العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في القطاع العام بتطبيق علي شركة زين السودان (2017 - 2021)

أ. جوهر يوسف جعفر محمد
طالب دكتوراه – كلية الدراسات العليا
جامعة وادي النيل

د. محمد مصطفى أبو حجل
أستاذ مشارك – كلية إدارة الأعمال
جامعة أم درمان الإسلامية

د. عمـــر عبد الله أحمـــد
أستاذ مساعد – كلية إدارة الأعمال
جامعة وادي النيل

المستخلص:

تناولت الدراسة العلاقة بين عملية التدريب والكفاءة الانتاجية بشركة زين السودان،وهدفت الدراسة إلى التعرف على اهمية التدريب والكفاءة الانتاجية بشركة زين السودان، وبيان أهمية التدريب ودورة في رفع كفاءة أداء العاملين وكفاءة الانتاج بشركة زين السودان. وقد استخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والطرق الاحصائية لتحليل وجمع البيانات والمعلومات باستخدام برنامج(spss) .تمثلت مشكلة الدراسة في ما اثر التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجد ان هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان و بينت نتائج الدراسة ان الاساليب ترتبط مباشرة بأهداف التدريب للعاملين بشركة زين السودان. وتتنوع حسب المواد التدريبية و اتضح من واقع تحليل البيانات ان هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان .أهم توصيات الدراسة استخدام برامج التدريب الفعالة لتحقيق اقصي درجة من الرضا الوظيفي و الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهه الشركة عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب و العمل علي تلبية حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمادية من خلال نظام العدالة في التدريب و أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. أيضا يجب أن تكون الفترة الزمنية المخصصة للتدريب ملائمة لطبيعة البرنامج التدريبي وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج و أن يسبق تحديد البرامج التدريبية 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.

الكلمات المفتاحية : التدريب - الكفاءة الانتاجية -تحسين الانتاجية - أداء الموظفين - شركة زين السودان.

The relationship between training and productive efficiency in the public sector applied to Zain Sudan (2017-2021)

Mr. Gohar Yousif Gaffar
Dr. Mohamed Mustafa Abuhegil
Dr. Omer Abdalla Ahmed

Abstract

The study addressed the relationship between the training process and production efficiency at Zain Sudan Company. The study aimed to identify the importance of training and production efficiency at Zain Sudan Company, and to demonstrate the importance of training and its role in raising the efficiency of workers' performance and production efficiency at Zain Sudan Company. The research used the descriptive approach, the case study, the inductive approach, and statistical methods to analyze and collect data and information using the (SPSS) program. The problem of the study was the impact of training on production efficiency at Zain Sudan Company. The study reached a number of results, the most important of which was found that there is a relationship between the method Training and productive efficiency at Zain Sudan Company. The results of the study showed that the methods are directly related to the training objectives for Zain Sudan employees. It varies depending on the training materials, and it became clear from data analysis that there is a relationship between the training program and productive efficiency at Zain Sudan Company. The most important recommendations of the study are the use of effective training programs to achieve the maximum degree of job satisfaction and reduce the obstacles and obstacles that the company faces when adopting an effective training strategy. This is through spreading the organizational culture that supports the training strategy, providing highly qualified trainers, changing its systems and laws that conflict with adopting a clear and effective strategy for training, working to meet the psychological, social and material needs of employees through the justice system in training, and planning for training activities on an ongoing basis by following... The holistic approach that pays attention to all elements of inputs, processes, outputs and feedback. Also, the time period allocated for training must be appropriate to the nature of the training program in order to

ensure obtaining the best results. The determination of the training programs must be preceded by studies of the reality of the institution, its actual needs, and the individual needs of the employees. It is necessary to evaluate the level of individuals before and after they enroll in training courses in order to determine the extent of the change in their abilities and skills.

Keywords: training - productive efficiency - improving productivity - employee performance-Zain Sudan Company.

الفصل الاول:الاطار المنهجي للدراسة:

أولآ : مقدمة :

إن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنويع عمليات التدريب امرآ لابد منه ، وأدي ذلك الي ظهور الحاجة إلي متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل واقتراح التغيرات في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في اعادة هيكل الوظائف أو اجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، لكل هذا يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل ما رحل العملية الانتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلي مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير مقدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المعينة .

أهمية الدراسة :

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لاي جهة تتطلع الي اعداد كوادر بشرية قادرة علي تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التدريب اثناء الخدمة اهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته, او من خلال تعرفه علي افضل الحلول للمشكلات التي يواجهها اثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في اداء عمله ويساعد علي تجنب الاخطاء , ليصل بذلك الي المستوي المنشود الذي تطمح اليه اي جهة تسعي للرقي والتقدم.

يعمل التدريب علي تنمية وتطوير وتوسيع افاق السلوكيات الادارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل والتفكير المنظم والتعامل والقدرة علي حل المشكلات المختلفة والتعامل معها والقدرة علي التاقلم مع التغييرات وظروف العمل الجديدة وامتصاص غضب الاخرين وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والاشراف وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع علي الجميع.

تكمن اهمية الدراسة الي الاهتمام وتسليط الضوء علي اهمية التدريب لرفع كفاءة الانتاج.

اشكالية الدراسة:

هنالك خلل وضعف وتدني في الكفاءة الانتاجية ربما يكون السبب في ذلك عدم التطبيق السليم علي التدريب او عدم كفاءة التدريب او عدم جودة عملية التدريب وسنسلط الضوء علي التدريب بكافة مكوناتة وعلاقته بالكفاءة الانتاجية .

لهذا برز السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما أثر الاحتياجات التدريبية علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
2. ما أثر مكان التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
3. ما أثراسلوب التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
4. ما أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
5. ما أثر المدرب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
6. ما أثر نوع التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان.
7. ما أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

الهدف من الدراسة :

الهدف الرئيس هو معرفة اثر التدريب واهميتة علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان وقد تفرع منة الاهداف التفصيلية التالية :-

1/ التعرف علي أثر تحديد الأحتياجات التدريبية علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

2/ الوقوف علي أثر مكان التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

3/ توضيح أثر اسلوب التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

4/ التعرف علي أثر برنامج التدريب علي الكفاءة الانتاجية في شركة زين السودان .

5/ توضيح أثر المدرب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

6/ معرفة أثر نوع التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

7/ تقويم أثر تقييم التدريب علي الكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

فروض الدراسة:

يتكون البحث من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية

الفرضية الرئيسية:

تتمثل في وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الأنناجية في شركة زين السودان.

الفروض الفرعية:

1/ هناك علاقة بين الاحتياجات التدريبية والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

2/ هناك علاقة بين مكان التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان .

3/ هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

4/ هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان

5 / هناك علاقة بين المدرب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

6/ هناك علاقة بين نوع التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

7/ هناك علاقة بين تقييم التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : العلاقة بين التدريب و الكفاءة الانتاجية في القطاع العام شركة زين السودان .

الحدود المكانية : شركة زين للاتصالات- السودان

الحدود الزمانية :ستغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2017ـــ 2021 بالتركيز علي التطورات التي مرت بها ادارة التدريب بشركة زين للاتصالات.

الحدود البشرية : كل العاملين بشركة زين.

منهج الدراسة:

سوف يتم اتباع المنهج الوصفي , ودراسة الحالة, المنهج الاستقرائي , والطرق الاحصائية.

مصادر البيانات:

المصادر الاولية : المقابلات والاستبانة.

المصادر الثانوية : المراجع- الكتب – التقارير – الدراسات- المجلات – الانترنت.

ثانياً: الدراسات السابقة

1/ دراسة (نهي ادريس عبدالله، 2014) [2].

اهتم هذا البحث بموضوع اهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل. وعلية تمثلت مشكلة البحث في ان المؤسسات الخاصة لاتهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج لتدريب الشئ الذي اثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة.

هدفت هذه الدراسة الي قياس اثر التدريب علي زيادة الانتاجية للعاملين بالتركيز علي شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والاساليب والطرق التدريبية المستحقة في الشركة . تمثلت فروض الدراسة في ان الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين . ونجاح التدريب لمنسوبي الشركة يوثر بصورة ايجابية علي الانتاجية . اعتمدت الدراسة علي المنهج , الوصفي التحليلي . ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : ان التدريب يلعب دورا هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية علي ان يتم وفق الاسس العلمية والعملية في جميع مراحله ، وان يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير عي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة. ومن اهم التوصيات : ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر اساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءه الانتاجية والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة، وان تدرك الادارة العليا اهمية ادارة الموارد البشرية والنظر اليها علي انها ادارة لاتقل اهمية عن بقية الادارات في المنشأه ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي اكمل وجه.

