملة في النقاط التالية :

يستوعب تخطيط القوى العاملة أهداف الخطة القومية الشاملة للدولة من ناحية اقتصادية و اجتماعية و سياسية و ثقافية، و التي تتم من خلال الموازنة بين عرض و الطلب على القوى العاملة.

يهتم تخطيط القوى العاملة بتطوير الكوادر الفنية و الإدارية و تهيئتها و تدريبها لمقابلة التطور التقني في أساليب أداء الأعمال.

يساهم تخطيط القوى في رسم السياسات السليمة بربط و تشجيع التعليم الفني و المهني لتلبية احتياجات الاقتصاد القومي و خفض معدلات البطالة.

أهمية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة :

يلعب نشاط تخطيط القوى العاملة أهمية كبرى في منظمات الأعمال لاعتبارات كثيرة أهمها:

اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال من حيث جودة المنتجات و الخدمات و الرواتب و الأجور المجزية المقدمة للعاملين.

المساهمة في التطور التقني في وسائل الإنتاج و أساليب أداء الأعمال، التي تتأتى من خلال جذب الكفاءات و الكوادر المبدعة من القوى العاملة.

تفيد خطة العمالة في تحديد الاحتياجات التدريبية و تساهم في وضع الموازنة التقديرية بناءً على مستويات الأجور السائدة في سوق العمل مع وضع ميزات تفضيلية، المساهمة في الرقابة على خطة إدارة الموارد البشرية الأخرى الخاصة بالاختيار و التعيين و التدريب و الأجور و مقارنتها بالنتائج الفعلية عند التنفيذ و العمل على معالجة

الانحرافات إن وجدت في وقتها.

تساهم خطة القوى العاملة في وضع تصور واضح لاستقطاب عمالة جديدة للمنظمة.

أهداف تخطيط القوى العاملة :

أشارت بعض الدراسات أن دقة و موضوعية أهداف القوى العاملة تعتمد في المقام الأول على دقة و حداثة و توافر المعلومات التي تتصف بالمرونة لمقابلة المتغيرات مستقبلاً، لتحقيق أهداف القوى العاملة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة. تنحصر أهداف تخطيط القوى العاملة في المحاور التالية (١٢) :

يساعد تخطيط القوى العاملة علي وضع الموازنة التقديرية للمنظمة لأنها تعكس بنود الرواتب و الأجور و المكافآت الخاصة بقوة عمل المنظمة.
يساعد تخطيط القوى العاملة علي إنجاز عمليات توصيف و تحليل الوظائف.
يساعد تخطيط القوى العاملة علي تنفيذ أنشطة و وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

يساهم تخطيط القوى العاملة في تقليل تكاليف الإنتاج من خلال ترشيد بنود الصرف علي الرواتب و الأجور في الموازنة التقديرية للمنظمة.

مقومات نجاح تخطيط القوى العاملة:

قبل الشروع في تنفيذ خطة تخطيط القوى العاملة، ينبغي إقناع مجلس إدارة المنظمة او المنشأة بضرورة اهدافها التي تنعكس إيجاباً علي استقرار و استمرارية المنظمة و تحقيق أهدافها، مع مراعاة المقومات التالية التي تساهم في إنجاز الخطة (١٦) :
توفير معلومات كافية و حديثة و وصف تحليلي عن القوى العاملة الحالية بالمنظمة.
تحديد الاحتياجات المستقبلية في فترة الخطة، من حيث التخصصات و المهارات و الخبرات و الأعمار و الدورات التدريبية المطلوبة للوظائف الشاغرة.
وجود تنظيم إداري واضح مع وضوح خطط و أهداف كل إدارات المنظمة.
وضع برنامج تنفيذي لمعالجة الزيادة أو النقص في الوظائف المختلفة بالمنظمة، مع مراعاة دوران العمل بالاستقالة أو المعاش أو الفصل من الخدمة أو العجز الكامل عن العمل أو الوفاة.

متابعة الخطة المقترحة و مراجعتها بصورة دورية لمعالجة الانحرافات التي قد تظهر عليها.

مشاكل تخطيط القوى العاملة: هنالك عدة مشاكل تتجم عن سوء أو غياب تخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال، أهمها (٢) :

ظهور فائض أو عجز في بعض الوظائف نتيجة لتغيير أنظمة و أساليب الإنتاج في المنظمة، أو قد تحصل لتقلات العاملين من وظيفة لأخرى داخل المنظمة بسبب الترقية

أو النقل، أو نتيجة للاستقالات المفاجئة أو العجز الكلي بسبب المرض وغيرها.
تعطيل الطاقة الإنتاجية المرتبطة استخدامها بعنصر العمل وخاصة الفنيين و عمال
الصيانة.
عدم تناسب العمالة المستقطبة مع احتياجات المنظمة الفعلية من القوى العاملة كما
و نوعاً.

