

أثر اختيار وتعيين القوى العاملة في تطوير أداء منظمات الأعمال

(دراسة حالة شركة سكر كنانة ٢٠١٨-٢٠٢٠)

**recruitment and selection on developing the The impact of manpower
performance of business organization(Case study Kenana Sugar)**

(٢٠١٨-٢٠٢٠ Company)

د/ميادة محمد فريد حسن بيومي -أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ جامعة الإمام المهدي/ كلية الاقتصاد

Email:mayadafareed1@gmail.com

د.مهندس.حقوقى/مرضى محمود برير الخليفة- المجلس الاعلى للقضاء/ الدوحة / قطر

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على المفاهيم المختلفة لاختيار وتعيين القوى العاملة ودورها في تطور أداء رأس مال الشركة البشري وبالتالي تطور الشركة نفسها، ودراسة العلاقة بين اختيار وتعيين القوى العاملة وتطور أداء الشركة، حيث تكمن مشكلة الدراسة في انخفاض معدل نمو وتطوير الأعمال بالشركة إضافة إلى الربحية بها حيث انخفضت نسبة كبيرة من قوتها العاملة والتي تتضمن كفاءات ومهارات مختلفة أنفقت عليها الشركة مبالغ كبيرة من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقد اتخذت شركة سكر كنانة كعينة للدراسة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك من خلال بناء استبيان وتم توزيعه على عينة المجتمع والبالغ (٦٠) عاملاً، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار القوى العاملة وتطوير أداء شركة سكر كنانة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدى خفض فاقد القوى العاملة بشركة سكر كنانة، أما عن التوصيات التي قدمها البحث هو الاهتمام بمبادئ الاستقطاب السليمة قبل إجراء عمليات الاختيار والتعيين واختيار المصادر المناسبة في عمليات الاستقطاب، كما يجب اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف وفقاً للمؤهلات المطلوبة في الوصف الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:الإختيار،التعيين،تطوير الأداء.

Abstract

The research aims to identify the different concepts of recruitment and selecting the workforce and their role in the development of the company's human capital performance and development of the company itself, Then studying the relationship between

the recruitment and selection of the workforce and development of the company's performance, as the problem of the study lies in the low rate of growth and development of the company's business in addition to its profitability. As a large percentage of its workforce, which includes different competencies and skills, has decreased. The company spent large sums on it through recruitment, selection and processes. Kenana Sugar Company was taken as a sample for the study, where appropriate statistical methods were used by building a questionnaire and it was distributed to the community sample of (٦٠) After conducting statistical analyzes using the (SPSS) program, the study reached a set of results, including the existence of a statistically significant relationship between choosing the workforce and developing the performance of the Kenana Sugar Company. There is a statistically significant relationship between owning and creating a qualified cumulative human balance and the extent to which the loss of the workforce at Kenana Sugar Company is reduced. As for the recommendations made by the research, it is to pay attention to the principles of sound recruitment before conducting the selection processes selecting the appropriate Human resources in the recruitment processes, and the appropriate persons must be selected and recruited. To fill positions according to the qualifications required in the job description.

مقدمة :

الاختيار وهو عبارة عن إنتقاء المتقدمين للوظيفة وتحديد أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة، بينما تعرف القوى العاملة بأنها العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة للمؤسسة، أما تطوير أداء منظمات الأعمال هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة بتوفير المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوارته المحققة .

بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام ١٩٧١م، بطاقة طحن يومي تقدر بـ ١٧,٠٠٠ (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج ٣٠٠ ألف طن من السكر المكرر سنويا، وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق/ جعفر محمد نميري، ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتية في السودان الدكتور/ خليل عثمان محمود، ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي^(١).

الاستقطاب يعني العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين المناسبين والملائمين لملء

الوظائف الشاغرة بأي منظمة . ولا بد لأي منظمة تريد الحصول على مورد بشري مؤهل وقادر على النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها أن تعمل على استقطاب ذلك المورد بعدة طرق^(١).

المحور الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة .

مشكلة البحث:

أدى اختيار وتعيين القوي البشرية في شركة سكر كنانة في السنوات الأخيرة بإعادة وإحياء مشكلة قديمة صاحبت أداء الشركة من خلال أصولها المادية والبشرية، وذلك بالقيام بإعادة هيكلة شاملة لكل أقسامها الإدارية والإنتاجية والخدمية، ما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي (ما هو أثر الاختيار والتعيين في تطوير أداء منظمات الأعمال)

ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١/ هل هنالك علاقة بين اختيار القوي العاملة وتطوير أداءها بشركة سكر كنانة؟
- ٢/ هل تقوم إدارة الموارد البشرية عبر الاختيار والتعيين بتحديد الأهداف من خلال قياس أداء العنصر البشري الموجود بشركة سكر كنانة ومدى أثره على تطور الشركة؟
- ٣/ هل تؤثر المشاركة في تحديد الاحتياجات من القوي العاملة في تطوير أداء الشركة؟

أهمية البحث:

أولاً الأهمية العملية:

من خلال استقطاب واختيار وتعيين القوي العاملة تستطيع شركة سكر كنانة التحكم في أداء القوي العاملة بسهولة ويسر وتتمكن من خلال أنشطة قياس وتطوير أداءها تحقيق الأهداف المنشودة . وإختيار سياسات الإختيار والتعيين المتطورة لشؤون الأفراد التي تتناسب مع الفعالية الطويلة المدى للمؤسسة في الإختيار للقوة العاملة بها.

