

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين
دراسة حالة : شركة سكر كنانة المحدودة
أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة الحديثة

المشرف :
أ. د. أحمد إبراهيم أبو سن

الطالب :
موسى صالح عمر

١٤٢٦هـ - ٢٠٠٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآيات الكريمة

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

الكهف : الآية (٣٠)

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾

القصص : الآية (٢٦)

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى * وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى * ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ

الْأَوْفَى﴾

النجم : الآية (٣٩-٤١)

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى والديّ
الذين علماني الصبر والاجتهاد وحب
العلم أطال الله في عمرهما مع العافية الدائمة . . .
وإلى أخواني وأخواتي الذين كانوا عوناً لي في تحقيق أهدا في . .
وإلى زملائي وأصدقائي . .
إليك جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع .

شكر وعرفان

أتوجه بالشكر الوفير لإدارة جامعة نيالا لمنحي فرصة الدراسة والتحضير ،
والشكر أجزله لإدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لقبولها لي باحثاً بها.
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل المربي الجليل الأخ / البروفسير
أحمد إبراهيم أبو سن الذي اشرف على هذه الدراسة ، والذي أعطاني من وقته وعلمه
الشيء الكثير والذي كانت لتوجيهاته عظيم الأثر في خروج هذا البحث بالشكل الذي
أمامكم ، جزاه الله عني كل خير .

والشكر موصول الأخ الفاضل المربي الجليل الأخ / البروفسير عمر على الباقر
والذي ساعدني كثيراً قبل وأثناء كتابة هذه الرسالة . ولم يبخل لي بوقته وعلمه .
كما أتوجه بالشكر لأسرة شركة سكر كنانة المحدودة ، لتقديمها كل البيانات المتعلقة
بموضوع الدراسة والشكر بصفة خاصة للأخ الأستاذ / فريد عمر مدني ، أمين عام
الشركة ، والأخ / مدير العلاقات العامة بالخرطوم ، والسيد مدير إدارة الموارد البشرية
بالموقع وأفراد إدارته . والشكر موصول لكل من مدير عام الإحصاء والبحوث والأخ
رئيس الحسابات ، والشكر كل الشكر للأخ ، جعفر أحمد سليمان بحسابات الشركة .
كما أتقدم بالشكر والعرفان للأخ العزيز / عميد (م) أحمد أبو بكر عبد الرحمن وأسرته
الكريمة لاهتمامهم بموضوع الدراسة . جزاءهم الله عني كل خير .
وفي الختام الشكر للأخوة بإدارة مكتبة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ، ومكتبة
مركز تطوير الإدارة ، ومكتبة وزارة العمل والإصلاح الإداري ، ومكتبة رئاسة مجلس
الوزراء ، ومكتبة جامعة أم د رمان الإسلامية ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة
السودان ومكتبة جامعة الخرطوم .

وعذري لكل من ساعدني بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولم أتمكن من ذكر أسمائهم
جميعاً نسبة لضيق الصفحة . ومع شكر كل هؤلاء ، فإن أي خطأ في هذا البحث هو
مسئولية الباحث .

هدفت هذه الدراسة بشكل عام على الوقوف على واقع تخطيط القوى العاملة على مستوى الشركات ، وبشكل خاص تخطيط القوى العاملة بشركة سكر كنانة المحدودة ، ولمكانية نقل هذه التجربة إلى المؤسسات الشبيهة على أمل الاستفادة من تلك الخبرات في مجال تخطيط القوى العاملة .

بنيت الدراسة على الفرضيات التالية :

١-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة .

٢-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعمالة بشركة سكر كنانة المحدودة .

٣-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة بالشركة و توفر التدريب للعاملين بصورة مرضية .

٤-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة بالشركة والتخطيط الاستراتيجي فيها .

لاختبار فروض الدراسة تم تصميم استبيان طرح للمبحوثين بالشركة من أجل الوصول إلى نتائج محددة و واقعية حول تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين بالشركة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسة التالية :

١-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة بالشركة ومستوى أداء العاملين فيها .

٢-كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعمالة بالشركة.

٣- تبين للباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والتدريب بالشركة .

٤-كما تبين للباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط القوى العاملة ، والتخطيط الاستراتيجي بالشركة .

وختمت الدراسة بتوصيات مرتبطة ومتعلقة بنتائج الدراسة.

ABSTRACT

This study aims at studying, the effect of Manpower Planning on employee performance , case study ,(Kenana Sugar Company Ltd) , and to generalize it's findings in similar companies.

The study attempted the following hypotheses:

1. There is a statistical relationship between project manpower planning and employee performance level.
2. There is a statistical relationship between project manpower planning and employee total cost.
3. There is a statistical relationship between project manpower planning and availability of training to the employee.
4. There is a statistical relationship between project manpower planning and it's strategically planning.