عدم القدرة على تخطيط نشاط التدريب من حيث إعداد خطة متكاملة لتقدير
احتياجات العمل بناءً على القدرات و المهارات في ظل غياب تخطيط القوى العاملة.
اختلال الموازنات التقديرية لتكلفة العمل نسبة لعدم دقة البيانات و المعلومات الكافية
عن احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الموازنة.

معوقات تطبيق تخطيط القوى العاملة في الدول النامية: هنالك العديد من المشاكل
التي تواجه تخطيط القوى العاملة في الدول النامية و من بينها السودان، أهمها:
عدم قناعة الكثيرين من رجال الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوة العاملة من
ناحية، و ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثيرين منهم.

ضعف الإمكانيات التخطيطية المطلوبة في الدول النامية، نتيجة لقلّة الخبراء في مجال
تخطيط القوى العاملة، و كذلك عدم قناعة الكثيرين في الأجهزة الإدارية بالتخطيط،
مما انعكس سلباً علي اختلال التوازن بين تخطيط القوى العاملة و خطط و برامج إدارة
الموارد البشرية بالمنظمة.

عدم توافر البيانات و المعلومات الدقيقة و الحديثة و الخاصة بخطط قوى العمل.
تغيير الأهداف التنموية بصورة متكررة و غير منتظمة، تترتب عليه تغيير خطط
القوى العاملة و إهدار الجهود المبذولة في تكرار الخطط، تسحب معها زيادة التكاليف
المادية.

الفصل بين مسؤوليتي الذين قاموا بوضع خطة تخطيط القوى العاملة و المنفذون لها،
تنتج عنه انحرافات يتصل كل من واضعي و منفيدي الخطة عن مسؤولية معالجتها.
رابعاً: الأداء - يعتبر الأداء من أهداف المنظمة في مختلف أدوار حياتها، من أجل
تحقيق الميزة التنافسية و البقاء و الاستمرارية في السوق. تعددت مفاهيم الأداء بتعدد
الباحثين و الدارسين لهذا المجال، و لم يصل علماء الإدارة إلي مفهوم دقيق و شامل،
لكن مع ذلك هناك مفاهيم شائعة و كثيرة الاستخدام، منها:

يعرف الأداء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بأنه القيام بأعباء الوظيفة
الخاصة بمسئولياتها و واجباتها، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء
المدرّب. (١)

الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد و المواد نصف المصنعة باستخدام معينات
العمل من آلات و معدات، و تحويلها إلي مخرجات تتمثل في السلع و الخدمات و نتائج

الاعمال.

عرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد علي تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.
(١٥)

يعرف الأداء بأنه المقياس الرئيسي الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه كوسيلة
للحكم علي فعالية الأفراد. (١٠)

المفاهيم المرتبطة بالأداء:

تطور مفهوم الأداء وارتبط بمفاهيم أخرى مرادفة له، كما يلي: (٦)
الكفاءة - تشير إلي العلاقة بين الموارد و النتائج، و تقاس بحساب قيمة المخرجات
علي قيمة المدخلات لتحقيق أهداف المنظمة.

الفعالية - تعرف بأنها استغلال الموارد المتاحة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، أيضاً.
و ترتبط الفعالية بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلي كمية الموارد المستغلة.
الإنتاجية - تعرف بأنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة
النشاط الإداري. و تشير الإنتاجية إلي العلاقة بين المخرجات و المدخلات.

نظام إدارة الأداء: تعرف إدارة الأداء بأنها مدخل إداري متكامل يهدف إلي تصميم
و تخطيط الأداء المستهدف و تحديد نتائجه و إعداد الفرد القائم بالعمل بالرعاية و
التوجيه و الإشراف، بما يحقق التوافق بين قدراته و مهاراته و متطلبات الأداء.
ينبغي للأداء أن يحقق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها، و يمكن توفير فرص
نجاح الإدارة من خلال إدارة أداة العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة، و
في مقدمتها المورد البشري و تهيئة بيئة الظروف المادية و التنظيمية اللازمة لإنجاز الأداء
المستهدف. (١٩)

الإدارة الحديثة للأداء: تتضمن الإدارة الحديثة للأداء محاور كثيرة، أهمها ما يلي:
(١٤)

إنجاز الأهداف (Achievement of objectives) - لا يمكن إنجاز
أهداف المنظمة إلا من خلال التخطيط السليم للأداء (النشاط).

