



## دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي دراسة حالة: الشركة الليبية للموانئ البحرية – طرابلس

حنان محمد عبود<sup>1</sup>، ليلى التهامي مرغم<sup>2\*</sup>  
<sup>1,2</sup> قسم التخطيط المالي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

### The Role of Human Resource Planning in Reduction the phenomenon of Job Inflation Case study: Libyan Maritime Transportation Company

Hanan Mahamed About<sup>1</sup>, Laila Touhami Morghem<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Financial Planning, Faculty of Economics and Political Science,  
University of Tripoli, Tripoli, Libya

*Corresponding author	I.morghem@uot.edu.ly	*المؤلف المراسل
2024-05-25 تاريخ النشر:	2024-05-18 تاريخ القبول:	2024-03-22 تاريخ الاستلام:

#### المخلص

يكتسب تخطيط الموارد البشرية أهميته من أهمية العنصر البشري وهو العنصر الأكثر أهمية في عملية التنمية، وهناك حاجة ماسة للاهتمام بهذا العنصر في ليبيا نظراً لمحدودية هذا المورد كماً ونوعاً مقارنة بدول الجوار، ولوجود تحديات اقتصادية لا يمكن مواجهتها إلا من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاع العام بهدف تحقيق التنمية. حيث يعاني القطاع العام من التضخم الوظيفي، وبحسب تقرير صندوق النقد الدولي فإن ثلث سكان ليبيا يعملون في القطاع العام فيما وصفه بالبطالة المزيفة. جاءت هذه الدراسة لتوضّح دور استخدام تخطيط الموارد البشرية في الحد من التضخم الوظيفي تطبيقاً على إحدى مؤسسات القطاع الحكومي وهي الشركة الليبية للموانئ البحرية – فرع طرابلس، وذلك تأسيساً على توقعات الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والحد من التضخم الوظيفي، وبتطبيق المنهج التحليلي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع العينة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت نتائج اختبار Chi-square وجود علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرين التابع والمستقل بشكل عام، ولكن تباينت مستويات المعنوية بين الفقرات المختلفة لكلا المتغيرين. يشير هذا إلى أن قوة هذه العلاقة قد تختلف بين الفقرات المختلفة للمتغيرين، ولفهم العلاقة بشكل أعمق، هناك حاجة لدراسات إضافية لتحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة بين الفئات المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط الموارد البشرية، التضخم الوظيفي، إدارة الموارد البشرية.

#### Abstract

Human resource planning gains its importance from the significance of the human element, which is the most important element in the development process. There is a critical need to focus on this element in Libya due to the limited quantity and quality of this resource compared to neighboring countries, and due to economic challenges, that can only be addressed through effective human resource planning in the public sector to achieve development. The public sector in Libya suffers from job inflation,

with a third of the population working in the public sector, described as disguised unemployment by the International Monetary Fund. This study aims to clarify the role of human resource planning in reducing job inflation, applied to one of the government institutions, the Libyan Maritime Transport Company - Tripoli Branch. Based on the study's expectations of a statistically significant relationship between human resource planning and reducing job inflation, and by applying analytical methods to the collected data from the sample population using the statistical program SPSS, the results of the Chi-square test showed a statistically significant relationship between the dependent and independent variables in general. However, the levels of significance varied between different items of both variables. This indicates that the strength of this relationship may vary between different items of the variables, and to understand the relationship more deeply, there is a need for further studies to analyze the factors affecting this relationship between different categories.

**Keywords:** Human Resource Planning, Job Inflation, Human Resource Management.

#### مقدمة:

يعتمد الأداء الفعال للمؤسسات على كفاءة الموارد البشرية والتي يعتمد بدوره على التخطيط الفعال للموارد البشرية فيها، إذ يعكس هذا التخطيط كفاءة المنظمة في تأدية أعمالها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

تعاني أغلب مؤسسات القطاع العام في الدول النامية من خلل وقصور في أوضاع العاملين فيها وتمثل هذه المعاناة في وجود نقص في مواردها البشرية المؤهلة لشغل بعض المهن والوظائف التي تتطلب مهارات ومؤهلات عالية المستوى ودقيقة التخصص، وبنفس الوقت معاناتها من تضخم واضح في أعداد العاملين ذوي المؤهلات المتدنية ممن يشغلون الوظائف الإدارية والكتابية والخدمية نتيجة التعيين المفرط والغير مدروس، وقد ترجع هذه الظاهرة لأسباب تاريخية وأخرى اجتماعية واقتصادية وسياسية، وبقاء هذا الخلل والقصور في هياكلها الوظيفية وازدياده هو دليل على ضعف الوعي التخطيطي لقياداتها، وغياب الأجهزة المتخصصة والمؤهلة في التخطيط لمواردها البشرية سواء على الصعيد الوطني أو على صعيد المنظمات.

