

دور ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في تحسين نماذج تقييم الأداء
(دراسة تطبيقية مصانع السكر بالسودان 2011-2021م)

**The role of human resources management and contemporary applications in
improving performance evaluation models**

(Applied study of sugar factories in Sudan 2011-2021)

إعداد/ د. فتح الرحمن عبد الحفيظ فرح محمد

جامعة الرباط الوطني قسم إدارة الاعمال

تاريخ النشر: 2024/1/15

تاريخ القبول: 2023 /12/14

تاريخ الاستلام: 2023/12/5

المخلص:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الآتي ما هو تأثير ادارة الموارد البشرية في تصميم نماذج الجدارة لتقييم الاداء بقطاع السكر بالسودان؟ كما تعالج الدراسة الإشكاليات المعرفية عبر الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي متطلبات تصميم نماذج الجدارة لتقييم الاداء داخل المؤسسة؟، هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية و تصميم نماذج الجدارة لتقييم الأداء؟، ما واقع ادارة الموارد البشرية وما مدى اسهامها في تصميم نماذج الجدارة لتقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان؟، هل توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين بقطاع السكر بالسودان؟. حيث هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير الموارد البشرية علي تصميم نماذج الجدارة لتقييم اداء المؤسسات، ومتطلبات تصميم نماذج الجدارة لتقييم الاداء، والتحقق من مساعدة الكشف عن حقيقة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتصميم نماذج الجدارة لتقييم الأداء في المؤسسة، التأكد من درجة مستوى العلاقة ما بين ادارة الموارد البشرية وابعاد تصميم نماذج الجدارة لتقييم الاداء في المؤسسة عينة الدراسة. مجتمع البحث قطاع السكر بالسودان (السكر السوداني - كنانة - الجنيد - النيل الأبيض - سنار)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزع عدد (60) استبانة علي افراد عينة البحث، أختبر البحث عدد من الفرضيات أوصلت إلى عدد من النتائج أهمها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأثرها في تصميم نماذج الجدارة لتقييم الأداء بقطاع السكر بالسودان. من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها الاهتمام بالكادر البشري لأنه أساس كل تطوير وضرورة حصول الموظفين على التدريب اللازم لرفع مهارة حل المشكلات والتصرف في الحالات الحرجة دون الرجوع للمدير او المشرف.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تقييم الأداء الإدارة، الاستراتيجية، المؤسسة المهارات.

Abstract

The problem of the study lies in the following question: What is the impact of human resources management in designing competency models to evaluate performance in the sugar sector in Sudan? The study also addresses cognitive problems by answering the following questions: What are the requirements for designing competency models to evaluate performance within the organization? Is there a relationship between human resources management and designing competency models to evaluate performance? What is the reality of human resources management and to what extent does it contribute to designing competency models to evaluate performance in the sugar sector in Sudan? Is there a relationship between human resources management and recruitment and recruitment in the sugar sector in Sudan?. The study aim to identify the impact of human resources on the design of competency models to evaluate the performance of institutions, the requirements for designing competency models to evaluate performance, and to verify the assistance in revealing the truth of the relationship between human resources management and the design of competency models to evaluate performance in the organization, ascertaining the degree of the level of the relationship. Between human resources management and the dimensions of designing competency models to evaluate performance in the organization that is the study sample. The research community is the sugar sector in Sudan (Sudanese sugar - Kenana - Al-Junaid - White Nile - Sennar). The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting data. He distributed (60) questionnaires to members of the research sample. The research tested a number of hypotheses that led to a number of results. The most important of which is that there is a statistically significant relationship between human resources management and its impact on designing competency models to evaluate performance in the sugar sector in Sudan. Through the results of the field study, the researcher reached a number of recommendations, the most important of which is paying attention to the human staff because it is the basis of all development and the necessity of employees obtaining the necessary training to raise the skill of solving problems and acting in critical situations without referring to the manager or supervisor.

Keyword: Human resources, performance evaluation, management, strategy, enterprise skills

المقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم في أي منظمة. وفي قطاع السكر بالسودان، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تسهم بشكل كبير في تحسين نماذج تقييم الأداء من خلال استخدام التطبيقات المعاصرة. تعتبر التطبيقات المعاصرة أداة قوية لتحسين نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان. فهي توفر وسائل فعالة لجمع البيانات وتحليلها بشكل سريع ودقيق. يمكن استخدام هذه التطبيقات لتتبع أداء الموظفين وتقييمهم بناءً على معايير محددة مثل الإنتاجية والجودة والتفوق في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التطبيقات لتحليل البيانات واكتشاف الاتجاهات والمشكلات الكامنة في أداء الموظفين، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً حاسماً في تحسين نماذج تقييم الأداء من خلال تطوير وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة. يمكن لهذه البرامج تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم في مجالات مثل القيادة والتواصل وحل المشكلات. كما يمكن للبرامج التدريبية أن تساعد في تعزيز الوعي بأهمية تقييم الأداء وتوفير الأدوات والمهارات اللازمة لتنفيذه بشكل فعال. علاوة على ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين نماذج تقييم الأداء من خلال تعزيز ثقافة التقييم والتغذية الراجعة في المنظمة. يجب أن يكون التقييم جزءاً من عملية مستمرة ومنظمة، ويجب أن يتم تشجيع الموظفين على تقديم ملاحظات بناءة وتلقيها بشكل إيجابي. يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً فعالاً في تعزيز هذه الثقافة من خلال توفير التوجيه والدعم اللازمين للموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التقييم.