تخطيط الأداء (Performance planning) - و لكي يتحقق الأداء
علي الوجه الأفضل و السليم، ينبغي علي المنظمة التخطيط للأداء من خلال توفير
الموارد المادية و البشرية، تهيئة بيئة و ظروف العمل المادية و المعنوية، و توفير موجّهات
و إرشادات القيام بالأداء.

مراقبة الأداء (Performance Control) - ينبغي علي المنظمة متابعة و
مراقبة الأداء، والعمل علي معالجة و تصحيح الانحرافات إن وجدت قبل استفحالها.

تطوير الأداء (Performance Development) - في ظل انفتاح
الأسواق و اشتداد المنافسة، تصبح المحافظة علي المركز التنافسي النسبي أمراً صعباً

للمنظمة إن لم تعمل على تحسين أدائها و تمييز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين.

خامساً: منظمات الأعمال - تعرف المنظمة بأنها تنظيم أو كيان إجتماعى رسمي راسخ و ثابت، تحصل على الموارد من بيئتها الخارجية، و ينحصر نشاطها في إنتاج السلع و المنتجات و توفير الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد و الجماعات. و يمكن تقسيم منظمات الأعمال إلى الأنواع التالية:

منظمات الأعمال الصناعية و هي التي تهتم بتحويل المواد الخام الأولية إلى سلع و منتجات بأساليب عمل مختلفة.

منظمات أعمال توزيع المنتجات و التي تتركز أنشطتها في توزيع المنتجات تمثل دور الوسطاء بين المنتجين و المستهلكين.

منظمة الأعمال الخدمية و التي تنحصر نشاطها في تقديم الخدمات للمواطنين و الجماهير بمقابل مادي نقدي، كوكالات السفر و السياحة و شركات النقل البرى أو الجوي أو البحري و شركات التأمين و الفنادق و المستشفيات و المستوصفات.

المنظمة الإقتراضية و هي المنظمة التي تستخدم الشبكات بالارتباط بالأفراد و الجماعات بهدف توزيع منتجاتها أو خدماتها دون التقييد بالحدود التنظيمية أو مواقع العمل الفعلية، و تمارس أنشطتها عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

الدراسة الميدانية (التطبيقية) - مصنع سكر عسلاية

أولاً: النشأة و التطور:

النشأة (٤) - يعتبر مصنع سكر عسلاية أحد مصانع شركة السكر السودانية و التي تتكون من: مصانع سكر (الجنيد، حلفا الجديدة، غرب سنار و عسلاية). كما يقع مصنع سكر عسلاية في ولاية النيل الأبيض علي الضفة الشرقية من النيل الأبيض و علي بعد ١٠ كيلومترات شمالي مدينة ربك حاضرة ولاية النيل الأبيض و ٢٨٠ كيلومتراً جنوبي مدينة الخرطوم.

كانت النشأة في عام ١٩٧٢م بقرار مشترك بين وزارة الصناعة و مؤسسة السكر و التقطير السودانية. تقدمت الكثير من الشركات الأجنبية في عطاء تنفيذ المشروع، وقع الاختيار علي شركة Fletcher & Stewart فليتشر اند سيتورات البريطانية في عام ١٩٧٥م للقيام بتنفيذ المصنع لمدة ٣ سنوات تنتهي في عام ١٩٧٨م، لكن لخلل في المراحل البخارية الرئيسية لم يكتمل التنفيذ الكلي للمصنع إلا في عام ١٩٨٠م حيث بدأ التشغيل رسمياً و تم إنتاج ٤, ٧٦٦٦ طن سكر في فترة قدرت ب ١١٥ يوماً.

التطور (٨) - وضعت إدارة مصنع سكر عسلاية خطة استراتيجية لتلبية حاجة السوق المحلي و لمجابهة التغييرات العالمية، علي أن تتضمن هذه الخطة، المحاور التالية:

زيادة الرقعة الزراعية في نوسم ٢٠٠٤/٢٠٠٥م بمساحة قدرت ب ١٦٧٥٠ فداناً

قابلتها زيادة في عدد طلبات الري.

القيام بتنفيذ مشروع توليد الكهرباء بالاستفادة من مخلفات السكر (البقاس) بطاقة انتاجية تبلغ ١٧ ميغا واط، تكفي لتشغيل المصنع و تغذية طلبات ري الرقعة الزراعية و إنارة المنطقة السكنية و القري المجاورة لها، وتم تشغيل هذا المشروع رسمياً في عام ٢٠٠٧م و الذي يمثل إضافة جديدة لمشروعات الطاقة المتجددة في السودان.

تم تحديث مشروع قسم الانتاج بالمصنع في موسم ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، و يساهم هذا المشروع في رفع الكفاءة التشغيلية للمصنع من خلال القيام بتنفيذ عمليات إحلال الآليات القديمة بأخري حديثة، تؤدي إلي خفض الفاقد الزمني التشغيلي و تقليل تكاليف الصيانة.