تتمثل مشكلة الدراسة في عد اهتمام ادارات المنشات والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلباً علي الهدف الاساسي وهو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات والمنشات.

2/ دراسة (وداد مصطفي محمد ،2019) [3].

تناولت الدراسة التدريب و دورة في رفع كفاءة اداء العاملين بشركة السكر السودانية وهدفت الدراسة الي التعرف علي النشاط التدريبي بشركة السكر السودانية ،وبيان اهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة اداء العاملين بمصانع السكر التي تتبع للشركة .

تمثلت مشكلة الدراسة في ان قدرة الشركة علي تحقيق اهدافها لم تكن مثلي ولعل ذلك يرجع الي ضعف اداء العاملين لعدم الاستفادة من التدريب ، وعلية تم صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الذي ينص علي : الي اي مدي يؤثر التدريب علي اداء العاملين بشركة السكر السودانية ، وبناء علي ذلك تم وضع الفرضية الرئيسية التي تنص علي : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب واداء العاملين ، وتم التحليل باستخدام المنهج الوصفي والاستقرائي ودراسة الحاله ، كما تم استخدام الطرق الاحصائية .

توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها ان شركة السكر السودانية تطبق الاسس العلمية في تخطيط التدريب والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية ، وتستخدم الوسائل والاساليب الحديثة في تقديم الماده التدريبية كما ان الاداره العليا تهتم بالتدريب وتدخله ضمن خططها الاستراتيجية وتوفر كل العناصر والامكانات الداعمة لانجاح البرامج التدريبية مما ادي الي رفع كفاءة البرامج التدريبية ، وبذلك حقق التدريب اهدافة بتنمية القدرات ، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية ، وساعد علي مواكبة التطور التقني في مجال صناعة السكر وساهم في رفع كفاءة اداء العاملين.

اهم توصيات الدراسة ان تعمل الشركة علي تطوير وتنويع برامج التدريب ، وان تعمل علي خلق بيئة عمل متطورة وجاذبة للمحافظة علي الكوادر التي تم تدريبها، وان تهتم بتقييم البرامج التدريبية باستخدام النماذج العلمية الحديثة لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية ، وان تحقق الفائدة القصوي من الامكانات الفنية والادارية المتوفرة في مركز تدريب سنار ، وتقيم شراكات ذكية مع الجامعات المحلية والاقليمية لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية.

3/ دراسة (جربي عبدالحكيم،2018-2017م) [6].

سعت هذه الدراسة الي تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الاداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تحددت الدراسة لمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحقيز الموارد البشرية ، ومتغير تابع تمثل في الاداء المستدام بابعادة الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية .ستعتمد الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الادب النظري من خلال الاعتماد علي المراجع والكتب والاطروحات والمداخلات والمقالات وتحليل البيانات المتحصل عليها من اجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة. الفرضية الرئيسية يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة. وتتمثل اهمية الدراسة من اهمية تحقيق اداء مستدام ومايماثلة بالنسبة للمؤسسات باعتبارة سبيلا لزياده الانتاجية وتحقيق اهداف البقاء والربحية.

تكمن اهمية الدراسة ايضآ في الاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الرائده في العالم لتدريب وتحفيز مواردها البشرية ،والتي تهدف من وراء ذلك الي جعل مواردها البشرية ، في تحقيق مستويات اداء عالية ومستدامه، وتكمن اهمية الدراسة ايضآ من خلال محاولتنا لاقتراح كل من تدريب الموارد البشرية ، تحفيز

الموارد البشرية كنماذج تمكن المؤسسة من تحقيق اداء متميز ومستدام. ولتحقيق اهداف الدراسة ثم تطوير استمارة لجمع البيانات من افراد العينة التي بلغ عددها (290) مفرده ، وقد تم لتحليل بيانات الاستمارة ، وذلك بالاعتماد علي مجموعة SPSSاستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

من الاساليب الاحصائية ، وقد توصلت الدراسة الي ان هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5 %) في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة .

وتوصي هذة الدراسة بضرورة الإهتمام اكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنويع في الحوافز المقدمة لهم ، من اجل تعزيز الاداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

4/ دراسة (حمزة عبد الله عبدالرحمن يحي :2018م)[18].

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من((2010 - 2000وقد ارتكزت الدراسة على تساؤلات أساسية تتعلق بالدراسة، هل هناك علاقة بين التدريب(والكفاءة الإنتاجية، الرضا الوظيفي ،الاحتفاظ بالكوادر البشرية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ،يعمل التدريب على تحقيق هدف مهم هو تنمية الأفراد ،هنالك قصور في تخطيط التدريب ويرجع ذلك إلى نقص الوعى بالمشكلات التدريبية ،لا يوجد تقويم للتدريب وذلك للاعتقاد السائد أن التدريب يفيد على أية حال ،التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، المعاملة الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين أهم عامل للاحتفاظ بالكوادر البشرية، التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي .وبناءً على هذه النتائج اوصت الدراسة بالتالي ،يجب أن تتبني تخطيط التدريب على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية ،يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بعد الدراسة والتخطيط ،يجب أن يتم العملية التدريبية ،على الرئيس أن يعامل مرؤوسيه معاملة حسنة ،لا بد من التدريب المستمر لزيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :هل هناك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية؟، هل هناك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي؟ ، هل هناك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية؟

كما يسعى هذا البحث لاختبار الفروض التالية:هنالك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية. وهنالك علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي.وايضآ هنالك علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع الدراسة للوصول فضلا عن المنهج الاستقرائي الذي يقوم بدارسة الجزء إلى الكل.

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة:

اهمية التدريب[ت]:

يستمد التدريب اهميتة من انة وسيلة لتطوير قدرات الموظفين ، ليسد الثغرة بين الاداء الفعلي والمستوي المطلوب ومن جانب اخر فان الدول التي تعتبر الخدمة العامة هنة عمر ينبغي ان ينقطع لها الموظف ، تسعي لتجعلة في مستوي التوقعات التي يفرضها علية التقدم الوظيفي [ت]

تتمثل اهمية التدريب ايضآ في الاتي[ت] :

أ/ زيادة الانتاجية :

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التدريب علي حجم الانتاج وجودتة ، هذا بالاضافة الي ان التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والاعمال في الوقت الحاضر تدعو الي التدريب المنظم حتي يتوافر لدي الفرد علي الاقل الحد الادني المطلوب للاداء الملائم لهذه الاعمال [ت].

ب/ رفع معنويات الافراد :

لاشك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي االي ثقة الفرد بنفسة ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، ولا شك ان وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تاثير علي المعنويات ولكن اذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا ان الاهتمام بادمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الاداراة والجماعات العاملة ، مع التدريب المنظم والمستمر للافراد لتوفير القدر المناسب منن المهارات يؤديان الي رفع الروح المعنوية للافراد وزيادة الانتاجية[ت].

دوافع التدريب:

هنالك العديد من الدوافع التدريبية متمثلة في الاتي [2]:

الاقتصاد في النفقات:

حيث تؤدي البرامج التدريبية الي خلق مردود اكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة باسلوب العمل وطريقة الاداء[2].

القلة في حوادث العمل:

إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الالة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مايعد مصدرآ من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب علي القضاء او التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات[2].

مبادئ التدريب:

هنالك العديد من المبادئ متمثلة في الاتي[ج]:

أ. الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

ب. المنطقية: يجب ان يتم التدريب بناء علي فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.

ت. الهادفية : ان تكون اهداف التدريب واضحة ، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدآ دقيقآ من الزمان والمكان والكيف والكلفة.

ث. الشمولية : يجب ان يشمل التدريب علي جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات ، كما يجب ان يوجه الي جميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها [ج].

ج. التدريجية : يجب ان يبدا التدريب بمعالجة الموضوعية البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الي الاكثر تعقيدآ وهكذا.

د. الاستمرارية :في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معة خطوة بعد اخري لتطوير وتنمية حتي يساعد العاملين علي التكيف والتطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

ح. المرونة : يجب ان يتطور التدريب وعملياتة لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والادوات والاساليب اللازمة لاشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفيها في خدمة العمليات التدريبية[ج].

الاسس والمبادئ للتدريب الفعال :

من اهم هذه الاسس والمبادئ[2]:

أ/ التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس لفترة محدودة:

عقب اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة لابد من اعداده وتهيئة للعمل من خلال التدريب لتعريف الفرد بالعمل المسند اليه وتوعيتة بأهمية الدور الذي يقوم به لصالح المنشأة. ولن ياتي هذا الا من خلال التدريب المخطط من جانب ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى بالمنشأة.

