

دور سياسات الأفراد في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية  
بمنشآت المشروبات الغازية في السودان ٢٠٠٨م-٢٠١٣م  
د. أبو سفيان محمد البشير على  
أستاذ مشارك – كلية الاقتصاد والتنمية الريفية- جامعة الجزيرة  
E. Mail: Sufianuof@ Yahoo.Com  
Tel : 00249915065492  
د. أمين صالح الحسن محمد  
مدير شركة البيبسي كولا- مدني  
aminsalih33@yahoo.com  
Tel: 00249123391993

### **Abstract**

This paper deals with the evaluation of the performance of human resources management in the establishments of soft drinks manufacturing in Sudan. The paper aims at studying the role of manpower planning, promotion systems and training in the evaluation of the performance of human resources management in the establishments of soft drinks manufacturing. The research adopted the descriptive analytical method and the case study; data were collected via the questionnaire designed for a sample of managers and heads of department and a sample of workers. Data were also collected via interviews and observation and then statistically processed. The study found that the human resources management in the establishments of soft drinks manufacturing in Sudan does not follow the methods of manpower planning and that the implemented promotion systems are unfair and do not satisfy the human element, the non-existence of training programs controls, in addition to targeting certain categories. Numerous recommendations were presented including taking the concept of manpower planning to estimate the needs of individuals with skills and required specializations or limiting the phenomenon of disguised unemployment and the deficit in some staff categories with the purpose of improving performance and reducing costs, regularly and objectively setting of promotion system programs, devising of budgets for the preparation and implementation of regular training programs by methods that achieve the optimum utilization of available human resources at the establishment level, the selection of highly qualified cadres to work in the human resources management or keeping efforts to create cadres by intensifying specialized courses, opening the opportunities for further graduate studies and scientific research that deal with the human resources management topic and acting to implement the recommendations of these studies and research.

**Key Words: performance evaluation, manpower planning, human resources, promotion, training**

### **المستخلص**

تتناول هذه الورقة تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان. تهدف الورقة إلى دراسة دور تخطيط القوى العاملة، نظم الترقيات، دور التدريب. في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية . اتبع البحث المنهج الوصفي

التحليلي ودراسة الحالة، تم جمع البيانات عن طريق الإستبانات التي تم تصميمها لعينة الإداريين ورؤساء الأقسام وعينة العمال وأيضاً تم جمع المعلومات عن طريق المقابلات والملاحظة ومن ثم معالجتها إحصائياً . وجدت الدراسة ان إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان لا تتبع طرق تخطيط القوى العاملة وأن نظم الترقيات المنفذة غير عادلة ولا ترضى العنصر البشرى، عدم وجود ضوابط للبرامج التدريبية، فضلا عن استهداف فئات معينة، تم تقديم العديد من التوصيات ومن أهمها، الأخذ بمفهوم تخطيط القوى العاملة لتقدير الاحتياجات من الأفراد ذوى المهارات التخصصات المطلوبة والتخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بغرض تجويد الأداء وتقليل التكاليف. وضع برامج لإنظمة الترقيات بصورة منتظمة وموضوعية. تخصيص ميزانيات لإعداد وتطبيق برامج تدريبية منتظمة بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنشأة. اختيار كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً للعمل بإدارة الموارد البشرية أو مواصلة الجهود لإيجاد كوادر بتكثيف الدورات التخصصية. فتح المجال لمزيد من الدراسات العليا والبحوث العلمية التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية، والعمل على تنفيذ توصيات تلك الدراسات والبحوث .

كلمات مفتاحيه: تقويم الأداء، تخطيط القوى العاملة، الترقيات، التدريب، الموارد البشرية، سياسات الأفراد .

#### ● المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في منشآت الأعمال لأنها تعنى بأهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنشأة عرضة للتأثير بالبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة . وضحت أدبيات الإدارة أن الإدارة المثلى لإدارة الموارد البشرية يمكن المنشأة من تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان البقاء والاستمرار لأنها تتعامل مع العنصر البشرى الذي يعتبر المحفز للنشاطات الأخرى ويمثل مفتاح النجاح للمنشأة. تهدف هذه الورقة إلى تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان وذلك من خلال دراسة الأهداف التالية :

- دراسة دور التدريب في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان
  - دراسة دور نظم الترقيات في تقويم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان .
  - دراسة دور تخطيط القوى العاملة في أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان .
- ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم وضع ثلاثة فرضيات كالاتي :
- توجد علاقة بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان .
  - توجد علاقة بين نظم الترقيات وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان .
- ج- توجد علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع

المشروبات الغازية في السودان .