باختصار، يمكن لإدارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة أن تلعب دوراً حاسماً في تحسين نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان. من خلال استخدام التطبيقات المعاصرة وتطوير برامج تدريبية متخصصة وتعزيز ثقافة التقييم، يمكن تعزيز أداء الموظفين وتحقيق نتائج أفضل في المنظمة. لذا، يجب على الشركات في قطاع السكر بالسودان أن تستثمر في هذه الأدوات والممارسات لتحقيق التحسين المستمر والنجاح المستدام.

مشكلة البحث:

من أجل معرفة دور إدارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في تحسين نماذج تقييم الاداء داخل المؤسسة او المنشأة تتبلور الاشكالية التالية والتي يتم الاجابة عليها من خلال الدراسة ويمكن صياغتها على النحو التالي:

ما دور ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في تجويد الاداء داخل المؤسسة؟

فروض البحث:

الفرضية الاولى: لتحسين نماذج تقييم الاداء إسهامات في تجويد الاداء.

الفرضية الثانية: استخدام التطبيقات المعاصرة من قبل ادارة الموارد البشرية تجود الاداء.

أهمية البحث:

تكتسب أهمية البحث في أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة باعتباره الوجه الحديث للاقتصاد الجيد القائم على ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة.

كما ان أهمية البحث تنبع من فلة الدراسة في موضوع البحث وأهميته في تجويد الاداء بالمؤسسة.

كما تظهر الدراسة الأهمية المتزايدة لتحسين نماذج تقييم الاداء باعتباره من المتطلبات الأساسية بالمؤسسات الانتاجية ودوره في زيادة الانتاج.

أهداف البحث:

وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعاً هاماً تواجهه المؤسسات الانتاجية وهو اشكالية تحسين نماذج تقييم الاداء وما ينجم عنه من زيادة في الانتاج والانتاجية.

1/ التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات.

2/ التعرف على واقع وافاق قطاع السكر بالسودان على المستوى العالمي والوطني..

3/ تقديم توصيات ونتائج البحث لقطاع السكر بالسودان علماً تسهم ولو بالقليل في تحسين نماذج تقييم الاداء وتطويره.

حدود البحث:

اقتصرت الحدود لهذا البحث على دور ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في تحسين نماذج تقييم الاداء بقطاع السكر بالسودان.

أولاً: الدراسات السابقة:

دراسة (محمد عمر 2016)

واشارت الى أن هناك أثر لعملية تقييم اداء العاملين في تحقيق الرضاء الوظيفي وهدفت الدراسة الى التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطبيق عملية التقييم والارتقاء بها ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن معايير الاداء المستخدمة في تقييم العاملين قابلة للقياس ويجب أن تشمل معايير تقييم الاداء جميع الوظائف حتى تكون عملية التقييم أكثر موضوعية وايضاً ضرورة أن تتبع المنظمة وصف وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات

اشارت دراسة (صلاح الدين ل عبد2017)

الى ان تقييم الاداء الوظيفي اه جور فعال في ايضاح تباين الفروق الفردية بين العاملين وتوصلت الى بعض النتائج ومنها انه يوجد اختلافات بين الافراد في القدرات والمهارات وان العديد من الافراد وان كان مستوى تعليمهم وتأهيلهم عالي الا انهم وضعوا في المكان غير المناسب وان تدريب العمال لم يتم وفق احتياجاتهم ولم يمكنهم من اظهار قدراتهم او تحسينها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان عملية تقييم الأداء هي العصب الحساس والعداء لنجاح المؤسسة وتوصلنا الى انها لا تتم الى اسس موضوعية مما جعل منها عملية فاشلة حيث ان العمال يعانون حالة فتور وصراع مما أثر سلباً على ادائهم وولاءهم واخلاصهم للعمل بالمؤسسة.

Ebrahim Soltani

اوضحت هذه الدراسة أن انظمة قياس الاداء داخل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص تعتمد على سياسة إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن هذه السياسة تبحث عن تطبيق أفضل انظمة قياس الاداء لتحقيق اهداف المنظمة على أكمل وجه.

وخلصت الدراسة الى كيفية جعل نظام التقييم أكثر ملائمة لتحقيق التميز في الجودة وايضاً وضع نظام يدلل كل المعوقات التي تقلل من الاستفادة من استخدامات تقييم الاداء.

ويتفق البحث الحالي مع هذه الدراسة في استخدام أفضل الطرق عن طريق تحسين النماذج التطبيقية سياسة الجودة الشاملة في المنظمات سواء القطاع الخاص او القطاع الحكومي.

ثانياً: أدبيات الدراسة:

مدخل الموارد البشرية: -

ان مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً , ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ويعد امتدادا للبحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية التي أكدت على اعتبار الافراد العنصر الأساسي والمورد الرئيسي للتنظيم , وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة الى تكوينهم الجسدي وقدرتهم الفيزيولوجية والعقلية انما يمثلون واحداً من المتغيرات المحددة للأداء التنظيمي.

ويؤكد مدخل الموارد البشرية ان الاهداف التنظيمية وحاجات الافراد جانبان يكملان بعضهما البعض , وان تحقيق مكاسب في أحدهما لن يكون على حساب الاخر.

فن سمته يعطى (بالك) للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الانسان من جوانبه المختلفة الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي اغفلت الانسان ودوره في التنظيم واقتصرت على دراسته من الناحية الفيزيولوجية فقط كما فعلت نظرية الادارة العلمية.