وتعد برامج تدريبية للعاملين القدامى بالمنشأة لاكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنواوجي او التطور والتحديث بالمنشأة. كما تعد برامج تدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسئولياتهم واعباء الوظيفة الجديدة.

ب/ لذا يعد التدريب نشاطآ رئيسيآ ومستمرآ لتكرار حدوثة علي مدار الحياة الوظيفية للفرد .اي انة نشاط ملازم لتطور الحياة الوظيفية للفرد[2].

اساليب ومزايا ومجالات التدريب:

وهى[5]:

أ.اساليب التدريب: هناك العديد من الاساليب التدريبة التي تستخدم لغرض موضوعات البرامج التدريبي والتي تهدف الي تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج اليها والتي تسهم في تطوير مستوى ادائة لعمله. وهذه الاساليب تاخذ صورآ متعددة منها ما يخص بالتدريب الفردي ومنها مايخص بالتدريب الجماعي. وبالتالي يحتم اختلاف اساليب التدريب في كل مستوى بمعني ان برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية ، كما ان اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لاكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض اداء وانجاز عملة بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لاكسابة المهارات المرتبطة بالسلوك وانماط الشخصية والتفكير ، كما ان الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنة ان يؤدي الي الاختلاف في طرق تدريبهم.

فعلي سبيل المثال فان المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب ان تتوفر لدي اعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، اما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب[5].

انواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي[2]:

أولاً : التدريب حسب المكان :

أ. التدريب في موقع العمل : إن ما يميز هذا النوع هو أن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة ودون تعطيل للعمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي [2].

ب. التدريب في خارج موقع العمل : ويتم هذا النوع في شكل المحاضرة والندوة أو المؤتمر أو التطبيق العملي، وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة [2].

ثانياً : التدريب حسب المدة الزمنية :

أ. تدريب قصير الأجل : ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفيها يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإمام بكافة المعلومات التدريبية .

ب. تدريب طويل الأجل : تصل الفترة إلى سنة كاملة وتتميز بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية ولكن تلجأ الإدارة إلى تكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب [2].

ثالثاً : التدريب حسب نوعية الأفراد:

أ. تدريب فردى:يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات فرد معينة لإمكانية ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب. تدريب جماعي : وهو الذي تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص، كذلك يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات[2] .

فوائد التدريب:

بعض الفوائد العامة للتدريب فيما يلي[ع]:

أ. تأهيل الموظف الجديد لتعلم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وإكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة .

ب. التدريب يقلل من أخطاء العاملين، ويحد من الوقت الضائع وبالتالي يجنب الإدارة التكلفة المالية للأخطاء .

ت. يقلل التدريب من الفاقد من العمالة/ العاملين الناتج عن دورانها خصوصا إذا كانت بيئة العمل غنية بالحوافز .

ث. يوسع التدريب من وعى الموظفين بمتطلبات العمل والقوانين من شروط الصحة والسلامة، مما يقلل الحوادث في العمل .

ج. يوفر التدريب الكوادر الإدارية والفنية التي تحتاج إليها المنظمة كما يوفرفرصاً لترقية الموظفين.

ح. كما يزيد من إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمات .

خ. تخفيض نسبة وقوع الحوادث وإ صابات العمل.[ع].

د. تحسين ربحية المنظمة .

ذ. تحسين المعارف والمهارات للعاملين في المنظمة .

ر. تحسين معنوية العاملين .

ز. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .

س. .تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته [ع].

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية[أ]:

أ.دراسة تحسين الأداء:

وهذه الطريقة تعني القيام بإجراء دراسات تتعلق بتحسين الأداء الحالي وتحديد أين تكمن حاجة الفرد للمعلومات والمهارات التي تساهم في تحقيق الهدف الجديد. ولذلك فإن المنظمة

تحاول وضع معايير لقياس العمل والتعرف على التغييرات المطلوبة لتحديد إمكانات الفرد ومقارنتها بالقدرات الحالية ليكون ذلك بمثابة الاحتياج التدريبي الذي يملأه التدريب[ز].

ب.التطورات التكنولوجية :

إن استخدام الآلات والمعدات الجديدة يفرض على المنظمة توفير العدد اللازم من الأفراد القادرين على استخدام وصيانة تلك الآلات أو الأجهزة . كما أن تصورات المنظمة لما سيطرا من تغييرات في هذا المجال يتطلب تهيئة الكادر القادر على استيعابها[ز].

ت.التقارير السنوية :

ومن خلالها يتم تحديد نقاط الضعف في بعض جوانب أداء الأفراد والتي تأتي من خلال ملاحظات الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات في المنظمة إلا أن صعوبة استخدام هذه الطريقة تكمن في أنها لا توضح أسباب ضعف جوانب الأداء أو أسباب المشاكل أو الاختناقات في العمل[ز].

ث.تحليل العمل :

ويتضمن وضع كشف تحليلي بخطوات الوظيفة ودراسة كل خطوة وتبسيطها أو دمجها بأخرى وتحديد المعارف والمعلومات لأدائها . وكذلك تحديد نوع التغيير المطلوب في ما يملكه من قدرات مختلفة . والأخيرة هي التي يتطلبها التدريب

ج.تقييم الأداء:

ويعنى قيام الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي والمخطط لتحديد الفجوة، وعادة ما تستخدم عدة مؤشرات في التقييم هنا كالجودة والكم، والتكاليف، والوقت، وإ خلاص الفرد، وجديته في العمل وتعاونه مع الآخرين .

ح.الملاحظة :

وتعني الملاحظة للموظف سواء من رئيسه المباشر أو من شخص متخصص في الملاحظة لتقصى جوانب الضعف في أداء الفرد أثناء العمل وحاجته إلى التوجيه ومساعدة زملاء العمل لغرض إنجاز العمل . ومن هنا نستطيع تحديد حاجة الفرد إلى نوع التدريب المطلوب لملأ هذه الفجوة [ز].

خ.الاستقصاءات:

وتعني توزيع استمارة استبيان تحوي على مجموعة من الأسئلة التي يراد رأي العاملين والرؤساء والمرؤوسين، تبحث المشاكل التي يواجهونها وأسبابها . واستقصاء آرائهم عن مدى حاجتهم إلى تطوير معلوماتهم وغيرها [ز].

د.وبالإضافة إلى هذه الطرق: فإن المنظمة بإمكانها استخدامها بعض المؤشرات مثلاً معدل دوران العمل، زيادة شكاوي العاملين، كثرة الغياب، التلف المفرط بالإنتاج زيادة كلف الإنتاج . مما يعني أن هناك مشاكلاً لابد لها من حلول قد يفيد التدريب في إيجاد بعض حلولها . وبعد أن يتم حصر الاحتياجات التدريبية فإنها تفرغ في جداول تسمى قائمة الاحتياجات التدريبية[ز].

عنصر وجودة التدريب[7]:

لتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية ينبغي أن تحقق عناصر جودة التدريب ومنها[7] :

أ. منظومات التدريب الحديثة : تعرف منظومة التدريب الحديثة بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب والخبرات التي تستخدم لتدريب الأفراد ، في احد المجالات ، بطريقة اقتصادية ودقيقة ، للوصول بهؤلاء الأفراد إلى مستوى معين من الكفاءة في الأداء ، مع توفير الوقت والتكاليف والجهد ويتطلب بناء هذه المنظومة خلق الكوادر القادرة على استخدام أساليب التدريب الحديثة ، وتطبيق أساليب الإدارة بحيث تكون الأهداف التدريبية واضحة ، على كافة مستويات المنظومة ، وبحيث تتم عمليات التقويم بصفة مستمرة ، لتحقيق هذه الأهداف . ويتضمن ذلك تقويم أداءمن المدرب والأفراد الذين يجري تدريبهم باستخدام احدث الأساليب مثل بنوك الأسئلة ، وتسجيل مستوى أداء الفرد ، وتحليل ذلك بالأساليب العلمية.

