

دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة , السودان , 2019م

إعداد : د. الهادي سليمان إسحق عبدالله - استاذ مساعد - جامعة النيل الأبيض

elhadi.ishag@kenana.com

أ . محمد مسعود محمد ادریس-محاضر - جامعة النيل الابيض mohamedmsoud90@hotmail.com

المستخلص :

تناولت الدراسة دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة, تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصناعي , تمثلت مشكله الدراسة في التساؤل التالي : ما دور استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية , وافترضت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و تطوير الموارد البشرية , إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : يؤدي التدريب الى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف , التدريب يؤدي الى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة . أوصت الدراسة بالاتي : الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للشركة والعاملين , يجب قبل تحديد البرامج التدريبية اجراء دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين . وضرورة تقييم مستوي الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم , ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب .

Abstract :

The atudy is to examined the role of training strategy in the development of human resources case study of Kenana Sugar Company. This study aims to identify the impact of human resources training developement strategies in the industerial sectors. The poblem of the study was :- What is the role of training strategy in the development of human resources ?The study assured that , there was statistically significant relationship between training strategy and human

resources development . The study relied on the descriptive analytical approach . The most important findings of the study are :- Training improves manpower management skills and the available physical capabilities in order to reach the highest possible productivity at the lowest cost. Training leads to increase in the capacity of the organized component in rational decision making. The study recommended the followings :- Attention in assessing and measuring the return of training according to specific mechanism and measures to identify the weaknesses and strengths in directing the training activity to ensure feasibility of training for the company and the employees. Before defining training programs , studies should be conducted to reflect the real and actual organization and individual needs. Need to evaluate the level of individuals before and after the training courses in order to determine the magnitude change in their abilities and skills. Training must be linked with a practical side of the work in order to achieve the objectives of the training process.

المقدمة :

تزايدت أهمية التخطيط الإستراتيجي نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً ، وعالمياً ، و يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية ، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها(عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى ، وإختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية ، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية ، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة ، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات)⁽¹⁾ . ولذلك فإن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

مشكلة الدراسة :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المنظمة ، كما لا بد من الإشارة إلي أن العناصر البشرية يعتبر من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها و لذلك كان لا بد للمنظمات من تدريب مواردها البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها ، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة كامل المسؤولية عن عملية استقطاب العاملين ورفع مستوى الكفاءة لديهم وصولاً للجودة الشاملة ، ومما سبق تكمن مشكل الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي :

ما دور استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية ؟

فرضية الدراسة :

ارتكزت الدراسة على افتراض ان:- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب و تطوير الموارد البشرية.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المدروس وهو القطاع الصناعي الذي يهتم بطريقة مباشرة بالعنصر البشري في كيفية مساعدته في إطلاق قدراته و مواهبه الكامنة من اجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل حيازة رأس المال الفكري وجودة الأداء.

وكذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في إثرائها للمعرفة النظرية في مجال التدريب و أثره على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصناعي ، وكذلك تقدم الدراسة عدد من النتائج و التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التدريب .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصناعي و التعرف على مفهوم وأهمية التدريب و تقديم توصيات ومقترحات تعالج الخلل الاستراتيجي التدريبي في مؤسسات الاعمال بصورة عامة ومؤسسات القطاع الصناعي بصورة خاصة .

حدود الدراسة:

أ - الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في العام 2019 م .

ب -الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على شركة سكر كنانة المحدودة .

ج -الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على الفنيين العاملين بشركة سكر كنانة .