تشمل هذه الورقة على خمسة أجزاء . الجزء الثاني يحتوي على الأدبيات ، الجزء الثالث يتضمن المنهجية ، الجزء الرابع يحتوي على التحليل والجزء الخامس يتناول النتائج والمناقشة والتوصيات .

#### • الأدبيات :

وضّحت أدبيات الإدارة أن التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل . وعرف دياب (١٩٩٦) التدريب على أنه مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها . محمد ( سعيد شاكر عبد الملك محمد - أطروحة ماجستير غير منشورة جامعة الجزيرة ٢٠٠٢ ) .

وجد محمد (٢٠٠٢) أن قطاع وكالات السيارات في المملكة الأردنية الهاشمية يواجه معوقات خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية تشمل ضعف وجود خطط وأهداف واضحة للتدريب ، ضعف دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والضعف الشديد في وجود كادر تدريبي مؤهل للقيام بعملية التدريب . وأضاف محمد تقوم المؤسسات العاملة في هذا القطاع بإرسال المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية لحضور نفس البرامج التدريبية وليس هناك برامج متخصصة لإدارة دون الأخرى مما يؤكد ضعف إدارة التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية . وضّح (٢٠٠٠) Noefothers في محمد (٢٠٠٢) " من الأمور الحاسمة في قدرة أي منظمات الأعمال على المنافسة ، ليس فقط استقطاب الموظفين الكفؤين ، بل كيفية الاحتفاظ بهم حيث أن التحديات التنافسية الأربعة (تحديات الجودة ، تحديات التكنولوجيا ، التحديات الكونية والتحديات الاجتماعية ) هي قضايا رئيسية في تدريب وتنمية الموظفين وإدارة حياتهم المهنية " . الفالح (١٩٩٠) في محمد (٢٠٠٢) وجد أن معظم الشركات الأردنية لها نظام تدريبي إلا أن بعضها غير واضح الأهداف وأن عملية التدريب تقتصر على فئة المشرفين والإدارات الدنيا ، وتواجه المؤسسات الأردنية صعوبة في السماح لمديريها في الالتحاق بدورات تدريبية داخلية .

وجد أبو عيسى (٢٠٠٧) في دراسة تخطيط تنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات : ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات ؛ ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة وخطة الموارد البشرية ؛ وأن المنظمات ليس لديها إستراتيجية للتدريب . توصل الحياصات (٢٠٠٦) في دراسة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى أن كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية لها علاقة ايجابية مع إستراتيجية تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، تدريب العاملين ، وأنظمة الترقيات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي .

عرّف عاشور (١٩٨٣) في صالح (٢٠١٣) " الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى ، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكان أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل لقب وظيفي أكثر أهمية ، سلطات أكبر وحرية أكثر في الحركة داخل المنشأة " . وأضاف عاشور أن أهداف الترقية تتمثل في تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد من حيث العدد والنوع ، ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أعمالها ، وضع حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم ، التوصل إلى مستوى عالي من الرضا بين الأفراد وتحقيق الملاءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة . وضّح حنفي (١٩٩٨) ورفعت (١٩٩٨) وشاويش (٢٠٠٤) ثلاثة أسس للترقيات ، على أساس الأقدمية ، على أساس الكفاءة وعلى أساس الأقدمية والكفاءة . وقد وضّحوا أن الترقيات في المستويات العليا تتم على أساس الكفاءة باعتبار أن هذه الوظائف

تتطلب قدرات ومهارات إدارية معينة ، وإذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفصل بينهم بالأقدمية . أما في المستويات الدنيا يفضل الجمع بين الكفاءة و الأقدمية على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة ثم تأخذ هذه النسبة في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي . حدد عمر (١٩٨٧) عدداً من مشاكل أنظمة الترقيات تشمل انخفاض الروح المعنوية لبعض المرشحين للترقية ؛ رفض ترقية بعض العاملين لمحدودية إمكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم ؛ وعدم موافقة الرئيس التخلي عن المرؤوس بسبب الحاجة الماسة له ؛ وعدم التكافؤ في فرص الترقى . وجد المسلم (٢٠٠٦) أن تأخير الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات تتمثل في العوامل التنظيمية تليها العوامل الأسرية ثم العوامل الشخصية . وأن معايير الترقية لأعضاء هيئة التدريس في المسار الإداري لا يؤخذ بها . أما في المسار العلمي والأكاديمي يتم الأخذ بمعيار الكفاءة الأقدمية . وقد أوصى المسلم بوضع ضوابط للترقية الوظيفية وربطها بالترقية الأكاديمية لحث عضو هيئة التدريس على تطوير نفسه ويكون له الدافع لإجراء بحوث الترقية .