وقد تبلور الافتتاح الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الاسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

1/ أن المورد البشري هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

2/ إن الانسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الادارة, بل هو يريد المبادرة والسعي الى التطوير والانجاز

3/ إن الانسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته بأنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج الى التدخل التفصيلي من المشرف او الرقابة اللصيقة لضمان اداء العمل.

4/ إن الانسان يبذل عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت بذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استقرار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل , يعكس كل الاسهامات والاضافات الايجابية لتغيرات فكرية مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواجهة لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية كالعلوم السلوكية , بحوث ومداخل التطوير التنظيمي , نظرية النظم ومدخل إدارة الجودة الشاملة ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الانسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الانسب له , وباعتباره شريك في العمل وليس أجبر ومن ثم أصبح ينظر للأفراد على انهم مورد يشكلون رأس المال البشري للمؤسسة اذا ما احسن استثماره. ويعود استخدام مفهوم رأس المال البشري لأول مرة الى الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز (Theodor.W.Schultz 1961)والذي نال عن اجائته حول الاستقرار في راس المال البشري جائزة نوبل في عام 1979م

مفهوم إدارة الموارد البشرية: -

عرفها (عمر حقييل 2009م) على انها احدى الوظائف او الإدارات الرئيسية والاساسية في كافة انواع المنظمات , محور عملها جميع العناصر البشرية التي تعمل معها , وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية من بداية تعيينهم الى نهاية خدمتهم بالمنظمات , وعرفها ايضاً بأنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

أهداف إدارة الموارد البشرية

هنالك مجموعة من الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها أهمها:-

- 1/ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 2/ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 - 3/ زيادة الرضاء الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
 - 4/ إيصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة.
 - 5/ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاق العمل.
 - 6/ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف
 - 7/ السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد ، وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين ، واما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- وفيما يلي اهم وظائف الموارد البشرية (1) :-

تخطيط الموارد البشرية

مفهوم التخطيط بشكل عام :-

يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر والتي سوف تكون موجودة مستقبلاً واتخاذ قرار لما هو افضل وانسب لبنا صورة مستقبلية لما نريد ان نحققه ، او هو رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الاحمال ورسم السياسات والاجراءات المناسبة للوصول الى الاهداف والغايات المرجوة في اقل جهد وتكلفة ممكنة (المرواني ، عبد الله) وبما امر متعلق بالمستقبل ومرتب بما هو موجود عليه في الحاضر كان لا بد ان نوضح اننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها ، لذلك نستطيع القول ان تخطيط الموارد البشرية لا بد ان تتوفر فيه عناصر التخطيط الاساسية من حيث التوقع المستقبل وضع هدف والعمل على تحقيقه لذا عرّف بعض الكتاب تخطيط الموارد البشرية بأنه (العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق أهداف المنظمة

مميزات تخطيط الموارد البشرية (2) :-

- 1/ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع الاتيآكات الجائبة في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
 - 2/ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
 - 3/ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الافراد.
 - 4/ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
 - 5/ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- كما وتنبع اهميتها من كونها

1. تقدير امكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الاوقات.
2. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلاً والتخلص من البطالة المتتمة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة والتي من الممكن إنجاز العمل بدونها.
3. ترابط انظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله.
4. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجونه مستقبلاً من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهارتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلاً.
5. تحديد احتياجات سوق العمل متقبلاً وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلاً.
6. تقليل الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً
7. التزوّد بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفقاً لطبيعة العمل بها
8. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، البار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 112-119

(2) اساميل ابراهيم الفراز، راي حكمت الحديثي عادل عبدالملك كوريل، sigma6، واساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009 ، ص 247

العوامل التي تعيق عملية التخطيط (3): -

هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عملية تخطيط الموارد البشرية أبرزها:

العوامل الداخلية: -

وهي مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل:

1/ أهداف المنظمة: -

حيث تشكل اهداف المنظمة القاعدة الاساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية ان تخطط لنفسها بمعزل عن فهم او إدراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها

2/ الوضع المالي: -

الوضع المالي للمنظمة والذي يمثّل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية , والوضع المالي يؤثر على أنشطة اخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس المال وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ...الخ.

3/ التغيرات التنظيمية: -

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف او إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الافراد والذي بدوره قد يتطلب الى تدريب وتطوير الموارد البشرية

4/ حجم العمل: -

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمات نفسها ومن داخلها ، ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الاضرار بهيكل التخطيط وسمته (4).

بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية (5):

العوامل الخارجية:

- أ- **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة
- ب- يؤدي الى وجود فائض في سوق العمل مما يعنى فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
- ج- **سياسات العمالة في الدولة:** تتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية او وضع حد ادنى من الاجور ...الخ.
- ح- **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- خ- **أوضاع سوق العمل:** - ويمثّل هذا في المتغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث سوق الفائض او العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- د- **عوامل تنافسية:** - ويمثّل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- ذ- **العوامل الاجتماعية السكانية:** - ويمثّل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية الى اخرى او الهجرة العائدة او الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض او العجز.