ثانياً الأهمية العلمية:

إثراء وتزويد المكتبة السودانية والمكتبات العربية بالمعلومات والبيانات الخاصة باختيار القوي العاملة في تطوير أداء منظمات الأعمال والتي يمكن للطلاب والباحثين الاستفادة منها. و التعرف على مدى قيام شركة سكر كنانة بتطبيق مفاهيم دور الاختيار والتعيين في تطوير أداء رأس المال البشري وبالتالي تطوير شركة سكر كنانة.

أهداف البحث:

- ١ - يسعى البحث إلى التعرف على المفاهيم المختلفة لاختيار القوي العاملة ودورها في تطور أداء رأس مال الشركة البشري وبالتالي تطور الشركة نفسها.
- ٢ - دراسة العلاقة بين اختيار القوي العاملة وتطور أداء الشركة والدور المتبادل بينهما،

٣ - دراسة تأثير عمليات اختيار القوى العاملة وتحديد مدي تطور الشركة من خلال قياس أداء رأس مال الشركة البشري.

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث في:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار والتعيين وتطوير أداء شركة سكر كنانة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والخبرة المتراكمة وتطوير أداء شركة سكر كنانة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات قياس أداء العنصر البشري وتحقيق أهداف شركة سكر كنانة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث عبارة عن عينة تم اخذها من العاملين في شركة سكر كنانة وهي عينة عشوائية ميسرة من مجتمع البحث وقوامها (٦٤ فردا) .

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج التاريخي وذلك لإعداد الدراسات السابقة والمنهج الوصفي في إعداد الإطار النظري ودراسة الحالة، والمنهج الاستنباطي الاستقرائي لوضع التصور العام للبحث والمنهج التحليلي الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات عبر استخدام برنامج SPSS. يتضمن الفصل عرضاً لمنهجية البحث بما فيها من مشكلة البحث، وأهدافه وأهميته وفرضياته فضلاً عن طرائق المعالجة الإحصائية المستخدمة لتقويم تأثير عملية الإختيار للقوى العاملة في تطوير أداء المنظمات في شركة سكر كنانة.

حدود البحث :

الحدود المكانية: شركة سكر كنانة - ولاية النيل الابيض - السودان .

الحدود الزمنية: ٢٠١٨م-٢٠٢٠م.

الحدود الموضوعية: أثر الإختيار والتعيين في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: الاستبانة والمقابلات الشخصية في شركة سكر كنانة .

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات العلمية والشبكة الدولية للمعلومات والتقارير الخاصة بشركة سكر كنانة.

أساليب جمع البيانات:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة

الدراسات السابقة:

تناول الباحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال وموضوع البحث من خلال عرضها ومقارنتها مع البحث المقدم وتحديد الفجوة التي يمكن أن يساهم البحث في تغطيتها ، وذلك على النحو التالي: تناولت الدراسة فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بيرزي، حيث كشفت الدراسة أن تقييم الأداء في جامعة بيرزيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني، تقليدي، يسير بالية بطيئة وليس له تأثير قوي علي المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، كذلك كان تأييد كبير لفكرة إن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلي تحسين أداء الأكاديميين وأداء الجامعة

دراسة: ماجد (٢٠١٤م)^(١):

تهدف هذه الدراسة إلى بيان ماهية الاستقطاب ومزاياه وعيوبه وخطواته ومبررات الاهتمام به ثم تحليل العلاقة بين الاستقطاب والرضا الوظيفي ، وربطها مع القيم والمبادئ التي حثت عليها الشريعة الإسلامية في العملية التعليمية ، وقد طبقت الدراسة التحليلية على جامعتي الشرق الأوسط والعلوم الإسلامية لأنهما ذات طابع دولي في استقطاب أعضاء هيئة التدريس .وتكمن مشكلة البحث في تعريف الاستقطاب لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته بأدائهم الوظيفي وذلك من خلال تحليل درجة الرضا وعلاقته بالاستقطاب في مجالاته التي شملتها الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف ظاهرة التوظيف الإلكتروني والرضا الوظيفي .وقد جاءت فروض الدراسة على النحو التالي: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توقعات المتقدمين إلكترونياً للوظيفة والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث تنفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (العائد المادي، المجال العلمي، الأنظمة والقوانين، المناخ الوظيفي، المجال الأسرى). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاستقطاب والرضا الوظيفي في جميع العوامل ما عدا المجال المادي، ومنها خرجت جملة من النتائج والتوصيات تساهم في تطوير نظم الاستقطاب في الجامعات والارتقاء بمستوى جودة التوظيف كما تبين أنها تبيّن أهمية تبادل الخبرات والكفاءات بين البلدان المختلفة.