تكتسب الدراسة أهميتها من استعراض واقع تخطيط الموارد البشرية في الشركة الليبية للمواني البحرية وعلاقته بالتضخم الوظيفي، وتنتهج الدراسة لاختبار فرضياتها المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لمعرفة دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من التضخم الوظيفي في إحدى مؤسسات القطاع العام، وبذلك تقسم الدراسة كالتالي: بعد المقدمة استعراض الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة، وتركز الدراسة على مساهمة تخطيط الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، والهدف الأساسي هو تحديد المحددات الأساسية للموارد البشرية التي تساهم في الحد من التضخم الوظيفي. وستكون البيانات التي تم جمعها من مستويات مختلفة من المشاركين هي أساس قياس الأداء وتخطيط الموارد البشرية وذلك بالتحليل الإحصائي للاستجابات المتحصل عليها، ومن ثم الوصول إلى النتائج وفي الختام تدرج الدراسة التوصيات المقترحة بناء على نتائج التحليل التي تم التوصل إليها.

#### 1. الإطار النظري للدراسة:

يعتبر الأفراد أهم عنصر في العملية الإنتاجية، لذا تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات ذات الأهمية القصوى في أي منظمة، وذلك لاعتماد المنظمة عليها في التطوير والتخطيط للمستقبل.

تسترعي ظاهرة التضخم الوظيفي في ليبيا الانتباه بسبب وجود تضخم في الكادر الوظيفي للدولة، وبحسب خبراء محليين وصل عدد العاملين إلى 2.3 مليون موظف حكومي يمثلون نحو 30% من عدد السكان، الأمر الذي يعد مشكلة كبيرة تستوجب الدراسة، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في معرفة واقع تخطيط

الموارد البشرية في المنظمة، وهل يتم الاعتماد على أسس علمية في تخطيط الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق العملي على إحدى مؤسسات القطاع العام.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية ومدى مساهمته في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي في الشركة الليبية للمؤاني البحرية.

تمس الدراسة موضوعاً من المواضيع الهامة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي بتطوير نظم الاختيار والتعيين وفق أسس علمية لتنمية وتطوير رأس المال البشري من أجل تحسين الاداء الوظيفي ورفع الكفاءة الانتاجية بالقطاع العام، إذ يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية خطوة مهمة مما يستدعي الوقوف عليها وتحليلها وبيان الآثار الايجابية لتعظيمها. تحاول هذه الدراسة التحقق من ملائمة الخطط الخاصة بالعنصر البشري البيئة الداخلية للمؤسسة قيد الدراسة، ومدى اهتمام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية، تأسيساً على فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي.

## 2.1 مراجعة الأدبيات السابقة:

لم يعد يعتمد الأداء الفعال ونجاح المؤسسات على ما لديها من إمكانيات وموارد مالية وفنية فقط، بل يتعدى ذلك إلى كفاءة المؤسسة في تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في استمرارية العمليات الإنتاجية فيها. حيث إن تخطيط الموارد البشرية هو العامل الأساسي في رفع مستوى الأداء ويضمن تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً مما يستوجب على الإدارة وصناع القرار التأكد من وجود العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب بتكلفة مناسبة، حيث يوصف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وإمكانية الوصول إليها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. بناءً على أن المؤسسة سوف تحقق أكبر المكاسب من إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير نظام إدارة موارد بشرية شامل ومتناسك داخلياً إلا إن القيام بذلك لا يؤدي إلى تحسين الأداء فحسب، بل يؤدي إلى أن يصبحوا العاملين مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي، (Liu. et al, 2007). الغرض الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو تمكين مجموعة العمل من الاستفادة إلى أقصى حد من مواردها البشرية من خلال التأكد من أن العدد المناسب من الأفراد ذوي القدرات المناسبة، متاحون للقيام بالمهمة في الأماكن المناسبة كما يساعد تخطيط الموارد البشرية مجموعات العمل على تنفيذ خططها التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل. (Gupta,2009)

ووفقاً لتقارير محلية ودولية فإن الدول النامية تعاني من تضخم اداري في الأجهزة الحكومية الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء، فقد وجدت دراسة (الغناي، 2009) أدلة على وجود تضخم وظيفي في قطاع الخدمات في ليبيا، حيث توصلت الدراسة إلى عدة أسباب لذلك منها عدم وجود سياسة موحدة للتوظيف، إذ لا يتم التعيين حسب حاجة العمل والملاك الوظيفي، بالإضافة أنه لا يوجد نظام وصف وظيفي يحدد المهام والواجبات الوظيفية. وفي نفس السياق تأكيداً على أن العديد من الدول النامية تعاني من التضخم الوظيفي وما ينتج عنه من آثار سلبية، هدفت دراسة لـ (Najim. et al, 1 2022) إلى بيان دور الترهل الإداري في إشارة للتضخم الوظيفي في توسيع رقعة الاقتصاد الخفي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن الإدارة في معظم الدول النامية تعاني بصفة عامة من عيوب ومشكلات مزمنة، منها موضوع الترهل الإداري وما يشكله من صعوبات تعيق الأداء الفعال للجهاز الإداري للدولة.

## 2.2 تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من التعريفات لتخطيط الموارد البشرية وإن كانت تصب في ذات المعنى، فقد عرفه (عباس، 2006) أن تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة من الموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة، بينما يرى (المحمدي، 2015)، بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

وعن تخطيط الموارد البشرية يضيف (Kovačević and Mladenović, 2018) إنها المرحلة التي يتم فيها تحليل يتضمن عوامل مثل الاحتياجات الحالية والمتوقعة للأفراد من الوظائف الشاغرة والتوسعات المحتملة.

