





سورة الزمر - الآية (١٨)

الأهداء

اهدى ثمرة جهدى هذا إلي

إلي نبغ المحنان الدافئ

أبي وامي

إلي مرفاق درربي وشمعات الحياة التي اضاءت بيتنا

أخواني واخواتي

إلي اشعة الشمس التي اناثرت لي طريق مجي

اساتذتي الأجلء

إلي الذين يمتدون في دنياي حلماً واملأ وشموعاً

ماما ممي وعمو حمدي

إلي كل من احبنى

الشكر و التقدير

الشكر لله خالق الوجود ورسوله الأمين خاتم النبيين والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم .
والشكر اجزله لك استاذى الجليل د . عبد العظيم سليمان المشرف على هذه الرسالة فقد كنت ايوباً في
الصبر ونعم الموجه والناصح لم تبخل بوقت او جهد او معلومة إلي ان وصلتني إلي بر الامان ونور المعرفة .
والشكر موصول بكل الوفاء والتقدير لو الذي الذين احاطاني صالح الدعوات . والشكر للأخ/ محمد عباس
أحمد مدير عام الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، كما ارفع صوتي بالشكر للأخ/ محمد عثمان احمد مدير الإدارة
العامة للمناطق الحرة الذي كان نعم الأب ومثال للإداري المتواضع ومن الإداريين الذين يقدرون
العلم ، والشكر للزملاء بالإدارة العامة للمناطق الحرة
والشكر لكل الإداريين و للعاملين بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة، كما اخص بالشكر
الاخت/ حنان عابدين بمكبة الشركة .

والشكر كل الشكر لاناس كثر قد وقفوا خلفي وكانت لهم بصمات على رسالتي قد لاتسع الصفحات لذكورهم

«.....ويزرع الله سبحانه غير الجزاء.....»

-الباحث-

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
(أ)	استهلال
(ب)	الاهداء
(ج)	الشكر والتقدير
(هـ-ز)	قائمة المحتويات
(ح-ط)	قائمة الجداول
(ي-ك)	قائمة الاشكال
(ل)	قائمة الملاحق
(م-ن)	ملخص الدراسة
(س-ع)	Abstract
	<u>الإطار النظري</u>
١	مقدمة
٢	مشكلة البحث
٢	حدود البحث
٣	اهداف البحث
٤	فرضيات البحث
٤	اهمية البحث
٥	مصادر البحث
٥	مناهج البحث
٥	خطة البحث
	<u>الفصل الأول : الشركات التجارية</u>
٧	تعريف الشركات
٨	انواع الشركات
٨	الشركات الاشخاص
١٣	شركات الاموال

الفصل الثاني : المفاهيم الأساسية للتخطيط

١٥ مفهوم التخطيط
٢١ اهمية التخطيط
٢٢ انواع التخطيط
٢٥ مبادئ التخطيط
٢٧ مراحل التخطيط

الفصل الثالث : تخطيط القوى العاملة

٣١ مفهوم تخطيط القوى العاملة
٣٥ اهمية تخطيط القوى العاملة
٣٧ مسئولية تخطيط القوى العاملة
٣٨ مستويات تخطيط القوى العاملة
٤٠ مقومات تخطيط القوى العاملة
٤١ العوامل التي تؤثر على تخطيط القوى العاملة
٤٤ تحليل وتوصيف الوظائف
٥٤ تقويم الوظائف
٦٤ الاستقطاب والاختيار
٧٥ التدريب
٧٥ مفهوم التدريب
٧٦ اهمية التدريب
٧٩ اساليب التدريب

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

بالشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة

٨٢	اهداف وقوانين الشركة
٨٣	الانشطة الرئيسية
٩٠	الهيكل التنظيمي
٩٨	الهيكل الوظيفي
١٠٦	نماذج من الوصف الوظيفي
١٢٠	مصادر الحصول على القوى العاملة
١٢٠	الترقيات
١٢٢	التدريب

الفصل الخامس : تحليل بيانات الدراسة

١٢٤	عرض ومناقشة بيانات الدراسة
١٤٧	اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة

١٥٠	النتائج
١٥٢	التوصيات
١٥٤	المصادر والمراجع
١٥٨	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٤٧	جدول يوضح عمليات جمع البيانات المتعلقة بتحليل الوظيفة
٥٧	جدول يوضح مزايا وعيود طريقة الترتيب
٥٨	جدول يوضح مزايا وعيود طريقة تقسيم الدرجات
٦١	جدول يوضح مزايا وعيود طريقة النقط
٦٣	جدول يوضح مزايا وعيود طريقة مقارنة العوامل
٦٩	جدول يوضح مزايا وعيود مصادر الاستقطاب
٨٦	جدول يوضح المبيعات والمشتريات بالشركة
٨٧	جدول يوضح الارياح بالشركة
٨٩	جدول يوضح الانشطة بالشركة خلال الأعوام ١٩٩٨-٢٠٠٢م
٩١	جدول يوضح الهياكل التنظيمية للشركة
٩٨	جدول يوضح الهيكل الوظيفي
١٠٦	جدول يوضح الوصف الوظيفي
١١٥	جدول يوضح عدد العاملين بالشركة
١١٥	جدول يوضح الدرجات الوظيفية لعام ١٩٩٨م بالشركة
١١٦	جدول يوضح الدرجات الوظيفية لعام ٢٠٠١م بالشركة
١١٨	جدول يوضح المؤهلات العلمية بالشركة
١١٩	جدول يوضح القوى العاملة حسب الادارات
١٢٠	جدول يوضح الترقيات بالشركة
١٢٢	جدول يوضح تكلفة التدريب بالشركة
١٢٥	جدول يوضح نوع افراد العينة بالشركة
١٢٦	جدول يوضح عمر افراد العينة بالشركة
١٢٧	جدول يوضح الوضع الوظيفي لافراد العينة بالشركة
١٢٨	جدول يوضح مدة افراد العينة بالشركة
١٢٩	جدول يوضح المؤهل الاكاديمي لافراد العينة بالشركة
١٣٠	جدول يوضح تخصص افراد العينة بالشركة
١٣١	جدول يوضح راي المبحوثين حول تخطيط القوى العاملة لا ياخذ نصيبه من الاهتمام

١٣٢	جدول يوضح رأى المبحوثين عن وضع الخطط الجديدة تتضمن تخطيط للقوى العاملة
١٣٣	جدول يوضح رأي المبحوثين حول انخفاض عدد العاملين مع التوسع في أنشطة الشركة يرجع ذلك إلى عدم كفاءة تخطيط القوى العاملة
١٣٤	جدول يوضح رأى المبحوثين حول التنسق بين إداراتهم وجهاز تخطيط القوى العاملة
١٣٥	جدول يوضح رأى المبحوثين عن الوصف الوظيفي الموجود حالياً كاف وفعال بان يتم من خلاله تحقيق اهداف الشركة
١٣٦	جدول يوضح رأى المبحوثين حول التوافق بين المؤهلات الدراسية للعاملين وبين واجبات واختصاصات وظائفهم
١٣٧	جدول يوضح رأى المبحوثين عن الاساليب المتبعة بشأن الاختيار تقوم على اساس المؤهلات والخبرات والكفاءات
١٣٨	جدول يوضح رأى المبحوثين عن قرارات التعيين تقوم وفق احتياجات الشركة
١٣٩	جدول يوضح رأى المبحوثين عن التدريب يتم وفق اساس علمية يراى فيها احتياجات الادارات والعاملين
١٤٠	جدول يوضح رأى المبحوثين حول الاساليب المتبعة بشأن الترقيات تتم وفق معايير واسس تتال رضا العاملين
١٤١	جدول يوضح رأى المبحوثين عن ظروف الأداء
١٤٢	جدول يوضح رأى المبحوثين حول الرضا عن اداء العمل
١٤٣	جدول يوضح رأي الإدارة العليا عن نوع التخطيط القوى العاملة بالشركة
١٤٤	جدول يوضح رأي الإدارة العليا عن في ظل الهيكل الوظيفي الحالي هل يمكن تخطيط القوى العاملة بما يحقق اهداف الشركة وكفاءة الاداء
١٤٥	جدول يوضح رأي الادارة العليا حول مع التوسع في أنشطة الشركة فان سياسات القوى العاملة تحتاج إلى تعديل
١٤٦	جدول يوضح رأي الادارة العليا حول الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة
١٤٩	جدول يوضح اثبات الفرضية الرابعة