دراسة (محمد، ٢٠١٥م)^(١):

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التنظيم الإداري وتحليل واقع أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور. والتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبانة اشتملت على (١٦) فقرة، أما عينة الدراسة تكونت من (١٤٧) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، وقد تبين من الدراسة أن شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قد حرصت على تقديم تنظيم إداري نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للشركة وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في مجلس الإدارة، وعملت الشركة على تقييم أداء العاملين بها في مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعد على أساس دوري منتظم مما ساعد ذلك على تحقيق أهداف الشركة بصورة عامة. واستنتجت الدراسة أن التنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة. وتوصي الدراسة ببيت الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بالتقييم والمتابعة وتطوير أساليبها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

دراسة (عبد الحق، ٢٠١٥م)^(١):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاث مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدام الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٢٢٠) مفردة من مجمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف المختارة، تم استرجاع (١٩٠) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الملائمته لطبيعة الدراسة. تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممثلة في المصارف التجارية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي : أظهرت الدراسة أن هناك أثرا إيجابية للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف. وإن هناك أثر سلبية لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة أداء المصارف. وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، أهمها ضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي. كما توصي الدراسة بضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال إجابة أو سلباً).

دراسة (علوية، ٢٠١٧م)^(١):

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التنظيم الإداري على الأداء في هيئة مياه ولاية الخرطوم، وتمثلت مشكلة البحث في التدني الملحوظ في أداء هيئة ولاية الخرطوم الناتج عن عدم التنظيم الإداري في المقام الأول،

أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث المكون من العاملين في هيئة مياه ولاية الخرطوم، حيث تم توزيعها على جميع العاملين في الهيئة من إداريين وفنيين ومهندسين. توصلت الدراسة إلى قبول جميع الفروض، حيث أثبتت وجود علاقة بين التنظيم الإدارية وتطوير العمل في هيئة مياه ولاية الخرطوم. ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها ضرورة إصلاح الهيكل التنظيمي بالهيئة.

المحور الثاني : الاطار النظري

مفهوم عملية الاستقطاب:

تأتي عملية الاستقطاب بعد الانتهاء من عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً بغرض سد النقص في المورد البشري لدى المنظمة المعنية وتعرف عملية الاستقطاب بأنها عملية جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقاً لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً .

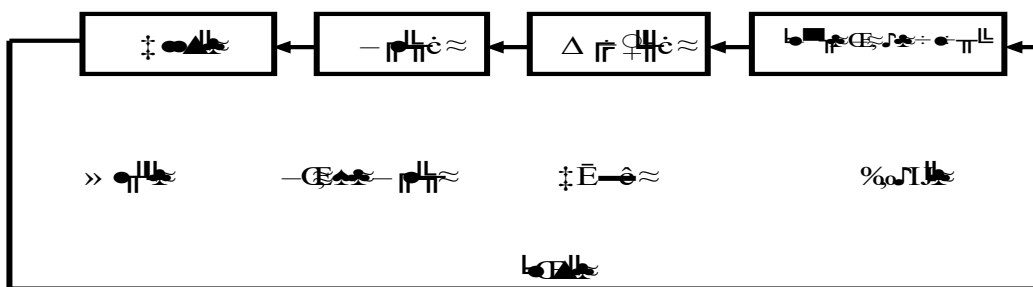
كما تعرف أيضاً بأنها عملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها⁽¹⁾.

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب:

نجد أن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب علاقة اعتمادية وتكاملية إذ أن عملية الاستقطاب لا تتم إلا بعد تخطيط المورد البشري والتنبؤ بما سوف يحدث .

الشكل (١)

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب .



المصدر : إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، د. محمد عبد العليم صابر، د. خالد عبد

المجيد تغليب ، دار الفكر الجامعي ، طبعة ٢٠١٠م.

أهداف عملية الاستقطاب :

١. إن الهدف العام لعملية جذب الكفاءات هو ترغيب وجذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة للعمل من أجل اختيار الأنسب منها لتلبية احتياجات المنظمة ولكن لها أهداف أخرى تتمثل في^(١):
٢. توفير وزيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى العدد الملائم لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
٣. زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة.

٣. الإسهام في تكوين قوة عاملة ذات تأهيل عالي وكفاءة مناسبة في المنظمة.

٤. الإسهام في تقليل تكاليف التدريب وذلك باستقطاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف داخل المنظمة .

ثانياً: مفهوم الاختيار والتعيين:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، أي الشخص الذي تتوفر فيه ومقومات شغل الوظيفة أكثر من غيره بحث يتم في هذه العملية المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة واختيار الأفضل منهم علي ضوء المعايير والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين، وكذلك هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر، ويعرفه بعضهم بأنها "عملية توافق متطلبات وشروط الوظيفة مع قدرات ومهارات المتقدمين".