مراحل التخطيط:

لا بد من دراسة كيف تم عملية التخطيط لان تخطيط الموارد البشرية يعد الخطوة الاولى للنمو البشرى في المنظمات من خلال معرفة الخطوات الاجرائية التي من خلالها يكون التخطيط فعالاً وصحيحاً ومناسباً مع حاجة المنظمة في فترة التخطيط.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل اساسية هي:

- تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية) ، التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ، تحليل المعروض من الموارد البشرية ، وأخيراً خطة العمل.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 123

(4) عمر وصفي عتيبي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب ، طبعة 1991 ، ص 138

(5) عمر وصفي عتيبي ، مرجع سابق ، ص 142

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل بيئة العمل:-

تتفاعل في هذه المرحلة كل من بيئة العمل الداخلية او الخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة , ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل (الرواج والاكباش والمنافسة) تبدأ المنظمة في تحديد إستراتيجيتها الأساسية التي تهدف الى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية , ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هدى مجموعة المتغيرات السياسية (مثل قوانين العمل والعمال ,الاستقرار السياسي) , او المتغيرات الاقتصادية (مثل الرواج او الكساد الاقتصادي او اسعار الفائدة او اسعار العملات الأجنبية) , او المتغيرات الاجتماعية (مثل مستوى الدخل وأنماط الاستهلاك) او المتغيرات التكنولوجية (مثل تكنولوجيا المعلومات)⁽⁶⁾ .

ومن الممكن في هذا المجال التفرقة بين ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة تنفيذها وتؤثر بشكل مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية وهذه الإستراتيجيات هي:

● إستراتيجية النمو:-

ترغب المنظمة في هذه الحالة في استغلال العديد من الفرص المتاحة في السوق. مثل زيادة الطلب على المنتجات , وذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة او فتح اسواق جديدة او تطوير اسواق قائمة , ومن الممكن أن يؤدي تطبيق هذه الاستراتيجية الى ظهور حاجة لدى المنظمة في تعيين عمالة جديدة بمهارات جديدة لمواجهة احتياجات النمو والتوسع التنظيمي⁽⁷⁾.

● إستراتيجية التقلص:-

تتجه المنظمة في هذه الحالة الى التخلص من بعض خطوط الانتاج او الخدمات او الاسواق حتى تتفادى تحقيق المزيد من الخسائر او بغرض زيادة القدرة التنافسية لها , وغالباً ما يصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية تخفيض حجم العمالة التنظيمية الحالية او الاكتفاء بمجموعة معينة من العاملين من زوى المهارات العالية , وقد يتم تخفيض العمالة إما بطرق مباشرة (الفصل الجماعي مثلاً) او طرق غير مباشرة (المعاش المبكر مثلاً)

● إستراتيجية الاستقرار:-

تهدف المنظمة في هذه الحالة على الحفاظ على الحصة السوقية الحالية ,او تثبيتها دون محاولة الدخول الى أسواق جديدة او تقديم منتجات جديدة بشكل كبير , وغالباً ما يتم تنمية وتطوير العمالة الحالية وتدريبها بغرض تحقيق أهداف المنظمة ففي الاستقرار. وكما هو واضح من الاستراتيجيات الثلاثة السابقة , فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتأثر تأثيراً كبيراً بخطط المنظمة الاستراتيجية وتؤثر على نجاحها⁽⁸⁾. إن عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير احتياجات المنظمة من العمالة القادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية يمكن ان يؤثر سلباً على نتائج تلك الإستراتيجيات.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة , وبرغم توافر الاساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة , فان تلك الاساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم المتخذ القرار في المنظمة. ويظهر تأثير هذا التقدير الشخصي واضحاً في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة او نشاط معين⁽⁹⁾. وسوف نتعرض بالشرح ففي هذا المجال الى أربعة اساليب اساسية يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة وهي:

1/ أسلوب تقدير الخبراء:-

يعتبر هذا الاسلوب اقل اساليب التنبؤ تعقيداً وكثيراً استخدامها استخداماً في الحياة العملية , ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة , ومن الممكن ان تزداد فعالية هذا الاسلوب ففي التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على اسلوب او أكثر من الاساليب التالية: (اسلوب العصف الذهني, اسلوب الجماعات الاسمية , أسلوب دلفاي)⁽¹⁰⁾.

1/ أسلوب العصف الذهني:-

العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الافكار عن طريق محاولة دفع المجموعة الى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل او واقعيتها , وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع الخبراء على التوصل الى تحليل احتياجات المنظمة من العمالة خلال الفترات القادمة⁽¹¹⁾.

(6) جمال الدين محمد مرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين, الدار الجامعية , مصر , 2003, ص 236

(7) جمال الدين محمد مرسي , مرجع سابق, ص 251

(8) أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , الطبعة الثانية , دار النهضة العربية , بيروت , 2002 , ص ص 202-211

(9) حسين عبد العال محمد , الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية, 2006 , ص 162

(10) حسين عبد العال محمد , مرجع سابق , ص 172

(11) حمود خضير كاظم , إدارة الجودة الشاملة , دار المسيرة , عمان , 2000, ص 97

وغالياً ما يتولى احد أعضاء مجموعة الخبراء تسجيل التوقعات التي يطرحها بقية الاعضاء دون التعليق عليها او تقييمها، ورغم احتمال ان تكون التوقعات المتولدة غير واقعية ومخيفة أحياناً إلا ان انتقادها غير مسموح، ويرجع السبب في ذلك الى أن الفكرة الاساسية لعملية العصف الذهني تبنى على اساس الرغبة في توليد العديد من بدائل الحلول الابتكارية، وبالتالي فانه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات الى مراحل تالية، ويساعد هذا الاسلوب بشكل عام على زيادة حماس أعضاء الفريق وإذكاء روح التنافس بين الخبراء لتوليد التوقعات وهو في نفس الوقت اسلوب يمنع وصول الخبراء الى حالة الاستسلام واليأس بالنسبة لإمكانية الحصول على الافكار الجديدة .