مشروع مصنع البلاستيك بطاقة تصميمية قدرت بحوالي ٢ مليون جوال بلاستيك سنوياً، لكن هذا المصنع تم تحديثه بإضافة خط إنتاجي جديد لتصبح الطاقة الإنتاجية الكلية ١٠ مليون جوال سنوياً. يساهم هذا المشروع في الاقتصاد القومي بتوفير فرص عمالة لأكثر من ١٠٠ عاملاً و توفير عملات صعبة تقدر ب ٧, ٥ مليون دولار سنوياً، و ذلك لأن المصنع يوفر جوالات البلاستيك لبعض مصانع الدقيق السودانية و مصانع شركة السكر السودانية الأخرى.

ثانياً: تخطيط القوي العاملة بمصنع سكر عسلاية (٩)

لا توجد في أي مصنع من مصانع شركة السكر السودانية قسم أو وحدة إدارية تقوم بنشاط تخطيط القوي العاملة، لكن هذا النشاط التخطيطي له صور مختلفة تقوم بها إدارات شئون العاملين و التي تقع تحت مظلة الهيكل التنظيمي للمدير الإداري بالمصنع.

تقوم إدارة شئون العاملين بمصنع سكر عسلاية بحفظ ملفات العاملين و القيام بعلميات الاختيار التعيين و الترقية و النقل و التدريب بالتنسيق مع مديري الإدارات بالمصنع، حيث تقوم بحفظ ملفات العاملين يدوياً في سجلات منفصلة تضم كل المعلومات الخاصة بالعاملين من حيث تعيين العامل و ترقيته و إجازاته السنوية و المحلية و العرضية الأخرى التي استنفذها أو تحت التنفيذ، و ملفات أخرى خاصة بلوائح تنظيم العمل و السياسات و التشريعات الحكومية الخاصة بشروط الخدمة العامة.

كما تقوم إدارة شئون العاملين (قسم الإحصاء) بحفظ كل المعلومات و البيانات الخاصة بالعاملين في قواعد بيانات الحواسيب الآلية، بحيث تراجع هذه المعلومات بصورة دورية تمكن ادارة المصنع باتخاذ القرارات الخاصة بتحليل القوي العاملة المتاحة بالمصنع و تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوي العاملة مستقبلاً.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تخطيط القوي العاملة - يتأثر نشاط تخطيط القوي العاملة بحركة دوران قوة العمل خروجاً و دخولاً، تتبين للباحث من واقع بيانات الدراسة أن

القوى العاملة المقدرة إحالتها إلى المعاش الاجباري في مصنع سكر عسلاية في الفترة ما بين عام ٢٠٠٦م وعام ٢٠١٠م، كانت كما يلي:

جدول رقم (٢)

القوى العاملة المحالة إلى المعاش ٢٠٠٦-٢٠١٠م

السنة	الإدارة العامة	الورش الزراعية	إدارة الزراعة	الإدارة المالية	إدارة الري	إدارة الإنتاج	المجموع
2006	3	4	12	-	2	3	2
2007	1	4	19	-	6	4	34
2008	2	2	10	2	3	2	21
2009	4	2	17	2	5	3	33
2010	4	2	16	1	6	8	37
المجموع	14	14	74	5	22	20	149

المصدر: إعداد الدارس من واقع بيانات الدراسة ٢٠٠٩م.

من الملاحظ أيضاً، أن بعض العاملين في مصنع سكر عسلاية يتخوفون من إحداث بعض التغييرات التقنية أو الهيكلية في طبيعة تركيبة قوة العمل، ربما تكون لها مردود سلبي تقابل بالمقاومة و الرفض، وذلك لأن البعض من القوة العاملة في المؤسسات التقليدية تتخوف من التغيير إيماناً منهم بأنه يجلب معه تسريح العمالة من خلال الاستغناء عن بعض الوظائف أو دمج بعض الوحدات الإدارية.

خامساً: تدريب العاملين في مصنع سكر عسلاية

دأبت إدارة شركة السكر السودانية بتدريب عاملها في مختلف المجالات، وقامت بإنشاء و تأسيس مركز تدريب موحد في مصنع غرب سنار لتدريب العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

بالتنسيق مع مركز التدريب المركزي في مصنع سكر غرب سنار وضعت إدارة مصنع عسلاية خطط لتدريب العاملين في مواقع عملهم لرفع قدراتهم و صقل مهاراتهم، كما تنظم عسلاية دورات تدريبية بالتنسيق مع مركز تطوير الإدارة و اكااديمية السودان للعلوم الإدارية للعاملين في المجال الإداري، و مع معهد الدراسات المحاسبية للعاملين في الشؤون المالية، و دورات للعمال المهرة لتدريبهم في مركز التدريب المهني بكوستي لرفع قدراتهم الفنية.