يتضح جلياً من خلال التعريفات السابقة أن تخطيط الموارد البشرية يهتم بوجود الأشخاص المناسبين، ذوي المهارات المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. بالإضافة إنه استراتيجية لاكتساب الموارد البشرية الموهوبة وتطويرها ودمجها وتحفيزها وتعويضها والاحتفاظ بها، كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية العمل. يهتم تخطيط الموارد البشرية بالتقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية، إذ يساهم في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتطوير المسار الوظيفي، ومن خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمات وذلك لإعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور والتي تتيح معرفة تكلفة الأيدي العاملة. (القحطاني، 2008)

يعد تخطيط الموارد البشرية جزء أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة، فهو ليس مجرد جداول وأرقام وهو تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، حيث يتم على مستوى المنظمة وليس بمعزل عن المستويات الأخرى كالتخطيط على المستوى القومي إذ يعكس عوامل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهو الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية. (الخليل، 2018)

### 2.3 ظاهرة التضخم الوظيفي:

ظاهرة شائعة ومنتشرة وتعاني منها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مع اختلاف الأسباب والتباين النسبي في حجمها. والتضخم الوظيفي على صعيد الدولة له أسبابه المحلية والخارجية، في مقدمتها معدلات النمو السكاني العالية والانفتاح في سياسات التعليم وللحروب والأزمات والثورات والانقلابات السياسية دورها سواء بالسلب أو الإيجاب.

ويعرف **التضخم الوظيفي** بأنه "الحالة التي يكون فيها عدد الموظفين والعاملين في الجهاز الإداري للدولة أكبر من الحاجة الفعلية للعمل". (البطاني، 2006)

أما على صعيد المنظمات فإن للتضخم الوظيفي أسبابه الأخرى إضافة لما ذكر عن الأسباب الخارجية ولا شك أن غياب التخطيط للموارد البشرية له أثره المباشر إضافة أن سياسات الاختيار والتعيين ونظم تقييم الأداء وبرامج التدريب والتأهيل تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على حجم الظاهرة ودرجة تعقيدها.

والتضخم الوظيفي على صعيد المنظمات قد يكون ظاهراً وقد يكون مستتراً وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة والبطالة الظاهرية تتمثل في وجود عمالة زائدة بالمنظمة، ليس لهم أعمال وواجبات تناط بهم أو يمكنهم القيام بها لأن تعيينهم أساساً لم يكن مبنياً على الاحتياجات الأساسية والفعلية. أما البطالة المقنعة فتتمثل بوجود أفراد يزيد عددهم عن عبء العمل الذي ينهضون به مما يعني وجود فائض في وقتهم الرسمي الذي يقضونه في مكاتبهم دون عمل يذكر، وأن استبعاد عدد منهم لا يؤثر على الأعمال المنجزة لا في الكم ولا في النوع. ويسهم التخطيط للموارد البشرية في منع هذه الظاهرة أساساً لو أن المنظمات انطلقت منذ نشأتها على تربيته وتطبيقه كما أنه يساهم في الحد من حجمها إن كانت أسباب وقوعها طارئة واستثنائية أو خارج نطاق التوقع وذلك بالتخلص منها كلياً أو تقليصها جزئياً تبعاً للظروف المحيطة. ولتلافي حدة هذه الظاهرة من الممكن وضع حلول منها: إحالة المتقدمين بالسن على المعاش إن كانت المؤهلات والخبرات متماثلة، ويتم ذلك بتبكير السن التقاعدي دون أن يؤثر ذلك على المستحقات التقاعدية للعاملين، مع اعتماد التدريب التأهيلي والتحويلي وذلك بزيادة مهارات وقدرات الزائدين عن العمل للقيام بوظائف مستحدثة وشاغرة، بالإضافة لترويج أسماء الزائدين ومؤهلاتهم في الأقسام المختلفة على بعضها البعض بهدف النقل وإعادة الإحلال ويمكن أن يتم ذلك على صعيد المنظمات أيضاً. (الكبيسي، 2005)

كل ذلك يمكن المنظمة التخلص من سلبيات التضخم الوظيفي والتي تتمثل في الضغط على موازنات الحكومة العامة مما يؤدي إلى زيادة بالموازنات التشغيلية على حساب الموازنات الاستثمارية حيث تسبب

قصور في تقديم الخدمات، وذلك لأتساع حلقة الروتين الحكومي مما يؤدي إلى انخفاض في انتاجية الموظف وانخفاض في مستوى الأداء. (التميمي، 2020)

## 2. منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات وعرضها وتفسيرها ومناقشة نتائج الدراسة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام تخطيط الموارد البشرية في الحد من التضخم الوظيفي لشركة الموانئ البحرية – فرع طرابلس. أنشئت الشركة الليبية للموانئ في عام 1986م لتتولى إدارة الموانئ داخل ليبيا بكل كفاءة، وقد استطاعت تحويل الموانئ الليبية إلى داعم اقتصادي مهم، وقد ساهمت التخصصات المتنوعة للموانئ الليبية بلعب دور هام في تطوير أعمال التجارة البحرية المحلية والدولية.