ونضيف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التمحيص والتبصر في مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال عدة مراحل يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، ومدى توافقها وشروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف.

أهمية الاختيار: Selection importance

تحظى عملية الاختيار بأهمية كبيرة في المنظمات، وتظهر أهميتها بالآتي^(١):

١. الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة تعتبر أهم خطوة في الاتجاه السليم، فالشخص الذي يشعر أنه عين بوظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الاستقرار.
٢. تشبع عملية الاختيار الفعالة الحد الأدنى من الحاجات الإنسانية للأفراد، حيث تتوفر لهم أجور عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم العالية، درايتهم وخبراتهم، كما يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
٣. زيادة إنتاجية العاملين لان اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، كما يجعل أمر تدريبه سهلا.

معايير الاختيار والتعيين: Recruitment and selection standards

ينبغي علي المنظمة أن يكون لديها تحديدا واضحا لمعايير الاختيار ويتم تحديد معايير الاختيار، بناء علي مواصفات شاغل الوظيفة الحالي وعند مستوي معين من الأداء ونستعرض فيما يلي هذه المعايير^(١):

١. مستوي التعليم: Level of education

تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد المستوي العلمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج (جامعة معينة أو معهد معين).

ويعتبر مستوي التعليم ن مؤشرا للقدرات الحالية للفرد ويجب علي إدارة الموارد البشرية إن تحدد لكل وظيفة مستوي ونوع التأهيل العلمي المناسب^(١).

٢. الخبرة السابقة: Previous experience

يفضل معظم أصحاب الأعمال، الأفراد الذين لديهم خبرات سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة.

٣. الصفات الشخصية: Personal attributes

تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد وقدرت الموظف علي تسويق نفسه باستخدام مهاراته وقوة تأثيره فموظفو العلاقات العامة وموظفو الاستقبال ورجال البيع يجب إن يكونوا اجتماعيين لبقين لديهم القدرة علي الإقناع ولا يميلون للعزلة والانطواء.

٤. المعرفة السابقة: Previous profile

وتستند المعرفة السابقة إلي ما يتصف به المتقدم من سمعة طيبة في موقع عمله السابق ومهاراته الفائقة التي بلغت أسماع المنافسين.

المحور الثاني: منظمات الأعمال:

أولاً: مفهوم منظمات الأعمال:

أن التعرف على ماهية المنظمة، ومراحل نموها، وكيفية وضع أهدافها، وأنواع المنظمات يمثل الأساس في علم الإدارة، حتي نتوصل إلى تعريف شامل للمنظمة كما يلي: (١)

١. المنظمة عبارة عن إدارة وظيفية تقوم بإدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة. (١)

ثانياً: أنواع المنظمات:

يوجد العديد من التقسيمات للمنظمات، حسب الأهداف الأساسية وهي كالتالي (١):

(١) تقسيم المنظمات حسب رسميتها:

أ- المنظمات الرسمية: كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد وواضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقي وعمودي، وأحيانا مكتوبة. كانت المنظمة رسمية.

ب- المنظمات الغير رسمية: تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها وقتية قابلة للتغير، فيكون الهيكل التنظيمي قابل للتغير فتكون المنظمة غير رسمية.

(٢) تقسيم المنظمات من حيث الأولوية:

١. المنظمات الأولية: تمتاز هذه المنظمة بان الرابط بين أفرادها ترابط عاطفي كامل، وعادة يوجد اتصال مباشر بن الأفراد، وأيضا لا يحسبون ما تعطيه المنظمة وما تأخذه منهم المنظمة.

٢. المنظمات الثانوية: فيربط فيها العلاقة بين أفرادها التعاقد والمنطقية أكثر من العاطفة، ووجود التزامات بين الطرفين.

(٣) تقسيم المنظمات حسب أهداف المنظمة:

١. منظمة خدمية: تهدف إلى تقديم خدمات دون النظر إلى العائد المادي بشكل كبير.

٢. منظمة اقتصادية: تهدف إلى تحقيق ربح أو عائد مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات، مثل الشركات التجارية.

ثالثاً: مفهوم الأداء

يعرف الأداء كما يلي^(١):

١. هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة^(١).
 ٢. مخرجات يسعى النظام إلى تحقيقها كأهداف من خلال مجموعة من الوسائل^(١).
- يرى الباحث أن الأداء هو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

رابعاً: مفهوم تقييم الأداء

يعرف مفهوم تقييم الأداء على أنه:

١. سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للمنظمة ويشير إلى درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية^(١).
 ٢. هو عملية قياس أداء المنظمة وإنجازاتها خلال فترة محددة^(١).
 ٣. عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل^(١).
 ٤. تقييم ناتج مساهمات الأفراد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير.
- يرى الباحث من التعريفات السابقة أن تقييم الأداء يتمثل في العمليات التي تقيس الأداء الجاري وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقاً.

خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة:

إن اعتماد الشركة باعتبارها ناجحة من عدمه يعتمد على ما تحققه من عائدات وقيمة اقتصادية، لكن هذا كان في السابق أما الآن ومع انتشار الوعي والثقافة البيئية أصبح من الواجب على المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار تقليل الأثر البيئية بالإضافة إلى جانب العوامل الاقتصادية والمالية حتى تكون ناجحة في قطاع الأعمال، وكل هذا يستوجب على أي منظمة لتطبيق هذه الممارسات مستوى عال من المهارات الفنية والإدارية بين العاملين بسبب الحقائق والتي مفادها أن المنظمة ستطور مبادرات بيئية تركز على الابتكار والتي ستكون لها انعكاسات على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وفي هذا الصدد فإن التعيين واختيار الموظفين الدقيق والصارم، ونظام التقييم القائم على الأداء وإدخال برامج تدريبية وتنمية الكفاءات الفنية والإدارية لها أهمية أساسية في تعزيز الابتكار وبالتالي تعزيز أداء المنظمة^(١).

إن الفهم والتطبيق الصحيح لإدارة الموارد البشرية يمكن المنظمة من تحسين أدائها الاجتماعي والتنظيمي بصورة مستدامة بالإضافة إلى خلق الميزة التنافسية لها، لكن هذا يتطلب من المنظمات إجراء عمليات

الدمج ما بين القضايا والممارسات في القضايا اليومية التقليدية لأنشطة المنظمة بالإضافة إلى القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسات الشركة^(١).
وهنا لابد من الإشارة إلى أن المنظمات تركز على الاختيار التعيين والتدريب سيكون لها دور في تعزيز الأداء البيئي العالي في داخل المنظمة وهذا ستكون له انعكاسات في جذب واختيار العاملين والتي ستجني من ورائهم السلوكيات المبتكرة والتي تصب في مصلحة أي منظمة لما له دور في الحفاظ على الأداء البيئي المستدام^(١).

المحور الثالث: الإطار التحليلي:

أولاً: البيانات الأولية:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من مديري الإدارات وموظفو الموارد البشرية بشركة سكر كنانة والبالغ عددهم ٦٤ فرداً وتم تعميم الدراسة لهم عن طريق الحصر الشامل. فتم توزيع عدد (٦٤) استبانة، حيث تم استرجاع (٦٠) استبانة سليمة تم استخدامها في تحليل بياناتها، ويمكن وصف عينة الدراسة بالجدول التالي:

الجدول (١)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	٣٤	٥٦,٧%
أنثى	٢٦	٤٣,٣%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم نتيجة (٥٦,٧ %) من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٤٣,٣ %) وقد يعزى ذلك لسياسة بعض الشركات في التوظيف، بالإضافة لطبيعة نشاط الشركة.

الجدول (٢)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٣٠	٥٠,٠%
٣٠ سنة و أقل من ٤٠ سنة	١٣	٢١,٧%
٤٠ سنة و أقل من ٥٠ سنة	١١	١٨,٣%
٥٠ سنة و أقل من ٦٠ سنة	٦	١٠,٠%
المجموع	٦٠	١٠٠,٠%

يتضح من الجدول (٢) يظهر لنا أن غالبية العينة تتراوح أعمارهم من أقل من ٣٠ سنة حيث بلغت نسبتهم (٥٠,٠%) وهي تمثل سن النضوج والشباب والخبرة والمعرفة. وقد يعزى ذلك إلى أن الشركة تفضل عنصر الشباب.

الجدول (٣)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
٢٥,٠	١٥	ثانوي
٣٨,٣	٢٣	جامعي
٢٥,٠	١٥	فوق الجامعي
١١,٧	٧	أخرى
١٠٠,٠	٦٠	المجموع

يتضح من الجدول (٣) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (٣٨,٣%)، وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علمياً، وبالتالي سوف يؤدي ذلك بالحصول على آراء موضوعية حول موضوع البحث، كما تعطي هذه النسب من المستوى الجامعي وفوق الجامعي وهي نسبة عالية مما يؤكد أن الشركة موضوع الدراسة تهتم بتوظيف حملة الشهادات والمؤهلين علمياً مما ينعكس على أداء هذه الشركة.

الجدول (٤)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
٤٨,٣	٢٩	إدارة
٢٠,٠	١٢	محاسبة
٢١,٧	١٣	اقتصاد
١٠,٠	٦	أخرى
١٠٠,٠	٦٠	الإجمالي

يتضح من الجدول (٤) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من تخصص إدارة حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٣%)، وبذلك يمكننا القول أن أكبر نسبة هي تخصص إدارة الأعمال.

الجدول (٥)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
مدير إداري	٩	١٥,٠
مدير مالي	٣	٥,٠
إداري	٨	١٣,٣
موظف موارد بشرية	٤٠	٦٦,٧
الإجمالي	٦٠	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٥) أن غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (٦٦,٧) وبذلك يمكننا القول بأن أغلب العينة من موظفي الموارد البشرية.