لم تغفل شركة السكر السودانية و من بينها سكر عسلاية من تنظيم دورات تدريبية مكثفة خارج البلاد للاستفادة من تجاربها في المجالات التقنية و الفنية، فأخذت تبعث المهندسين إل الهند للحصول علي الدبلوم العالي في تكنولوجيا السكر و الزراعيين إلي

جنوب أفريقيا و دولة مورشص لنيل دورات تدريبية في الحزم التقنية الزراعية الحديثة و الفنيين و القياديين في الشؤون المالية و الإدارية إلى دولة مصر لحضور الدورات التدريبية التي تنظمها شركة السكر المصرية ، و كذلك إبتعاث المهندسين و الفنيين إلى بريطانيا و أستراليا للاستفادة من تجارب هذه الدول في صيانة المراحل البخارية و طواحين قصب السكر و في تشغيل و صيانة حاصدات السكر، من خلال دورات تنظمها الشركات المصنعة.

إجراءات الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى إجراء مسح للمتغيرات التي تؤثر علي أداء العاملين في سكر عسلاية من خلال ادوات جمع البيانات و التي تتمثل في الاستبانات و المشاهدة و المقابلات.

علي الرغم من ان الباحث ركز علي استخدام الاستبانات، إلا انه أستفاد من خبرته الوظيفية في قطاع السكر و علاقاته البيئية مع القياديين في سكر عسلاية، ساعدته كثيراً في جمع العديد من البيانات و المعلومات المنشورة و غير المنشورة للتأكد من صدقية اجابات عينة الدراسة و التي وردت في الاستبانات الموزعة عليهم.

تم اختيار عينة عشوائية من ١٣٠ عاملاً بنسبة ٨,٨% من مجتمع الدراسة المكون من ١٤٧٩ عاملاً، تحصل الباحث علي اجابات ١٢١ استبانة أي بنسبة ٩٣% من العينة المستهدفة.

جدول رقم (٣)

أفراد العينة حسب النوع

عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
09	121	130

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٠٩م.
ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: الثبات و الصدق الظاهري - قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) علي المشرف و ثلاثة من الأستاذة المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية للتأكد من صدقية الثبات الظاهري للاستبانة، و قد أبدا هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات بالإضافة أو الإلغاء لبعض محاور فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء كل الملاحظات علي صحيفة الاستبيان.

ثانياً: الثبات و الصدق الاحصائي - تم اختبار أحد المقاييس الاحصائية علي مجموعة من الأفراد و رصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار علي نفس المجموعة و تم الحصول علي نفس النتائج مما يؤكد ثبات الاختبار تماماً، من ناحية اخري يعرف الثبات بأنه مدي الدقة و الاتساق للقياسات التي تم الحصول عليها، و من

اهم القياسات الاحصائية استخداماً هي: معادلة ألفا - كرونباخ ، و طريقة التجزئة النصفية (معادلة سبيرمان - بروان).

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم بطريقة التجزئة النصفية، و التي تقوم علي أساس فصل اجابات أفراد عينة الدراسة علي المحاور ذات الأرقام الفردية عن إجابات المحاور ذات الأرقام الزوجية. و لحساب صدق و ثبات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية من ٢٥ فرداً من مجتمع الدراسة و تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، و كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

الثبات و الصدق الاحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولي	69%	82%	91%
الثانية	58%	73%	86%
الثالثة	80%	89%	94%
الرابعة	70%	82%	91%
الاستبانة كاملاً	88%	94%	97%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة ٢٠٠٩م.

عرض و تحليل و اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يشتمل عينة الدراسة علي البيانات الشخصية الوصفية المتعلقة بالدراسة، من حيث العمر و المؤهل العلمي و الحالة الاجتماعية و غيرها، كما يشتمل علي البيانات الخاصة بمحاور فرضيات الدراسة، و في هذه الورقة العلمية يقوم الباحث بإعطاء أوزان نسبية لإجابات المبحوثين ، فالدرجة ٥ عبارة أوافق بشدة و الوزن ٤ عبارة أوافق و الوزن ٣ عبارة محايد و الوزن ٢ عبارة لا اوافق و الوزن ١ عبارة لا أوافق بشدة، و الهدف من هذه الأوزان النسبية تحويل المتغيرات الإسمية إلي متغيرات كمية، باستخدام مربع كاي للتعرف علي دلالات الفروق في اجابات عينة الدراسة علي النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوي العاملة و رضا العاملين بمصنع سكر عسلاية