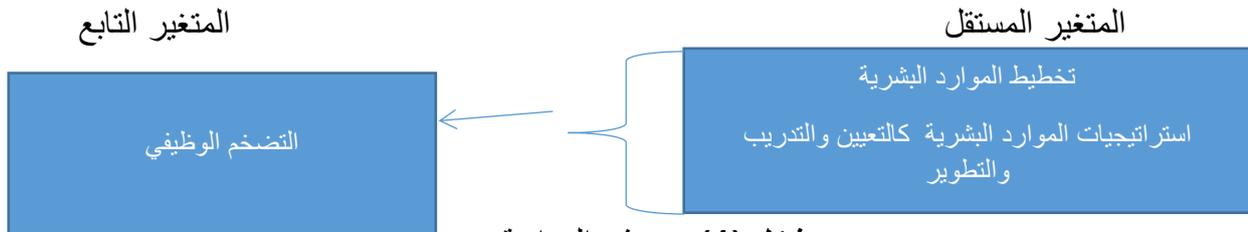
تضم الشركة الليبية للموانئ ثمانية موانئ تجارية مزودة بأحدث الأساليب والتجهيزات اللازمة لاستقبال معظم وسائل النقل البحرية بمختلف أنواعها، ومواجهة كافة التحديات والعوائق بكفاءة عالية، ويعمل بهذه الموانئ 4674 موظفاً <https://www.lplibya.com/>

وقد ضمت هذه الدراسة عينة مكونة من (50) خمسين مستجيباً يعملون بالشركة في إدارة الموارد البشرية.

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عرض الأدبيات المتعلقة بعناصر الدراسة من المصادر الثانوية كالكتب والمجلات وشبكة الانترنت واستخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، استعاننت الدراسة باستبانة لغرض التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي وقد تم تصحيحها بما يتوافق مع مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية الأخرى.

## 3.1 نموذج الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة تم تصميم النموذج على النحو التالي والذي يبين المتغيرين المستقل والتابع والعلاقة بينهما:



شكل (1): نموذج الدراسة.

ولتقدير العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، تقوم الدراسة باختبار الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التضخم الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

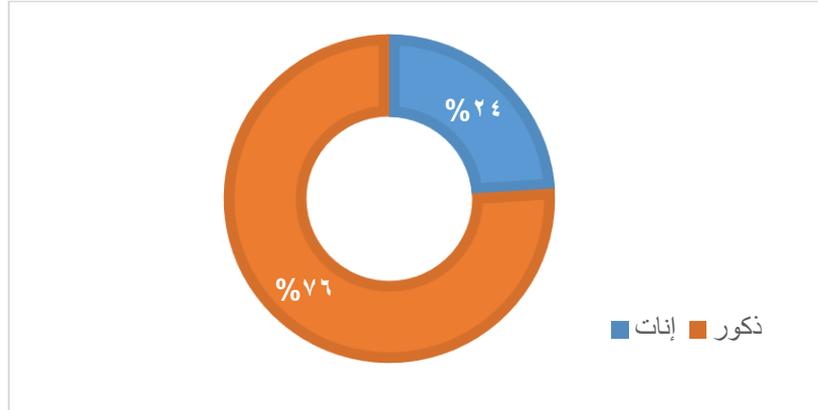
$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التضخم الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

## 3.2 استراتيجية التقدير:

تأسيساً على توقعات الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي بالشركة الليبية للموانئ البحرية – طرابلس، تم عرض الإجابات وتفسيرها بالتكرارات والنسب المئوية باستخدام الجداول. وقد تم بناء الاستمارة على إشراك ثلاث فئات من المشاركين، وهم مدراء،

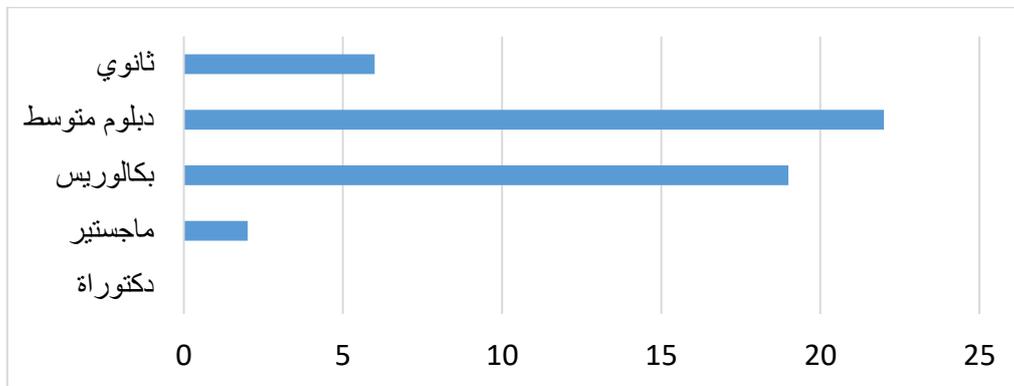
ورؤساء أقسام، ومختصين. أما عن الخصائص الديموغرافية للمستجيبين وهي ما تتعلق بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في الشركة بالإضافة إلى المستوى الوظيفي.