عرّف محمد وحمدى (١٩٨٨) " بأن تخطيط القوى العاملة هو مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة ، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى ، لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة ، سواء أن كانت تلك المنشأة قائمة أو تحت الدراسة أو الإنشاء ، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة عامة للمنشأة .

وجد شبير (٢٠٠٦) في دراسة واقع الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية ، أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس تخطيط القوى العاملة وفق منهجية كاملة واضحة وضعف كتابة الاستراتيجيات الشاملة والهامة بطريقة واضحة . خلص العسيري (٢٠٠٥) في دراسة مدى توافق التخطيط مع الموائمة بين مخرجاته واحتياجات التنمية البشرية إلى أن هناك استجابة تتمثل في التغيرات والتطور في جانب التخطيط والتمويل والكفاءة وقصور في الاستجابة لمتطلبات الموائمة في بعض الجوانب أبرزها محور الكفاءة الخارجية في مختلف الجوانب التي يتضمنها ، خاصة العلاقة مع سوق العمل وعدم وجود آليات للحصول على تغيرات كمية ونوعية المنظمات لاحتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة إلى جانب القصور في منهجية التخطيط .

يرى السلمي (١٩٨٥) أن هدف تخطيط القوى العاملة هو تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحدودة في فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات . ويؤكد ذلك شاويش (٢٠٠٤) حيث وضح أن من فوائد التخطيط ، التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة . وفيما وجد شبير (٢٠٠٦) عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير وإدارة الموارد البشرية في المنشآت الخاصة .

#### • المنهجية

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٨٢) اثنين وثمانين فرداً والعمال والبالغ عددهم (٣٨٨٠) ثلاثة ألف وثمانمائة وثمانين فرداً بمنشآت تصنيع مشروبات المياه الغازية في السودان والتي تشمل شركة النيل ، شركة الكولا ، شركة ميكا ، شركة كريستال ، شركة أراك ، شركة بزيانوس ، شركة القوز ، شركة مدني ، شركة البرير وشركة الفرات .

تم تحديد عينة الدراسة على النحو التالي :

أولاً : عينة حصرية للمديرين ورؤساء الأقسام وعددهم (٨٢) فرداً وذلك لأنه المجتمع محدود ويمكن الوصول لكل مفرداته .

ثانياً : عينة عشوائية طبقية نسبية لفئة العمال بالقطاع والذي يبلغ عدد أفراد مجتمعه ٣٨٨٠ فرداً حسب سجلات شركات المشروبات الغازية بالسودان للعام ٢٠١١ . لتحديد العينة تم إجراء الآتي :

- تحديد حجم العينة على النحو التالي :

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

حيث إن :

n حجم العينة

N حجم المجتمع

d = الضبط الإحصائي

باختيار قيمة ضبط إحصائي ٠.٠٥

وبتطبيق المعادلة أعلاه تم تحديد حجم العينة كالتالي :

$$387 \equiv \frac{3880}{1 + 3880(0.05)^2} = n$$

وعليه فإن حجم عينة فئة العمال تتكون من ٣٨٧ فرداً .

- تم تحديد أفراد عينة العمال بكل منشأة على النحو التالي :
- تحديد نسبة العينة كالتالي :

$$\frac{n}{N}$$

حيث إن :

n عدد الأفراد بالمنشأة

N عدد الأفراد بالقطاع

- تم تحديد أفراد العينة في كل منشأة باستخدام نسبة حجم العينة على النحو التالي :

$$\frac{n_{10}}{N_{10}} \dots \dots \frac{n_3}{N_3} = \frac{n_2}{N_2} = \frac{n_i}{N_i}$$

حيث إن ١ ، ٢ ، ٣ ، ..... ١٠ تمثل الشركات من الشركة الأولى إلى الشركة العاشرة التي يتكون منها قطاع المشروبات الغازية .

- تم تحديد حجم العينة باستخدام نسبة العينة كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم (١) أفراد فئة العمال بكل منشأة

الرقم	اسم المنشأة	القوى العاملة	النسبة المئوية من مجموع القوى العاملة	عدد أفراد العينة
١	شركة النيل	٦٩٨	١٩.٥	٩٩
٢	شركة الكولا	٦٣٨	١٨.٧	٦٨
٣	شركة ميكا	٤٣٨	١٢.٨	٤٦
٤	شركة كريستال	٤١٠	١١.٩	٤٣
٥	شركة أراك	٣٣٣	٩.٨	٣٦
٦	شركة بزيانوس	٢٢٢	٦.٥	٢٣

٢٢	٦.٤	٢١٣	شركة القوز	٧
٢١	٦.١	٢١٢	شركة مدني	٨
٢١	٦.٠	٢٠٧	شركة البرير	٩
٨	٢.٠٣	٨٢	شركة الفرات	١٠
٣٨٧	%١٠٠	٣٨٨٠	العدد الكلي	