و للتحقق من صحة هذه الفرضية و التي تشتمل علي ١٦ محوراً و تتضمن ١٢١ إجابة لأي محور، و هذا يعني أن مجموع الإجابات لأفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية تساوي ١٩٢٦ إجابة، كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية الأولى

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	373	19.3%
أوافق	665	34.3%
محايد	295	15.2%
لا أوافق	413	21.3%
لا أوافق بشدة	190	9.8%
المجموع	1936	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٠٩م.
 يتبين من الجدول رقم ٥ أن عدد إجابات عينة الدراسة الذين أجابوا بأوافق بشدة ٢٧٣ إجابة أي بنسبة ١٩,٢٪، بينما كان عدد إجابات عينة الدراسة بعبارة أوافق ٦٦٥ إجابة بنسبة ٣٤,٢٪، اما عدد الإجابات بعبارة محايد ٢٩٥ إجابة بنسبة ١٥,٢٪، والذين أجابوا بلا أوافق كانت إجاباتهم ٤١٣ إجابة بنسبة ٢١,٣٪ بينما كان عدد إجابات الذين أجابوا بلا أوافق بشدة ١٩٠ إجابة بنسبة ٩,٨٪.
 بلغت قيمة مربع كاي (Chi Square) المحسوبة لدلالة الفروق بين الإجابات الموافقة وغير الموافقة و المحايدة علي ما جاء بجميع محاور الفرضية الأولى ٢٢٢,٧٦، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوي دلالة ١٪ و البالغة ١٣,٢٨، وهذه القيمة تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ١٪ بين إجابات عينة الدراسة علي عبارة الموافقة علي جميع محاور الفرضية الأولى.

مما تقدم يمكن أن نستنتج أن الفرضية الأولى للدراسة تم اختبارها وتحققت صحتها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الأجور و الحوافز وجذب الكفاءات المدربة للعمل بمصنع سكر عسلاية
 و للتحقق من صحة هذه الفرضية و التي تشتمل علي ١٤ محوراً و تتضمن ١٢١ إجابة لأي محور، و هذا يعني أن مجموع الإجابات لأفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية و تساوي ١٦٩٤ إجابة، كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الفرضية الثانية

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	347	20.5%
أوافق	597	35.2%
محايد	247	14.6%
لا أوافق	324	19.1%
لا أوافق بشدة	179	10.6%
المجموع	1694	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٠٩م. يتبين من الجدول رقم ٦ أن عدد إجابات عينة الدراسة الذين أجابوا بأوافق بشدة ٢٤٧ إجابة أي بنسبة ٥, ٢٠٪، بينما كان عدد إجابات عينة الدراسة بعبارة أوافق ٥٩٧ إجابة بنسبة ٢, ٣٥٪، أما عدد الإجابات بعبارة محايد ٢٤٧ إجابة بنسبة ٦, ١٤٪ و الذين أجابوا بلا أوافق كانت إجاباتهم ٣٢٤ إجابة بنسبة ١, ١٩٪، بينما كان عدد إجابات الذين أجابوا بلا أوافق بشدة ١٧٩ إجابة أي بنسبة ٦, ١٠٪. بلغت قيمة مربع كاي (Chi Square) المحسوبة لدلالة الفروق بين الإجابات الموافقة و غير الموافقة و المحايدة علي ما جاء بجميع محاور الفرضية الثانية ٨٧, ٢٩٧، و هذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية ٤ و مستوي دلالة ١٪ و البالغة ١٣, ٢٨، و هذه القيمة تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ١٪ بين إجابات عينة الدراسة علي عبارة الموافقة علي جميع محاور الفرضية الثانية.

مما تقدم يمكن القول أن الفرضية الثانية للدراسة تم اختبارها وتحققت صحتها. الفرضية الثالثة: هناك اهتمام من إدارة مصنع سكر عسلاية بتدريب العاملين هدفه تقليل تكلفة و استقرار العاملين و للتحقق من صحة هذه الفرضية و التي تشتمل علي ١٣ محوراً و تتضمن ١٢١ إجابة لأي محور، و هذا يعني أن مجموع الإجابات لأفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية تساوي ١٥٧٣ إجابة، كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية الثالثة