استهدفت الدراسة كل مفردات المجتمع المتمثلة في العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة الليبية للمؤاني البحرية بطرابلس، وكان أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم خمسون فرداً وزعت عليهم الاستمارة، والتي احتوت بدورها على جزء يخص البيانات الشخصية والديمغرافية. ويبين الشكل رقم (2) عدد أفراد العينة بناء على الجنس، حيث تظهر فئة الذكور هي الأعلى في العينة محل الدراسة.



شكل (2): توزيع العينة وفقاً للجنس.

أما عن توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية، يوضح الشكل التالي وهو رقم (3)، إن أغلب العاملين بإدارة الموارد البشرية هم من حملة مؤهل الدبلوم العالي ويبلغه الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، بينما ينخفض عدد المؤهلين بالثانوية العامة ويقف عدد الحاصلين على الماجستير إلى أقل من خمسة ولا يوجد في هذه الإدارة من يحمل مؤهل الدكتوراة.



شكل (3): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بسنوات العمل بالشركة والمستوى الوظيفي يوضح الجدول (1) و (2)، أن عدد (39) مستجيباً، هم من الذين عملوا بالشركة فترة طويلة تصل إلى 20 سنة عمل، مما يعني أنهم من ذوي الخبرة، وجلبهم من المختصين بالعمل، إذ يبلغ عددهم (48) مختصاً، بينما عدد رؤساء الأقسام هما (2) فقط.

جدول (1): عدد سنوات العمل.

عدد سنوات فأقل	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	16 سنة فأكثر
5	10	19	20

**جدول (2): المستوى الوظيفي.**

مدير إدارة	رئيس قسم	مختص
0	2	48

أما عن المحورين الأساسيين فكانتا كالتالي:

**1. المحور الأول:**

يتعلق بتخطيط الموارد البشرية، ويضم عشر فقرات حول مدى استخدام الشركة لإستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، وهو المتغير المستقل ( $X = X_1, \dots, X_{10}$ ).

**2. المحور الثاني:**

ويضم إحدى عشر فقرة تدور حول التضخم الوظيفي، وهو المتغير التابع ( $Y = Y_1, \dots, Y_{11}$ ).

**4. نتائج الدراسة**

**4.1 عرض ومناقشة آراء العينة حول ممارسة إدارة الموارد البشرية للتخطيط والتي تؤثر إيجاباً على سير العملية الإنتاجية للشركة:**

تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه عن عدد من العوامل التي تتوقع الباحثان أن تساهم مساهمة إيجابية في ممارسة تخطيط الموارد البشرية في الإدارة، وقد تم التركيز على عشر وظائف التي من المفترض أن تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بأدائها، وسيتم استعراض آراء المستجيبين الذين يوافقون ويوافقون بشدة على استخدام الإدارة لأساليب تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة. حيث كانت الدرجات الممنوحة لقياس أهمية الفقرات العشر في محور تخطيط الموارد البشرية (وأيضاً محور التضخم الوظيفي) كالتالي:

غير موافق بشدة: 1

غير موافق: 2

محايد: 3

موافق: 4

موافق بشدة: 5

**جدول (3): آراء المستجيبين في جانب تخطيط الموارد البشرية.**

موافق بشدة + موافق	فقرات تخطيط الموارد البشرية
47.9%	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط بوضوح للموارد البشرية.
49.7%	تقوم الشركة بالرقابة والمتابعة للخطط الخاصة بالموارد البشرية.
50%	تدعم الإدارة العليا التخطيط للموارد البشرية.
51%	تضع الشركة معايير واضحة وموضوعية لاختيار موظفيها.
39.5%	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من الموارد بما يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية.
54%	ترتبط الأجور والمكافآت بالأداء الفعلي للموظف.
49%	تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار.
43.5%	هناك مخصصات مالية كافية لتنفيذ خطة التدريب.
56%	تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الإدارات الأخرى في تحديد خطط الموارد البشرية استناداً لاحتياجاتهم.
46%	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية بأساليب علمية ودقيقة.

\*ظهرت النتائج اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS v26.

يلاحظ من النسب المئوية لعدد المستجيبين فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالمحور الأول والذي يدور حول استخدام التخطيط للموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالشركة الآتي:

1. تقوم الإدارة بمشاركة الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتحديد خطط الموارد البشرية استناداً لاحتياجات هذه الإدارات، حيث حظيت هذه الفقرة على النسبة الأكبر (56%) من فئة المستجيبين الذي يؤيدون استخدام الإدارة لهذا الأسلوب، الأمر الذي يعد من خصائص التخطيط الناجح وهو مشاركة الإدارات والأقسام الأخرى في وضع الخطة.
2. أيضاً يلاحظ ارتباط الأجور والمكافآت بالأداء الفعلي للموظف، وهو ما يحفز الموظفين بالشركة على تأدية الأعمال المكلفين بها، وهو ما يخدم أهداف المنظمة ويدعم التخطيط لتحقيق الأهداف.
3. يلاحظ أن نتائج الاستبانة الموزعة على المستجيبين فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية والذين وافقوا ووافقوا بشدة على ما ورد فيها، هي نسب متواضعة لا تتجاوز المتوسط كثيراً، وهو ما يشير إلى استخدام جزئي لأساليب التخطيط في الموارد البشرية في هذه الإدارة الهامة.