الدراسات السابقة :

دراسة جيهان(2015م) :

تناولت الدراسة التدريب والتنمية الإدارية ودورها في أداء العاملين بالتطبيق على قطاع شركات التأمين بولاية الخرطوم في الفترة من 2005 وحتى 2014 م وتكونت الحدود البشرية من كل العاملين بقطاع شركات التأمين بولاية الخرطوم ، و تمثلت المشكلة في أن أداء شركات التأمين فيه بعض جوانب القصور التي تظهر على أداء العاملين من ناحية التدريب والتنمية الإدارية متمثلة في بعض المشاكل التي تواجه التدريب في البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التدريبية ، وقد هدفت الدراسة إلي : التعرف على مفهوم وأهمية التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بشركات التأمين ،تحليل المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تحدث في غياب تدريب وتطوير مهارات العاملين في قطاع التأمين في السودان ، إتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ، و توصلت الدراسة الي النتائج التالية : أن المدربين لهم دور جوهري واسع في نجاح العملية التدريبية ، تحديد الإحتياجات التدريبية كأسس علمية يزيد من كفاءة التدريب ، عدم مساهمة هيئة الرقابة على التأمين في الإشراف على البرامج التدريبية أدي لتباين بين العاملين في شركات التأمين ، وأوصت الدراسة بأن على هيئة الرقابة التشديد في الإشراف على البرامج التدريبية التي تقوم بها شركات التأمين⁽²⁾.

دراسة العطوي (2007م)

بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة ، وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة

للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية ، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال⁽³⁾.

دراسة دونالد كير باتريك (1957م)

بعنوان " تقييم التدريب " هدفت هذه الدراسة إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقييم كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقييم كهدف إلى توضيح معنى التقييم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجياً نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط الى قياس النتائج الملموسة . وقد اهتمت الدراسة بالتغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية على حد سواء⁽⁴⁾ .

الجانب النظري للدراسة :

مفهوم التدريب : عرف التدريب بأنه (نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة)⁽⁵⁾.

وتعريف اخر : التدريب هو (الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها)⁽⁶⁾.

والتدريب هو (تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم)⁽⁷⁾.

أهمية التدريب:

عُد التدريب اللغة الحديثة للتعليم والتطوير والأداء وأصبح اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية. والتدريب هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها. ولا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المنظمة، ففي مجال الخدمات الصحية لا يجوز قياس تطورها بالتوسع في المرافق العلاجية والصحية، وبإمدادها بالأجهزة والمستلزمات الحديثة فقط بل يستكمل ذلك بمستوى الأداء

البشري للأطباء والفنيين والفرق الطبية المساعدة، ويظهر ذلك كمخرج أساسي من مخرجات التدريب والتعليم الطبي المستمر من خلال برامجه الفعالة⁽⁸⁾ .

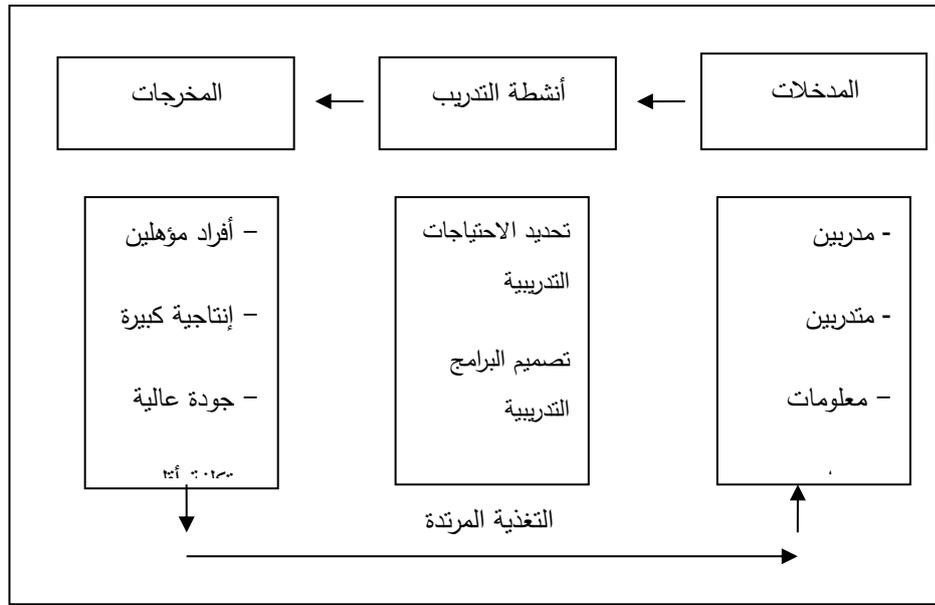
المبادئ العامة للتدريب:

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذه المبادئ نوردتها بإيجاز فيما يلي⁽⁹⁾:

1- حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية، وهو " يبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد.

2- التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة ، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل التالي :

التدريب نظام متكامل



المصدر: أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق (القاهرة : دار الفكر العربي، 1998) ص 80.

3- التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لابد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.

4- التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب.

5- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية.

مراحل العملية التدريبية :

عند التخطيط للعملية التدريبية لابد من مراعاة التسلسل في عملية التخطيط، حيث تمر العملية التدريبية بالمرحل التالية⁽¹⁰⁾:-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعبّر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين(10) أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالاتقال والترقية، وتقييم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد. وتطرأ على المنظمة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة . ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقييم البرامج التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم البرامج التدريبية: إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية⁽¹¹⁾:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب - تحديد موضوعات البرنامج التدريبي .

ت- تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.

ث - تحديد أساليب التدريب .

ج- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.

ح - تحديد الزمان والمكان .

خ - اختيار المدربين.

د - اختيار المتدربين.

ذ - تقدير موازنة التدريب .

3 - تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب . وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها⁽¹²⁾.

*- التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية .

* المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.

*- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

*- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيساً في نجاح عملية التنفيذ.

4- تقييم العملية التدريبية: تعرف عملية التقييم بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين " . وبذلك فإن عملية التقييم تهدف إلى⁽¹³⁾ :

@- معرفة نقاط القوة وتميئتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي.

@- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .

@- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية.

@- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.

@- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائماً للعمل ، تحسن أدائه ، وإرتفعت كفاءته ، ويلقى الجانب البشري حالياً كثيراً من

الإهتمام من إدارة الموارد البشرية ، حيث إن هنالك إهتماماً ملموساً ومتزايداً بتحسين جودة حياة العمل في المنشأة بالنسبة للعاملين ، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل ، وإعادة هيكلة العمل ، وتقديم نظم مكافآت مطورة وتحسين بيئة العمل⁽¹⁴⁾.

يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها : خطة طويلة الأجل ، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية ، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة .

الأبعاد الإستراتيجية للموارد البشرية :

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁽¹⁵⁾ :

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً ، والذي تحتاجه المنظمة وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها ، وغاياتها ، وأهدافها ، ووسائلها ، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة ، ويدين لها بالإنتماء والولاء ، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة ، إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى ، تشمل على رؤية واضحة ، ورسالة محددة ، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية .

2- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور ، وذلك في جميع المجالات : الإدارية ، والإنتاجية ، والتسويقية والقانونية ... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية .

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها ، والأعمال المنوطة بها ، والمتوقعة وغير المتوقعة منها فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها .

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية ، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية

والفعالية الجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها .

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة ، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها ، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها ، وخاصة الإدارة المباشرة ، والإدارة الوسطى ، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

الجانب التطبيقي للدراسة :

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الفنيين بشركة سكر كنانة المحدودة و البالغ عددهم 85 فنياً ، اما عينة الدراسة البالغ عددها 40 مفردة فقد تم اختيارها باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة .

أسلوب جمع البيانات : بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، قام الباحثان بتصميم إستبيان يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم مراعاة أن يكون الإستبيان شاملاً لقياس اثر استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية ، وعلى هذا الأساس، تم تصميم إستبيان مكوّن من قسمين:

القسم الأول: وهي البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، وقد تضمن هذا القسم (3) أسئلة، شملت المؤهل العلمي ، التدريب ، سنوات الخبرة .

القسم الثاني: وهي تحتوي علي الاسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة ، وقد تضمن هذا القسم (9) عبارات موزعة علي محورين للقياس من خماسية ليكرت التي تتدرج من (أوافق بشدة ،أوافق، لا رأى، لا أوافق ،لا أوافق بشدة)، وحسب تسلسل خماسية ليكرت فإن أوافق بشدة تعني (5)، أوافق تعني (4) ،لا رأى تعني(3)، ولا أوافق تعني (2) ، لا أوافق بشدة تعني (1) حيث تمثل أوافق و أوافق بشدة الجانب الإيجابي بينما لا أوافق ولا أوافق بشدة تمثل الجانب السلبي، في حين لا رأى تعني تردد الإجابة بمعنى عدم التأكد وبهذا يتم استبعادها في الحكم ويوضح الجدول ادناة توزيع الاوزان علي مستويات الموافقة .