ب. توفير المعلومات اللازمة للتدريب : التطور في التقنيات المختلفة أدى إلى تعدد الوسائل التقليدية ، وبالتالي إمكانية توفير وتجديد المعلومات الخاصة بالتدريب عن طريق الأقمار الصناعية التي تحقق الاتصال بأماكن التدريب الأخرى المحلية والعالمية ، ويتركز دور القائمين على اختيار المعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف وتنظيم الاستفادة منها بعد ترجمتها ومعالجتها لتصبح ملائمة لنوعية المعلومات ولمستوى الأفراد المطلوب تدريبهم. ومع كثير من وسائل توفير المعلومات الخاصة بالتدريب وذلك وسائل التصنيف والتخزين والمعالجة لهذه المعلومات ظهرت الحاجة إلى تصميم بنوك معلومات للتدريب تعتمد أساسا على قواعد البيانات المتعددة المصادر مثل : الشرائح ، والصور ، والرسوم ، والأفلام ، والخرائط ، والمطبوعات، والشرائح المسجلة على : آاسيت ، فيديو ميكروفيلم ميكروفيش[7]. وأدى تعدد وسائل تخزين المعلومات إلى إمكانية اختيار الأسلوب المناسب لتخزينها واسترجاعها بالسرعة المطلوبة ، ووفقاً لظروف التدريب المتاحة وأصبح من المفضل أن يتصل مكان التدريب ببنوك المعلومات المتخصصة وبأماكن التدريب الأخرى لتحقيق الاستفادة المستمرة وتطوير المناهج والموضوعات [7] وأصبح هناك العدد من الأماآن المناسبة لممارسة التدريب حسب نوعية ومستوى المادة التدريبية وذلك حسب الصور المتاحة لعرض هذه المادة ومدى إمكانية استيعاب بعض هذه الصور داخل المكان المخصص للتدريب سواء كان فصلاً أو ورشة ، أو معملاً.

ج. مساعدات التدريب المتطورة :تطورت تقنيات إنتاج مساعدات التدريب وأصبحت تشمل المطبوعات الحديثة التي تجهز بالطباعة الالكترونية والوسائل السمعية والمرئية مثل الإنتاج السينمائي والتلفزيوني وحزم البرامج الخاصة بالتدريب وأعداد المناهج التي تعتمد على التفاعل بين المدارس والحاسب وأصبح إنتاج مواد التدريب المتطورة يتم باستخدام وسائل آلية بالاعتماد على أسلوب التدريب المبرمج وبذلك ازدادت الحاجة إلى المبرمج الذي يحدد جميع تعليمات برنامج التدريب ويصمم سيناريوهات التدريب ويحلل المواقف التدريبية ويحدد أدوات

التدريب المناسبة التي يعتمد أنتاجها على تطور التقنيات الالكترونية الدقيقة في مجالات إنتاج الرسومات بالحاسبات Computer Graphicsوالتصميم بمساعدة الحاسبات Computer AidedDuding.

دورة حياة التدريب لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي:

أ.تقدير الاحتياجات التدريبية.

ب.تصميم وتجهيز التدريب.

ج.تنفيذ التدريب.

د.متابعة وتقييم التدريب[7].

انظمة ومهارات التدريب[د] :

مفهوم أنظمة التدريب : أن الهدف من التدريب هو مساهمة آل أهداف المنظمة حيث يجب تطوير البرامج التدريبية بهذا المنوال . ومن اجل أن ان نتاكد بأن الاســـتثمارات في مجال التدريب والتنمية قد بلغت ذروتها من حيث التأثير على الأداء الفردي والتنظيمي . ويشمل هذا المفهوم أربعة أوجه هي[د] :

أ. احتياجات الموجودات NeedAssessment

ب. تصميم البرنامج. Design

ج.التنفيذ. Implementation

د.التقييم Evaluation.

-المهارات الأساسية للتدريب : تشكل قائمة المهارات الأساسية النموذجية ما يلي:

أ.القراءة.

ب. الكتابة.

ج. الحساب.

د. التكلم.

هـ. الإصغاء.

و. حل المشكلة.

ز. إدارة الذات.

ح. آيفية التعلم.

ط. العمل آجزء من الفريق.

ي. قيادة الآخرين[د]

تدريب الفريق : يركز البرنامج التدريبي على ثلاث أصناف من المهارات هي [د] :

أ. المهارات الفنية. أن عامل المهارات الفنية : يطلق عليه اسم «التدريب الرباعي العميق (Train-ing Four Deep) والذي يؤآد على أن آل فرد يجب أن يتعلم أربعة وظائف مختلفة للسماح بمرونة الفريق[د].

ب. المهارات الشخصية. أن عامل المهارات الشخصية : فيطلق عليه اسم الفوائد في وجهات النظر

(Aden Tares in Attitudes) ويركز هذا العامل على الإصغاء وحل الصراع والتأثير والمفاوضة.

ج. حرآة الفريق: فترآز على قيادة الفريق وإدارة الاجتماعات وادوار الفريق وديناميكية المجموعة وحل المشآآل وآل المهارات المطلوبة لانجاز فريق متكامل[د].

ثقافة التدريب في الدول المتقدمة [ل] :

التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين / الإدارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان أهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية ، فنمو الناتج القومي الإجمالي للدول وان آان أمرا ضرورياً لتقدم البلدان وازدهار مستوى المعيشة فيها إلا انه ليس كافياً وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات . ومن هنا أدرآت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية ودفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب 70بليون دولار سنويا للتدريب في موقع العمل[ل].

إحصائيات هامة:

أ.اكثر من 150مليار دولار تنفق في السنة على التدريب في العالم.

ب. بريطانيا أنفقت 17.37مليار جنيه إسترليني 2003على التدريب.

ج.النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو . 12%

د.متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من (1997)1.8إلى 3.1%.(2003)

ه.يبلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30ساعة في السنة.

و.الشرآات الناجحة تنفق على التدريب 5%من ميزانية الأجور.

ز.في دراسة قامت بها شرآة موتورولا وجدت إن "آل دولار يستثمر في التدريب يعود على المؤسسة بمقدار 30دولاراً [ل] .

استراتيجية التدريب :

- مفهوم استراتيجية التدريب[9]:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية[9].

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب[9]. وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على

مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين[9].

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي[9]:

أ. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب. التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز[9].

هـ. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب

و. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها[9].

يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي[9]:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين.
3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها[9].
5. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية[9].

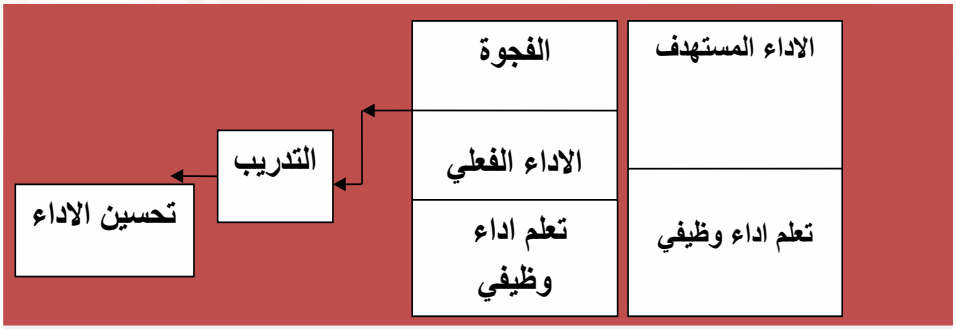
عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية[ج]:

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة[ج].

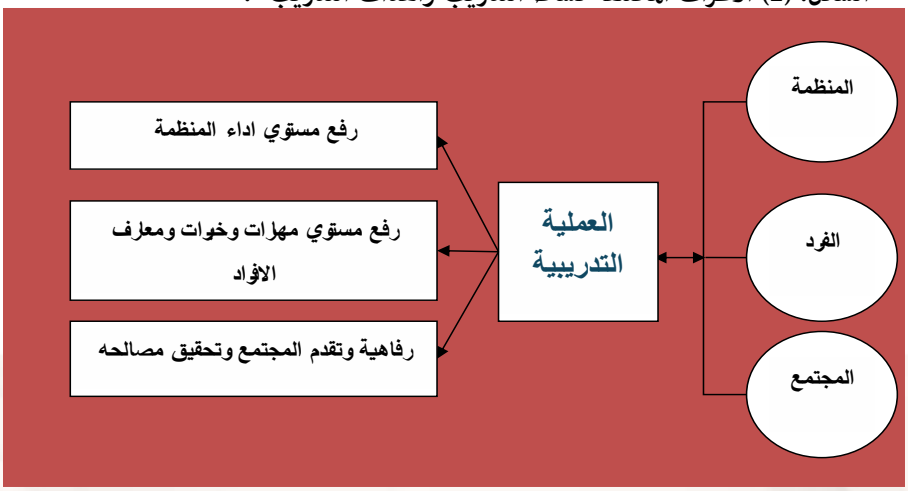
وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة[ج].

شكل (1)التدريب من منظور تحديد أوجه القصور(الفجوة المتعلقة بالتعلموالأداء الوظيفي) (ر).