#### 4.2 عرض ومناقشة آراء العينة حول التضخم الوظيفي والتي تؤثر على سير العملية الإنتاجية للشركة:

وفي الجانب الذي يتعلق بالتضخم الوظيفي، كانت آراء الموظفين الإيجابية على النحو التالي:

جدول (4): آراء المستجيبين في جانب التضخم الوظيفي.

موافق بشدة + موافق	فقرات التضخم الوظيفي
75%	تقوم الشركة بتوظيف عمالة دون الحاجة إليها وتفوق الحاجة الفعلية للعمل.
81%	انعدام الحماس والتماسك والانسجام الوظيفي لدى العاملين نتيجة انخفاض الأجور.
44%	تقوم الشركة بالتشجيع على التقاعد المبكر.
87%	الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل.
39%	تقوم الشركة في حالة حدوث فائض في القوى العاملة إلى تخفيض ساعات العمل.
59%	تعتمد الشركة في التعيين والاختيار على أساس العلاقات الشخصية.
79%	وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض التخصصات.
75%	وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض الأقسام وعجز في أقسام أخرى.
71%	هناك تداخل وازدواجية في المهام والاختصاصات التي تمارسها الوحدات الإدارية.
77%	ضعف الانضباط الوظيفي وانتشار الاتكالية واللامبالاة وعدم الرضا والتذمر لدى العاملين.
79%	غياب وضعف النظم والسياسات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشرية المرتبطة بالتوظيف.

\*ظهرت النتائج اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS v26

بالنظر إلى ما تم عرضه من نسب مئوية تعبر عن المستجيبين الذين يوافقون ويوافقون بشدة على ما يشير إلى ما تتبعه الإدارة من أساليب قد تؤدي إلى حدوث التضخم الوظيفي في الشركة محل الدراسة تبين التالي:

1. يوافق بنسبة (87%) العاملون بالشركة على أن الشخص المناسب في المكان المناسب وهو مؤشر جيد على حسن اختيار العاملين، وفي الجانب الآخر يتفق المستجيبين للاستبيان على انعدام الحماس

والتماسك والانسجام الوظيفي لديهم بسبب انخفاض الأجور الذي حصلوا عليها، حيث وافق على هذه النتيجة (81%) من العاملين.

2. أظهرت نتائج الاستبانة وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض التخصصات بالشركة، وقد اتسقت هذه النتيجة مع غياب وضعف النظم والسياسات الإدارية المرتبطة بالعناصر البشرية المرتبطة بالتوظيف وذلك باتفاق نسبة (79%) من العاملين بالشركة.

3. تشير نتائج الاستبانة أيضا إلى حدوث تضخم وظيفي بالشركة وذلك بالموافقة والموافقة بشدة لعدد كبير من المستجيبين يصل إلى (75%) على أن تقوم الشركة بتوظيف عمالة دون الحاجة إليها وتوفيق الحاجة الفعلية للعمل في ظل وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض الأقسام وعجز في أقسام أخرى، الأمر الذي أدى إلى ضعف الانضباط الوظيفي وانتشار الاتكالية واللامبالاة وعدم الرضا والتذمر لدى العاملين والذي أيدها (77%) من المستجيبين.

لاختبار فرضيات الدراسة والتي تقضي بالآتي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي.

تم استخدام اختبار Pearson chi – square للتحقق من فرضيات الدراسة، حيث يمكن اعتبار اجابات الاستبانة ذات المقياس الليكرت كبيانات فئوية، حيث يتم تصنيف الإجابات إلى فئات مختلفة وبالتالي يمكن استخدام أساليب تحليل البيانات الفئوية للوصول إلى معرفة العلاقة بين كل من تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي، للتحقق من فرضيات الدراسة. يقصد بـ Pearson chi – square test بأنه اختبار احصائي يستخدم لتحليل العلاقة بين المتغيرين الوصفيين، ويهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرين أم لا، ويتم حساب قيمة الاختبار التي تأتي من توزيع مربع كاي، وما إذا كانت القيمة الاحتمالية (p - value) أقل من مستوى المعنوية مثلا (0.05) وبذلك يعتبر الاختبار إحصائيا معنويا ونستنتج وجود علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار كاي تربيع لبيرسون (Pearson Chi-Square) حول مدى وجود علاقة بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع والمتغير المستقل والتي تعبر على استخدام تخطيط الموارد البشرية في الشركة وأبعاد التضخم الوظيفي.

**جدول (5): يوضح العلاقة بين فقرات تخطيط الموارد البشرية وفقرات التضخم الوظيفي.**

التضخم الوظيفي	تخطيط الموارد البشرية
غياب وضعف النظم والسياسات الإدارية المرتبطة بالعناصر البشرية المرتبطة بالتوظيف	
ضعف الانضباط الوظيفي وانتشار الاتكالية واللامبالاة وعدم الرضا والتذمر لدى العاملين	
هناك تناخل ورتاجية في المهام والأختصاصات التي تملسها الوحدات الادارية	
وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض الأقسام وعجز في أقسام أخرى	
وجود تضخم وظيفي في الموارد البشرية في بعض التخصصات	
تعتمد الشركة في التعيين والاختيار على اساس العلاقات الشخصية	
تقوم الشركة في حالة حدوث فائض في القوى العاملة إلى تخفيض ساعات العمل	
الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل	
تقوم الشركة بالتشجيع على التقاعد المبكر	
انعدام الحماس والتماسك والانسجام الوظيفي لدى العاملين نتيجة انخفاض الأجور	
تقوم الشركة بتوظيف عمالة دون الحاجة إليها وتوفيق الحاجة الفعلية للعمل	