إختبار صدق وثبات الإستبيان:

قبل الصياغة النهائية للإستبيان ونشره، قام الباحثان بإجراء إختبار صدق الإستبيان، للتأكد من صياغة الأسئلة بأسلوب واضح، بعيداً عن كل إلتباس أو غموض، و التعرف على مدى شمولية الإستبيان، وسلامة

تصميمه. وقد تم عرضه على اربعة أساتذة متخصصون في ادارة الاعمال ، وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة الإستبيان، وإبداء ملاحظاتهم وتوصياتهم، التي أخذها الباحثان بعين الإعتبار عند إعداد الإستبيان في شكله النهائي .

و لغرض إختبار الإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ، و للإستبيان بشكل عام، إستخدم الباحثان معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)، الذي تتراوح قيمته نظريا بين الصفر (0) والواحد (1)، وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، يطمئن على صدق أداة الدراسة، طبقا لقاعدة " كل إختبار ثابت صادق" و تعتبر القيمة المقبولة احصائياً لمعامل الفا كورنباخ (60%) وقد تم اجراء اختبار المصدقية على اجابات المستجيبين وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح ادناه :

جدول (1) اختبار الثبات :

الرقم	المحاور	معامل الثبات
1	استراتيجية التدريب	.71
2	تطوير الموارد البشرية	.64
	معامل الثبات الكلي	.68

المصدر: إعداد الباحثان من استمارة الاستبيان 2019م

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة اكبر من 60% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة الف كورنباخ لعبارات المحور الاول (71%) وعبارات المحور الثاني (64%) وبلغت قيمة الثبات الكلي للمحاور (68%) , اذن نفسر ان مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور و ان المقاييس التي اعتمد عليها الباحثان لقياس المحاور تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحثان من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة .

التوزيع التكراري والنسب المئوية للمعلومات الشخصية :

جدول (2) المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة

5%	2	ثانوي
72.5%	29	جامعي
22.5%	9	فوق الجامعي
100%	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

نلاحظ من الجدول (2) ان معظم افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وذلك بنسبة 72.5% , و 5% ثانوي , و 22.5% فوق الجامعي , و هذا يدل على مدى تفهمهم للإستبانة و الإجابة عليها.

جدول (3) التدريب :

النسبة	التكرار	التدريب
15%	6	غير متدرب
10%	4	دورة تدريبية واحدة
5%	2	دورتان تدريبيتان
17.5%	7	ثلاث دورات
52.5%	21	اكثر من ثلاث دورات تدريبية
100%	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

يبين الجدول (3) ان 15% من افراد عينة الدراسة غير متدربين , و 10% تلقوا دورة تدريبية واحدة , و 5% تلقوا دورتان تدريبيتان , و 17.5% تلقوا ثلاث دورات تدريبية و 52.5% تلقوا اكثر من ثلاث دورات تدريبية . هذا يوضح مدى أهمية الإدارة ببرامج التدريب .

جدول (4) سنوات الخبرة :

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
27.5%	11	اقل من 5 سنة
12.5%	5	5 - 10 سنة
15%	6	10 - 15 سنة
-	-	15 - 20 سنة
45%	18	20 سنة فأكثر
%100	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يتضح من الجدول رقم (4) ان 27.5% من افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنة, و 12.5% خبرتهم ما بين (5 - 10) سنة, و 15% خبرتهم ما بين (10 - 15) سنة , و 45% خبرتهم (20 سنة فأكثر) . هذا يدل على أن الشركة تستقطب العاملين من ذوى الخبرات البسيطة و تعمل على تدريبها وفقاً للبرامج التدريبية التى تتناسب مع الشركة .