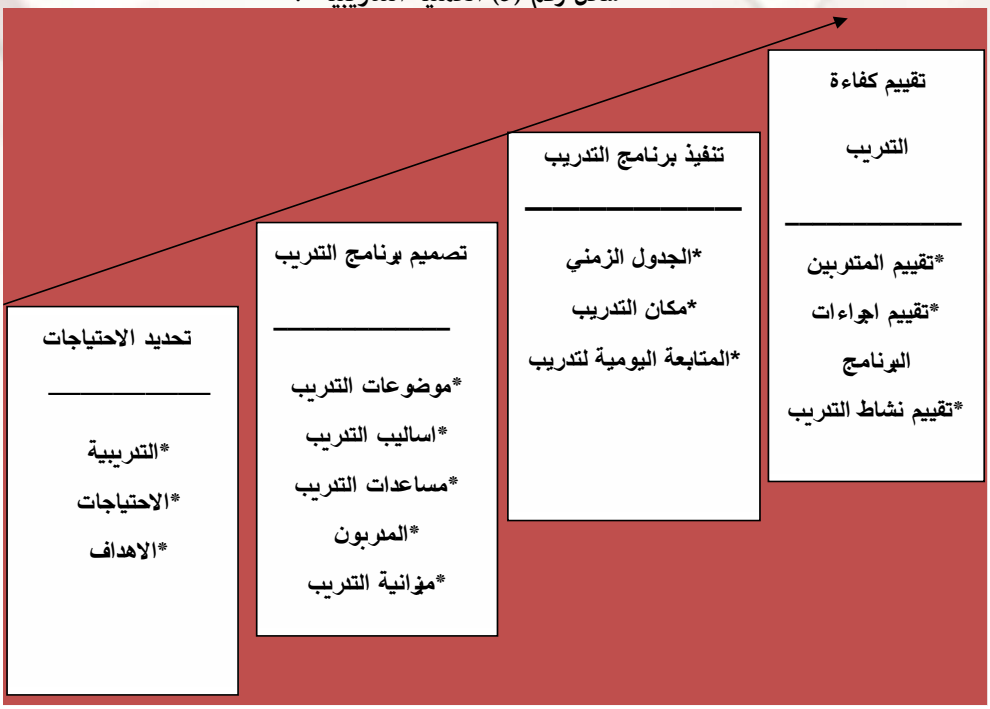
المصدر:مصطفي مصطفي كامل ،إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، القاهرة، 1994م،ص166.

الشكل: (2) الاطراف المختلفة نشاط التدريب واهداف التدريب[ن].



المصدر:مصطفي مصطفي كامل ،إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، القاهرة، 1994م،ص166.

شكل رقم (3) العملية التدريبية[1].



المصدر: مصطفي مصطفي كامل ،إدارة الموارد البشرية، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، القاهرة، 1994م،ص166.

خطوات إعداد إستراتيجية التدريب[1]:

- تحليل سياسات وأهداف ومهام وبرامج الإستراتيجيات العامة للمنظمة.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظم.
- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب [1].

التعليم والتدريب[5] :

يهدف التعليم إلى تثقيف الفرد و تزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة و المتنوعة، وفي إطار معين و تتم في أغلب الأحيان في دور العلم كالمدارس و الجامعات، أما التعليم للوظيفة فهو الأسلوب الموجه لتهيئة الفرد لشغل وظيفة مستقبلية، حيث يتم اكتساب معلومات أو مهارات جديدة قد تستخدم في الوظيفة أو لا تستخدم، لكون إن التعليم للوظيفة قد يغلب عليه طابع التدريس أو التوجيه التربوي ، أما التدريب فهو يوجه لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو لإعداد الفرد لشغل وظيفة مستقبلية مع التأكد على استخدام المعلومات و المهارات الجديدة في الوظيفة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة و الفرد على النمو و التقدم، و ينصرف التدريب أساسا لتزويد الفرد بالقدرات و المهارات و الأفكار اللازمة لأداء عمل معين بكفاءة و اقتدار.28 الجدول يوضح العلاقة بين التدريب و التعليم[5].

جدول رقم (1)العلاقة بين التدريب والتعليم[5]

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي تلقاها الموظف في المعاهد أو المراكز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس و الجامعات.
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين.
يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة و قدراتهم و مهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل و هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته والتي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته و استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية	إعداد الأفراد فكرياً و عقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية
يهتم التدريب بالفرد و يركز على الشخصية وتركز العلمية التدريبية على الفرد نفسه وليس على موضوع التدريب	يهتم التعليم أساسا بالمعارف و يركز على موضوع التعليم.
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد و مراكزالتدريب و الدوائر الحكومية و مديري التدريب والمتدربين أنفسهم	تقع مسئولية التعليم على المدارس و الجامعات و وزارة التربية و التعليم.

المصدر: هالة ابو القاسم فضل الله ، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية ، بحث دكتوارة ادارة الاعمال ،غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م، ص35.

يتضح من خلال الجدول السابق إن العلاقة بين التدريب و التعليم هي إن التعليم هو الدراسة النظرية التي يتلقاها الفرد في المراحل التعليمة المختلفة منذ مرحلة الأساس و حتى ما بعد المرحلة الجامعية

و يهدف أيضاً إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكرياً في إطارو مجال معين و ذلك من أجل التعامل مع الحياة بشكل عام، في حين أن التدريب هو خلاصة تجارب الآخرين و تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء و التعليم و التدريب يكملان بعضهما البعض [5].

خطوات وضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:[18]

هناك تسع خطوات لوضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي[18] :

1. تحديد أهداف المنشأة .
2. تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومية المواد.
3. تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
4. إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
5. تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.
6. تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.
7. تحفيز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة .
8. المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.
9. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة[18] .

طرق زيادة الكفاءة الانتاجية [32]:

1- زيادة قيمة المنتج النهائى مع بقاء قيمة الموارد لمستخدمة ثابتة.

2- زيادة قيمة المنتج النهائى مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة اقل.

3- بقاء قيمة الانتاج النهائى ثابتة, وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

4- انخفاض قيمة الانتاج النهائى مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة اعلى [32].

أسباب انخفاض القدرة الانتاجية[21].

- أسباب تتعلق باهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى العاملة .
- أسباب تتعلق بالتقصير في صيانة الالات والمحافظة عليها .
- أسباب تتعلق بعدم ضبط التكاليف.
- اضطراب جدولة الانتاج نتيجة لندرة الخامات .
- قلة الانفاق علي البحوث والتطوير[21].

- عناصر القدرة الانتاجية[21]:

1. القوة العاملة : وهي جميع الأيدي العاملة بالمنظمة التي تقوم بتشغيل الالات والمعدات ، والقيام بالعمليات اليدوية او الكهربائية أو لتقديم الخدمات والأعمال الادارية ، ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر المؤثرة علي الأنتاجية[21].
2. التجهيزات الرأسمالية : وتضمن مباني المصنع والالات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الانتاجية والخدمية المساعدة ، وتعتبر من العناصر الهامة لزيادة الانتاجية .

3. المواد الأولية : تتكون من المواد الخام والمهمات والمواد المساعدة مثل الوقود والكمياويات وقطع الغيار وغيرها ، ويتم توفيرها بالتخطيط السليم للشراء وبالكميات والأسعار المناسبة ، وضمان وصولها في الوقت المناسب لتفادي توقف العملية الإنتاجية[21].

مفاهيم ومقاييس الإنتاجية:

مفهوم وقياس الإنتاجية الجزئية [14]:

الانتاجية الجزئية هي مؤشر يظهر العلاقة بين الناتج وعنصر من عناصر الانتاج ،وتعني مقدار ما ينتجو احد عوامل الانتاج كالعمل ورأس المال ، فهي نسبة بين المخرجات وعنصر واحد من العناصر اللازمة للحصول على المخرجات،ومن هنا يمكن الحديث عن الإنتاجية الجزئية لراس المال او العمالة او للموارد او للمعدات والالات (شياد ، 2011م ص 155) كما تعرف الإنتاجية الجزئية بانها العلاقة بين التغير في حجم الانتاج والتغير في كمية كل عنصر من عناصر الانتاج (هنية ،2005م ، ص 76) .كما تعرف الإنتاجية الجزئية بانها نسبة المخرجات مقاسة بوحدات فيزياوية او مالية إلى كل عنصر من عناصر المدخلات (حسن واخرون ، ص 135) وعندما تكون النسبة بين الناتج واحد عوامل الانتاج فيعبر عنها بالإنتاجية الجزئية اي (النوري واخرون 2006م) [14] :