المصدر : إعداد الباحث (٢٠١٢)

تم جمع البيانات من أفراد العينة عن طريق الإستبانة والمقابلة . تم تصميم استبانته لمديري الإدارات والأقسام واستبانته أخرى لفئة العمال . تم توزيع الإستبانات للمبحوثين في جميع الشركات وكانت نسبة استرداد الإستبانات ١٠٠% وجميعها صالحة لأغراض البحث .  
تم تحليل البيانات على النحو التالي :

- استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف البيانات .
- استخدام أسلوب كاي تربيع (٢) لاختبار فروض الدراسة .  
إحصاءة (٢) مربع كاي تحسب كالاتي :

$$\chi^2 = \sum_{R=1}^R \sum_{C=1}^C (O - E)^2 / E$$

حيث أن

O = التكرار المشاهد في الصف r والعمود C

E = التكرار المتوقع في الصف r والعمود C

وذلك عند مستوى معنوية (α) ٥%

- تم مناقشة نتائج وصف تحليل البيانات مع الأدبيات والدراسات السابقة للحصول على الخلاصات .

٤. تحليل البيانات :

١.٤ وصف العينة :

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعمال حسب النوع :

جدول رقم (٢) توزيع عيني الدراسة حسب النوع

النوع	المديرون ورؤساء الأقسام		العمال	
	التكرار	النسبة المئوية (%)	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	٦٣	٧٦.٨	٣٥٢	٩١.٠
أنثى	١٩	٢٣.٢	٣٥	٩.٠
المجموع	٨٢	١٠٠	٣٨٧	١٠٠

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

الجدول أعلاه يوضح أن منشآت تصنيع المشروبات الغازية تتبع سياسة توظيف الذكور ويعزى ذلك لطبيعة العمل حيث تعمل الشركات بنظام الأربعة وعشرين ساعة التي يتم تقسيمها إلى وريدين بمعدل اثنتا عشر ساعة لكل وريدي . إضافة إلى أن معظم الوظائف تتبع إلى إدارة التسويق والمبيعات التي تتطلب توزيع المنتجات في مناطق جغرافية مترامية .

الجدول رقم (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من مديرين ورؤساء أقسام وعمال حسب

العمر :

جدول رقم (٣) توزيع عيني الدراسة حسب العمر

العمال		المديرون ورؤساء الأقسام		العمر
(%)	التكرار	(%)	التكرار	
٢٢.٧	٨٨	٣.٧	٣	30 سنة فأقل
٥٥.٣	٢١٤	٣١.٧	٢٦	- 30 سنة
١٨.٩	٧٣	٥٤.٩	٤٥	- 40 سنة
٣.١	١٢	٩.٨	٨	أكبر من ٤٩ سنة
١٠٠	٣٨٧	١٠٠	٨٢	المجموع

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

الجدول أعلاه يوضح أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٠ - ٤٩ سنة حيث إن نسبة المديرين ورؤساء الأقسام والعمال للمدى ٣٠-٤٩ تمثل ٨٦.٦% و ٧٤.٢% على التوالي .

٢.٤ دور التدريب في أداء إدارة الموارد البشرية :

وجدت الدراسة أن ٩٨.٨% من المديرين ورؤساء الأقسام يؤكدون أن تأهيل العنصر البشرى ينعكس إيجاباً على أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان . وقد أكدت نسبة ٨٤.١% من ذات الفئة أن إدارة الموارد البشرية لا تضع برامج تدريب منتظمة لتأهيل الأفراد بهذه المنشآت . وقد علقت فئة المديرين ورؤساء الأقسام عن أسباب عدم وجود برامج تدريب كما هو موضح في الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤) أسباب عدم وجود برامج تدريب منتظمة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام

المتغير	الرد	التكرار	النسبة (%)
أسباب عدم وجود برامج تدريب منتظمة لتأهيل العنصر البشرى	تحديد البرامج	٣٦	٤٣.٩
	تحديد المحتويات	١٤	١٧.١
	تحديد الفئة المستهدفة	٣٢	٣٩.٠
	المجموع	٨٢	١٠٠

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

الجدول أعلاه يوضح أن المديرين ورؤساء الأقسام يؤكدون عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد برامج التدريب بنسبة ٤٣.٩% وأن إدارة الموارد البشرية غير قادرة على تحديد مفردات برامج التدريب وتحديد الفئة المستهدفة للتدريب بنسبة ١٧.١% و ٣٩% على التوالي . وقد بينت الدراسة أن عينة العمال توافق على أن تطبيق برامج تدريب منتظمة تؤدي لتأهيل العنصر البشرى بنسبة ٩٩.٧% . وقد أكدت ذات العينة أن إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان لا تضع برامج تدريب منتظمة لتأهيل الأفراد بنسبة ٨٩.٩% ، وقد عزت ذلك للأسباب الموضحة في الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥) أسباب عدم وجود برامج تدريب منتظمة من وجهة نظر العمال