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	376	23.9%
أوافق	654	41.9%
محايد	219	13.9%
لا أوافق	207	13.2%
لا أوافق بشدة	117	7.4%
المجموع	1573	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٠٩م.
 يتبين من الجدول رقم ٧ أن عدد إجابات عينة الدراسة الذين أجابوا بأوافق بشدة ٣٧٦ إجابة أي بنسبة ٢٣,٩% بينما كان عدد إجابات عينة الدراسة بعبارة أوافق ٦٥٤ إجابة أي بنسبة ٤١,٩%، أما عدد الإجابات بعبارة محايد ٢١٩ إجابة بنسبة ١٣,٩%، و الذين أجابوا بلا أوافق كانت إجاباتهم ٢٠٧ إجابة أي بنسبة ١٣,٢%، بينما كان عدد إجابات الذين أجابوا بلا أوافق بشدة ١١٧ إجابة بنسبة ٧,٤%.
 بلغت قيمة مربع كاي (Chi Square) المحسوبة لدلالة الفروق بين الإجابات الموافقة وغير الموافقة و المحايدة علي ما جاء بجميع محاور الفرضية الثالثة ١٠,٥٦٨، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية ٤ و مستوى دلالة ١% و البالغة ١٣,٢٨، وهذه القيمة تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١% بين إجابات عينة الدراسة علي عبارة الموافقة علي جميع محاور الفرضية الثالثة.

مما تقدم يمكن القول أن الفرضية الثالثة للدراسة تم اختبارها وتحققت صحتها.
 الفرضية الرابعة: يوجد بمصنع سكر عسلاية نظام رقابي يهدف إلي التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعه
 و للتحقق من صحة هذه الفرضية و التي تشتمل علي ٨ محوراً و تتضمن ١٢١ إجابة لأي محور، و هذا يعني أن مجموع الإجابات لأفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية تساوي ٩٦٨ إجابة، كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي جميع محاور الفرضية الرابعة

الإجابات	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	204	21.1%
أوافق	474	49.0%
محايد	121	12.5%
لا أوافق	130	13.4%
لا أوافق بشدة	39	4.0%
المجموع	968	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٠٩م. يتبين من الجدول رقم ٨ أن عدد إجابات عينة الدراسة الذين أجابوا بأوافق بشدة ٢٠٤ إجابة أي بنسبة ٢١,١٪، بينما كان عدد إجابات عينة الدراسة بعبارة أوافق ٤٧٤ إجابة أي بنسبة ٤٩,٠٪، أما عدد الإجابات بعبارة محايد ١٢١ إجابة بنسبة ١٢,٥٪، و الذين أجابوا بلا أوافق كانت إجاباتهم ١٣٠ إجابة أي بنسبة ١٣,٤٪، بينما كان عدد إجابات الذين أجابوا بلا أوافق بشدة ٣٩ إجابة بنسبة ٤,٠٪.

بلغت قيمة مربع كاي (Chi Square) المحسوبة لدلالة الفروق بين الإجابات الموافقة وغير الموافقة والمحايدة علي ما جاء بجميع محاور الفرضية الرابعة ٥٧٨,٢٥، وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية ٤ ومستوي دلالة ١٪ والبالغة ١٣,٢٨، وهذه القيمة تشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ١٪ بين إجابات عينة الدراسة علي عبارة الموافقة علي جميع محاور الفرضية الرابعة.

مما تقدم يمكن القول أن الفرضية الرابعة للدراسة تم اختبارها وتحققت صحتها. نتائج الدراسة: و من خلال البيانات الواردة في عبارات فرضيات الدراسة، و التي كانت تمثل رؤية عينة الدراسة، توصل الباحث إلي النتائج التالية:
توجد خطة لتوظيف العاملين بمصنع سكر عسلاية و وصف وظيفي يعبر عن مهام أي عامل او موظف.

تهتم إدارة مصنع سكر عسلاية بالعوامل التي تعمل علي رضا العاملين، من خلال توفير الخدمات اللازمة و تشجيع روح فريق العمل و توفير آلية لتبادل الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين، كانت لها آثار إيجابية في تحسين العلاقات بين العاملين.

تهتم إدارة عسلاية بتدريب العاملين كل العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً علي خطة التدريب المرسومة، مما إلي خفض تكاليف الإنتاج و تقليل أعطال خطوط الإنتاج، كان له أثراً إيجابياً علي زيادة إنتاجية المصنع.

يوجد في مصنع سكر عسلاية بتحفيز كل العاملين الثابتين في الخدمة المستديمة و الموسمين بنسب متفاوتة، كما تهتم بعلاج و تعليم أسر العاملين في مدارسها، مما أدي إلي استقرار العاملين و جذب الكفاءات و أصحاب الخبرات من العمالة.

يوجد بعسلاية قسم للأمن و السلامة يتركز نشاطه في المحافظة علي ممتلكات المصنع من الهدر و التلف ، و يساهم في تقليل معدلات اصابات العمل.

التوصيات: علي ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية :

تقديم شروط خدمة مجزية و تحسين هيكل الأجور و الرواتب خاصة للعاملين في الوظائف الدنيا و الوسطي و الذين يعتبرون محور العملية الإنتاجية.

