

أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة السكر السودانية (2007 - 2016م)

باحثة - كلية إدارة الأعمال - جامعة النيلين

د. وداد مصطفى محمد فضيل

المستخلص:

تهتم هذه الدراسة بمعرفة أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي بمصانع السكر التابعة لشركة السكر السودانية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود استراتيجية واضحة للتدريب بشركة السكر السودانية مما أدى إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي الأمر الذي سيؤدي إلى ضعف قدرة مصانع السكر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتهدف الدراسة إلى بيان مدى التزام الإدارة العليا بشركة السكر السودانية وتبنيها ودعمها لاستراتيجية واضحة وفعالة للتدريب وبيان مدى إستخدام الوسائل والأساليب الحديثة في تنفيذ برامج التدريب والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه شركة السكر السودانية عند تطبيق المدخل الاستراتيجي للتدريب، قامت الدراسة على إفتراض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب وبين مستوى أداء العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وبين مستوى أداء العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية، وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها وهو البعد الاستراتيجي لعملية التدريب، كما أنها توفر مادة علمية عن أثر إستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي يمكن للباحثين والمهتمين والمسؤولين بشركة السكر السودانية الإستفادة منها، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والإحصائي ودراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن إدارة شركة السكر السودانية تضع إستراتيجية واضحة للتدريب ضمن استراتيجية الموارد البشرية وتطبق كافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية بمطور استراتيجي وفقاً لأهداف الشركة وخططها الاستراتيجية، وتدعم النشاط التدريبي وتوفر كل الامكانات اللازمة له ، كما أنها تنفذ البرامج التدريبية في مراكز التدريب المتخصصة التي تستخدم أحدث الوسائل والأساليب التدريبية، لذلك فإن البرامج التدريبية التي تقدم تساهم في تنمية وتطوير المهارات الفنية والسلوكية للعاملين ، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة لا تهتم بمرحلة تقييم البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية - التدريب - الكفاءة - الأداء.

Abstract:

This study is concerned with the Strategy of training and its role in raising the efficiency of the employees' performance in the Sudanese Sugar Company. The problem of the study represented is the lack of a strategy for training in the Sudanese Sugar Company, which led to the un ability of the company to achieve its objectives was not optimal because of the poor performance of the employees, due to the lack of use of strategy of training process. The importance of this study come from the scientific method of training in all stages of the training process leads to the development of abilities, developing skills and increasing knowledge, thus fulfilling the needs of the company. The aim of this study is to demonstrate the role of using the scientific method to training in raising the efficiency of the employees' performance and to identify the relationship between the use of the scientific method of training and the efficiency of the training programs and identify the shortcomings in following the scientific method of training in the Sudanese Sugar Company and recommending to treat them. The analytical, statistical , descriptive inductive methods and study case was used and the study come up of some results, the most important are: the Sudanese Sugar Company is interested in the training activity and provides the necessary capabilities , uses the scientific standards and methodology in training. The training programs that provide capacity development, the development of technical, behavioral skills, contribute to raise the level of job performance and availability of qualified personnel for future work. The study also found that the company does not care about the evaluation phase of the training programs.

Key Words : Strategy – the Training – Performance – Efficiency.

مقدمة:

إن العالم اليوم يشهد تغييرات عديدة في مختلف مجالات الحياة نتيجة للتقدم العلمي الكبير، ولذلك فإن المؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها أصبحت تواجه العديد من التحديات والضغوطات التي تفرضها عليها متطلبات داخلية وأخرى خارجية متمثلة في المنافسة العالمية،

والصراع على الموارد، وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية، والابتكارات الحديثة، والثورة المعرفية، الأمر الذي دفع المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لضمان البقاء والاستمرار والقدرة على التكيف ومواجهة التغيرات المختلفة .

إن إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين، وبذلك تعتبر وسيلة حديثة وفعالة لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في جميع المجالات الحرفية والمهنية .

لقد أصبح التدريب صناعة من الصناعات الثقيلة التي تحتاج إلى مدخلات محددة، ويجب أن تتوافر لهذه المدخلات معايير محددة أيضاً من الجودة حتى يتحقق المفهوم الصحيح للتدريب، وبذلك يعد التدريب استثمار عالي القيمة للعنصر البشري في المؤسسات.

صناعة السكر في السودان تعتبر من الصناعات ذات الأهمية الخاصة، لأنها توفر سلعة استراتيجية تتطلب استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، ولهذا لا بد من تنمية وتطوير المورد البشري الذي يعمل بها لمواجهة التغيرات المستمرة على ضوء ثورة المعلومات، والتقنية الحديثة. إن شركة السكر السودانية من الشركات الكبيرة التي لها دور أساسي في الاقتصاد الوطني لإمتلاكها أربعة مصانع تنتج سلعة السكر، وتعمل هذه المصانع بكفاءة عالية الاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها، ولذلك أصبح للتدريب دوراً محورياً في هذه الشركة حيث أنه يشكل العمود الفقري لأنشطتها نحو التحديث والتطوير.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق شركة السكر السودانية لاستراتيجية واضحة في عملية التدريب ومعرفة أثر ذلك على الأداء الوظيفي في المصانع التابعة لها خلال الفترة من 2007م وحتى 2016م وذلك من خلال التعرف على خطوات ومراحل عملية التدريب.

توفر هذه الدراسة مادة علمية عن أثر إستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي يمكن الإستفادة منها، وتهدف الدراسة الى بيان مدى التزام الإدارة العليا بشركة السكر السودانية بتطبيق استراتيجية واضحة للتدريب، وبيان مدى استخدام الوسائل والأساليب الحديثة في تنفيذ برامج التدريب والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركة عند تطبيق المدخل الاستراتيجي للتدريب.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها وهو البعد الاستراتيجي لعملية التدريب، كما أنها توفر مادة علمية عن أثر إستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي يمكن للباحثين والمهتمين والمسؤولين بشركة السكر السودانية الإستفادة منها.

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود استراتيجية واضحة للتدريب بشركة السكر السودانية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي بمصانع السكر ويقلل من قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، ويمكن توضيح المشكلة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي وهو : هل هناك تخطيط إستراتيجي للتدريب بشركة السكر السودانية والاسئلة الفرعية التالية:

- الى أى مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتدريب على أداء العاملين بشركة السكر السودانية ؟
- الى أى مدى يؤثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب على الأداء الوظيفي بشركة السكر السودانية.
- الى أى مدى يؤثر التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي بشركة السكر السودانية.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:
- التعرف على مراحل العملية التدريبية بشركة السكر السودانية ومعرفة أثرها على أداء العاملين.
- بيان مدى التزام الإدارة العليا بشركة السكر السودانية وتبنيها ودعمها لاستراتيجية واضحة للتدريب.
- التعرف على جوانب القصور في عملية التدريب بشركة السكر السودانية التوصية بمعالجتها.
- بيان مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ برامج التدريب بشركة السكر السودانية وأثر ذلك على أداء العاملين.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه شركة السكر السودانية عند تطبيق المدخل الاستراتيجي للتدريب.

منهجية الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي، ودراسة الحالة، والمنهج الاستقرائي، كما تم استخدام الطرق الإحصائية.

حدود الدراسة:

ستطبق هذه الدراسة على مصانع السكر التي تتبع لشركة السكر السودانية وعددها (4) وذلك خلال الفترة من 2007 م الى 2016م.

مصطلحات الدراسة:

التدريب: هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكساب المعارف والمهارات وتطوير القدرات من خلال الخبرة التعليمية لتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من

القوى العاملة من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم، وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبية.

البرامج التدريبية:

هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي.

إستراتيجية التدريب:

مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

تم وضع فرضيات الدراسة استناداً على مشكلة الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة

وهي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية .

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية.

الإطار النظري:

يعد التدريب مدخلاً استراتيجياً لتنمية وتطوير القوى العاملة في المنشأة ولذلك حظى بإهتمام الباحثين والعلماء، والتدريب ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف او أهداف محددة، وهو وسيلة علمية وعملية وفنية للوصول بالأداء في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والاسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة، وبذلك يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة يتم تخطيطه وتنفيذه وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية بإتباع الأسس العلمية.