المتغير	الرد	التكرار	النسبة (%)
أسباب عدم وضع برامج تدريب منتظمة لتأهيل العنصر البشرى	تدريب فئة معينة	٢٠٥	٥٣.٠
	عدم التفكير بجدية في التدريب	١٨٢	٤٧.٠
	المجموع	٣٨٧	١٠٠

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

الجدول أعلاه يوضح أن عينة العمال تعتقد أن إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان لا تضع برامج تدريب منتظمة لسببين : عدم التفكير في التدريب وتدريب فئات محددة من العاملين بنسبة ٤٧% و ٥٣% .

الوصف أعلاه يوضح بجلاء ضعف إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان في وضع سياسة فعالة للتدريب من حيث تحديد الأهداف والأهمية والمفردات والاحتياجات والفئات المستهدفة في برامج التدريب .

ولتحقيق المزيد من التحليل تم استخدام اختبار كاي تربيع (٢) لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة الخاصة بالتدريب لفئة المديرين ورؤساء الأقسام وعينة العمال . بالنسبة لفئة المديرين ورؤساء الأقسام تم اختيار العلاقة بين تسرب الأفراد خارج المنشأة وتنظيم إدارة الموارد البشرية لبرامج تدريبية منتظمة لتأهيل الأفراد وقد وضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما بقيمة ٠.٣١<sup>٢</sup> ومستوى معنوية ٠.٨٦ . وهذا يؤكد أن ضعف سياسة التدريب يؤدي إلى عدم استقرار الأفراد وتسربهم خارج المنشأة

بالنسبة لعينة العمال فقد تم اختيار العلاقة بين متغيرين : درجة الرضا عن نشاط برامج التدريب ووضع برامج تدريب منتظمة لتأهيل العنصر كما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦) درجة الرضا عن وضع برامج تدريب منتظمة بمنشآت المشروبات الغازية في السودان من وجهة نظر العمال

المتغير	وضع برامج منتظمة لتأهيل الأفراد		المجموع
	لا	نعم	
درجة الرضا عن نشاط البرامج التدريبية	غير راضى	٣٦	٣٧٤
	راضى	٣	١٣
	المجموع	٣٩	٣٨٧

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

وضحت نتيجة اختبار كاي تربيع (٢) أن قيمة ٢ هي ٨.٨١ عند مستوى معنوية ٠.٠١٧ مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن نشاط برامج التدريب ووضع برامج منتظمة لتأهيل الأفراد بمنشآت المشروبات الغازية في السودان . هذه النتيجة تؤكد أن إدارة الموارد البشرية بهذه المنشآت لا تضع برامج تدريب منتظمة تؤدي إلى رضا العمال .

نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة السويقي (٢٩٩٧) التي خلصت إلى "عدم إدراك ودعم الإدارة العليا لجهود إدارة الموارد البشرية وتفعيلها لينعكس ذلك إيجاباً على تنمية العنصر البشرى ولا يتم الاهتمام من واقع الممارسات الفعلية لأنشطة إدارة الموارد البشرية برعاية العنصر البشرى والعمل على استقراره ولا تتسم وظيفة التدريب وتنمية الأفراد بالاستمرارية والفعالية والحداثة وأن البرامج التدريبية لا تحدد وفقاً للاحتياجات الفعلية" .

وقد أوضح عبد الباري والصباغ (١٩٨٦) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرامج التدريبية لأنها تجعل النشاط التدريبي هادفاً وذو معنى للمنشأة



والمدرّبين ولا بد أن نضع في الحسبان أن عملية التدريب مستمرة ولازمة للعاملين الجدد والقدامى وفي جميع المستويات . وفي ذات السياق أورد منصور (١٩٧٩) أن التدريب وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن ، بالشكل المطلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة . وعليه نخلص إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان في وضع سياسة التدريب من حيث تحديد الغرض والأهمية والمفردات والمكان والفئات المستهدفة وحتى الإدراك بعملية التدريب .

#### ٣.٤ دور نظم الترقيات في أداء إدارة الموارد البشرية :

وجدت الدراسة أن المديرين ورؤساء الأقسام لا يعتقدون أن إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان تعمل على تفضي المشاكل الناجمة عن تطبيق نظم الترقيات وذلك بنسبة ٨٧.٨% . وأن نسبة ٩٦.٨% من عينة العمال تؤكد بأن إدارة الموارد البشرية لا تستجيب للملاحظات السلبية الخاصة بنظم الترقيات المطبقة بهذه المنشآت .