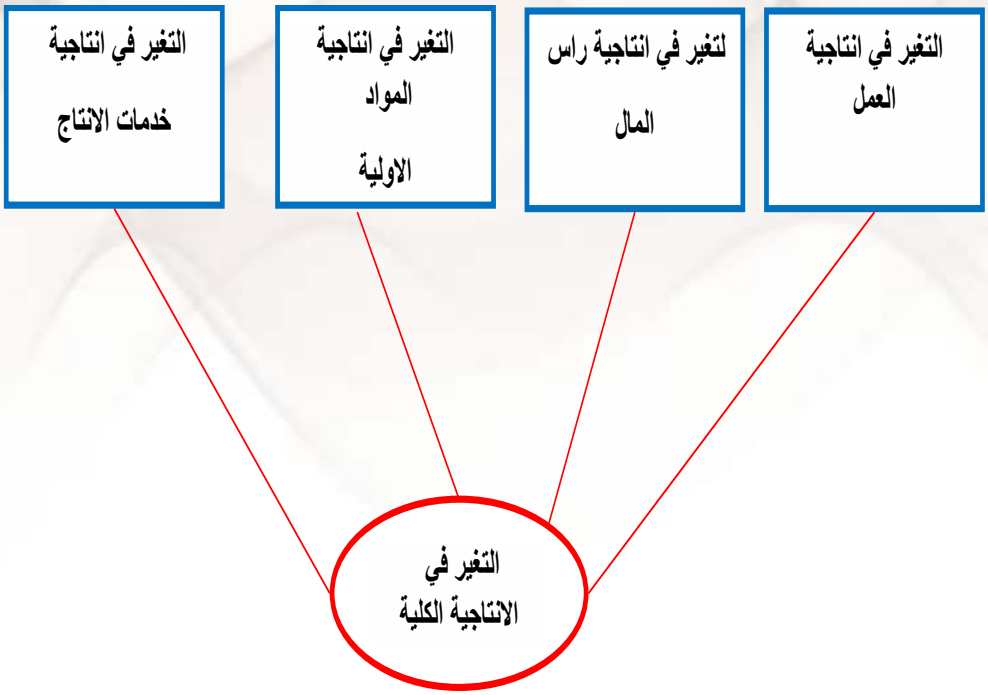
$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{عامل من عوامل الانتاج}}$$

مفهوم وقياس الإنتاجية الكمية [14]:

هو خارج قسمة قيمة الانتاج على مجموع قيم عناصر الانتاج اي تكلفة الانتاج وهو بذلك مقياس لإيرادات المشروع لكل وحدة نقدية ، عادة ما يلجأ إلى قياس مؤشر الإنتاجية الكمية بدلا من مقياس الإنتاجية الجزئية لكون الاول يبين العلاقة بين حجم الانتاج وبين الموارد الإنتاجية جميعا التي استخدمت للحصول على الانتاج حينما يحاول اصحاب القرار معرفة إنتاجية عناصر الانتاج عندما تتفاعل فيما بينها على مستوى المصرف[14].

إذ تعتبر الإنتاجية الكمية مقياس مناسب لمدى التقدم في كافة مجالات المصرف ، وهي تعكس مدى التقدم الذي يعتري الوحدة الاقتصادية ، بمعنى ان اي تقدم تحدثة الادارة في مجال العمل يلقى انعكاسا مباشرا على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية (هنية ،2005م، ص76)كذلك تعرف الإنتاجية الكمية بانها المخرجات او المنتجات إلى المدخلات او الموارد الاساسية الداخلة في الانتاج والتي تشمل العمل والمواد والمكائن ورأس المال (النوري واخرون ،2006م ، ص84) كذلك تمثل الإنتاجية الكمية العلاقة بين حجم الانتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول علية ، بمعنى اخر نسبة المخرجات outputإلى المدخلات input(ظافر، 2006م ، ص 106) ان معدل التغير في الإنتاجية الكلية ما هو الا محصلة لمتغير في إنتاجية العناصر ولا يعني تحسن الإنتاجية الاجمالية تحسن كل العناصر[14].

الشكل رقم (4) يبين هذه العلاقة التغير في الإنتاجية الكمية[14].



المصدر:أحمد حسين بتال وعبدالرحمن عبيد جمعة و قيصر عبد الكريم حمودي ، أستخدام مؤشر مالمكوست لقياس نمو الأنتاجية الكلية في المصارف،دراسة تحليلية،جامعة الانبار،مجلة العلوم الاقتصادية--vol18(2)2017،غير منشورة،،ص36.

يشير الشكل اعلاه الي ان التغير في الإنتاجية الكمية قد ياتي من تغير جميع عناصر الانتاج السابقة او احد تلك العناصر زيادة او نقصان فقد تزداد إنتاجية العمل مثلا في حين تبقى عناصر الانتاج الاخرى ثابتة هذا سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكمية والعكس صحيح[14].

ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكمية بالصيغة الاتية (النوري,84 ,2006م) :-

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \frac{\text{الناتج .}}{\text{(المكائن +راس المال +الموارد +العمل)}}$$

الكفاءة الإنتاجية الكلية[10]:

الكفاءة الإنتاجية الكلية تعد أحد المقاييس التي تستخدم في قياس الكفاءة الإنتاجية ويمكن استخدامه في حالة الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية لمشروع ما[10] .

ويمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية الكلية لأي مشروع بالمعادلة التالية : -

$$\text{الكفاءة الانتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية الانتاج الكلي}}{\text{كمية مستلزمات الانتاج}}$$

الكفاءة الإنتاجية الجزئية [10]:

الكفاءة الإنتاجية الجزئية عبارة عن النسبة بين المخرجات (كمية الإنتاج) ولكل نوع من المدخلات (كمية عناصر الإنتاج) وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرأ على استخدام أي عنصر من عناصر الإنتاج حتى نحصل منه على أكبر قدر ممكن من المخرجات [10].

الكفاءة الانتاجية للعامل [27]:

تعكس الكفاءة الإنتاجية للعامل مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، وبالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانات على أحسن نتيجة ممكنة[27].

مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعامل ومميزاتها:هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها [27]:

عرفت الكفاءة أنها مجموعة لثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة او قابلة للتعبأة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن.

كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Medef)هي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية فهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها[27].

مميزات الكفاءة: نظرا للتعدد التعاريف لابد من ذكر بعض مميزات الكفاءة:

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- الكفاءة المكتسبة فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (الخبرة، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، وإما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى أخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط[27].

العوامل المؤثّرة في إنتاجية العمل ضمن ثلاث مجموعات كما يبين الشكل التالي[ف]:

شكل رقم (5)

فهم انتاجية العمل: (مؤتمر العمل الدولي)

المصدر: محمد مصطفي زيدان ،إدارة الاعمال الإنتاجية، عوامل الكفاية الإنتاجية،الناشر دار ومكتبة الهلال، دار الشروق للنشر والتوزيع، السلسلة المكتبية الجامعية ، 2007م،ص95.

تحسين انتاجية العمل[20]:

أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل. إن العمل بكفاءة يعتمد أساسا على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحدد البيئة الأجتماعية والتراثية والثقافية، ومنها عوامل إدارية وتنظيمية تهيئ القنوات للأستخدام الكفوء للعوامل الشخصية. ويمكن أن يتم تحسين الإنتاجية للشركة من قبل أفرادها بإتباع الخطوات التالية[20]:

1. ترسيخ الثقة العميقة والمتبادلة بين العمال وأربا العمل سيكون القاعدة السليمة لتوفير البيئة الصحيحة المناسبة للإنتاجية[20].
2. التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال في تطوير إجراءات تحسين الإنتاجية.
3. توسيع وتحسين نظام التعاون والمشاورات المشتركة بين العمال والإدارة.
4. خلق طرق ونظم للأستغلال الأمثل للموارد النادرة.
5. تغيير أسلو ونطاق السيطرة على الجودة، من وظيفة تخصصية، إلى وظيفة تنفيذية شاملة لجميع أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا، مرورا بكل المستويات الإدارية العليا والدنيا. إلى عمال النظافة في المنظمة.

6. التوزيع العادل لثمرات زيادة الإنتاجية، وفقا لحالة الأقتصاد الوطني بين الإدارة والعمال والمستهلكين.
7. تحسين خبرات العمال والمدراء عن طريق التدريب والتعليم المهني الموجه والنحو الإنتاجية[20].