وبرغم المميزات العديدة التي يمكن أن تتحقق من خلال اسلوب العصف الذهني، إلا أن نتائج البحوث في هذا المجال تشير الى ان وبدائل الحلول التي يولدها متخذ القرار عندما يعمل منفرداً تكون أكثر من تلك الافكار والبدائل التي تتولد في ظل العمل الجماعي، وبمعنى اخر فإن احتمال ان ينتج اربعة افراد يعملون بمعزل عن بعضهم البعض عدداً كبيراً من الافكار الجديدة أكبر من احتمال ان تقوم مجموعة من اربعة افراد بإنتاج نفس العدد من الأفكار، ويعزى السبب في ذلك بصفة عامة الى تأثير أعضاء الجماعة ببعضهم البعض، او الرغبة في الاتفاق بدلاً من الاختلاف مع اراء الجماعة بالإضافة الى طول الوقت المستخدم للتوصل الى النتائج النهائية⁽¹²⁾ .

ب/ اسلوب الجماعة الاسمية:-

يعتبر هذا الاسلوب محاولة اخرى لاتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد من يمكن من بدائل التوقعات بحجم العالمة، ويستخدم لفظ الجماعة الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الافكار والمقترحات، ويختلف هذا الاسلوب عن اسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم افكار عند توليدها.

ان السمة الاساسية لهذا الاسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجمعاً لوجه دون وضع أي قيود على حرية القيود او الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الاسلوب يهدف الى توليد الافكار اعتماداً على الجماعة بشرط ان يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الافكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الافكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب⁽¹³⁾.

ويلاحظ مما سبق ان اسلوب الجماعة الاسمية يفضل بشكل واضح بين عملية توليد الافكار وتقييم الافكار.

فالأفكار تتولد اسمياً (دون تفاعل أعضاء المجموعة) حتى تتفادى عيوب اسلوب العصف الذهني، اما التقييم فيتم من خلال تفاعل أعضاء المجموعة او الحوار المشترك بينهم، وحتى تتم عملية التقييم هذه بشكل فعال فإن قائد المجموعة يتولى توجيه النقاش لضمان ان يحصل كل بديل على القدر المناسب من التقييم، غير ان الصعوبة الاساسية التي قد تحد من إمكانية تحقيق الاستفادة التامة من هذا الاسلوب تنبع صعوبة توفير الخبرات اللازمة، بالإضافة الى طول الوقت المستغرق في المناقشات، ولقد صم اسلوب (دلفاي) لتفادي مثل هذه الصعوبة .

ج/ اسلوب دلفاي:-

يتشابه هذا الاسلوب الى حد كبير مع اسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد الافكار

غير ان الفرق الجوهري هو عدم استخدام الاتصال وجمعاً لوجه بين مجموعة الخبراء، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الاجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء⁽¹⁴⁾.

وتتميز اسلوب دلفاي بأنه يمنع تأثير بعض أعضاء الجماعة على البعض الاخر، ولكنه يسمح بتبادل الآراء فيما بينهم من خلال قوائم الاستقصاء، وبمعكس اسلوب الجماعة الاسمية فإن المحصلة النهائية لأسلوب دلفاي هو الاجماع.

بالرغم من هذه المميزات إلا ان هذا الاسلوب يعتبر ذو تكلفة عالية وعادة ما يستغرق وقتاً طويلاً، ولهذه الاسباب قد يقتصر استخدامه على الحالات التي تتطلب أفكار مستقبلية هامة، وبرغم كل ما سبق فإن هذا الاسلوب يعتبر علمياً ومفيداً في الحالات التالية⁽¹⁵⁾:

1. صعوبة تحديد الاحتياجات من العالمة بالطرق الكمية التقليدية، ومن ثم الرغبة في الاستفادة من الخبرات الشخصية على اساس جماعي.
2. الحاجة لمشاركة العديد من الشخصيات بما يتعب معه تحقيق الاتصال المباشر وجمعاً لوجه.
3. عدم قدرة الخبراء المطلوبين للتحكم على تحقيق الاتصال الفعال مع الاخرين نظراً لاختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم.
4. ارتفاع التكاليف الناتجة عن تعدد مرات اللقاء بهدف التوصل الى إجماع
5. تبين آراء الخبراء بشكل يستدعي عدم استخدام الاتصالات المباشرة، واستخدام الاتصالات غير المباشرة بدلاً منها رغبة في تلافي التناحر بين الخبراء او رغبة في الاحتفاظ بسرية الشخصيات المشاركة.
6. الرغبة في تحقيق نوع من التنوع في الخبرات المستخدمة لعلاج المشكلة لضمان مصداقية الحل.

(12) حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 101

(13) عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتجزير في الاداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي القاهرة، 2006، ص 203-216

(14) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 239

(15) عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق، ص 206

د/أسلوب احتياجات الإدارة:-

على العكس من أسلوب "تقدير الخبراء" فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها وتقدم الإدارات المختلفة في هذه الحالة احتياجاتها من العالة ثم ترتفعها إلى الإدارات العليا التي تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العالة، ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة. ويتولى كل مدير في إدارته تحليل الاحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين (16) ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمال، لأسباب طبيعية مثل المرض أو الوفاة أو ترك العمل أو الاستقالة.

وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة تنقية احتياجات الإدارات المختلفة وذلك أخذاً في الاعتبار ميزانيات المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف.