التوزيع التكراري والنسب المئوية للمحاور :

المحور الأول : استراتيجية التدريب

جدول (5) يتميز المدريون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
55%	22	أوافق بشدة
37.5%	15	أوافق
7.5%	3	لا رأى
-	-	لا أوافق

-	-	لا أوافق بشدة
%100	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

يوضح الجدول (5) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان المدربون يتميزون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي وذلك بنسبة (92.5%) , و(7.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (6) تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين :

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
%47.5	19	أوافق بشدة
%30	12	أوافق
%17.5	7	لا رأى
%5	2	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

يبين الجدول (6) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان أساليب التدريب المستخدمة تتنوع من قبل المدربين وذلك بنسبة (77.5%) , و(5%) لا يوافقون على ذلك و(17.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (7) الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
%35	14	أوافق بشدة

أوافق	20	%50
لا رأى	4	%10
لا أوافق	2	%5
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	40	%100

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (7) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية وذلك بنسبة (85%) , و(5%) لا يوافقون على ذلك و(10%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (8) يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	20	%50
أوافق	17	%42.5
لا رأى	3	%7.5
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	40	%100

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (8) ان كل افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد وذلك بنسبة (92.5%) و(7.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (9) تقوم الادارة بتذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمتدربين والمدربين بشكل فوري

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
50%	20	أوافق بشدة
50%	20	أوافق
-	-	لا رأى
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100 %	40	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (9) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان الادارة تقوم بتذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمتدربين والمدربين بشكل فوري وذلك بنسبة (100%) .

جدول (10) الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني : استراتيجية التدريب .

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي	4.47	0.64	89%	اوافق بشدة
تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين	4.20	0.91	84%	اوافق بشدة
الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون	4.15	0.80	83%	اوافق

كافية				
بشدة				
بشكل جيد	يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها	4.42	0.63	88% اوافق بشدة
بشكل فوري	تقوم الادارة بتذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمندربين والمدربين بشكل فوري	4.50	0.51	90% اوافق بشدة
المؤشر العام للفرضية		4.35	0.55	87% اوافق بشدة

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

يتضح من الجدول (10) ما يلي :

1/ جميع العبارات التي تعبر عن المحور الاول (استراتيجية التدريب) يزيد متوسطها عن الوسط المعياري (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن المحور .

2/ أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة التي تنص على : (تقوم الادارة بتذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمندربين والمدربين بشكل فوري) بأهمية نسبية بلغت 90% ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.50) وبانحراف معياري (0.51) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.35) ، وأهمية نسبية بلغت 87% وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الاول ، بانحراف معياري (0.55) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات .

المحور الثاني : تطوير الموارد البشرية

جدول (11) التدريب يجعل المتدرب أكثر اقتدارا على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إليهم .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
15%	6	أوافق بشدة

أوافق	19	47.5%
لا رأى	11	27.5%
لا أوافق	4	10%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	40	100%

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (11) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان التدريب يجعل المتدرب أكثر اقتدارا على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إليهم وذلك بنسبة (62.5%) , و(10%) لا يوافقون على ذلك , و(27.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (12) يؤدي التدريب الى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	14	35%
أوافق	17	42.5%
لا رأى	8	20%
لا أوافق	1	2.5%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	40	100%

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (12) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان التدريب يؤدي الى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف وذلك بنسبة (77.5%) , و(2.5%) لا يوافقون على ذلك و(20%) لم يعطوا اجابات محددة

جدول (13) التدريب يؤدي الى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	11	27.5%
أوافق	21	52.5%
لا رأى	3	7.5%
لا أوافق	5	12.5%
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	40	100%

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (13) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان التدريب يؤدي الى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بنسبة (80%) , و(12.5%) لا يوافقون على ذلك و(7.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (14) يحصل المتدرب على مهارات ومعلومات تساعد في عملية تطوير أساليب العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	13	%32.5
أوافق	12	%30
لا رأى	9	%22.5
لا أوافق	5	%12.5
لا أوافق بشدة	1	%2.5
المجموع	40	%100

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019 م .