الجدول (٦)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة

الخبرات	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنة	١٥	٢٥,٠
٥ سنة أو أقل من ١٠ سنوات	١٣	٢١,٧
١٠ سنة و أقل من ١٥ سنة	١٩	٣١,٦
١٥ سنة فأكثر	١٣	٢١,٧
المجموع	٦٠	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٦) أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم ١٠ سنة و أقل من ١٥ سنة حيث بلغت نسبتهم (٣١,٦%)، وبذلك يمكننا القول بأن الشركة تتمتع باستقرار كبير جداً من خلال العاملين الذين يمتازون بالخبرات.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض علي حدة بهدف الحكم علي صحتها أو عدمه استناداً إلي التحليل الإحصائي العام.

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: تشكيل الفروض:

في أي فرضية يكون لدينا فرضين، وهما فرضان مانعان بالتبادل أما إن نرفض الفرض الأول وبالتالي نقبل الفرض الثاني أو العكس، ويعني الأول يعطي الرمز (Ho) ويطلق عليه فرض عدم وجود

علاقة (ذات علاقة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلومة المجتمع. والفرض الثاني يعطي الرمز (H¹) وهو الفرض البديل ويعني وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين إحصائية العينة ومعلومة المجتمع لا يمكن إرجاعه إلي محض الصدفة وأن بيانات العينة تؤيد صحة هذا الفرض. وفروض الدراسة هي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار القوي العاملة وتطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات قياس تطور الأداء وتحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب.

ثانياً: تحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار: وفيما يلي مناقشة واختبار فرضيات البحث.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار القوي العاملة وتطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة.

وتم التعبير عن هذه الفرضية بالمتغيرات التالية:

١. المتغير المستقل: وتمثله عبارات اختيار القوي العاملة.

٢. المتغير التابع: وتمثله عبارات تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة..

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله عبارات (اختيار القوي العاملة) والمتغير التابع وتمثله عبارات (تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة)، وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الأولى:

نتيجة الفرض	المعنوية	اختبار {T}	معامل التحديد	معامل الارتباط	عبارات الفرضية
قبول	٠,٠٠٠	١٤,٩٢	٠,٤٢	٠,٦٦	توجد بالشركة خطط ولجان لإجراء الاختيار والتعيين وتحديد مدى ملائمة القوي العاملة للوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي
قبول	٠,٠٠٠	١٨,٢٤	٠,٤٦	٠,٦٥	هنالك مساعي تطويرية لأداء الشركة مبنية علي تحديد كمية ونوعية الاحتياجات من القوي البشرية .

قبول	٠,٠٠٠	١٦,٨١	٠,٥٦	٠,٧٦	يوجد تفعيل للقوانين واللوائح عند إجراء عمليات الاختيار والتعين من خلال مبادئ الشفافية وإتاحة الفرص للجميع من حيث المؤهلات والأعمار والأجناس
قبول	٠,٠٠٠	١٦,٩٢	٠,٦٨	٠,٤٧	تتوفر فرص للترقية والتحفيز والاستغناء من خلال نظم قياس الأداء المتبعة .
قبول	٠,٠٠٠	١٣,٧٢	٠,٦٣	٠,٥٦	التنسيق بين الأقسام المختلفة يجعل عمليات الاختيار والتعين أكثر دقة وملائمة للحاجة الفعلية لكل إدارة وقسم

يتضح من الجدول (٧)

- تشير النتائج الواردة بالجدول (٧) لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (اختيار القوي العاملة)، و(تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة) حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية علي التوالي (٠,٦٦) للعبارة الأولى، (٠,٦٥) للعبارة الثانية، (٠,٧٦) للعبارة الثالثة، (٠,٤٦) للعبارة الرابعة، (٠,٥٦) للعبارة الخامسة.
- وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (اختيار القوي العاملة) علي المتغير التابع (تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل علي أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (اختيار القوي العاملة) علي المتغير التابع (تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة) علي التوالي (٠,٤٢) للعبارة الأولى، و(٠,٤٦) للعبارة الثاني، و(٠,٥٦) للعبارة الثالثة، و(٠,٦٨) للعبارة الرابعة، و(٠,٦٣) للعبارة الخامسة.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (اختيار القوي العاملة) والمتغير التابع (تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة) و وفقاً لاختبار (T) عند مستوي معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (١٤,٩٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وللعبارة الثانية (١٨,٢٤) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الثالثة (١٦,٨١) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الرابعة (١٦,٩٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الخامسة (١٣,٧٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وجميع قيم مستوي المعنوية أقل من مستوي المعنوية ٥% .
وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عبارات اختيار القوي العاملة و تطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة.
ومما تقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت علي: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار القوي العاملة وتطور أداء الشركة بشركة سكر كنانة). تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة.

وتم التعبير عن هذه الفرضية بالمتغيرات التالية:

١. المتغير المستقل: وتمثله عبارات امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل.