24.417 (0.086)	17.068 (0.381)	15.652 (0.478)	14.319 (0.575)	17.412 (0.359)	32.550 (0.008)	17.399 (0.360)	18.630 (0.098)	10.239 (0.854)	26.252 (0.051)	27.127 (0.040)	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط بوضوح للموارد البشرية.
13.453 (0.639)	17.375 (0.362)	16.183 (0.440)	36.971 (0.002)	14.809 (0.539)	33.420 (0.006)	26.737 (0.044)	16.200 (0.182)	15.080 (0.519)	(30.807) (0.014)	16.849 (0.395)	تقوم الشركة بالرقابة والمتابعة للخطط الخاصة بالموارد البشرية.
9.094 (0.910)	14.064 (0.594)	18.739 (0.282)	18.432 (0.299)	18.463 (0.297)	16.772 (0.401)	22.776 (0.120)	15.148 (0.233)	33.989 (0.005)	33.974 (0.005)	23.496 (0.101)	تدعم الإدارة العليا التخطيط للموارد البشرية.
20.941 (0.181)	23.165 (0.109)	12.355 (0.719)	21.062 (0.176)	19.656 (0.236)	23.142 (0.110)	16.552 (0.415)	23.535 (0.024)	12.694 (0.695)	18.345 (0.106)	32.328 (0.009)	تضع الشركة معايير واضحة وموضوعية لاختيار موظفيها.
22.007 (0.143)	26.299 (0.050)	18.163 (0.314)	24.467 (0.080)	17.308 (0.366)	23.679 (0.097)	15.387 (0.496)	16.349 (0.176)	15.351 (0.499)	27.350 (0.038)	29.540 (0.021)	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها من الموارد بما يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية.
27.240 (0.039)	25.629 (0.059)	16.867 (0.394)	33.328 (0.007)	26.143 (0.052)	25.764 (0.057)	16.043 (0.450)	15.187 (0.231)	9.056 (0.911)	16.242 (0.436)	27.583 (0.035)	ترتبط الأجور والمكافآت بالأداء الفعلي للموظف.
28.963 (0.024)	16.578 (0.413)	24.171 (0.086)	28.954 (0.024)	29.964 (0.018)	24.176 (0.086)	20.182 (0.212)	17.280 (0.139)	24.138 (0.087)	34.804 (0.004)	23.819 (0.094)	تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار.
17.686 (0.343)	32.164 (0.010)	20.370 (0.204)	26.502 (0.047)	30.382 (0.016)	22.160 (0.138)	10.763 (0.824)	22.080 (0.037)	22.776 (0.120)	33.944 (0.006)	21.702 (0.153)	هناك مخصصات مالية كافية لتنفيذ خطة التدريب.
21.162 (0.172)	22.667 (0.123)	13.462 (0.639)	22.079 (0.141)	24.090 (0.088)	21.878 (0.147)	15.670 (0.476)	17.513 (0.131)	36.173 (0.003)	38.705 (0.001)	23.112 (0.111)	تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الإدارات الأخرى في تحديد خطط الموارد البشرية استناداً لاحتياجاتهم.
18.886 (0.275)	37.961 (0.002)	17.732 (0.340)	27.910 (0.032)	20.171 (0.213)	25.294 (0.065)	17.179 (0.374)	18.066 (0.114)	30.599 (0.015)	36.266 (0.003)	23.698 (0.096)	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية بأساليب علمية ودقيقة.

\*المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS v26، درجة المعنوية بين القوسين.

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العديد من أبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل، إذ كانت درجة المعنوية أقل من 0.05 في بعض نتائج الاختبار كما تظهر في جدول رقم (5)، والبعض الآخر عند مستوى معنوية 0.01.

هذا الأمر لا ينطبق على كل الفقرات التي تمت الإجابة عليها من قبل المستجيبين في كلا المحورين، حيث أظهرت نتائج التحليل عدم معنوية العلاقة في بعض الحالات بين كل من عوامل المتغير التابع والمستقل من وجهة نظر المستجيبين. ويشير هذا الاختلاف في مستوى الدلالة الإحصائية في الجدول أعلاه بين بعض العوامل إلى وجود تباين في درجة تأثير السياسة المتبعة في إدارة الموارد البشرية في الشركة على التضخم الوظيفي، الأمر الذي يمكن أن يشير إلى غياب استخدام استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في بعض الممارسات الوظيفية وهذا ما تؤيده النسب المئوية والتي ظهرت في الجدول رقم (4). وبالنظر إلى الجدول رقم (6) والذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل بشكل عام، نجد أنه هناك علاقة ذات إحصائية، الأمر الذي يشير إلى رفض فرضية العدم والتي تقضي بعدم وجود علاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول (6): يوضح العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية التضخم الوظيفي.