وضحت الدراسة أن نظم الترقيات المطبقة بمنشآت المشروبات الغازية في السودان هي نظام الأقدمية ونظام الكفاءة والنظامين معاً بنسبة ٣٩% و ٣٤.٢% و ٢٦.٨% على التوالي . هذه النتيجة تعنى أنت نظام الأقدمية هو النظام الأكثر استخداماً مما قد يؤدي إلى عدم رضا العاملين حديثو الالتحاق بهذه المنشآت . وقد بينت الدراسة أن عدد العمال غير الراضين عن نظم الترقيات من عينة العمال يمثلون نسبة ٩٧.٦% مما يقدر في قدرة إدارة الموارد البشرية في وضع نظم للترقيات يؤدي إلى رضا العمال . وقد أكد العمال أن نظم الترقيات المطبق لا يعتمد عليه في تحقيق عدالة الترقيات كما هو موضح في الجدول رقم (٧) .

#### جدول رقم (٧) مدى اعتمادية الترقيات في تحقيق عدالة الترقيات

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
درجة الاعتماد على نظم الترقيات في تحقيق عدالة الترقيات	نعم	٧	١.٨
	أحياناً	١٠١	٢٦.١
	لا	٢٧٩	٧٢.١
	المجموع	٣٨٧	

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

الجدول أعلاه يوضح أن عدد كبير من العمال يعتقدون أن نظم الترقيات المطبق في منشآت المشروبات الغازية في السودان لا يحقق عدالة الترقيات وذلك بنسبة ٧٢.١% . هذه النتيجة تؤكد عدم رضا العمال عن نظم الترقيات المنفذة في هذه المنشآت . وللتحقق من العلاقة بين استقرار وفاعلية العنصر البشري ونظم الترقيات المطبقة في منشآت المشروبات الغازية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تم استخدام كاي تربيع (٢) بين هذين المتغيرين كما هو موضح في الجدول رقم (٨) .

#### جدول رقم (٨) العلاقة بين نظم الترقيات وتسرب الأفراد خارج المنشأة

المتغير	نظم الترقيات		المجموع
	الأقدمية	الكفاءة	
تسرب الأفراد خارج المنشأة	أوافق	٢٨	٦٨
	لا أوافق	٤	١٤
المجموع	٣٢	٢٨	٨٢

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢  
نتيجة اختبار كاي تربيع (٢) أثبتت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الترقيات واستقرار وفاعلية الأفراد بقيمة ٢٢.٢٤٣ ومستوى معنوية ٠.٣٢٦ . هذه القيمة تدل على أن نظم الترقيات يؤدي إلى تسرب الأفراد خارج المنظمة أي أنه لا يؤدي إلى استقرار وفاعلية الأفراد بمنشآت المشروبات الغازية في السودان .  
العلاقة بين رضا العمل ومتغير الاعتماد على نظم الترقيات في تحقيق عدالة الترقى كما هو موضح في الجدول رقم (٩) .

**جدول رقم (٩) العلاقة بين رضا العمال ودرجة الاعتماد على نظم الترقيات لتحقيق عدالة الترقى**

المجموع	الاعتماد على نظم الترقيات يحقق عدالة الترقى			المتغير	الرضا عن نظم الترقيات
	لا	أحياناً	نعم		
٩	٤	٤	١	راضى	الرضا عن نظم الترقيات
٣٧٨	٢٧٥	٩٧	٦	غير راضى	
٣٨٧	٢٧٩	١٠١	٧	المجموع	

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

نتيجة اختبار كاي تربيع (٢) أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العمال والاعتماد على نظم الترقيات على تحقيق عدالة الترقى ، بقيمة ٤٣.٦ ومستوى معنوية . . . . . هذه النتيجة تؤكد عدم الرضا التام من العمال عن نظم الترقيات المستخدمة في تحقيق عدالة الترقية مما يؤكد ضعف أداء إدارة الموارد البشرية في منشآت المشروبات الغازية بالسودان .