مفهوم التدريب في اللغة:

«اصل كلمة التدريب والمدرب هي: تدرب ودرّب ودرّب به: وفيه تدريباً: بمعنى ضواه، والمدرب المنجد المجرب والمصاب بالبلايا.⁽¹⁾

مفهوم التدريب في الاصطلاح:

عرف التدريب بأنه: «عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الانتاجية ويعتبر التدريب علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية اصول ومبادئ كما يعتبر فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقية.⁽²⁾ والمفهوم الحديث للتدريب المقدم من الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية عرف التدريب بأنه «الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.⁽³⁾»

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يعرف بأنه: «وضع برنامج يحدد حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبه والعدد المطلوب، من كل نوع من أنواع التخصص، والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفايات.⁽⁴⁾»

تتبع أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي وهام لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب الإهتمام به وتنميته من خلال التعليم والتدريب المستمر، وإدخال تخطيط الموارد البشرية ضمن السياسات العامة والخطط الاستراتيجية للمنظمة.

المدخل الاستراتيجي للتدريب:

المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل لبيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحليل بيئة المنظمة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية.

لقد 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.⁽⁵⁾

يعد التدريب استثمار إستراتيجي لرأس المال البشري في المنظمة وبذلك يجب أن يكون شاملاً وموجهاً إلى جميع المستويات الإدارية ومستمرًا ويخطط له وفق أسس علمية سليمة.

أن المدخل الاستراتيجي للتدريب يركز على الآتي:⁽⁶⁾

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. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية.

التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.

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.

تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. ومما سبق يمكن للباحثة تعريف استراتيجية التدريب «بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة من خلال تزويدها بالمعارف والمعلومات اللازمة لتنمية القدرات، وتطوير المهارات مما يؤدي إلى رفع الكفاءات وهي لا بد أن ترتبط بالاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية والأهداف التي يجب تحقيقها.

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية.⁽⁷⁾

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

إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

إن استراتيجية التدريب تساهم في نقل 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⁽⁸⁾ من أجل إعداد استراتيجية التدريب يجب القيام بالدراسات التحليلية التالية:⁽⁹⁾

1/ تحليل التنظيم:

يقصد بتحليل النظم إجراء دراسة شاملة للمنظمة من حيث الأهداف والخطط والأنشطة، وتشمل هذه الدراسة الإدارات والأقسام والوحدات، وشكل البناء التنظيمي للمؤسسة، ويتعرض التحليل إلى تحليل أهداف وغايات التنظيم والخطط الموضوعية، وأسس توزيع القوى العاملة، ومراجعة سجلات العاملين وقياس معدلات الانتاج، وفحص التقارير العامة للمنظمة بجانب تحليل البناء التنظيمي الذي يقوم على أساس ومبادئ علمية يجب التقيد بها، والإلتزام بتطبيقها للوصول إلى الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها، ومن الطرق الحديثة المستخدمة في تحليل التنظيم الوسيلة المتكاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية (مشكلة المنظمة): تركز فكرة هذا المدخل على «مشكلة المنظمة» بدلاً عن «مشكلة الاداء» وتنقسم مشكلة المنظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: المشكلات الحاضرة التي تعاني منها المنظمة، والمشكلات المتوقعة وتتعلق بأي ممارسات وقضايا يتوقع حدوثها في المستقبل، والمشكلات الخاصة التي تكون متصلة بالعمليات والتحديات الإبداعية.

2. تحليل العمل:

يقصد به الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل وذلك بتحديد المهمات المطلوب إنجازها من الوظيفة مع تحديد الخطوات والإجراءات اللازم إتخاذها للقيام بتلك المهمات ومن الطرق الحديثة المستخدمة في تحليل العمل منهجية الديكام:«هى أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تحليل العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقوم على تحليل العمل المطلوب وتحديد ما يتضمنه هذا العمل من مهام وواجبات ومعارف ومهارات واتجاهات وأدوات وتجهيزات، والاتجاهات المستقبلية لهذا العمل، والسلوكيات الواجب توفرها في القائم به وفي ضوء هذا التحليل الشامل يتم إعداد المنهج الجديد أو تطوير أو تقويم المناهج الحالية»⁽¹⁰⁾.

تحليل الفرد:

يقصد به الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة، وذلك لأن التحليل يهدف إلى قياس مستوى الأداء وتحديد جوانب الضعف أو القصور لدى الفرد ثم القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك، وتنطوي عملية التحليل على دراسة المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات الذاتية التي يمتلكها الشخص، ومقارنة ذلك بطبيعة ومتطلبات الوظيفة والظروف المحيطة بها، وهذا يسهل على المختصين تحديد مستوى الأداء على أسس علمية صحيحة وتتيح لهم القدرة على معرفة أسباب ودواعي القصور ومواطن الضعف في مستوى الأداء، ومن الطرق الحديثة المستخدمة في تحليل الفرد الآتي:

نموذج روبرت ميجر Robert Mager وبيتر بايب Peter Pipe والذي يقوم على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص ومن خلال أسئلة معينة ومن الإجابة عليها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

نموذج دوجان ليرد Dugan Laird والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستوى الأداء والمعايير المحددة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

تقييم التدريب:

هنالك العديد من المجهودات المبذولة من أجل تقييم أنشطة التدريب وجهود تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، وازدادت المحاولات والدراسات العلمية التي تهدف إلى التوصل إلى معادلة رياضية تمكن من احتساب العائد على الأموال المستثمرة في مجال التدريب، إلا أن قياس العائد من التدريب أمر في غاية الصعوبة لعدم وجود معايير علمية ثابتة وأسس للتقييم، كما أن هنالك عوامل أخرى متعلقة ببيئة العمل المحيطة تؤثر في أداء العامل. إلا أنه يمكن للإدارة معرفة أثر التدريب من خلال مراقبة أداء العامل بعد التدريب مع إعطائه فرصة لتطبيق ما تلقاه من معارف ومهارات على الواقع العملي.

المشاكل التي تواجه استراتيجية التدريب :

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب، وأهم هذه المعوقات:

عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. جمود القوانين والتشريعات وعدم توفر الثقافة التنظيمية النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة، وضعف الإمكانيات المالية للتدريب. ومما تقدم ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي السليم للنشاط التدريبي وفق الأسس والأساليب العلمية الحديثة يؤدي الى نجاح استراتيجية الموارد البشرية وهذا ينعكس على إستراتيجيات المنظمة ككل.

مقومات تنفيذ استراتيجية التدريب:

أهم المقومات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ استراتيجية التدريب ما يلي:⁽¹¹⁾ توفر الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف اليهم.

وجود خطة للعمل توضح الأهداف والأنشطة الانتاجية المطلوبة، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المؤسسة حتى يأتي التدريب محققاً لها.

توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها. توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأمط سلوكهم.

توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادى والمعنوى التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفى من ناحية اخرى.

أهمية التدريب وفوائده:

تتمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:⁽¹²⁾

- أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.⁽¹³⁾

الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري، وهو العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المنظمات وبقيائها وإستمرارها، ولذلك تركز لمنظمات جهودها للإرتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وتخصص الميزانية الكافية لإيجاد السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء الوظيفي، لذلك تخطط إستراتيجياً لتنمية وتطوير مواردها البشرية، برفع قدراتها وتحسين مهارتها، وإستثمار طاقاتها من خلال تصميم برامج الإستقطاب والتنمية والتدريب، وتعزيز دور القيادة والإشراف ودعم وتوجيه عملية قياس وتقويم الأداء بهدف أستثمار طاقات العاملين في ظل التطور التقنى المتسارع.

مفهوم الأداء في اللغة:

«هو الفعل والعمل يقال أدي العمل إذا قضاه وانجزه، وأدي الشئ: قام به، أدي الدين: قضاه، وأدي الصلاة: قام بها لوقتها، وأدي الشهادة: أدي بها، وأدي إليه الشئ أوصله إليه»⁽¹⁴⁾

مفهوم الأداء في الاصطلاح:

عرف أحد الكتاب الأداء في الاصطلاح بأنه: «التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوي الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ»⁽¹⁵⁾

مفهوم الكفاءة والفعالية في الأداء:

هما مفهومان يرتبطان بالأداء فالفعالية تعني إنجاز العمل فقط ولكن الكفاءة تعني إنجاز العمل بشكل صحيح⁽¹⁶⁾.

وهناك من وضع العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية على النحو التالي⁽¹⁷⁾

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتساعد الكفاءة على تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف و تكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

الفعالية: تستخدم لقياس قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الإقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها. ومن خلال المفاهيم التي وردت والمتعلقة بالكفاءة والفعالية تستنتج الباحثة أن الفاعلية تتحقق عندما تكون هنالك خطة موضوعة بأهداف محددة ورؤيا واضحة، وهي متعلقة بالممارسات الخاصة بالقيادة الإدارية في المنظمة، أما الكفاءة تتحقق عند يكون هنالك تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه وإدارة للوقت ورقابة على الموارد المتاحة إذن هي مفهوم يرتبط بالإدارة في المنظمة.