Pearson Chi-Square Tests		
تخطيط الموارد البشرية		
التضخم الوظيفي	Chai-square	59.955
	df	25
	Sig.	.000*

\*المصدر: البرنامج الإحصائي SPSS v26

يبدو جلياً من الجدول السابق أن النتائج تظهر علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل في الاختبار العام، ولكن تختلف الفروقات في مستوى المعنوية بين الفقرات المختلفة، فهذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرين، ولكن هذه العلاقة قد تكون مختلفة فيما يتعلق ببعض الفقرات المختلفة للمتغيرات، هذا النوع من النتائج يمكن أن يكون مثيراً للاهتمام، حيث يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تكون معقدة وتختلف فيما يتعلق بالسمات المختلفة للفقرات، يمكن أن يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على العلاقة بين المتغيرين في كل فئة، مما يؤدي إلى تباين في مستوى المعنوية، لفهم هذه النتائج بشكل أفضل وتفسيرها يفضل إجراء دراسات إضافية لفحص العوامل التي قد تسهم في تباين مستوى المعنوية بين الفقرات المختلفة.

## 5. الخاتمة والتوصيات:

تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تهدف إلى إدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، بما في ذلك استقطاب وتوظيف الموظفين وتطويرهم وإدارة أداؤهم، بينما التضخم الوظيفي يشير إلى زيادة عدد العاملين والمستويات الوظيفية في المؤسسة دون أي تغيير كبير في المسؤوليات أو الأداء، مما يؤدي إلى تضخم في هيكل المؤسسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي في الشركة اللببية للمؤاني، مع الاعتراف بأن هذه العلاقة قد تختلف فيما بين الفقرات المختلفة (العلاقة التقاطعية)، حيث بينت نتائج اختبار Chi-square وجود هذه العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، ولفهم العلاقة بشكل أعمق، قد تكون هناك حاجة لدراسات إضافية لتحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة بين الفقرات المختلفة.

مؤسسات القطاع العام تتميز بثقافة وهيكل تنظيمي مميز قد يكون لمكان الدراسة تأثير على علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتضخم الوظيفي نظراً للتفاعلات الاجتماعية والثقافية والسياسية في هذه الشركة. بالنظر إلى الشركة محل الدراسة، قد يكون هناك اختلاف في الثقافة التنظيمية والسياسات والممارسات المتبعة، مما يعكس كيفية تأثير تخطيط الموارد البشرية على التضخم الوظيفي فيها، قد يكون للثقافة التنظيمية وسياق العمل دور في توجيه العلاقة بين هذين المتغيرين.

تأسياً على ما سبق يعكس التحليل الأولي للنتائج علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتضخم الوظيفي، ولكن هذه العلاقة قد تختلف بناءً على محل الدراسة والعوامل النفسية المتداخلة. أن توسيع البحث لاستكشاف هذه العوامل بشكل أعمق سوف يساعد في فهم أفضل للعلاقة بين المتغيرين.

بناءً على نتائج التحليل واختبار Chi-square وتباين مستويات المعنوية بين الفقرات المختلفة للمتغيرات، تقترح الباحثتان التوصيات التالية:

1. الاهتمام بتطوير السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بالشركة ومنحها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.
2. الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين وخاصة في ظل الوضع الاقتصادي الحالي للبلاد.
3. استكشاف التأثيرات المحتملة للشركة محل الدراسة لضمان تمثيل مؤسسات القطاع العام بشكل أفضل.
4. توفير تدريبات وبرامج تطويرية تستهدف تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كوسيلة للحد من التضخم الوظيفي في المؤسسات العامة.
5. توصي الدراسة بأهمية دراسات إضافية لتحليل العوامل التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرين بشكل أعمق.

## قائمة المراجع

1. سعد علي ربحان المحمدي "ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة"، دار اليازوري، عمان، 2019.
2. سهيلة محمد عباس " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، 2006.
3. عامر بن خضير الكبيسي " ادارة الموارد البشرية " منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، الرياض، 2005.
4. عبد الحميد الخليل " ادارة الموارد البشرية " منشورات الجامعة الافتراضية السورية "، 2018 .org // <https://pedia.svu.online>
5. الغنای، مصباح أحمدودة مصباح. (2009). ظاهرة التضخم الوظيفي في القطاع العام (قطاع الخدمات) في ليبيا: أسبابها- آثارها- طرق علاجها: دراسة ميدانية (اللجنة الشعبية لشعبية سرت). (أطروحة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
6. محمد بن دليم القحطاني " ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل "، العبيكان للنشر، ط2، الرياض، 2008.
7. منصور علي أحمد البطاني "أثر الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على التضخم الوظيفي"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الحادي والعشرين، يوليو 2006.
8. Gupta C. B. (2009). Human Resource Management. sultan chand an dsans educational publisher New Delhi India.
9. Kovačević, Z., & Mladenović, I. (2018). Planning and Developing Human Resources as a Factor of Improving the Competitiveness of Montenegrin Nautical Tourism. Economic Themes, 56(2), 269-281.
10. Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. Business horizons, 50(6), 503-511.
11. Najim, N. S., Ghanim, S. S., & Mohammd, Q. J. (2022). The Role of Administrative Slouch in Expanding the Hidden Economy. Journal of Business and Management Studies, 4(2), 492-500.