The study attained the following findings :

1. There is a statistical relationship between project manpower planning and employee performance level.
2. Also we reached to the findings that, there is a statistical relationship between project manpower planning and employee total cost.
3. The study reached the findings that, there is a statistical relationship between project manpower planning and availability of training to the employee.

4. The study claimed that there is no statistical relationship between project manpower planning and strategically planning in Kenana Sugar company .

The study concludes with recommendations related to the findings of the research.

فهرس المحتوي

الموضوع	الصفحة
البسمة	أ
الآيات الكريمة	ب
الإهداء	ج
شكر وعرفان	د
مستخلص الدراسة	هـ
Abstract	و
فهرس المحتوى	ح
فهرس الجداول	ك
فهرس الأشكال	ن
المقدمة	١
مشكلة البحث	٢
أهمية البحث	٣
أهداف البحث	٤
فروض البحث	٤
الدراسات السابقة	٤
المصطلحات الفنية	١٠
منهجية البحث	١٦
هيكل البحث	١٧
الفصل الأول تخطيط القوى العاملة	١٨
المبحث الأول : مفهوم تخطيط القوى العاملة	١٩
المبحث الثاني : أهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة	٢٨
المبحث الثالث : مراحل تخطيط القوى العاملة	٣٤
المبحث الرابع : أساليب تخطيط القوى العاملة	٤١
المبحث الخامس : مصادر القوى العاملة ومشاكلها	٥٧

٧٧	الفصل الثاني مستويات تخطيط القوى العاملة
٧٨	المبحث الأول : تخطيط القوى العامل على المستوى القومي
٩١	المبحث الثاني : تخطيط القوى العاملة على مستوى الإقليم
٩٨	المبحث الثالث : تخطيط القوى العاملة على مستوى القطاع
١٠٤	المبحث الرابع : تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع
١٢٥	الفصل الثالث التوظيف وتقويم الأداء
١٢٦	المبحث الأول : مفهوم وأهداف عملية التوظيف
١٣٣	المبحث الثاني : مراحل التوظيف
١٤٧	المبحث الثالث : مفهوم وأهمية ، وأهداف تقويم الأداء
١٥٩	المبحث الرابع : طرق تقويم الأداء
١٧٣	المبحث الخامس : خطوات تقويم الأداء ومشاكلها
١٨٤	الفصل الرابع شركة سكر كنانة المحدودة
١٨٥	المبحث الأول : النشأة والأهداف
١٩٦	المبحث الثاني : التطور والتدريب
٢٠٨	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي
٢١٧	المبحث الرابع : التوظيف و تقويم الأداء
٢٣٨	الفصل الخامس الدراسة الميدانية
٢٣٩	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية والبيانات الشخصية
٢٥٠	المبحث الثاني : علاقة تخطيط القوى العاملة بمستوى أداء العاملين بشركة سكر كنانة
٢٥٣	المبحث الثالث : العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعمالة
٢٥٦	المبحث الرابع : العلاقة بين تخطيط القوى العاملة و التدريب في شركة سكر كنانة

٢٦٠	المبحث الخامس :العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي في الشركة
٢٦٣	الخاتمة :
٢٦٤	النتائج :
٢٦٦	التوصيات :
٢٦٨	المراجع :
٢٧٤	الملاحق :

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١-١	حجم الإنتاج المطلوب و قوة العمل المطلوبة	٤٣
٢-١	الفائض أو العجز في قوة العمل	٤٥
٣-١	جدول النسب في سلسلة ماركوف	٥٠
٤-١	الاحتمالات المشتركة لسلسلة ماركوف	٥١
٥-١	حجم القوى العاملة في المنشأة العامة للصناعات الاليكترونية	٥٢
٦-١	حجم القوى العاملة في المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة وعدد العاملين للعام ١٩٩٣ م .	٥٣
٧-١	حجم القوى العاملة و حجم الإنتاج للعام ١٩٩١ م	٥٥
٨-١	حجم الإنتاج وعدد القوى العاملة للعام ١٩٩٨ م - ١٩٨٥ م	٥٦
٩-١	مجموع السكان في السودان ومجموع قوة العمل في كل من سنة الأساس ٦٩-٧٠ والسنة الأخيرة من الخطة الخمسية ٧٦-١٩٧٧ م (بالآلاف)	٦٧
١٠-١	تقديرات القوى البشرية العاملة للأعوام من ١٩٩٨-٢٠٠٠ م (بالمليون)	٦٩
١١-١	السودانيون العاملون بالخارج حسب بلد الاستقبال للأعوام من ٩٨-٢٠٠٠ م	٧١
١٢-١	الهجرة المستدامة إلى داخل وخارج الإقليم وصافي الهجرة في السودان "تعدادات ٧٣-٨٣ الي ١٩٩٣ م"	٧٢
١٣-١	تسجيل واستيعاب خريجي الجامعات والمعاهد العليا حسب الكليات واستيعاب الثانويين من ١٩٩٨-٢٠٠٠ م	٧٤
١-٢	الحجم المتوقع للسكان والقوى العاملة بالسودان ١٩٨٥-٢٠٠٠ م	٨٥
٢-٢	الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة خلال الفترة السداسية	٨٩
٣-٢	الإسقاطات السكانية في منتصف العام حسب الولايات للأعوام من	٩٦