النتائج التي حددتها هذه الدراسة تتفق مع ما وضحه عمر (١٩٨٩) " هنالك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى ، منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية ، ومن هذه المشاكل انخفاض الروح المعنوية لبعض المرشحين للترقية ورفض بعض العاملين للترقية لمحدودية إمكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وعدم موافقة المشرف على التخلي عن المرفوس بسبب الحاجة الماسة لأعماله وعدم التكافؤ في فرص الترقى " . وفى ذات السياق يؤكد عاشور (١٩٨٧) حيث أورد " لا شك أن هنالك مشكلات كثيرة ستواجه إدارة المنشأة إذا تمت الترقيات دون أن يكون هناك برنامج واضح ومحدد يضبط هذه العملية ، ومن أخطر هذه المشكلات انخفاض معنوية العاملين وبالتالي انخفاض إنتاجهم ، وذلك بسبب شعورهم بعدم عدالة الترقيات التي تمت " . لقد أكد عمر وعاشور على أن عدم رضا العاملين عن نظم الترقيات في المنشآت يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلباً على كفاءتهم وبالتالي يعكس ضعف إدارة الموارد البشرية في وضع نظم ترقيات يزيد من قدرات العاملين ومعدلات الأداء بالمنشأة . ولقد وضح الحياصات (٢٠٠٦) " أن كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية مع إستراتيجية تخطيط القوى العاملة ، والاختيار والتعيين ، وتقييم الأداء وتدريب العاملين وأنظمة الترقيات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي " .

مما سبق نخلص إلى أن نظم الترقيات المطبقة في منشآت المشروبات الغازية في السودان تؤدي إلى عدم رضا العنصر البشرى وعدم استقرار وفاعلية الأفراد مما يدل على ضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية بهذه المنشآت .

٤.٤ دور تخطيط القوى العاملة في أداء إدارة الموارد البشرية :  
وجدت الدراسة أن نسبة ٥٧.٣% من الإداريين ورؤساء الأقسام يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية لا تطبق طريقة منتظمة في تخطيط القوى العاملة كما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (١٠) رأي الإداريين ورؤساء الأقسام في طريقة تخطيط القوى العاملة

النسبة المئوية	التكرار	الرأي	البيان
٥٧.٣	٤٧	أوافق	إدارة الموارد البشرية لا تطبق طريقة منتظمة في تخطيط القوى العاملة
٤.٩	٤	أحياناً	
٣٧.٨	٣١	لا أوافق	
	٨٢	المجموع	

المصدر : نتائج المسح الميداني ، مايو ٢٠١٢

وضحت الدراسة أن نسبة ٨٢.٩% من الإداريين ورؤساء الأقسام يؤكدون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تسرب الأفراد خارج المنشأة مما يؤثر سلباً على استقرار وفعالية الأفراد . وللتحقق من النتائج أعلاه تم اختبار كاي تربيع (٢) لمتغيري الدراسة تسرب الأفراد خارج المنشأة وعدم تطبيق طرق منتظمة في تخطيط القوى العاملة بمنشآت المشروبات الغازية في السودان .

وضّحت نتيجة الاختبار أن قيمة كاي تربيع ١.٤٥ ومستوى معنوية ٠.٤٨٣ مما يفيد قبول فرض العدم . أي أن هنالك علاقة بين تسرب الأفراد خارج المنشأة وعدم تطبيق طرق منتظمة لتخطيط القوى العاملة مما يؤكد أن سياسة تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى ضعف استقرار وفعالية أداء الأفراد .

هذه النتيجة تتفق مع شبير (٢٠٠٦) أن المؤسسات الغير حكومية لا تمارس تخطيط القوى العاملة وفق منهجية كاملة واضحة وضعف كتابة الاستراتيجيات الشاملة والهامة بطريقة واضحة . وتختلف مع شاويش (٢٠٠٤) الذي أكد أن من فوائد تخطيط القوى العاملة التخلص من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تنفيذ خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة . وتتفق مع ما وجدته شبير (٢٠٠٦) عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير الموارد البشرية في المنشآت الخاصة .

استناداً إلى ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان لا تستخدم طرق تخطيط القوى العاملة بالطريقة المثلى مما ينعكس سلباً في أدائها . وعليه نخلص إلى أن أداء إدارة الموارد البشرية في منشآت المشروبات الغازية في السودان في تخطيط القوى العاملة ضعيف .

## ٥. الخاتمة والنتائج والتوصيات :

هدفت هذه الورقة إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت المشروبات الغازية في السودان من خلال متغيرات محدودة تشمل التدريب والترقيات وتخطيط القوى العاملة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء فروض لتحديد العلاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع والتدريب والترقيات وتخطيط القوى العاملة كمتغيرات مستقلة . تم استخدام عينة حصرية لفئة المديرين ورؤساء الأقسام وعينة عشوائية طبقية لفئة العمال ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات . خلصت الدراسة إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية في منشآت المشروبات الغازية في السودان . وقد أوصت الورقة بضرورة تفعيل نظم التدريب والترقيات وتخطيط القوى العاملة لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بهذه المنشآت .