ماهية تقييم الأداء:

مفهوم التقويم في اللغة:

التقويم في اللغة «يعني ازالة الإعوجاج، يقال قوم الشيء، أي أزال إعوجاجه، والشيء القويم هو الشيء المعتدل، وقوم المعوج عدله وأزال عوجه، وقومه، عدله فهو قويم، وقوم السلعة سعرها وثمنها»⁽¹⁸⁾.

« التقويم يقال أقمت الشيء، قومته بمعنى استقام، والاستقامة اعتدال الشيء واستواءه»⁽¹⁹⁾.

مفهوم تقييم الأداء في الاصطلاح:

هنالك من عرفه بأنه «الحكم على كفاءة الوحدة الاقتصادية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الإنحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها»⁽²⁰⁾. ويعرف قياس وتقييم الأداء على أنه «عملية دورية منظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه»⁽²¹⁾.

مما تقدم تلاحظ الباحثة اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم تقييم الأداء وأدواته ومعايره والأسلوب المنهجي الذي يعتمد في تطبيقه عند القياس، ولم يحدد أن كان محاسبياً أم إدارياً أم إقتصادياً أم إحصائياً، ويعود هذا الاختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بكل من المجالات أعلاه حيث ينظر كل واحد منها لهذا الأمر من زاويته الخاصة.

أهمية تقييم الأداء:

أن عملية تقييم الأداء من النشاطات المهمة في المنظمة، والتي تطلب كثيراً من الجهد والوقت من جانب المشرفين والقيادات الإدارية، وذلك لأنها من الوسائل العملية في تحديد مدى كفاءة كل عامل، وقياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها والسلوكيات التي يمارسها، وبصفة عامة يمكن القول بأن عملية قياس الأداء تعد من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في عمليات تطوير وتنمية الموارد البشرية، وذلك لأنها توضح مدى مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المخطط لها من قبل، ولذلك يجب أن يكون قياس الأداء عملية مستمرة وتتم خلال فترات محددة لمراجعة الأداء وإتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة.

الاتجاهات الحديثة في تقييم الاداء:

ما زال تقييم الأداء موضع إهتمام الباحثين والمنظرين والممارسين في إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وقد انعكس هذا الإهتمام في الدراسات التي ظهرت عن تقويم الأداء في المجال الأكاديمي والتطبيقي سعيًا وراء استنباط نظريات أو إبتكارات عملية في نظم تقييم الأداء الوظيفي بمختلف جوانبها، ولعل من أبرز المناهج التي أخذت في الإنتشار مؤخراً ما يسمى بنظم إدارة

الأداء والتي تم استخدامها كوسيلة لتطوير منهج استراتيجي لإدارة أداء الأفراد والمنظمات، ولتوفير أداة متكاملة وشاملة لتحسين الأداء بصفة مستمرة.» وتؤكد هذه المناهج التي من أبرزها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، على أن تقييم الأداء لا يقتصر على مجرد تقويم الأفراد في نهاية السنة بل هو حلقة مستمرة تتضمن وضع الأهداف، ومتابعة الأداء، والتقييم والتطوير والتدريب⁽²²⁾. وتظهر الإتجاهات الحديثة في تقييم الاداء الوظيفي من خلال التطورات المستمرة في مجال نظم المعلومات وإستخدام الحاسب الآلي في جمع بيانات الأداء وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها وتصميم نماذج للتقييم .

نبذة تعريفية عن شركة السكر السودانية:

ادخلت صناعة السكر في السودان عام 1959- 1962 بواسطة هيئة المصانع الحكومية التابعة لوزارة التجارة والصناعة في ذلك الوقت، ومع التطور المنشود لهذه الصناعة أسست المؤسسة العامة للإنتاج الصناعي عام 1970م وكانت مؤسسة السكر والتقطير من المؤسسات الفرعية لها. وعندما تأكلت أصول هذه المصانع احتاج السكر إلى إعادة تعمير بتكلفة بلغت (341) مليون دولار واستجابةً لطلب التمويل سجلت أربعة شركات مستقلة للاربعة مصانع القائمة الآن في حلفا الجديدة، والجنيّد، وعسلاية، وسنار، وكان ذلك في العام 1982م، وبعد مرور عشرة سنوات لهذا البرنامج تم دمج هذه المصانع تحت لواء مؤسسة واحدة كشركة قابضة وهي شركة السكر السودانية في العام 1992م، وكل هذه التغييرات الهيكلية كان القصد منها تطوير هذه المصانع ورفع كفاءتها الانتاجية اسوةً بشركات اقليمية وعالمية اثبتت نجاحاً كبيراً عندما تم دمجها. وتعد شركة السكر السودانية إحدى الدعائم الإقتصادية الهامة بالبلاد كإحدى شركات القطاع العام التي تعمل وفق قانون الشركات الخاصة لسنة 1925م، وتقع تحت مظلة وزارة الصناعة، وتعتبر الشركة الرائدة الأولى لصناعة السكر في السودان حيث انها أول مؤسسة سودانية تعمل في هذا المجال. يبلغ حجم الإستثمار في شركة السكر السودانية (350) مليون دولار أمريكي، وتضم أربعة وحدات انتاجية تنتشر في العديد من ولايات السودان، وذلك طبقاً لعوامل جغرافية ومتطلبات استراتيجية خاصة بطبيعة هذا النوع من الصناعة وهي مصنع سكر الجنيّد في ولاية الجزيرة، مصنع سكر حلفا الجديدة في ولاية كسلا، مصنع سكر سنار في ولاية سنار، مصنع سكر عسلاية في ولاية النيل الأبيض.

كما تضم شركة السكر السودانية خمسة وحدات مساعدة تتمثل في ناسة الشركة بالخرطوم، مسبك الخرطوم المركزي، مركز بحوث قصب السكر بالجنيّد، مركز تدريب العاملين بسنار، مصنع جوانات البلاستيك بعسلاية، وحدة خدمات السكر وتصدير المولاص ببورتسودان.

الأهداف العامة للشركة:

تتمثل أهداف الشركة في إنتاج السكر الأبيض بمواصفات عالية الجودة بغرض الإكتفاء الذاتي، والتصدير خارج البلاد، الإستثمار في الصناعات التكاملية مثل، توليد الكهرباء، إنتاج الخشب المضغوط والأعلاف، الإيثانول والخميرة بإستقلال مخلفات السكر مثل البقاس والمولاص، تصنيع

مدخلات الانتاج محلياً، تصنيع جوالات البلاستيك لتعبئة السكر، تصنيع الآليات والمعدات وقطع الغيار، تصنيع الجير، تطوير ورفع القدرات والمهارات للعامل السوداني مهنيًا و فنيًا، المساهمة الفاعلة في التنمية الإقتصادية والإقتصادية بمناطق الانتاج، تعظيم عائد الدولة من استثماراتها في الشركة، توفير فرص عمل وتطوير مناطق المصانع وتوفير الخدمات الضرورية لها، قيام صناعات ذات صلة بصناعة السكر، ورفع المهارات والخبرات في مجالات الزراعة والصناعة من خلال التدريب ونقل المعرفة من الخبرات الأجنبية: (23)

البرامج والخطط المستقبلية:

تعمل الشركة وفق خطط مستقبلية طموحة وذلك للإرتقاء بالمنتج كماً ونوعاً، وقد وضعت الكثير من البرامج والخطط طويلة المدى وقصيرة المدى لتحقيق الأهداف في عدة مجالات:

1/ مجال الانتاج:

هنالك برامج وخطط مستقبلية خاصة بمجال الإنتاج تتمثل في زيادة الرقعة الزراعية في المصانع، رفع طاقة الطحن لموكبة الزيادة في انتاج محصول القصب، الحصول على المنتج النهائي بالمواصفات النوعية المطلوبة للسوق المحلي والعالمي، رفع كفاءة التشغيل وذلك برفع نسبة استخلاص السكر، وتقليل الفاقد من السكريات في المراحل الانتاجية، وتقليل فاقد الزمن خلال عمليات الانتاج، استغلال مخلفات الصناعة والمنتجات الثانوية الناتجة من البقاس والمولاص وغيرها، خفض تكلفة الانتاج، وتحقيق مميزات تنافسية للشركة على مستوى السوق المحلي والعالمي، الوصول بالمصانع إلى الطاقة التصميمية القصوى، وانشاء الصناعات التكاملية مثل صناعة الورق والمسبوكات وغيرها، رفع متوسط انتاج الفدان من القصب، استغلال المنتجات العرضية مثل البقاس والمولاص، وقيام صناعات مساعدة، تأهيل العاملين ورفع مهاراتهم وتحسين شروط خدمتهم، وتوفير الخدمات اللازمة لهم. (24)