	١٩٩٣-٢٠١٨ م	
٩٧	التوزيع الإقليمي للسكان ومرتبة الاقليم حسب حجم السكان من تعدادات السكان ٧٣-٨٣-١٩٩٣ م	٢-٤
١٠١	الطلاب الكلي لاحتياجات القوى العاملة حسب القطاعات ٨٧-١٩٩١	٢-٥
١٠٢	صافي عرض القوى العاملة في بعض القطاعات المهنية	٢-٦
١٦١	تقويم الأداء وفقا لطريقة الخصائص والصفات	٣-١
١٩١	نسبة المساهمين في شركة سكر كنانة	٤-١
١٩٢	كتاب الأسهم بالدولار الأمريكي بأسعار الصرف التاريخية وفقاً للحجم	٤-٢
١٩٣	رأسمال الشركة بملايين الجنيهات السودانية	٤-٣
١٩٧	إنتاج السكر من العام ٧٩-٨٠ حتى ٢٠٠٣-٢٠٠٤ م	٤-٤
٢٠٣	إنتاج شركة سكر كنانة السنوي	٤-٥
٢٠٧-٢٠٥	إحصائية التدريب بشركة سكر كنانة حتى ديسمبر ٢٠٠٤ م	٤-٦
٢١٨	القوى العاملة في قسمي المصنع والورشة المركزية	٤-٧
٢١٩	القوى العاملة في قسمي الزراعة والحصاد	٤-٨
٢٤٠	توزيع المبحوثين حسب النوع	٥-١
٢٤٢	توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	٥-٢
٢٤٤	توزيع المبحوثين حسب الحالة الزوجية	٥-٣
٢٤٦	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	٥-٤
٢٤٨	توزيع المبحوثين حسب مكان الميلاد	٥-٥
٢٥٠	تخطيط القوى العاملة	٥-٦
٢٥١	مستوى أداء العاملين	٥-٧
٢٥٢	العلاقة بين تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين	٥-٨
٢٥٤	التكلفة الكلية للعمالة	٥-٩
٢٥٥	العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والتكلفة الكلية للعماله	٥-١٠

٢٥٧	التدريب في شركة سكر كنانة	١١-٥
٢٥٨	العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والتدريب في شركة سكر كنانة	١٢-٥
٢٦٠	التخطيط الاستراتيجي في شركة سكر كنانة	١٣-٥
٢٦١	العلاقة بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي في الشركة	١٤-٥

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-------	-------------	--------

٢٦	مفهوم القوى العاملة ومجموع السكان	١-١
٣٨	مراحل التنبؤ بالقوى العاملة	٢-١
٤٠	عناصر عملية تخطيط القوى العاملة	٣-١
٥٠	بناء سلسلة ماركوف	٤-١
٨٨	أساليب تخطيط القوى العاملة في عدد من الدول العربية	١-٢
١٢٣	العلاقة الارتباطية الوثيقة بين المستويات التخطيطية للقوى العاملة (المستوى القومي - المستوى القطاعي ومستوى الإقليم)	٢-٢
١٣٥	مراحل التوظيف	١-٣
١٣٩	نقاط القرار في عملية الاختيار	٢-٣
١٦٥	طريقة التوزيع الاجباري	٣-٣
١٧٠	تقويم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	٤-٣
١٧٢	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	٥-٣
١٧٧	خطوات تقويم الأداء	٦-٣
٢١٠	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة بالخرطوم	١-٤
٢١١	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة بالموقع	٢-٤
٢٢٣	لائحة الخدمة في شركة سكر كنانة	٣-٤
٢٢٥- ٢٢٦	نموذج تقويم الأداء السنوي من الدرجة الأولى حتى الثامنة ، شركة سكر كنانة	٤-٤
٢٢٧- ٢٢٩	نموذج تقويم الأداء السنوي من الدرجة التاسعة وحتى السادسة عشر ، شركة سكر كنانة	٥-٤
٢٣٧	الجزاءات التي يجوز للشركة توقيعتها	٦-٤
٢٤١	توزيع المبحوثين حسب النوع	١-٥
٢٤٣	توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	٢-٥
٢٤٥	توزيع المبحوثين حسب الحالة الزوجية	٣-٥

٢٤٧	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	٤-٥
٢٤٩	توزيع المبحوثين حسب مكان الميلاد	٥-٥