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
٧٤	شكل يوضح مراحل الاختيار والتعيين
١١٣	شكل يوضح عدد العاملين بالشركة
١١٥	شكل يوضح الدرجات الوظيفية لعام ١٩٩٨م بالشركة
١١٦	شكل يوضح الدرجات الوظيفية لعام ٢٠٠١ بالشركة
١١٧	شكل يوضح القوى العاملة حسب الادارات
١٢٥	شكل يوضح نوع افراد العينة بالشركة
١٢٦	شكل يوضح عمر افراد العينة بالشركة
١٢٧	شكل يوضح الوضع الوظيفي لافراد العينة بالشركة
١٢٨	شكل يوضح مدة افراد العينة بالشركة
١٢٩	شكل يوضح المؤهل الاكاديمي لافراد العينة بالشركة
١٣٠	شكل يوضح تخصص افراد العينة بالشركة
١٣١	شكل يوضح راي المبحوثين حول تخطيط القوى العاملة لا ياخذ نصيبه من الاهتمام
١٣٢	شكل يوضح راي المبحوثين عن وضع الخطط الجديدة تتضمن تخطيط للقوى العاملة
١٣٣	شكل يوضح راي المبحوثين حول انخفاض عدد العاملين مع التوسع في انشطة الشركة يرجع ذلك إلى عدم كفاءة تخطيط القوى العاملة
١٣٤	شكل يوضح راي المبحوثين حول التنسق بين إداراتهم وجهاز تخطيط القوى العاملة
١٣٥	شكل يوضح راي المبحوثين عن الوصف الوظيفي الموجود حالياً كاف وفعال بان يتم من خلاله تحقيق اهداف الشركة
١٣٦	شكل يوضح راي المبحوثين حول التوافق بين المؤهلات الدراسية للعاملين وبين واجبات واختصاصات وظائفهم
١٣٧	شكل يوضح راي المبحوثين عن الاساليب المتبعة بشأن الاختيار تقوم على اساس المؤهلات والخبرات والكفاءات
١٣٨	شكل يوضح راي المبحوثين عن قرارات التعيين تقوم وفق احتياجات الشركة
١٣٩	شكل يوضح راي المبحوثين عن التدريب يتم وفق اسس علمية يراى فيها احتياجات الادارات والعاملين
١٤٠	شكل يوضح راي المبحوثين حول الاساليب المتبعة بشأن الترقيات تتم وفق معايير واسس تنال رضا العاملين

١٤١	شكل يوضح راي المبحوثين عن ظروف الأداء
١٤٢	شكل يوضح راي المبحوثين حول الرضا عن اداء العمل
١٤٣	شكل يوضح راي الإدارة العليا عن نوع التخطيط القوى العاملة بالشركة
١٤٤	شكل يوضح راي الإدارة العليا عن في ظل الهيكل الوظيفي الحالي هل يمكن تخطيط القوى العاملة بما يحقق اهداف الشركة وكفاءة الاداء
١٤٥	شكل يوضح راي الادارة العليا حول مع التوسع في أنشطة الشركة فان سياسات القوى العاملة تحتاج إلي تعديل
١٤٦	شكل يوضح راي الادارة العليا حول الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
١٥٨ الاستبانة
١٦٠ المقابلة
١٦١ الهياكل التنظيمية

ملخص الدراسة

تتاول البحث موضوع تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتخطيط في المؤسسات التجارية ، تم استعراض الجانب النظري الذي تتاول الشركات التجارية والتخطيط بالتركيز على تخطيط القوى العاملة .