خطوات حساب الإنتاجية لموظفي القطاع العام[24]:

لحساب الإنتاجية لإحدى وحدات القطاع العام ومقارنتها بفترة زمنية أخرى أو بإنتاجية أحد الوحدات الأخرى المشابهة في منطقة جغرافية مختلفة أو في دولة أخري، يمكن اتباع الخطوات الآتية[24]:

1. تحديد نوع وحدة القطاع العام إما من النوع الأول «إنتاجية أو خدمية يمكن قياس مخرجاتها نقديا»، أو من النوع الثاني وهي الخدمية الجماهيرية التي لا يمكن تقدير مخرجاتها نقديا.
2. تحديد نوع الإنتاجية المناسبة لوحدة القطاع العام سواءاً الإنتاجية الكلية للنوع الأول من وحدات القطاع العام، أو الجزئية للنوع الثاني.
3. تحديد الفترة الزمنية أو الفترات الزمنية التى سيتم على أساسها حساب الإنتاجية، ويفضّل أن تكون الفترة الزمنية الواحدة سنة، ولكن يمكن أن تكون فترات أصغر من ذلك، فتكون نصف سنوية أو ربع سنوية، أو شهرية أو أسبوعية، كما يمكن أن تكون هذه الفترة الزمنية خاصة بمناسبة معينة مثل الحج مثلاً، أو فترة وقوع أحد الكوارث لا قدّر الله (سيول، عواصف، زلازل، حروب،...إلخ).
4. حساب المخرجات المتمثلة فى المنتجات أو أعمال الخدمات المختلفة التى تمّت خلال الفترة الزمنية المحدّدة، وجمع البيانات الخاصة بهذه المخرجات.
5. حساب المدخلات المختلفة، وتجميع البيانات الخاصة بهذه المدخلات.
6. حساب الإنتاجية بقسمة بيانات المخرجات على بيانات المدخلات ولفترة زمنية واحدة (الحالة الأولى س)، ثم حساب جدول الإنتاجية لفترة أخرى (الحالة الثانية ص).
7. حساب معدّل تغير الإنتاجية فى الحالتين س، ص[24].

العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية (استنتاج الباحث):

يمكن توضيح هذه العلاقة بناءً على أسس علمية كما يلي:

1.زيادة المعرفة والمهارات:

التدريب يساهم في زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين. عندما يحصل الموظفون على تدريب جيد، يتمكنون من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبطرق أكثر فعالية. الدراسات العلمية أثبتت أن تحسين المهارات الفنية والإدارية من خلال التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

2.تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء:

التدريب يساعد الموظفين على فهم أفضل لعمليات العمل وتقنيات الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة جودة المنتج أو الخدمة. تقليل الأخطاء يعني تقليل الهدر وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

3.تعزيز الرضا الوظيفي:

التدريب يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وأن هناك استثمارًا في تطورهم المهني. الموظفون الراضون هم أكثر حماسًا وإنتاجية. الرضا الوظيفي مرتبط بشكل وثيق بالكفاءة الإنتاجية؛ الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا ويقل معدل غيابه عن العمل، مما يزيد من الإنتاجية.

4.التكيف مع التغيرات التكنولوجية:

التدريب المستمر يمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتطورات الجديدة في مجال عملهم. هذا التكيف يعزز من قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية. قدرة الموظفين على التكيف مع التقنيات الجديدة هي عامل رئيسي في الحفاظ على تنافسية المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

5.الابتكار وتحسين العمليات:

التدريب يمكن أن يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية. الموظفون المدربون يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومقترحات لتحسين طرق العمل وتقليل الوقت والتكاليف.

6. التقليل من التكاليف التشغيلية:

بفضل التدريب، يمكن للموظفين استخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.تحسين إدارة الوقت والموارد من خلال التدريب يساعد في تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد.

7.تحسين الروح الجماعية:

التدريب يمكن أن يعزز العمل الجماعي ويدعم بناء فرق عمل أكثر تعاونًا وتنسيقًا، مما يعزز الإنتاجية الجماعية. التدريب على مهارات الاتصال والعمل الجماعي يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يقلل من التعثرات ويزيد من الإنتاجية الكلية.

- بناءً على هذه الأسس، يمكن القول بأن الاستثمار في تدريب الموظفين هو عامل حاسم لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

الخاتمة:

هدفت الدراسة الي التعرف وتوضيح العلاقة بين التدريب والكفاءة الانتاجية في الشركات والمؤسسات العامة(القطاع العام) واستخدم في البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والوصف الإحصائي التحليلي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات بأستخدام برنامج(SPSS) .

النتائج :

1. وجد ان هناك علاقة بين أسلوب التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان
2. بينت نتائج الدراسة ان الاساليب ترتبط مباشرة بأهداف التدريب للعاملين بشركة زين السودان. وتتنوع حسب المواد التدريبية .
3. اتضح من واقع تحليل البيانات ان هناك علاقة بين برنامج التدريب والكفاءة الأنتاجية في شركة زين السودان.
4. اثبتت نتائج الدراسة ان ادارة التدريب بشركة زين السودان تقوم بدراسة البيئة للتأكد من ملائمتها.
5. بينت نتائج الدراسة ان الادارة العليا بشركة زين السودان توفر كل احتياجات الخطط التدريبية لكافة المستويات .

التوصيات :

بناء علي النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بالاتي :

1. استخدام برامج التدريب الفعالة لتحقيق اقصي درجة من الرضا الوظيفي .
2. الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهه الشركة عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
3. العمل علي تلبية حاجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمادية من خلال نظام العدالة في التدريب .
4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. أيضا يجب أن تكون الفترة الزمنية المخصصة للتدريب ملائمة لطبيعة البرنامج التدريبي وذلك لضمان الحصول على أفضل النتائج.
5. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية 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.

الهوامش:

أولاً : الكتب

(1) صلاح صالح معمار ، كتاب التدريب/ الاسس والمبادئ، منشور ،دار ديبونو للنشر والتوزيع- عمان- الاردن-2010م.

(2) بكري الطيب موسي، ادارة الافراد، الطبعة الخامسة ، مطبعة جي تاون ، الخرطوم ، السوق العربي ، 2004م.

(3) أحمد عبدالرحمن حمد البيلي ، اساسيات الادارة والاداء ، الطبعة الأولي ، السودان ، الخرطوم، 2010م،ص165.

(4) مدحت محمد ابو النصر ، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الاولي ، 2009م.

(5) رداح الخطيب ، التدريب الفعال ، الناشر جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006م،ص120.

(6) احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولي ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2007م ، ص111.

(7) صلاح عبدالقادر النعيمي ، الادارة ، الاردن ، عمان ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، وسط البلد شارع الملك حسين ، 2008م.

(8) ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، السودان ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م ، ص85.

(9) احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، جمهورية مصر العربية ، الدار الجامعية ، نشر ، توزيع ، الاسكندرية ، الطبعة الخامسة ، 1998م.

(10) مصطفي مصطفي كمال ، ادارة الموارد البشرية ، الناشر الشركة العربية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، 1994م ،ص98.

(11) عليون السيد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، اتيراك للطباعه والنشر ، القاهرة ، 2001م ، ص56.

(12) المركز الاقليمي للدراسات والابحاث التنمية الادارية والتدريب ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الحميراء شارع اميل ادة ، بيروت ، لبنان ، 1983م.

(13) مصطفي احمد السيد ، ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الدار الهندسية ، الطبعة الثانية ، 2010م.

(14) سعاد نائف برنوطي ، الاعمال الخصائص والوظائف الادارية ، عمان ، دار وائل للنشر ، شارع الجمعية العلمية للنشر ، 2000م.

(15) التدريب واهميتة للعاملين في منشأت الاعمال السعودية ، كتاب ارشادي رقم 7 ، من سلسلة مطبوعات مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، مركز البحوث ، ربيع اول ، 1404هـ .

(16) اكرم رضاء ، برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع و النشر الاسلامي ، الطبعة الثانية، 2003م.

(17) غني دحام ، ادارة الموارد البشرية ، مفاهيم وتوجيهات معاصرة ، الاردن ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولي ، 2018م.

(18) حامد التاج حامد الصافي ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، الطبعة الاولي ، 1994م،ص132.

(19) علي السلمي ، ادارة الافراد ، والكفاءة الانتاجية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولي ، 1989م.

(20) محمد مصطفي زيدان ، ادارة الاعمال الانتاجية ، عوامل الكفاية الانتاجية ، الناشر دار ومكتبة الهلال ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، السلسلة المكتبية الجامعية ، 2007م ، ص209.

(21) سعود محمود مندورة ، العمليات الانتاجية ، المملكة العربية السعودية ، الناشر خوارزم العلمية ، 2017م يناير.

(22) حسن جهاد فليج ، تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية ، دار الرسالة للطباعة والنشر ، بغداد ، 1980م.

(23) عمرو وصفي عقيلي ، وظائف منظمات الاعمال ، الاردن ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، 1994م ، ص97.

ثانياً : الرسائل والبحوث

(1) تاج السر محمد فقيري ، اثر استراتيجيات التدريب والتطوير علي اداء العاملين ، بحث دكتوارة في ادارة الاعمال ،غير منشورة، جامعة النيلين ،2020،ص30.