تشجيع العاملين وحثهم علي الابداع و الابتكار لتطوير أداء الأعمال و تحفيز المبرزين منهم مادياً و معنوياً.

زيادة الرقعة الزراعية و اتباع الوسائل العلمية و الحزم التقنية لرفع انتاجية الفدان المزروع بقصب السكر رأسياً، و العمل علي تقليل الفاقد في جميع مراحل الانتاج.

إدخال الحواسيب الألية في عمليات انتاج السكر و ربط الوحدات الادارية و المالية بشبكة الإنترنت لتقليل العمل اليدوي و حفظ الملفات إلكترونياً، و اتباع نظم الاتصالات الالكترونية لمواكبة التطور التقني و التقاني و ي عصر العولة بهدف ترقية أداء الأعمال.

تطوير قسم إدارة الأفراد ليصبح قسم يختص بإدارة الموارد البشرية يقوم بتنمية و تطوير قوة العمل بالمصنع و القيام بأنشطة تخطيط القوي العاملة الأخرى.

تحسين بيئة العمل و توفير معينات و معدات العمل اللازمة و الاهتمام بالصحة المهنية للمحافظة علي صحة العاملين الذين هم عصب العملية الإنتاجية.

إعادة صياغة الهيكل التنظيمي الحالي بحيث يستوعب الوظائف و منحها درجات وظيفية متوازية، بالإضافة إلي وضع اعتبارية خاصة لطبيعة عمل الوظيفة. و العمل علي استيعاب الكوادر الشبابية ذات المؤهلات العلمية الحديثة و المعارف التقنية للعمل في مصنع سكر عسلاية.

يوصي الباحث بإجراء دراسات في تخطيط القوي العاملة في المؤسسات العامة الحكومية.

المراجع والمصادر:

١. أحمد بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٤.
٢. أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة (القاهرة)، ١٩٩٧.
٣. التخطيط الإداري: موقع جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن علي الإنترنت،
٤. www.ust.edu
٥. تقرير عن مصنع سكر عسلاية، ٢٠٠٩.
٦. حامد التاج حامد الصايف: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، ط١، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، أبها (السعودية)، ١٩٩٦.
٧. الداوي الشيخ: نحو تسيير استراتيجي فعال لكفاءة مؤسسات الأسمنت في الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، ١٩٩٩.
٨. رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي (بغداد)، ١٩٨٧.
٩. سجلات قسم التدريب بمصنع سكر عسلاية، ٢٠٠٩.
١٠. سجلات قسم شؤون الأفراد بمصنع سكر عسلاية، ٢٠٠٩.
١١. سيزلايف، والاس و مارك جي: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة، الرياض، السعودية، ١٩٩١.
١٢. عبد الرحمن عثمان إبراهيم (أثر تخطيط القوي العاملة علي أداء العاملين بالتطبيق علي أسواق محاصيل ولاية النيل الأزرق - الدمازين)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة أمدرمان الإسلامية (السودان)، ٢٠٠٤م.
١٣. عاصم الأعرجي و عبد الرازق الشبخلي: إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد (العراق)، مطابع التعليم العالي، ١٩٩٠.
١٤. علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف (القاهرة)، ١٩٧٥.
١٥. علي السلمي: تطوير أداء وتجويد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، ١٩٩٨.
١٦. علي عبيد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية علي كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ١٩٩٣.
١٧. محمد احمد إسماعيل: أهداف و مقومات تخطيط الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية علي الإنترنت، www.hrm-group.com

١٨. محمود أحمد الخطيب: إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس (مصر)، ٢٠٠٢.
١٩. محمد شهاب العبيدي (تخطيط القوي العاملة في الجمهورية العراقية مع تطبيق خاص علي صناعة الدخان)، رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة لجامعة النيلين (السودان)، ١٩٧٦م.
٢٠. محمد عبد المنعم صابر و خالد عبد المجيد تعليب: إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٠.
٢١. منصور أحمد منصور: تخطيط القوي العاملة بين النظرية و التطبيق، وكالة المطبوعات (الكويت)، ١٩٧٥م.
٢٢. نعمة شلبية الكعبي و مؤيد سعيد السامرائي: إدارة الأفراد - مدخل تطبيقي، المطبعة المركزية (بغداد)، ١٩٩٠.
٢٣. الهادي سليمان إسحاق (أثر تخطيط القوي العاملة علي الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق علي مصنع سكر كنانة)، رسالة دكتوراة غير منشورة ، مقدمة لجامعة أمدرمان الإسلامية (السودان)، ٢٠٠٩م.