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد تتاول تخطيط القوى العاملة بالشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الاستبيان والمقابلة التي طبقت على عينة تتكون من (١٢٠) فرداً واستخدم برنامج

Statistical Package for the Social Science (SPSS) لأنه يُعد من اميز

البرامج المستخدمة في تحليل البيانات احصائياً واختبار الفرضيات الآتية :-

- غياب الأسلوب العلمي المستخدم في تخطيط القوى العاملة له اثر سلبي على رضا العاملين وكفاءة ادائهم .
- اتباع الاسلوب العلمي في تخطيط القوى العاملة ينعكس ايجاباً على :
 - أ- الاختيار والتعيين السليم .
 - ب- الترقية .
 - ج- التدريب
- لا يوجد تنسيق بين الاجهزة المختلفة فيما يختص بتخطيط القوى العاملة .
- هنالك علاقة ايجابية بين كفاية المختصين بالتخطيط القوى العاملة وزيادة الانتاجية .

وقد اثبتت نتائج الدراسة الي قبول الفرضيات السابقة واختتمت الدراسة بتوصيات متعددة منها

-:

- ١- ضرورة ايلاء الإداريين تخطيط القوى العاملة ما يستحقه من الاهتمام.
- ٢- ان تؤكل عملية تخطيط القوى العاملة إلي لجنة تضم في الغالب كل أو معظم إدارات الشركة على ان تتولي عملية التنسيق هيئة منبثقة من إدارة تنمية الموارد البشرية تقوم بتجهيز واعداد المعلومات والبيانات التي تحتاج إليها اللجنة .

- ٣- تقويم الهياكل التنظيمية والوظيفية وتحديد صيغ ملائمة لما يكفل تاديتها للوظائف المناطة بها بكفاءة وفعالية .
- ٤- العمل على وضع وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة يحدد فيها البيانات العامة والسمات التنظيمية للوظيفة والظروف المادية المحيطة ، متطلبات شغل الوظيفة درجة الوظيفة ...ألخ .
- ٥- الالتزام بمعايير لشغل لوظائف وفقاً لمعايير تجعل الكفاءة والجدارة والخبرة والاقدمية الاسس الوحيدة لشغلها ووضع ضوابط ملزمة لتقويم الاداء .
- ٦- الاهتمام بيئة العمل وتوفير وسائل تدريبية لتحسين اداء الموظفين مع اتباع التدريب لإدارة تنمية الموارد البشرية .

Abstract

The Research is discussing the issue of Manpower Planning between theory and practice in the commercial establishments .

The practical aspect of the Research has discussed the working Manpower Planning in the Sudanese Free Zones and Market Co. The Research data has been collected through random selection of (120) persons.

Statistical Package for the Social Science (**SPSS**) programme has been used in the research methodology and analysis resulted in these assumptions :-

- The absence of a scientific methodology in the Manpower Planning has a negative impact for job satisfaction , performance and personnel efficiency.
- Adopting a scientific manpower planning will have a positive impact for :-
 - a- Appropriate Selection and recruitment of staff.
 - b- Promotion .
 - c- Training .
- Absence of close coordination between the different departments related to Manpower Planning.
- There is a positive co-relation between the qualified specialists of the manpower planning and the work output.

The Research has come to a conclusion to accept the above- mentioned assumption and advised the following recommendations :-

- 1- Manpower Planning should be of a focal point for the administrative organs .
- 2- The process of Manpower planning in a company shall be undertaken by a committee representing almost all the departments . The organising body shall be presided over by the human resources development (HRD) and provides the committee with essential data, information and documentations .

- 3- Evaluation of the organizational charts, job specification and the selection of methodology that guarantees the success of the performance with great efficiency .
- 4- A detailed job specification shall be prepared for each job, specifying the data, job requirements , job level and organizational structures.
- 5- Certain criterion shall be strictly adopted to fill the vacant posts . Qualifications ,skills , performance, experience and work background shall be the base for personnel recruitment . Work disciplines shall be enacted for job evaluation
- 6- (HRD) shall be responsible for the company training programmes. Improvement of the working atmosphere is essential for the progress of the personnel performance.