هـ/ أسلوب الاتجاه العام:-

يتم تحديد الاتجاهات المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات التاريخية المتاحة عن العالة والعوامل المؤثرة عليها، ويعتمد هذا الأسلوب بصفة أساسية على تقدير الاحتياجات من العالة في ضوء متغير واحد فقط هو بيانات العالة السابقة، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو نمط الزيادة أو (النقص) في أعداد العالة التي تكون في السنوات الماضية، يمكن أن يتكرر في المستقبل (17).

و/ أسلوب النماذج الرياضية:-

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النماذج الرياضية المتقدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، ويختلف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق (الاتجاه العام) في أن الاتجاه العام يربط تقدير الاحتياجات من العالة بمتغير مستقل واحد فقط، مثال ذلك عندما يتم تحديد الاحتياجات المتوقعة من رجال البيع اعتماداً على حجم المبيعات المتوقعة.

أما النماذج الرياضية فإنها تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الاحتياجات المتوقعة من العالة في المستقبل، ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالاحتياجات من العالة ليس فقط اعتماداً على رقم المبيعات، بل أيضاً من خلال تحديد أثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الاقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين، أو أية متغيرات أخرى، ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال هي نماذج الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

المرحلة الثالثة: تحليل المعروض من العالة:-

تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال التالي "ما هو حجم ونوع العالة المتوفرة حالياً داخل وخارج المنظمة للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؟" ومن الأساليب التي يمكن إتباعها للإجابة على هذا السؤال ما يلي (18):

اسلوب مخزون المهارات:-

يتم حصر- العالة (كم ونوعاً) في العديد من المنظمات من خلال اسلوب مخزون المهارات بالنسبة للوظائف الإدارية، من خلال اسلوب المهارات الإدارية، ويحقق الاسلوبان السابقان نفس الهدف وهو حصر المهارات والقدرات والخبرات البشرية المتاحة حالياً للمنظمة. ويمكن من خلال هذا الحصر تحديد مدى قدرة المنظمة على الاستعانة بالمهارات المتاحة داخل المنظمة قبل اللجوء إلى الاستعانة بالمهارات المتاحة في سوق العمل.

مخزون المهارات في أبسط معانيه هو عبارة عن حصر- أساء وخصائص ومهارات العاملين في المنظمة وتساعد هذه العملية إدارة الموارد البشرية على تكوين نظام للمعلومات عن الموارد البشرية في المنظمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

كذلك تعتمد إدارة القوى البشرية على مخزون المهارات في أداء أعمالها في مجالات تخطيط المسار الوظيفي والترقيات والتدريب، ومن الطبيعي أن يختلف حجم وطبيعة مخزون المهارات باختلاف حجم وطبيعة نشاط المنظمة، فمن الممكن أن يكون مخزون المهارات عبارة عن نظام يدوي بسيط في حالة المنظمات كبيرة الحجم (19).

وللبدء في تكوين نظام مخزون المهارات تحدد المنظمة نوعية المعلومات التي يجب أن تتضمنها القوائم المخصصة لحصر- المهارات التنظيمية، وغالباً ما تواجه إدارة الموارد البشرية بعدد لا نهائي من المعلومات التي يمكن أن تواجه الإدارة في هذه الحالة هي انه في حالة استبعاد بعض المعلومات من القوائم في الفترة الحالية قد يمثل قصوراً في البيانات في فترة مستقبلية أخرى، مما يستدعي تعديل وتعغير النظام استجابة للحاجات الجديدة، وغالباً ما يصاحب هذه العملية ارتفاع في التكاليف والوقت والجهة المطلوبة تعديل النظام.

ويلاحظ ان التقسيم الأساسي لهذا النظام يفرق بين ثلاث مجموعات من المعلومات هي (20):

أ/ معلومات عن تاريخ الموظف.

ب/ معلومات عن المهارات الحالية للموظف.

ج/ معلومات عن المستقبل.

(16) عطية، سليمان، دور محاسبة المسؤولية في قياس وكفاءة وفعالية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، (الرياض: العدد 57، 1998م)، ص 87.

(17) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 241

(18) عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق، ص 208

(19) عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق، ص 209

(20) مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، 2013م، ص 91

وبصفة عامة فإن نظام (مخزون المهارات) يساعد المنظمة على الاجابة على العديد من الاستئلة الهامة مثل:

1. هل يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتجديد وتطوير منتجات وخدمات المنظمة؟
2. ما هي المهارات التي يجب على الفرد أن يمتلكها قبل تعيينه في المنظمة؟
3. ما هي المهارات التي يجب على الفرد ان يكتسبها بعد تعيينه في المنظمة؟
4. من هم الافراد القادرين على رعاية وتدريب العاملين الجدد؟

معلومات عن تاريخ الموظف:-

- i. الوظائف التي شغلها الموظف خلال الخمسة سنوات الماضية داخل المنظمة -خارج المنظمة
- ii. المهارات الاساسية الى احتياجها الموظف لأداء وظيفته (يدوية , ذهنية , ابتكارية).
- iii. الشهادات العلمية (ثانوي , جامعية , دراسات عليا).
- iv. أهم المشروعات التي ساهم في إنجازها (في المنظمة , خارج المنظمة)

معلومات عن المهارات الحالية للموظف:-

- i. المهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف (يتم تحديدها من خلال تقييم الاداء خلال نفس الفترة
- ii. إدراك الموظف لمدى تميزه في الاداء الوظيفي ومدى حاجته لتطوير الاداء.
- iii. إدراك الرئيس المباشر لمدى تميز الموظف في الاداء الوظيفي حاجته لتطوير الاداء.