2/ مجال التدريب:

وضعت الشركة خطط مستقبلية في مجال التدريب تتمثل في تأهيل مركز تدريب سنار من حيث الكوادر المتخصصة من المدربين والمشرفين، وتأهيل البنات الأساسية، وتوفير معينات العمل من ورش ومعامل ووسائل إيضاحية وخلافه حتى يقوم المركز بواجباته التدريبية بأكمل وجه، توطيد العلاقات القائمة بين الشركة ومراكز التدريب بالداخل والخارج بغرض الإستفادة من الفرص المتاحة لتدريب العاملين بالشركة، وضع البرامج التدريبية والتأهيلية لإعداد الكوادر القادرة على إجراء عملية الاحلال لمن بلغ سن التعاقد، وسد النقص الناجم عن خلو الوظائف لأسباب ترك الخدمة المختلفة. (25)

3/ مجال الإستثمار:

وضعت الشركة خطة للإستثمار وذلك للإستفادة من الإمكانيات المتاحة ومخلفات الصناعة تتمثل في انتاج الطاقة الكهربائية من البقاس لاستخدام المصانع والشبكة القومية، انتاج الكحول من المولاص لأغراض الصناعة والكيماويات، انتاج خميرة الخبز للسوق المحلي، انتاج العلف من

البقاس والمولاص، انتاج الخشب المضغوط من البقاس.

التوسع في صناعة جوالات البلاستيك للسوق المحلي، انتاج الورق من البقاس، قيام صناعة الجير عالي النقاء وذلك بمشاركة القطاع الخاص.

ملامح الخطة:

ولتنفيذ الخطط المستقبلية التي تم وضعها قامت الشركة بزيادة الرقعة الزراعية وذلك بتفويض امتداد سنار، عسلاية، والجنيدي، درفع انتاجية الفدان من القصب، ادخال الحصاد الآلي، تحسين وسائل ترحيل القصب، رفع نسبة السكريات في القصب وزيادة نسبة الإستخلاص وتقليل الفاقد من القصب، تقليل الفاقد الزمني في موسم الانتاج، تأهيل وتحديث المعدات والمواعين الصناعية، ورفع طاقة المصنع، تحسين نوعية المنتج، استغلال المخلفات الصناعية في انتاج الكهرباء، الخميرة، الاعلاف والكحول، توفير عملات حرة من صادر المنتج أو المنتجات التحويلية الأخرى، خفض تكلفة الانتاج الكلية، استخدام الآليات في العمليات الزراعية وتحديث أنظمة الري، تكثيف العمل بمركز بحوث الجنيدي للوصول لأفضل الحزم التقنية، وإستنباط عينات القصب الملائمة .⁽²⁶⁾

التدريب بشركة السكر السودانية:

يمثل التدريب وسيلة أساسية لتنمية وتطوير القوى العاملة، وتحسين جودة المنتج بشركة السكر السودانية، وهو عملية مستمرة وذلك للتغيير المستمر في طرق ووسائل أداء الأعمال بسبب التطورات التكنولوجية المستمرة، والفقد المستمر للكفاءات والخبرات بسبب ترك الخدمة، وانتقال العاملين إلى الشركات الأخرى التي تعمل في ذات الصناعة، بالإضافة إلى نظام الاستيعاب بالشركة الذي يركز على مداخل الخدمة من الجامعيين الذين يحتاجون إلى التدريب المكثف لتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وتزويدهم بالمعارف المطلوبة لأداء وظائفهم، وتمر عملية التدريب بشركة السكر السودانية بالمراحل التالية:⁽²⁷⁾

مرحلة تخطيط التدريب:

تقوم عملية تخطيط التدريب بشركة السكر السودانية على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والتنبؤ بالاحتياجات والمستقبلية وترجمتها إلى برامج تدريبية لتحسين وتطوير أداء العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة وتمثل في الآتي:⁽²⁸⁾

أولاً: خطط طويلة المدى:

وهي خطط استراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة، وترتبط بالأهداف العامة للشركة، ولذلك تعد بواسطة الإدارة العليا ضمن السياسات والخطط العامة للشركة، وفيها يتم التنبؤ بالاحتياجات التدريبية خلال مدة زمنية طويلة، ثم يحدد المنهج التدريبي المناسب لتحويل تلك الإحتياجات إلى أهداف تدريبية، ثم تصمم البرامج التدريبية وتحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذها ومنها:

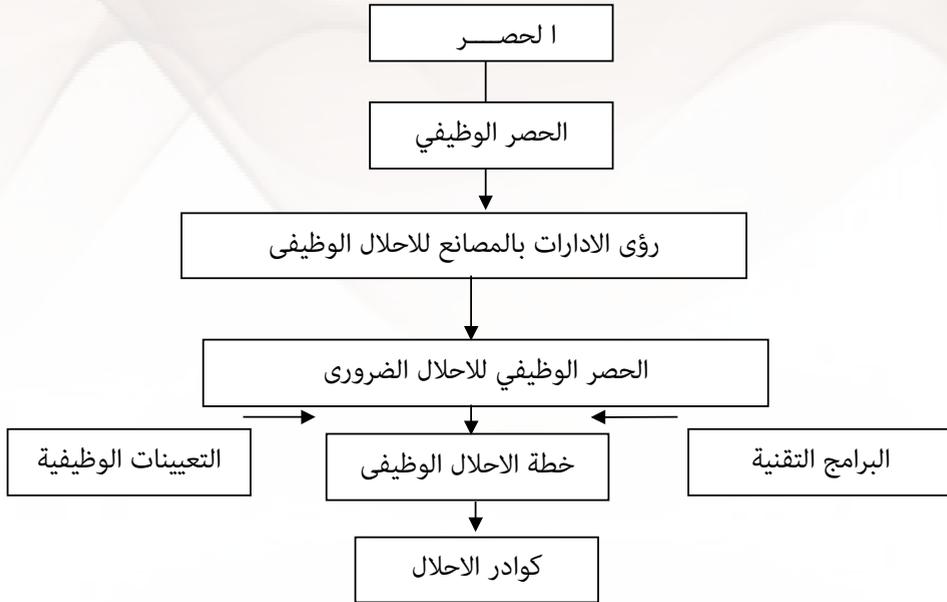
1/ خطة الاحلال:

وهي تقوم على فلسفة استخدام التدريب كوسيلة لإعداد قوة عمل إحيائية لمقابلة دوران العمل كما موضح في الشكل (1) حيث يتم تدريب القوى العاملة المستوعبة حديثاً كقوى

عاملة إحتياطية للتي ستنتهي خدمتها بالمعاش الإجباري، كما سيتم تدريب القوى التي مازالت مستمرة بالخدمة، من خلال تحليل القوى العاملة و ثم التنبأ بالاحتياجات الفعلية كما موضح في الشكل (1).

الشكل (1)

برنامج الاحلال بالشركة



المصدر: تقارير شركة السكر السودانية 2015

2/ خطة الاستبدال:

وهي تقوم على أساس الاستعانة بالخبرات العربية والأجنبية من الدول العربية الاجنبية الرائدة في صناعة السكر، حيث تقوم الشركة باستجلاب عدد من العمال الأجانب بعقد عمل لفترة محددة ليعمل كمدرّب لنقل التقنية الحديثة للعمال المحليين من خلال الممارسة العملية بموقع العمل، ثم الاستغناء عن هؤلاء العمال بعد نقل خبرتهم ومهاراتهم ومعرفهم إلى العاملين بمواقع الانتاج: (29)

3/الخطة الرباعية:

تم وضع الخطة الرباعية للتدريب وروعي فيها موجهات المجلس القومي للتدريب وفق رصد دقيق للإحتياجات التدريبية لكل وحدات الشركة المتناثرة في أصقاع البلاد4. الخطة السنوية: وهي خطة قصيرة المدى تحتوي على الاحتياجات الفعلية للبرامج التدريبية

ثانياً: الخطط القصيرة المدى:

وهي الخطة السنوية التي ترتبط بالميزانية التشغيلية السنوية لشركة السكر السودانية حيث تعد كل الوحدات الانتاجية (مصنع سكر الجنييد، مصنع سكر حلفا الجديدة ، مصنع سكر سنار، مصنع سكر عسلاية) الخطة السنوية للتدريب الداخلي والتدريب الخارجي وفقاً لموجهات المجلس القومي للتدريب حسب الاحتياجات الفعلية، وترسل إلى رئاسة الشركة لتتم مراجعتها وإعتمادها من المجلس القومي للتدريب، ومن ثم توجه إدارة الشركة بتنفيذها خلال العام. ومما تقدم تتوصل الباحثة إلى أن تخطيط التدريب بشركة السكر السودانية هو أفضل السبل لإنجاح عملية التدريب، وذلك لأن الأهداف التدريبية لا يمكن تحقيقها إلا بالتخطيط السليم والتنبؤ بالمتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبناءً على ذلك وضع سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية لمواكبة التطورات الحديثة في مجال صناعة السكر.