يوضح الجدول (14) ان معظم افراد عينة الدراسة يوافقون و بشدة على ان المتدرب يحصل على مهارات ومعلومات تساعد في عملية تطوير أساليب العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن وذلك بنسبة (62.5%) , و(15%) لا يوافقون على ذلك و(22.5%) لم يعطوا اجابات محددة .

جدول (15) الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني : تطوير الموارد البشرية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
التدريب يجعل المتدرب أكثر اقتدارا على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إليهم	3.67	0.86	%73	اوافق
يؤدي التدريب الى تحسين مهارة تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى	4.10	0.81	%82	اوافق

				أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف
اوافق	79%	0.93	3.95	التدريب يؤدي الى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة
اوافق	75%	1.12	3.77	يحصل المتدرب على مهارات ومعلومات تساعد في عملية تطوير أساليب العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن
اوافق	76%	0.85	3.80	المؤشر العام للمحور

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الاستبيان , 2019م .

يتضح من الجدول (15) ما يلي :

1/ جميع العبارات التي تعبر عن المحور الثاني (تطوير الموارد البشرية) يزيد متوسطها عن الوسط المعياري (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل العبارات التي تعبر عن المحور .

2/ أهم عبارة من عبارات المحور هي العبارة التي تنص على : (يؤدي التدريب الى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف) بأهمية نسبية بلغت 82% ، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.10) وبانحراف معياري (0.81) .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.80) ، واهمية نسبية بلغت 76% وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس المحور الثاني ، بانحراف معياري (0.85) ، مما يشير إلى تجانس إجابات المستطلعين تجاه هذه العبارات .

النتائج :

توصلت نتائج الدراسة إلى الآتي :-

1. يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي .
2. يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد .
3. تقوم الادارة بتذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمتدربين والمدربين بشكل فوري .

4. يؤدي التدريب الى تحسين مهارات تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف .
5. التدريب يؤدي الى زيادة قدرات العنصر البشري في المنظمة في اتخاذ القرارات الرشيدة .
6. يحصل المتدرب على مهارات ومعلومات تساعد في عملية تطوير أساليب العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن .

التوصيات :

وفقاً لنتائج الدراسة يمكن التوصية بالآتي:-

1. التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة التي تتحقق منه .
2. الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق آليات ومقاييس محددة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جدوى التدريب للشركة والعاملين .
3. يجب قبل تحديد البرامج التدريبية اجراء دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين . وضرورة تقييم مستوي الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم .ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب .
4. ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في شركة سكر كنانة المحدودة .
5. ضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل .
6. ضرورة التركيز على الانفاق على العملية التدريبية بشكل مناسب باعتباره إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل الشركة ولو استغرق ذلك بعض الوقت.

المصادر والمراجع :

1. أحمد سيد مصطفى . إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، 2000م،
2. عبد الشافي محمد العينين ، نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية ، مجلة النهضة الإدارية ، طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1994م .

3. جيهان حسن محمد علي: دور التدريب في اداء قطاع التامين في السودان(رسالة ماجستير غير منشوره،جامعة الزعيم الازهري2015م)
 4. العطوي صالح(2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الكرك،الأردن
 5. دونالد كير باتريك(1407هـ). تقييم التدريب .ترجمة فارس حلمي،المجلة العربية للتدريب،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية،الرياض
 6. فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، 1991
 7. GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.;CARDY, R. L. Managing Human Resources,, 3rd, ed , New Jersey, 2001,
 8. حسان حرساني. إدارة المستشفيات. معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990
 9. أمين ساعاتي . إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998 .
 10. صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، 250 .
 11. سليمان الفارس . وآخرون، إدارة الموارد البشرية " الأفراد " . منشورات جامعة دمشق، 2000
 12. نور الله كمال. إدارة الوارد البشرية. سلسلة دليل القائد الإداري (3)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، 1992.
 13. مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، 1996
 14. نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية . إدارة الألفية الثالثة ، مصر ، الدار الجامعية (2003م
- : ص 118)
15. أحمد السيد كردي ، الانترنت بتاريخ 25 مارس 2010م ، موقع طريق التفوق والنجاح - قسم التنمية والتخطيط .