معلومات عن المستقبل:-

- i. أهداف الموظف (الوظائف التي يرغب أن يشغلها خلال العام القادم أو الثلاثة أعوام التالية)
- ii. رأى الرئيس المباشر في الوظائف التي يمكن أن يشغلها الفرد خلال الفترات القادمة.
- iii. نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الموظف خلال الفترات القادمة (تدريب أثناء العمل, تدريب خارج العمل, تدريب نظري).

خرائط الاحلال:

نوع آخر من أنواع تحليل المعروض من العمالة هو خرائط الاحلال, وغالباً ما تستخدم هذه الخرائط في حالة الوظائف الادارية والمهنية المتخصصة والفنية. وتعرض هذه الخرائط معلومات عن الافراد العاملين حالياً بالشركة. ويمكن من خلال استخدام هذه الخرائط تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً نتيجة حركة العمال.

تخطيط الولاية:-

يقصد بتخطيط الولاية إعداد تصور للقيادات الادارية التي يمكن ان تحمل محل قيادات المنظمة في حالة الرحيل المفاجئ او نتيجة تغيير الظروف التنظيمية. وكما هو معروف في علم الادارة فإن التغيير في قيادات المنظمة يمكن أن يكون له أثر مباشر على المركز المالي للشركة وقدرتها التنافسية. ولذلك فإن العديد من المنظمات تهتم بإعداد وتجهيز القيادات الادارية القادرة على شغل الوظائف القيادية لضمان استقرار ونمو المنظمة, ومن هذا المنطلق فإن عملية (تخطيط الولاية) أصبحت جزء لا يتجزأ من تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحديثة.

المرحلة الرابعة: إعداد خطط العمل

في ضوء ما تفسره عنه نتائج تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل, وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب, فمن الممكن أن تفسر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض عمالة.

في حالة وجود عجز في العمالة:-

تسعى المنظمة الى سد العجز عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء الى الاعتماد على المصادر الخارجية , وتتوقف المفاضلة بين الموارد الداخلية والخارجية على عدة عوامل منها:

- نوعية المهارات الوظيفية المطلوبة.
- المستوى الوظيفي المطلوب شغله.
- مدى الحاجة الى شغل الوظيفة بشكل سريع.
- التكاليف المصاحبة لشغل الوظيفة داخلية وخارجية.

في حالة وجود فائض عمالة: -

تتبع المنظمة عدة اساليب لتخفيض حجم العمالة على سبيل المثال:

- التوقف عن تعيين عمالة جديدة.
- تشجيع العاملين على ترك المنظمة.
- المعاش المبكر.
- مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في منظمات اخرى.

2/ الاستقطاب: -

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمة الحديثة، إن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية في موضع التنفيذ. ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية الى التأثير على (21):

- عدد الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات ميول هؤلاء الافراد لشغل الوظائف.

ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو تزويد المنظمة بالعدد المناسب من زوى الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

فالتركز الأساسي ينصب على عملية اختيار الوظيفة (Job choice) وهي نتاج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة الحالية، ويتأثر هذا الاختيار بثلاثة متغيرات هي:

أ/ سياسة الافراد في المنظمة التي تحدد الوظائف الحالية وشروط شغلها

ب/ تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

ج/ تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة

ثالثاً: الدراسة التطبيقية**منهج البحث:**

في هذا الدراسة تعددت المناهج حيث يتم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث تقوم في المنهج التاريخي بجمع المعلومات والبيانات عن نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية عامة وبقطاع السكر بالسودان خاصة ونربطها بالهيئة الواقعية في الفترة الحالية ومن ثم التنبؤ بما ستكون عليه مستقبلاً باستخدام التطبيقات المعاصرة، والمنهج الوصفي سنقوم بدراسة عينة البحث وربطها بالمتغيرات وأثرها في تجويد الاداء، والتحليلي بتحليل البيانات والمعلومات التي سنتحصل عليها حيث ان المنهج التحليلي يعتبر مكمل لكثير من مناهج البحث ولا يمكن من استخدامه بمفرده.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه وهو منهج يعتمد على تحليل النتائج المستخلصة من المعلومات التي جمعت عن طريق المسح الميداني للمجتمع البحث، وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع المعلومات في هذا البحث.

مجتمع البحث:

المقصود بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يأخذها الباحث كمجموعة جزئية من المجتمع ويسمى الى تعميم النتائج المستخرجة الى كل المجتمع، ويتكون مجتمع البحث من.

عينة البحث:

عينة هذا البحث تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث قام الباحث بتوزيع (60) استبانة ونسبتهم (22%) من مجتمع البحث. ومن ثم تم جمع الاستبيانات بعد إن قام الباحثين بوضع استجاباتهم والتحقق من الفرضيات تم ب استخدام SPSS. وفيها يلي شرح مفصل لإجراءات التحليل الإحصائي لجميع مراحل الدراسة وفي كل محاور الدراسة وفرضياتها.