كما تتوصل الباحثة إلى أن الشركة لا تهتم بتقييم البرامج التدريبية بمواقع العمل باستخدام النماذج العلمية الحديثة لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وتحديد العائد منها، بل تعتمد على ملاحظة المشرفين والرؤساء المباشرين لأداء العامل من خلال تقارير الأداء السنوية. أما التقييم السليم لأثر التدريب يجب أن يقيس مدى قدرة المتدرب على ترجمة ما إكتسبه من مهارات ومعارف وخبرات في واقع العمل، والتغيير الإيجابي على سلوكه وإتجاهاته، وتأثير ذلك على انتاجيته وأهداف الشركة، وذلك لأن الهدف من التدريب ليست تقديم المعلومات والمعارف للمتدرب فقط، بل الهدف الأساسي هو استيعاب المتدرب لتلك المعارف والمهارات، و قدرته على تطبيقها بموقع العمل.

ميزانية التدريب:

الجدول رقم (1) يوضح تكلفة البرامج التدريبية الداخلية والخارجية التي تم تنفيذها بالمصانع التابعة لشركة السكر السودانية خلال الفترة من العام 2007 م حتى العام 2016 م: (30)

الجدول (1)

تكلفة البرامج التدريبية

| التكلفة | | العام |
|-------------------------|--------------------------|-------|
| التدريب الداخلي بالجنيه | التدريب الخارجي بالدولار | |
| 600000 | 400000 | 2007 |
| 650000 | 400000 | 2008 |
| 750000 | 425000 | 2009 |
| 750000 | 450000 | 2010 |
| 1000000 | 490000 | 2011 |
| 950000 | 590000 | 2012 |
| 1250000 | 600000 | 2013 |
| 1500000 | 600000 | 2014 |
| 1550000 | 620000 | 2015 |
| 1600000 | 620000 | 2016 |

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية ، الإدارة المالية 2017

من الجدول أعلاه تتوصل الباحثة إلى أن تكلفة التدريب بشركة السكر السودانية في زيادة مستمرة خلال الفترة من 2007م إلى 2016م، وذلك يعزى إلى ثلاثة أسباب منها إرتفاع تكلفة تنفيذ البرامج بالمراكز التدريب المتخصصة أو زيادة عدد المتدربين أو الإثنين معاً. الجدول (2) البرامج التدريبية الداخلية الخارجية المنفذة

| عدد المتدربين | | العام |
|-----------------|-----------------|-------|
| التدريب الداخلي | التدريب الخارجي | |
| 115 | 144 | 2007 |
| 185 | 135 | 2008 |
| 200 | 108 | 2009 |
| 190 | 94 | 2010 |
| 87 | 55 | 2011 |
| 225 | 83 | 2012 |
| 153 | 85 | 2013 |
| 184 | 65 | 2014 |
| 191 | 59 | 2015 |
| 209 | 47 | 2016 |

المصدر: تقارير شركة السكر السودانية ، الإدارة ا

جدول رقم (2) يوضح عدد العاملين الذين تم تدريبهم بمراكز التدريب داخل البلاد و خارج البلاد بالمصانع التابعة لشركة السكر السودانية خلال الفترة من العام 2007م حتى العام 2016م.

مما تقدم تتوصل الباحثة إلى أن شركة السكر السودانية تخصص ميزانية ضخمة للإنفاق على النشاط التدريبي، مما يؤكد قناعة الإدارة العليا بالإستثمار في التدريب، وذلك لأن التدريب وسيلة فعالة للإرتقاء بقدرات ومهارات وسلوكيات العاملين لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال صناعة السكر.

أداء العاملين بشركة السكر السودانية:

عملية تقييم الأداء بشركة السكر السودانية عملية مستمرة تتم بصفة دورية عبر مجموعة من الإجراءات المتكاملة، وتعتبر أهم المداخل لإتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين لما توفره من بيانات عن الأداء الفعلي للعامل، وتهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى إكتشاف القصور في مهارات العاملين، ومعرفة مدى قدرة العامل على أداء مهام وظيفته، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في سياسات التدريب والنقل والترقي، وتؤدي عملية التقييم إلى الإلتزام والانضباط من جانب العامل، والحرص على أداء العمل بالصورة المطلوبة، وتعتمد عملية قياس الأداء بشركة السكر السودانية على مجموعة من المعايير التي تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، وهذه المعايير بسيطة وسهلة وعادلة ومعروفة لجميع العاملين، وتختلف باختلاف نوع ومستوى الوظيفة، وتتمثل في معايير السلوك التي تشمل الإنضباط، والمظهر الشخصي، والسلوك العام، والعلاقات الإنسانية، ومعايير القيادة وتشمل التخطيط،

وإدارة الأداء، وإستغلال الموارد المالية، والقيادة، والقدرة على إتخاذ القرارات، والإتصال، والتعاون، والمرونة، والتأقلم مع الأوضاع المتغيرة والمعقدة، ومعايير الأداء وتشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والمعارف، والمهارات الفنية، والمبادرة، ونوع وكمية العمل المنجز، ومعايير الجودة التي تشمل القابلية لتحمل المسؤولية، والحرص على زيادة الكفاءة والفاعلية، والمبادرة في طرح الأفكار الجديدة، والإلمام بالمعارف الحديثة في العمل، والسعي لأكتساب مهارات جديدة، التأقلم مع الأوضاع المتغيرة والمعقدة، والتصرف السليم دون حاجة إلى توجيه.

أجريت هذه الدراسة للأسباب الآتية:

معرفة مدى إتزام شركة السكر السودانية بإتباع إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على كفاءة أداء العاملين.

إفادة شركة السكر السودانية والشركات الأخرى بضرورة التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل وخطوات التدريب.

معرفة مدى قدرة شركة السكر السودانية على مواكبة التطور التقني في مجال صناعة السكر، وتوفير الكوادر المقتدرة والمحافظة عليها، وأثر ذلك على القدرة التنافسية للشركة. شهدت شركة السكر السودانية تغيرات هيكلية وإدارية خلال تلك الفترة منها فرض الهيكل الراتبى الموحد دون مراعاة لفرص التنافس في سوق العمل، وفقدت الشركة الخبرات الفنية والإدارية بسبب قرار إنهاء نظام التعاقد بعد إكمال السن المعاشية، والتوسع الأفقي بضم جزء من مشروع الجزيرة للمصانع من أجل زيادة الإنتاج لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التدريب في مقابلة تلك التغيرات.

المنهجية وطرق جمع المعلومات:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و دراسة الحالة، والمنهج الاستقرائي والاحصائي، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية كالمراجع والكتب والبحوث والرسائل العلمية والمجلات والسمنارات وأوراق العمل والإنترنت، كما تم جمع البيانات الميدانية من تقارير شركة السكر السودانية والمقابلات، وتم استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات بعد أن حُكمت بواسطة أكاديميين مختصين، وقد تم توزيع عدد (578) إستبانة، تم إعادة عدد(551) منها، وإتاحة الفرصة للمبحوثين للتعبير عن رأيهم تم إستخدام المقياس الخماسي ليكارد، وقد تم إستخدام الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم إستخدام إختبار (t) للعينة الواحدة لتحليل فقرات الدراسة، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم إستخدام إختبار بيرسون.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصانع السكر التي تتبع لشركة السكر السودانية وهي مصنع سكر الجنييد، ومصنع سكر حلفا الجديدة، ومصنع سكر عسلاية ومصنع سكرسنا، والعينة المستخدمة عينة طبقية تم تحديد حجمها بعد أخذ عينة عشوائية استطلاعية تشمل طبقة العمال والموظفين والادارة العليا، وقد وضع في الاعتبار حجم مجتمع الدراسة