### ١.٥ النتائج :

- ١- ضعف أداء إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان وضع سياسة التدريب المناسبة من حيث تحديد الفرض والأهمية والمفردات والمكان والفئات المستهدفة وحتى الإدراك بعملية التدريب .
- ٢- نظم الترقيات المطبقة في منشآت المشروبات الغازية في السودان تؤدي إلى عدم رضا العنصر البشري وعدم استقرار وفعالية الأفراد مما يدل على ضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية بهذه المنشآت .
- ٣- ضعف أداء إدارة الموارد البشرية في منشآت المشروبات الغازية في السودان في عملية تخطيط القوى العاملة مما ترتب عليه عدم استقرار وضعف فعالية الأفراد .

### ٢.٥ التوصيات :

- ١- يجب على إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان، الأخذ بمفهوم تخطيط القوى العاملة لتقدير الاحتياجات من الأفراد ذوي المهارات التخصصات المطلوبة والتخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بغرض تجويد الأداء وتقليل التكاليف .
- ٢- يجب على إدارة الموارد البشرية بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان وضع برامج لإنظمة الترقيات ، بصورة منتظمة وموضوعية .
- ٣- على منشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان ، تخصيص ميزانيات كبيرة لوضع وتطبيق برامج تدريبية منتظمة بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة

- على مستوى المنشأة وتتعمق إيجابياً على أداء الموارد البشرية .
- ٤- اختيار كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً للعمل على منشآت تصنيع المشروبات الغازية في السودان بإدارة الموارد البشرية أو مواصلة الجهود لإيجاد كوادر بتكثيف الدورات التخصصية .
- ٥- فتح المجال لمزيد من الدراسات العليا والبحوث العلمية التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية حيث أنه لم يستحوذ على اهتمام وتفكير الكثيرين من الباحثين، والعمل على تنفيذ توصيات تلك الدراسات والبحوث .

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب والبحوث :

المراجع العربية:

- الحياصات،(لم يذكر) ،(٢٠٠٦): كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة ، المؤسسات الصحفية الأردنية ، الأردن.(رسالة ماجستير منشورة بملتقى طلبة الدراسات العليا) .
- السلمى، على،(١٩٨٥): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب، القاهرة .
- السلمى، على،(١٩٨٥): إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب، القاهرة .
- السويقي ،عائض،(٢٠٠٧): دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الخطوط الجوية السعودية، دراسة حالة، الخطوط الجوية السعودية ،قسم الإدارة العامة ،كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود ، السعودية (رسالة دكتوراه منشورة) .
- المسلم، ناصر،(٢٠٠٦): معوقات الترقية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات التقنية خلال مسارهم الوظيفي، وزارة التعليم العالي، السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي العدد (١١٠) .
- حنفي ،عبد الغفار،(١٩٩٨): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، القاهرة .
- حنفي ،عبد الغفار،(١٩٩٨): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، القاهرة .
- رفعت ،محمد جاب الله،(١٩٩٨): إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي . بل برنت لطباعة الاوفست، القاهرة .
- شاويش ،مصطفى نجيب،(٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن .
- شبير،(لم يذكر) ،(٢٠٠٦): واقع إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة ،المؤسسات الغير حكومية، الجزائر. (رسالة ماجستير منشورة بملتقى طلبة الدراسات العليا) .
- عاشور، أحمد صقر،(١٩٨٦): السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .

- عاشور، أحمد صقر،(١٩٨٦): السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
- عبد البارى درة ، زهير الصباغ ،(١٩٨٦): إدارة القوى البشرية ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان .
- عبد البارى درة ، زهير الصباغ ،(١٩٨٦): إدارة القوى البشرية ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان .
- عمر، وصفى عقيلي،(١٩٨٧): إدارة الأفراد ،جامعة حلب ، حلب .
- عمر، وصفى عقيلي،(١٩٨٧): إدارة الأفراد ،جامعة حلب ، حلب .
- محمد، حمدي(١٩٨٦): المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- محمد ، سعيد شاكر عبد المالك (٢٠٠٢) : معوقات التدريب في قطاع وكالات السيارات في المملكة الأردنية الهاشمية ، أطروحة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزيرة .
- منصور ،أحمد،(١٩٧٩م): المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات، الكويت .

#### ثانياً: الأوراق والتقارير:

- تقارير شركة مدني للصناعات الغذائية ، وأخرى (٢٠١١-٢٠٠٨م) .
- مسح شركة مدني للصناعات الغذائية ، وأخرى (٢٠١٢م) .

#### ثالثاً: المقابلات الشخصية:

- محجوب ، عبد الإله ، وآخرون ، مديري إدارات الموارد البشرية ، بمنشآت تصنيع المشروبات الغازية بالسودان(٢٠١٢م) .