(2) نهي ادريس عبد الله ، اثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان ، بحث دكتوراة في دارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م،غير منشورة، ص17،ص20.

(3) وداد مصطفي محمد ، التدريب ودورة في رفع كفاءة اداء العاملين ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ، 2019م،غير منشورة.

(4) ميسون علي عبدالكريم ، اثر التدريب المهني في ملاءمة الموارد البشرية لسوق العمل ، بحث دكتوارة ادارة الاعمال ،غير منشورة، جامعة الرباط الوطني ،2016م.

(5) هالة ابو القاسم فضل الله ، اثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات

الخدمات الاستراتيجية ، بحث دكتوارة ادارة الاعمال ، غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م،ص35 ، ص23.

(6) جربي عبد الحكيم ، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، بحث دكتوراة في العلوم الاقتصادية ،غير منشورة،جامعة فرحات عباس سطيف جمهورية الجزائر ، 2018م.

(7) علي تايه مسعود ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ، بحث دكتوراة في ادارة الاعمال ،غير منشورة،دراسة بتاريخ 2012م، جامعة سانت كليمنتس العالمية – العراق ، ص52.

(8) خالد يوسف السماني احمد ، دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة اداء العاملين بشركات البترول بالسودان ، بحث دكتوارة ادارة الاعمال ، غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م.

(9) عطا الله و د. تحسين احمد جعفر ، أستراتيجية التدريب وأثرها علي اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ،بحث، غير منشور ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية فرع الكرك،2008 ، ص15.

(10) هديل ضياء حسين ،أ.م.د علاء عبد الكريم البلداوي،الأستراتيجية التسويقية ودورها في زيادة الأنتاجية في شركات التامين ، دراسة تطبيقية ، غير منشورة ، جامعة بغداد، 2006، عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الأول، ص8.

(11) بان هاني أيوب/ شذى عاصم جمال الدين / فريال مشسرف عيدان ،تقويم كفاءة الاداء بأستخدام بعض المؤشرات الانتاجية ، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة بغداد ،2004م.

(12) عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الأنتاجية،ورقة علمية ،غير منشورة ،جامعة اسيوط-كلية التربية ،المجلة العلمية لكلية التربية –جامعة اسيوط، المجلد-36العدد الثاني-فبراير2020م.

(13) هيثم أحمد عيسى، العوامل المؤثرة في انتاجية العمل ، ورقة علمية ، غير منشورة،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد(40) العدد(6) 2018م.

(14) أحمد حسين بتال وعبدالرحمن عبيد جمعة و قيصر عبد الكريم حمودي ، أستخدام مؤشر مالمكوست لقياس نمو الأنتاجية الكلية في المصارف،دراسة تحليلية،جامعة الانبار،مجلة العلوم الاقتصادية-2017-(2)vol18،غير منشورة،ص36.

(15) بن عودة مصطفي ،دور أدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الأنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق علي مجمع مطاحن الجلقة، ورقة عمل، غير منشورة ، مجلة ادارة الجودة الشاملة –2017(1)vol.18.

(16) بوخمخم عبدالفتاح- حنان علي موسي، أثر الصحة والمهنية علي الكفاءة الأنتاجية في المؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر، غير منشورة،جامعة قستنطينة الجزائر،مجلة العلوم الاقتصادية والتسير والعلوم التجارية العدد 06/2011م.

(17) م.د ماجدة عبد المجيد عبدالعزيز/م.د سالم عواد هادي ، النظرة التكاملية لتحليل وادارة الطاقة الأنتاجية ،اطار مقترح،غير منشورة ،جامعة بغداد ، محلية دراسات محاسبية ومالية ،المجلد السابع-العدد-21الفصل الرابع- لسنة2012م.

(18) حمزة عبدالله عبدالرحمن يحي ،اثر التدريب علي الكفاءة الأنتاجية لدي العاملين بشركة سيقا للغلال، دراسة علمية، غير منشورة ، جامعة الجوف، المملكة بالعربية السعودية،مجلة العلوم الأقتصادية والأدارية والقانونية،العدد الخامس-المجلد-الثاني-ابريل2018م،ص87.

(19) عبدالمنعم مرسي محمد ومحمد علي شطاو محمد ابراهيم محمد رافت، تحليل الكفاءة الأنتاجية والاقتصادية لمحصول بنجر السكر في محافظة الدقهلية، ورقة علمية، غير منشورة، جامعة المنصورة، مجلة الأقتصاد والعلوم الاجتماعية جامعة المنصورة المجلد(2) العدد(8):999.1013.2011.

(20) جيهان أحمد خليل ، أثر جودة بيئة العمل الأبتكارية علي تحسين الأنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، ورقة علمية،غير منشورة ، المعهد العالي للدراسات النوعية –الجيزة1/11/2020-م، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ص564.

(21) عطية عبدالواحد سالم و أ. سالم مفتاح بن نجمة ، تحسين القدرة الأنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال ، ورقة علمية ، منشورة، جامعة طرابلس، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد(03) العدد(01)،2021م،ص118.

(22) اشواق بن قدورة / د.بغداد بنين /د.رضوان انساعد ، استخدام دوال الأنتاج الحدية العشوائية لتقدير عدم الكفاءة الأنتاجية التقنية لقطاع الزراعة العام والخاص في الجزائر2015-1980م، ورقة علمية ،غير منشورة،الملتقي الدولي لسابع ،اقتصاديات الأنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.

(23) محمد رضا بوسنة و سناء مرابطي وعامر زلاسي، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر بأستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA،ورقة علمية ،غير منشورة ،الملتقي الدولي السابع ، اقتصاديات الأنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.

(24) سعيد علي حسن القليطي و د.وائل صلاح السعيد حسنين،تعريف الكفاءة الأنتاجية لموظفي القطاع العام واساليب قياسها واليات تحسينها بأستخدام تقنيات الهندسة الصناعية، ورقة عمل علمية ، غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية ، ص6.

(25) عثمان شداد المالكي، الكفاءة الأنتاجية لكلية لأقسام كليات التربية بالجامعات السعودية ،ورقة علمية ، غير منشورة ،كلية التربية –جامعة اسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية المجاد -34العدد الثالث-جزء ثاني-مارس2018.

(26) نهاد خالد عبدالقادر و ابراهيم مهدي عارف ، التدريب ودورة في رفع الكفاءة الأنتاجية للعاملين،ورقة علمية، غير منشورة، جامعة التنمية البشرية –سليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الأقتصادية الجامعة ،العدد2018-54م.

(27) محمد العيد ختيم ، رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الاجنبية ، مجلة دراسات العدد الاقتصادية issn:2676-2013المجلد (12) العدد (02) 2021م،ص204.

(28) (كشاط أنيس و دز برباش توفيق ،التحول من الكفاءة الفردية الي الكفائة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لأدارة الموارد البشرية، ورقة علمية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، مجلية وحدة البحث في تنمية وأدارة الموارد البشرية المجلد 08 العدد02 ديسمبر 2017م.

(29) أسماعيل حجازي و أ.لوخرص عبدالحفيظ ، دور طريقة عنق الزجاجة المبنية علي الكفاءات في حل المشاكل الأنتاجية ، ورقة علمية ، غير منشورة ، مجلة العلوم الأنسانية والأجتماعية، العدد (30) سبتمبر 2017م.

(30) بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، مجلة اقتصادية شمال افريقيا ، العدد السابع ، جامعة شلف ، الجزائر.

(31) محمد رضا بوسنة وسناء مرابطي وعامر زلاسي ، تحليل كفاءة انتاج الحبوب في الجزائر باستخدام اسلوب تحليل مغلف البياناتDEA، ورقة علمية ، غير منشورة ، الملتقي الدولي السابع ، اقتصاديات الانتاج ، الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية.

(32) انتصار سليم قليب ، الكفاءة الانتاجية ، الجماهيرية الليبية الشعبية ، اكاديمية الدراسات العليا، قسم الادارة والتنظيم ، رقم القيد 11837،ص4.

(33) عامر بن محمد شار الباقي ، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الانتاجية ، ورقة عمل ، غير منشورة ، جامعة اسيوط – كلية التربية ، المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة اسيوط ، المجلد -36 العدد الثاني – فبراير 2020م.

ثالثآ : المقابلات:

(1) معتز فتحي حسن سالم (ادارة الشركات زين).

(2) محمد عبدالقادر الهادي (التدريب والتطوير زين).

(3) عبدالعظيم هباني التجاني (ادارة الموارد البشرية زين).

(4) الصادق يعقوب عوض (التخطيط زين).

رابعآ : النت:

moc.niaz.ds.www

https://scholar.google.com