البالغ (4446)، ومستوى الدقة المطلوب، وقد بلغ حجم العينة (578) كما مبين في الجدول (2)، ويمثل تقريباً نسبة (13 %) من مجتمع الدراسة. وإعتمد الباحثان المعادلة الإحصائية الموضحة بالصيغة الرياضية التالية في تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^8 N_i^2 P_i(1-p_i)/w_i}{N^2 D + \sum_{i=1}^8 N_i P_i(1-p_i)} n = \frac{\sum_{i=1}^8 N_i^2 P_i(1-p_i)/w_i}{N^2 D + \sum_{i=1}^8 N_i P_i(1-p_i)}$$

حيث:

$$W_i = \frac{N_i \sqrt{p_i(1-p_i)}}{\sum_{i=1}^8 N_k \sqrt{p_k(1-p_k)}} \quad W_i = \frac{N_i \sqrt{p_i(1-p_i)}}{\sum_{i=1}^8 N_k \sqrt{p_k(1-p_k)}} \quad \text{و} \quad D = \frac{B^2}{4} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

حيث = ni حجم العينة المأخوذة من الطبقة i

حجم الطبقة i = Ni : حجم العينة الكلي = $\sum_{i=1}^8 ni \sum_{i=1}^8 ni = n$

حجم المجتمع = $\sum_{i=1}^8 N_i \sum_{i=1}^8 N_i \sum_{i=1}^8 N_k \sum_{i=1}^8 N_k = N$: نسبة الاشخاص الذين

أجابوا إجابة معينة علي السؤال في الطبقة i

B = مقدار الخطأ المسموح به (الخطأ : الفرق بين التقدير والواقع)

المعادلة بهذا الشكل تعطي حجم عينة يحقق خطأ في تقدير النسبة لا يزيد عن B إلا في

5 % في الحالات.

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصانع :

| الجملة | طبقة العمال | طبقة الموظفين | طبقة الإدارة العليا | الجهة |
|--------|-------------|---------------|---------------------|-----------------------|
| 150 | 20 | 110 | 20 | مصنع سكر الجنيد |
| 170 | 30 | 120 | 20 | مصنع سكر سنار |
| 133 | 18 | 102 | 13 | مصنع سكر حلفا الجديدة |
| 125 | 15 | 100 | 10 | مصنع سكر عسلاية |
| 578 | 83 | 432 | 63 | الجملة |

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات عينة الدراسة

النتائج:

تحليل بيانات شركة السكر السودانية :

الفقرات المتعلقة التخطيط الاستراتيجي للتدريب:

يبين الجدول (4) المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة

التخطيط الاستراتيجي للتدريب، وكان الوسط الحسابي (18.04) والانحراف المعياري (4.8) بينما

بلغت قيمة ت(14.8) وهي درجة عالية مقارنة بقيمة (ت)الجدولية البالغة (1.96)، وقد جاءت

المتوسطات بدرجة مرتفعة وهذا يشير إلى التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب بشركة السكر السودانية، ويظهر ذلك من خلال سياسة الشركة المتمثلة بتخطيط التدريب وفق دراسة تحليلية للوظائف الفعلية، وتحليل الهيكل الوظيفي والأهداف العامة للشركة، والتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية، والتطورات التقنية في مجال صناعة السكر، ثم التنبؤ بالاحتياجات التدريبية، ووضع خطط التدريب التي تتضمن توفير كوادر مؤهلة للعمل، ثم تصميم البرامج التدريبية المتميزة التي تركز على الجوانب العلمية والعملية، وتواكب التطورات الحديثة في مجال العمل، والإستعانة بالخبراء المختصين في مجال صناعة السكر في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، كما أن البرامج التدريبية يتم تنفيذها بالمراكز والمؤسسات التدريبية المتطورة التي تستخدم أحدث الوسائل والأساليب التدريبية.

جدول رقم (4)

يوضح إختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة للتخطيط الاستراتيجي للتدريب

| المتغيرات | حجم العينة | للمتوسط للحكي | الوسط لحسلي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة حرية | القيمة الاحتمالية | لإستنتاج |
|---------------------|------------|---------------|-------------|-------------------|----------|-----------|-------------------|--|
| التخطيط الاستراتيجي | 551 | 15 | 18.0472 | 4.82922 | 14.811 | 550 | .000 | استخدم للتخطيط الاستراتيجي للتدريب بشركة السكر السودانية بدرجة عالية |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الإستبانة

نتائج الفقرات المتعلقة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب:

يوضح الجدول التالي المتوسط العام لاجابات أفراد العينة حول فقرات الاسئلة الخاصة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب، وكان الوسط الحسابي (18.17) بينما بلغ الإنحراف المعياري (4.66)، اما قيمة ت فكانت (15.98) وهى قيمة مرتفعة مقارنة مع القيمة الجدولية، وقد جاءت جميع المتوسطات بدرجة مرتفعة وذلك طبيعى لان كل البرامج التدريبية الداخلية والخارجية تنفذ في أكبر المراكز والمؤسسات التدريبية المتطورة التى تستخدم الوسائل والمعينات التدريبية الحديثة والمتطورة كما أن مركز التدريب المصلحى التابع للشركة مزود بأحدث الوسائل السمعية والبصرية والورش والمعامل.

جدول رقم (5)

يوضح إختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة استخدام التكنولوجيا الحديثة

| المتغيرات | حجم العينة | المتوسط المحكي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|---------------|------------|----------------|---------------|-------------------|----------|-------------|-------------------|--|
| مواكبة التطور | 551 | 15 | 18.1797 | 4.66889 | 15.986 | 550 | .000 | تستخدم التكنولوجيا الحديثة بالشركة بدرجة عالية |

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل بيانات الإستبانة 2017

نتائج الفقرات المتعلقة بالالتزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب:

الجدول التالي يوضح المتوسط العام لاجابات أفراد العينة حول فقرات الاسئلة الخاصة بالالتزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب حيث بلغ الوسط الحسابي (18.79) والانحراف المعياري (4.10) بينما بلغت قيمة ت (21.70) وهى درجة عالية مقارنة بقيمة (ت) الجدولية البالغة (1.96) وقد جاءت جميع المتوسطات بدرجة مرتفعة وذلك يعزى الى الالتزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب و دعمها وتأييدها للنشاط التدريبي ويظهر ذلك من خلال الانفاق على بند التدريب الداخلي والخارجي بالعملة المحلية والاجنبية والمبين في الجدول رقم (1/3) وإنشاء إدارة مركز مصلحي لتدريب العاملين في مجال السكر مزود بأحدث الورش والمعامل والوسائل بالاضافة الى العلاقات المقامة مع المؤسسات والمراكز التدريبية والتعليمية والحرفية داخل البلاد وخارجها وإدخال التدريب ضمن عقد شراء الاجهزة والالات كخدمات ما بعد البيع والتنسيق التام بين المصانع والوحدات في تخطيط التدريب.

جدول رقم (6)

يوضح إختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة بالالتزام الإدارة العليا بتطبيق

استراتيجية التدريب

| المتغيرات | حجم العينة | المتوسط المحكي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|--------------|------------|----------------|---------------|-------------------|----------|-------------|-------------------|---|
| قلعة الادارة | 551 | 15 | 18.7949 | 4.10450 | 21.703 | 550 | .000 | تتسم التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب بالاجلالية |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية، 2017م.

الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

جدول رقم (7)

يوضح إختبار (ت) لمجتمع واحد لمعرفة السمة المميزة الأداء الوظيفي

| المنتج | المتوسط المحكي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|---------------|----------------|---------------|-------------------|----------|-------------|-------------------|--|
| اداء العاملين | 15 | 19.3539 | 4.14378 | 24.664 | 550 | .000 | يتسم اداء العاملين بالشركات بالإيجابية |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الإستبانة

يبين الجدول (7) المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأسئلة الخاصة بأداء العاملين حيث بلغ الوسط الحسابي (19.35)، والانحراف المعياري (4.14) بينما بلغت قيمة ت (24.66) وهي درجة عالية مقارنة بقيمة (ت) الجدولية البالغة (1.96)، وقد جاءت المتوسطات بدرجة مرتفعة وهذه النتيجة تعني إرتفاع مستوى أداء العاملين بشركة السكر السودانية وذلك يعزى إلى المهارات الفنية العالية التي يتميز بها العاملين، والقدرة على الإبتكار وحل مشاكل العمل، وإنجاز العمل بالطريقة المطلوبة وبمسؤولية تامة دون حاجة إلى رقابة أو توجيه، والقدرة على مواكبة التطور التقني في مجال صناعة السكر.