٢. المتغير التابع: وتمثله عبارات مدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله عبارات (امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل) والمتغير التابع وتمثله عبارات (مدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الثانية:

عبارات الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار {T}	مستوى المعنوية	نتيجة الفرض
تزيد فرص الحصول علي العنصر البشري المناسب من خلال تحديد الكم المطلوب والمفقود من الرصيد البشري .	٠,٤٧	٠,٢٦	١٤,٠٥٧	٠,٠٠٠	قبول
توليد المعرفة بقاعدة البيانات البشرية من خلال تخطيط القوي العاملة برسم خطط التوظيف والخفض المنهج .	٠,٥٤	٠,٦٢	١٤,٣٩٥	٠,٠٠٠	قبول
الاستقطاب المستمر يساعد علي نشاط دورة تجويد الأداء بالإحلال والإبدال التخصصي .	٠,٦٨	٠,٦٦	٢١,٥٣٣	٠,٠٠٠	قبول
تدارك أخطاء خفض القوي العاملة المؤثرة من خلال رصد أسباب الإقالة أو الاستقالة	٠,٢٣	٠,٤٦	١٥,١٠٤	٠,٠٠٠	قبول
مراجعة قوانين الخدمة والإحالة للتقاعد يؤثر في الرصيد البشري .	٠,٣٩	٠,٥٥	١٩,٩٥٢	٠,٠٠٠	قبول

يتضح من الجدول (٨)

١. تشير النتائج الواردة بالجدول (٨) لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط ووجود ارتباط طردي

بين عبارات (امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل)، و(مدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة

سكر كنانة). حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية علي التوالي (٠,٤٧) للعبارة الأولى، (٠,٥٤) للعبارة الثانية، (٠,٦٨) للعبارة الثالثة، (٠,٢٣) للعبارة الرابعة، و(٠,٣٩) للعبارة الخامسة.

٢. وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل) علي المتغير التابع (مدي خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل علي أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل) علي المتغير التابع (مدي خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة) علي التوالي (٠,٢٦) للعبارة الأولى، و(٠,٦٢) للعبارة الثانية، و(٠,٦٦) للعبارة الثالثة، و(٠,٤٦) للعبارة الرابعة، و(٠,٥٥) للعبارة الخامسة.

٣. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل) والمتغير التابع (مدي خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة) وفقاً لاختبار (T) عند مستوي معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (١٦,١٥٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وللعبارة الثانية (٢٣,٣٢٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الثالثة (٢٥,٦٣٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الرابعة (٢٠,٧٢٧) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الخامسة (٢١,٣٥٢) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وجميع قيم مستوي المعنوية أقل من مستوي المعنوية ٥%.

وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدي خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة.

ومما تقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت علي: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدي خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية).

الفرضية الثالثة: : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات قياس تطور الأداء وتحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب.

وتم التعبير عن هذه الفرضية بالمتغيرات التالية:

١. المتغير المستقل: وتمثله عبارات عمليات قياس تطور الأداء.

٢. المتغير التابع: تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل وتمثله عبارات (عمليات قياس تطور الأداء) والمتغير التابع وتمثله عبارات (تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٩)

يوضح نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الثالثة

عبارات الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار {T}	مستوى المعنوية	نتيجة الفرض
----------------	----------------	---------------	------------	----------------	-------------

قبول	٠,٠٠٠	٦,٥٣	٠,٤٣	٠,٤٥	يمكن قياس الأداء بناء علي الوصف الوظيفي.
قبول	٠,٠٠٠	٥,٤٢	٠,٣٤	٠,٣٣	المشاركة في عمليات قياس الأداء تساهم في تمكين و تنمية و رأس المال البشري.
قبول	٠,٠٠٠	٤,٣٢	٠,٥٨	٠,٧٧	تطبيق المعارف و التجارب السابقة تساهم في تحقيق أهداف الشركة و تنمية قدرات العاملين .
قبول	٠,٠٠٠	٤,٣٣	٠,٦٦	٠,٥٧	أن استخدام الأساليب الحديثة و اكتشاف الاحتياجات التدريبية الجديدة يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.
قبول	٠,٠٠٥	٢,٩٤	٠,٧٣	٠,٦٣	لتجويد الأداء بالشركة يجب الاهتمام بالتغذية الراجعة بعد تعرض الموظف لعملية التدريب .

يتضح من الجدول (٩):

- تشير النتائج الواردة بالجدول (٩) لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط ووجود ارتباط طردي بين عبارات (عمليات قياس تطور الأداء)، و(تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب) حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية علي التوالي (٠,٤٥) للعبارة الأولى، (٠,٣٣) للعبارة الثانية، (٠,٧٧) للعبارة الثالثة، (٠,٥٧) للعبارة الرابعة، و(٠,٦٣) للعبارة الخامسة.
- وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (عمليات قياس تطور الأداء) علي المتغير التابع (تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل علي أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (عمليات قياس تطور الأداء) علي المتغير التابع (تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب) علي التوالي (٠,٤٣) للعبارة الأولى، و(٠,٣٤) للعبارة الثانية، و(٠,٥٨) للعبارة الثالثة، و(٠,٦٦) للعبارة الرابعة، و(٠,٧٣) للعبارة الخامسة.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (عمليات قياس تطور الأداء) و(المتغير التابع (تحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب) وفقاً لاختبار (T) عند مستوي معنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (١٥,٦٣٩) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وللعبارة الثانية (١٥,٣٩٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الثالثة (١٧,١٢٩) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الرابعة (١٦,١٧٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠)، وللعبارة الخامسة (١٣,٨٩٥) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وجميع قيم مستوي المعنوية أقل من مستوي المعنوية ٥%.

وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عبارات عمليات قياس تطور الأداء وتحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب. ومما تقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات قياس تطور الأداء وتحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب)

الخاتمة

تحتوي هذه الخاتمة على: أولاً: النتائج ، ثانياً: التوصيات.

أولاً : النتائج:

النتائج: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الخاصة والعامة وهي:

أولاً النتائج الخاصة:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار القوي العاملة وتطوير أداء شركة سكر كنانة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك وتكوين رصيد بشري تراكمي مؤهل ومدى خفض فاقد القوي العاملة بشركة سكر كنانة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات قياس تطوير الأداء وتحقيق أهداف الشركة من خلال التدريب الصحيح للعنصر البشري المناسب .

ثانياً النتائج العامة:

١. الاستقطاب المستمر يساعد علي نشاط دورة تجويد الأداء بالإحلال والإبدال التخصصي .
٢. يمكن قياس الأداء بناء علي الوصف الوظيفي والمشاركة في عمليات قياس الأداء تساهم في تمكين و تنمية و رأس المال البشري.
٣. أن استخدام الأساليب الحديثة واكتشاف الاحتياجات التدريبية الجديدة يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً : التوصيات :

أولاً التوصيات الخاصة:

١. الاهتمام بمبادئ الاستقطاب السليمة قبل إجراء عمليات الاختيار والتعيين واختيار المصادر المناسبة في عمليات الاستقطاب .
٢. يجب اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف وفقاً للمؤهلات المطلوبة في الوصف الوظيفي .
٣. ضرورة توفير احتياجات إدارة التدريب المادية والمالية والفنية والبشرية.
٤. تعزيز دور لجنة رقابة التقييم وزيادة صلاحيتها بحيث تمثل استمرارية نوعية لتطبيق .

ثانياً التوصيات العامة:

١. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية المرتبط بنتائج التقييم.
٢. تفعيل للقوانين واللوائح عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين من خلال مبادئ الشفافية وإتاحة الفرص للجميع من حيث المؤهلات والأعمار .
٣. لتجويد الأداء بالشركة يجب الاهتمام بالتغذية الراجعة بعد تعرض الموظف لعملية التدريب.

توصيات مستقبلية:

١. أثر الإختيار والتعيين في تطوير الإبداع التنظيمي.
٢. أثر إختيار وتعيين القوى العاملة في إثراء العمل الوظيفي.
٣. دور الإختيار والتعيين في تحسين كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

المصادر والمراجع :

١. منشورات شركة سكر كنانة، إدارة العلاقات العامة، ٢٠١٥م، ص ٥.
٢. محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تغليب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي ، طبعة ٢٠١٠م، ص ٧٨.
٣. المرجع نفسه، ص ٧٩ .
٤. محمد عبد العليم صابر وخالد عبد المجيد تغليب، المرجع السابق ، ص ٧٩ .
٥. الشريف طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة م ١٩٩٢م، ص ٣٢.
٦. ^١ الركابي زين العابدين، يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة صحيفة الشرق الأوسط ٦ مايو ٢٠٠٦م، ص ١١١.
٧. الركابي زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.
٨. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٤)، ص ٢٨.
٩. رعد الصرن، نظرية المنظمة، (دمشق: سلسلة محاضرات ألقىت في جامعة دمشق، ٢٠٠٨م)، ص ٧.
١٠. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٣م)، ص ٤٩.
١١. المرجع السابق ، ص ٣٥.
١٢. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، (الجزائر: دار الجامعة الحديثة، ٢٠٠٢م) ص ١٦.
١٣. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣)، ص ٦.

١٤. سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، (القاهرة: دار النهضة،
٢٠٠٤م)، ص٣١٧.

١. Betty, roper riks, **contemporary supervision** ,mcgraw-hill, ١٩٩٥, pp٢٥٠.
- Cynthia, d.fisher, human resource management, usa, ١٩٩٦.
٢. Benard Langat & Joshat Kwasira "Influences Of Green Human Resource Management Practices On Environmental Sustainability At Kenyatta University, Kenya" ٢٠١٦, P:٩٨٧.
٣. Sajjad Hosain & Sadiqur Rahman "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview" ٢٠١٦, p:٥٨.
٤. Sana Arzbhutto & Auranzeb "Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study On Pakistani Firms" ٢٠١٦, p١٢٣.