(21) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 249

أدوات البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول (1) اختبار الفرضية الأولى:

ما وقع ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في قطاع السكر بالسودان وما مدى اسهامها في تجويد وتحسين الاداء

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات	
			لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة		
65%	1.308	3.48			1	2	25	14	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم
68%	1.219	3.73			1	3	21	20	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بمجودة الخدمات التي يتم تقديمها
65%	0.978	3.60			1	9	30	9	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه
90%	0.982	4.55				3	9	45	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين
60%	1.097	3.48			1	11	27	9	يتم قياس أداء العاملين باستمرار
67%	1.049	4.02				2	29	21	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها
70%	1.076	3.83			1	7	23	19	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن تقديرات العينة أوافق بشدة، أوافق على النحو التالي:
تحصلت على نسب تراوحت (60%-90%) مما يدل على أنه فقرات الفرضية لا تتميز بدرجة استجابة عالية ً احصائياً وقبول وهذه النتيجة تجيب على
الفرضية الثالثة:
ما واقع ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في قطاع السكر بالسودان وما مدى اسهامها في تجويد وتحسين الاداء.

جدول (2) اختبار الفرضية الثانية

ما وقع ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في قطاع السكر بالسودان وما مدى اسهامها في تجويد وتحسين الاداء

العبارة	الوسيط الحسني	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم	3.48	1.308	27.167 ^a	4	0.000
هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها	3.73	1.219	29.667 ^a	4	0.000
يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه	3.60	0.978	20.400 ^b	3	0.000
تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين	4.55	0.982	81.600 ^b	3	0.000
يتم قياس أداء العاملين باستمرار	3.48	1.097	26.667 ^a	4	0.000
يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها	4.02	1.049	50.500 ^a	4	0.000
يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة	3.83	1.076	10.667 ^b	3	0.014

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم كاي الاحتمالية لكل عبارات الفرضية الثانية اقل من 0,05 قبل الفرضية النظرية ونرفض البديلة أي ما وقع ادارة الموارد البشرية والتطبيقات المعاصرة في قطاع السكر بالسودان وما مدى اسهامها في تجويد وتحسين الاداء.

الخاتمة

في الختام، يمكن القول بأن تحسين نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان يتطلب جهودًا مشتركة من إدارة الموارد البشرية واستخدام التطبيقات المعاصرة. يعد تقييم الأداء أمرًا حاسمًا لتحقيق النجاح والتطور في أي منظمة، وخاصة في قطاع السكر الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، كما أنها تلعب إدارة الموارد البشرية واستخدام التطبيقات المعاصرة دورًا حاسمًا في تحسين نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان. من خلال تحسين نماذج التقييم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، يمكن تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي، يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز الإنتاجية والكفاءة وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع السكر بالسودان.

تعد تقييمات الأداء أداة حاسمة في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء فعالة وموثوقة. في هذا السياق، يمكن أن تساهم الفرضيتان التاليتان في تجويد نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان. كما أن تحسين نماذج تقييم الأداء في قطاع السكر بالسودان أمرًا ضروريًا لتحقيق التطور والتميز في هذا القطاع الحيوي. يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير نماذج تقييم الأداء واستخدام التطبيقات المعاصرة وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين. من خلال هذه الجهود المشتركة، يمكن تحقيق تحسين ملموس في أداء العاملين وتعزيز النجاح والاستدامة في قطاع السكر بالسودان.

- **الفرضية الأولى** تشير إلى أن تحسين نماذج تقييم الأداء يمكن أن يساهم في تجويد الأداء. من خلال تحديد المعايير الصحيحة والمناسبة لتقييم الأداء، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم نماذج التقييم الشفافة والعادلة في تعزيز رضا الموظفين وتعزيز الالتزام والولاء للمؤسسة.
- **الفرضية الثانية** تشير إلى أن استخدام التطبيقات المعاصرة من قبل إدارة الموارد البشرية يمكن أن يجود الأداء. يعيش العالم اليوم في عصر التكنولوجيا والابتكار، ويمكن أن توفر التطبيقات المعاصرة حلولاً فعالة لتحسين نماذج تقييم الأداء. على سبيل المثال، يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول لتسهيل عملية تقييم الأداء

وتوفير الوقت والجهد. كما يمكن استخدام التطبيقات لتتبع أداء الموظفين وتحليل البيانات وتقديم تقارير مفصلة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

توصياتنا لإدارة الموارد البشرية في قطاع السكر تشمل تطوير نماذج تقييم الأداء التقليدية لتكون أكثر شمولية وعادلة. يجب أن تراعي هذه النماذج جوانب متعددة لأداء الموظفين مثل الأهداف المحددة والمهارات والمعرفة والسلوك والتفاعل مع الفريق والقدرة على التكيف والابتكار. يجب أيضاً أن تكون هناك آليات لتقديم ملاحظات فورية وبناءة للموظفين بغية تحسين أدائهم.

- يجب أن تستخدم إدارة الموارد البشرية التطبيقات المعاصرة لتسهيل عملية تقييم الأداء. يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول والبرامج الحاسوبية لتسجيل وتتبع أداء الموظفين وتحليل البيانات المتعلقة بأدائهم. يمكن أيضاً استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لتحليل البيانات وتوفير توصيات لتحسين الأداء.
- يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين. يمكن توفير برامج تدريبية لتعزيز المهارات والمعرفة وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. يمكن أيضاً توفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني للموظفين لتعزيز أدائهم وتحفيزهم.

المراجع:

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002م.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- اساعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي عادل عبدالمالك كوربل، sigma6 واساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009م
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين، الدار الجامعية، مصر- 2003م.
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 162
- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 97
- عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي القاهرة، 2006م.
- عطية، سلجان، دور محاسبة المسؤولية في قياس وكفاءة وفعالية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، الرياض: العدد 57، 1998م.
- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب، طبعة 1991م.
- مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 1: 2013م، ص91