تحليل بيانات الاستبانة :

لإختبار صحة الفرضيات تم استخدام إختبار بيرسون من أجل الوصول إلى مؤشرات تفصيلية لمعرفة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي في عملية التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

جدول رقم (8)

يوضح إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي في عملية التدريب

ورفع كفاءة الأداء غاملين

| المتغير | قيمة الارتباط |
|--|---|
| الأبعاد | أداء العاملين |
| تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب | توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين |
| استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب | توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين |
| التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب | توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين |

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الإستبانة

إختبار الفرضيات :

من أجل التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بشركة السكر السودانية تستعرض الباحثة الفرضيات كما جاءت في الفصل الاول:

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية .

الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية .

لإختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات من أجل الوصول الى مؤشرات تفصيلية لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بشركة السكر السودانية.

جدول رقم (9)

يوضح إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة التخطيط الاستراتيجي للتدريب ورفع كفاءة أداء العاملين

| قيمة الارتباط | | | | | | | المتغير | |
|---|-------------|---------------|-----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| النتيجة | دور التدريب | اداء العاملين | ميزانية التدريب | قناعة الادارة | دور التحفيز | مواكبة التطور | المنهج العلمي | الأبعاد |
| توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين | .806** | .261** | .496** | .523** | .252** | .750** | | تطبيق المدخل الاستراتيجي |
| توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين | .831** | .271** | .498** | .585** | .306** | | | استخدام التكنولوجيا الحديثة |

| قيمة الارتباط | | | | | | | المتغير | |
|---|-------------|---------------|-----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-----------------------|
| النتيجة | دور التدريب | اداء العاملين | ميزانية التدريب | قناعة الادارة | دور التحفيز | مواكبة التطور | المنهج العلمي | الأبعاد |
| توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين | .548** | .271** | .369** | .330** | | | | التزام الإدارة العليا |
| توجد علاقة إرتباطية طردية بين المتغيرين | .544** | | | | | | | اداء العاملين |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية، 2017م.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب وبين كفاءة أداء العاملين في شركة السكر السودانية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$): أظهرت نتائج الإختبار المبينة في الجدول رقم(9) أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب بعد التحليل ورفع كفاءة أداء العاملين، وهذا يشير إلى أن التدريب بشركة السكر السودانية شامل ومستمر ويتم عبر مراحل وخطوات متكاملة تبدأ بعملية التخطيط التي تتم وفق دراسة تحليلية للواقع الحالي والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وذلك باستخدام المعايير والمنهجية العلمية مما ساعدت على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لاستيعاب كافة المتغيرات والتطورات الحديثة في مجال صناعة السكر وبذلك وفر التدريب قوة عمل إحتياطية لمقابلة دوران العمل، كما ان تخطيط التدريب وفق دراسة تحليلية للوظائف وشاغلها وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية والأهداف العامة للشركة ثم تحديد للاحتياجات التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية ثم تصميم برامج تدريبية بواسطة الخبراء المتخصصين من داخل وخارج الشركة وفقاً للاحتياجات التدريبية المحددة بالخطط التدريبية والعناصر الأساسية لعملية التصميم التي تمكن من إخراج برامج تدريبية فاعلة وذلك بإعداد المادة التدريبية بطريقة علمية حققت فعالية البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين وذلك بتجديد مهاراتهم، وتطوير أفكارهم، وزيادة قدرتهم على الإبتكار والتميز وبذلك تم تحقيق الأهداف التدريبية برفع كفاءة أداء العاملين، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المدخل الاستراتيجي لعملية التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية عند مستوى دلالة (a=0.01) :

أظهرت نتائج الاختبار المبينة في الجدول رقم (9) أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وبين مستوى أداء العاملين ، وذلك يعزى الى أن شركة السكر السودانية تخطط للتدريب وفق دراسات تحليلية باستخدام تقنية المعلومات التي توفر عملية تصنيف وتحليل وتخزين البيانات ومعالجتها لوضع خطط التدريب، ثم تصمم برامج تدريبية فاعلة ويتم اختيار المدربين الذين يتمتعون بقدر عالي من الكفاءة، كمايتم إعداد المادة التدريبية بطريقة تتناسب واحتياجات المتدربين و تنفيذ البرامج التدريبية بمراكز التدريب المتخصصة التي تستخدم الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة من طرق ووسائل وأساليب متطورة وفعالة تشمل الحاسب الالى وتطبيقاته المختلفة، والانترنت ومصادر المعرفة، والبرمجيات المختلفة، وتستخدم الوسائل البصرية والسمعية المتطورة في تحقيق الأهداف التدريبية و تعزز دور التدريب وتسهل التفاعل بين المتدربين وبذلك حقق التدريب نتائج فعالة بتطوير مهارات الافراد الفنية والسلوكية ونمى قدراتهم ورفع مستوى أدائهم وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وبين مستوى أداء العاملين.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجيات التدريب وبين مستوى أداء العاملين في شركة السكر السودانية عند مستوى دلالة (a=0.01) :

أظهرت نتائج الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجيات التدريب وبين مستوى أداء العاملين، بمعنى أن الإدارة العليا بشركة السكر السودانية تدخل تخطيط الموارد البشرية ضمن خططها الاستراتيجية، وتمارس النشاط التدريبي وفق أسس علمية سليمة في جميع مراحلها وتكون داعمة للابتكار والتجديد في طرق وأساليب العمل وفقاً للتطورات الحديثة وتوفر المال اللازم لمقابلة نفقات التدريب، وفي هذا الجانب ترى الباحثة أن الإدارة العليا الفاعلة والمتميزة ذات الكفاءة العالية ، وبذلك تكون نظرتها إلى التدريب بأنه استثمار للعنصر البشري يجب دعمه وتأييده، وتوفير المال اللازم لانجاحه وتجعله جاذباً للعاملين لتحقيق أقصى عائد منه.ويؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم وإتجاهاتهم، وينمى قدراتهم، ويوفر كوادراً إحتياطية لقيادة العمل مستقبلاً، ولذلك تدعم التدريب، وتوفر كل العناصر والامكانيات الداعمة لانجاح البرامج والخطط التدريبية، وبذلك يتحقق الاستقلال الأمثل لطاقات الأفراد وقدراتهم.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة (01. a =).

أظهرت نتائج الإختبار المبينة في الجدول رقم(9) أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بشركة السكر السودانية وذلك لانها تضع إستراتيجية واضحة للتدريب ضمن استراتيجية الموارد البشرية حيث أن البيئة التي تعمل فيها الشركة سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير مستمر وهذا يفرض عليها ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على معدلات الانتاج، لذلك لا بد من اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في ادارة الموارد البشرية بتعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك حقق التدريب نتائج فعالة بتطوير مهارات الأفراد الفنية والسلوكية، وبقى قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم، على الرغم من عدم وجود نظام واضح ودقيق لتقييم التدريب إلا أن أثر البرامج التدريبية تبين من الآتي:

يملك العاملون المهارة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بالطريقة المطلوبة.

ويؤدي العمل بمسؤولية تامة دون حاجة إلى رقابة أو توجيه.

يتمتع العاملون بقدرة عالية على تحقيق الأهداف.

الخاتمة :

شركة السكر السودانية من أكبر شركات القطاع العام التي تلعب دوراً كبيراً في دعم وتنمية الاقتصاد القومي للبلاد وذلك لانها تنتج سلعة استراتيجية هامة، عليه لابد من تنمية قدرات العاملين فيها وتطوير مهاراتهم لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال صناعة السكر. تناولت هذه الدراسة نشاط التدريب بشركة السكر السودانية من منظور استراتيجي حديث بحيث أخذت بعين الإعتبار ضرورة وجود تكامل بين الأهداف العامة للشركة وبين تخطيط الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك لان التدريب أصبح في الوقت الحاضر استثماراً عالي القيمة لرأس المال البشري، حيث يعد من أهم السبل لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع، لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة؛ لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل ايجابي على عمل وأداء الشركة بشكل عام.

وقد تناولت الدراسة تحليل العملية التدريبية بشركة السكر السودانية عبر مراحلها المختلفة مركزة على الأسس والأساليب والوسائل المستخدمة في تخطيط وتنفيذ عملية التدريب ومعرفة أثر ذلك على مهارات وقدرات الكادر البشري، كما تعرضت لطرق تقييم الأداء الوظيفي ومعرفة أثر ذلك علي سياسات التدريب.

قد أصبح للتدريب دوراً محورياً في شركة السكر السودانية حيث أنه يشكل العمود الفقري لأنشطة هذه الشركة نحو التحديث والتطوير في ظل ثورة المعلومات والتقنية الحديثة التي تتطلب منها مراجعة سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها ونشاطاتها المتعلقة بتنمية وتطوير العنصر البشري تطويراً مستمراً لمواكبة التغيير الكبير والسريع في مجال صناعة السكر. إن إجراء الدراسة على جميع المصانع التي تتبع لشركة السكر السودانية يعد أمراً في غاية الأهمية من حيث دقة النتائج وذلك للأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع السكر بالبلاد.

مناقشة النتائج:

أوضحت هذه الدراسة أن شركة السكر السودانية تطبق كل الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية بمطور استراتيجي وفقاً لأهداف للشركة وخططها الاستراتيجية وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية للوظائف الحالية ومتطلباتها من حيث التأهيل والخبرة في ظل المتغيرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية و إجراء دراسة تحليلية للعاملين من حيث المهارات والقدرات والمؤهلات العلمية ومستويات الأداء والعمر ثم التنبؤ بالاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى برامج تدريبية وهذا يدل على وجود استراتيجية واضحة للتدريب بهذه الشركة لذلك فإن البرامج التدريبية التي تقدم ترتبط بالأهداف العامة للشركة وهذه النتيجة تتفق مع مفهوم تحليل النظم وتحليل العمليات في الأسس العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية (عبوى، 2015، ص43).

كما أوضحت الدراسة أن الإدارة العليا بشركة السكر السودانية تؤمن بالدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب وذلك لانها تضع إستراتيجية واضحة للتدريب ضمن استراتيجية الموارد البشرية وتدعم وتأييد النشاط التدريبي وتوفير المال اللازم لانجاحه وبذلك حقق التدريب نتائج فعالة بتطوير مهارات الأفراد الفنية والسلوكية، وبنى قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم وتتنفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطيب أحمد جديد 2014) والتي توصلت إلى أن الإدارة العليا التي تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جداً، وترى أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى إهتمامها بالتدريب، تنظر إلى البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة المهارات، وتحسين الاداء، وإنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن البرامج التدريبية بشركة السكر السودانية تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب إذ أنها تنفذ البرامج بمراكز التدريب المتخصصة التي تستخدم أحدث الوسائل والأساليب التدريبية، وتستعين بالخبراء المتخصصين من داخل الشركة في تخطيط التدريب، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وذلك لاملاكهم الخبرة العملية والمؤهلات العلمية والقدرات الفنية والسمات الشخصية والمهارات الإدارية التي تمكنهم من إيصال المادة التدريبية بكفاءة عالية، كما أنهم أكثر دراية بمشكلات العمل ولديهم القدرة على عرضها وإقتراح الحلول المناسبة لها، كما تستعين الشركة بالخبراء المتخصصين من الدول العربية والأجنبية في تقديم البرامج التطويرية مما أدى إلى فعالية البرامج التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة

(عبد القادر، 2008) التي توصلت إلى أن تدنى كفاءة البرامج التدريبية ناتج عن عدم استخدام التقنية الحديثة في التدريب بمنظمات القطاع العام بمدينة بنغازي. وقد أوضحت الدراسة أن شركة السكر السودانية لا تهتم بوضع معايير دقيقة لقياس فعالية التدريب وقياس العائد منه، ولم تستغل الإمكانيات الفنية والتقنية والإدارية المتوفرة بمركز تدريب سنار، ولا تربط سياسات الترقى والنمو الوظيفي بسياسات التدريب، كما تبين من خلال الدراسة إنخفاض مستوي الإيجور، وتدني الخدمات التي تقدم للعاملين الأمر الذي أدى إلى انتقال الكوادر المؤهلة للعمل بالشركات الأخرى. كما تبين أن شركة السكر السودانية تهتم بتقييم أداء العاملين الا انها لاتربط نتائج التقييم بسياسات التدريب،

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم التوصيات التالية ونأمل أن تساهم في تحسين وتطوير التدريب بشركة السكر السودانية:
- أن تعمل شركة السكر السودانية على خلق بيئة عمل متطورة وجاذبة للمحافظة على الكوادر التي تم تأهيلها وتدريبها في ظل فرص العمل التي توفرها المصانع الأخرى العاملة في ذات المجال.
- مراجعة الهياكل التنظيمية وترفيح وظائف وحدات التدريب بالمصانع والوحدات بحيث ترتقي إلى مستوى الإدارة العليا لتقوم بدورها، وتمارس إختصاصاتها ومهامها في رسم سياسات التدريب وتشارك في القرارات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- الاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية والفنية المتوفرة في مركز تدريب سنار من ورش معامل وغيرها، وإقامة شراكات ذكية مع الجامعات والمعاهد العليا المحلية والإقليمية لتقديم خدمات تعليمية وتدريبية.
- الإهتمام بتدريب المستوعبين الجدد خلال مدة التجربة والمحددة بعامين لأنها فترة إعداد وتهيئة لصقل المهارات وتنمية القدرات لتكوين صف ثاني من الكوادر المدربة لقيادة العمل مستقبلاً.
- الإبقاء على نظام التدريب في موقع العمل في جميع التخصصات، وإعطائه أهمية خاصة لسهولة نقل المهارات والمعارف وإستيعاب الطريق الصحيحة لأداء العمل.
- ربط التدريب بعوامل تحفيزية أخرى مثل الترقى، والترفيح للدرجة الأعلى لزيادة إهتمام العاملين بالبرامج التي تقدم لهم.
- الإبقاء على نظام اللجان الإستشارية والخبراء المتخصصين لمتابعة المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالشركة، وتهيئة العاملين للتفاعل مع تلك المتغيرات من خلال البرامج التدريبية المتطورة.
- الإهتمام بتقييم البرامج التدريبية باستخدام أساليب ووسائل وغاذج التقييم العلمية الحديثة التي تسترشد بالمنهج العلمي لقياس مدى كفاءة وفعالية البرامج التدريبية .

المصادر والمراجع:

- (1) سناء مبروك، التدريب الميداني بين النظرية والتطبيق، (الاسكندرية:المكتب العربي الحديث للنشر، 2014م)، ص11.
- (2) أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، (عمان: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، د.ت) ص125.
- (3) عبد الهادي ابراهيم درة، مرجع سابق، ص103.
- (4) كامل بريز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، (م.د، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997م)، ص70.
- (5) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554561-.
- (6) مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2002، ص13-15.
- (7) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ومُؤاذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- (8) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.2540-.
- (9) حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي، (الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996) ص138.
- (10) أبو زيد عبد الباقي، الديكام وتطوير مناهج التعليم وبرامج التدريب (مجلة الثقافة والتنمية جامعة العين العدد57)
- (11) بن عنتر عبدالرحمن، مرجع سابق، ص97
- (12) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.
- (13) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص12.
- (14) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، (القاهرة: دار الفكر العربية 2004م)، ص3.
- (15) مهدي عبد الله حسن، تقويم الأداء المالي والمحاسبي لمؤسسات التعليم العالي بالسودان، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، 1995م، ص3.
- (16) احمد الكردي، تنمية المهارات الادارية، (2010/9/1)، (2016/9/6) من <http://www.kenanaonline.com/ahmedkordy>

- (17) سارة نبيل، مفهوم الاداء، (2012/5/15)، (2016/8/18م) من <http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html>
- (18) المنجد في اللغة والإعلام، (بيروت: دار المشرق، 1975م) ص 633.
- (19) ابن منظور، لسان العرب المحيط (بيروت: دار لسان العرب، ج3، د.ت)، ص 192.
- (20) عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات والجدوي الاقتصادي والفنية وتقييم جدوي الأداء، (عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع، 1999م)، ص 191.
- (21) ربحى مصطفى عليان، العمليات الادارية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2010 م)، ص 150.
- (22) مازن فارس رشيد ، مرجع سابق ، ص 814
- (23) مصدر: تقارير شركة السكر السودانية 2013 م
- (24) مصدر: تقارير ومنشورات الشركة ، 2013
- (25) (مقابلة شخصية: مدير التدريب يناير 2014
- (26) مهدي بشير محمد على، إدارة الموارد شركة السكر السودانية (الخرطوم : شركة مطابع العملة (2009) ص 24.
- (27) مقابلة : مدير القطاع الإداري ، رئاسة الشركة - 25 يناير 2017.
- (28) مصدر منشورات وتقارير الشركة 2015
- (29) مقابلة : مدير القطاع الإداري 2015م
- (30) (30) تقارير قسم التدريب أبريل 2016م