

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشيخ عبد الله البدرى

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم الإدارة : تخصص إدارة التسويق

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس

بعنوان:

**أثر التدريب علي الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق علي شركة سكر حلفا الجديدة**

إعداد الطلاب :

2- عبد الملك عبد الحفيظ محمد

4- رضاب حسن بكري حسن

1- نائرمحمد يعقوب محمد أحمد

3- مروة أحمد محبوب محمد

6- ربيعة الطاهر خضر أحمد

إشراف الأستاذة :

إحسان محمد إبراهيم محمد

أكتوبر 2021م

# الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة (105)

## الإهداء

إلي من لا توفيتها الكلمات ولا اللغات مجتمعة ولو جزءاً يسيراً من حقها إلي حضن الأمان وهبة الرحمن التي أنعم بها علي كل أم عزيزة كانت عوناً لابنها أو ابنتها أطال الله في عمرها .

إلي من لم يخل علينا بشيء من عبق الحياة وحكمة الزمان وكأن لما عون وسنداً لمواجهة مصاعب الحياة وكأن ولا يزال بجانبنا كلما إحتجنا إليه .

ونسير علي خطاه ونحذو حذوه إلي كل والد عزيز حفظه الله ورعاه .

إلي الأساتذة الأجلاء الذين لم يخلوا علينا بعلمهم ووقتهم وجهدهم في هذا العمل المتواضع .

إلي رفقاء الدرب غلي من شاركونا أفراحنا وأحزاننا طيلة الأعوام الماضية وكانوا إخوة بحق وأصدقاء بكل ما تحمله الكلمة من معني .

إلي من كانوا روحاً للحياة الجامعية دفعة 2016 م .

إلي القادمين من بعنا وسطروا لنا أجمل معاني الإخاء وكانوا ومزاً للترابط والوفاء إخواننا في بقية الدفعات .

## الشكر والعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ومن هذا المنطلق كان لا بد علينا أن نصرح بأن الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل ومن ثم تقدم بجزيل الشكر والعرفان إلي الأساتذة .

**د. أميرة العوض**

**أ/ إحسان محمد إبراهيم**

التي أشرفت علي هذا العمل .

كما تقدم بالشكر غلي أساتذة كلية العلوم الإدارية و الإقتصادية الذين كانوا لنا خير العون .

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د-هـ	فهرس المحتويات
و-ح	المقدمة
<b>الفصل الأول : التدريب</b>	
8-1	المبحث الأول: مفهوم التدريب أهميته وأهدافه
14-9	المبحث الثاني: تقييم التدريب وأنواعه
19-15	المبحث الثالث: أساليب وطرق التدريب
<b>الفصل الثاني: الكفاءة الإنتاجية</b>	
23-20	المبحث الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية والقياس
31-24	المبحث الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية
35-32	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
<b>الفصل الثالث : شركة سكر حلفا الجديدة</b>	
38-36	المبحث الأول : النشأة والتطور التاريخي
44-39	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة
	المبحث الثالث: التدريب ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الشركة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
51-45	تحليل البيانات
52	النتائج
52	التوصيات
54-53	المصادر والمراجع
قائمة الأشكال	
27	شكل رقم ( 2/1 )
31	شكل رقم (2/2)
35	شكل رقم (2/3)
39	شكل رقم (2/4)
40	شكل رقم (2/5)
41	شكل رقم (2/6)
42	شكل رقم (2/7)
43	شكل رقم (2/8)
44	شكل رقم (2/9)

## **المقدمة :**

سوف نتناول في هذا البحث عدد من المحاور تتناول بالدراسة التدريب وعدد النقاط فيه وهذه الخطة سوف يتم الإعتماد عليها في كتابة هذا البحث وتحتوي على المشكلة والاهمية والفروض

## **مشكلة البحث :**

تتمثل هذه المشكلة في أن هنالك من يري بأن الفرد يحتاج إلي التدريب ليكتسب الخبرة والمهارات .

## **فروض البحث :**

هنالك علاقة ذات دالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية .  
هنالك علاقة ذات دالة إحصائية بين السياسات التدريبية والكفاءة الإنتاجية وأهمية دورها الكبير في تحسين أداء المنظمة .

## **أهمية البحث :**

تتركز علي موضوع هام جداً يؤثر علي قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها أهدافها من خلال موضوع التدريب حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل ويتركز علي البعد الإستراتيجي لوظيفة التدريب في الشركات التي تساهم في مساعدة منظمات الأعمال وما يتوجب تطبيقه حيث أن تبني إستراتيجية التدريب يعتبر خطوة رئيسية للرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية كما يعتبر هذا البحث مرجع بشري للمكتبات ليستفيد منه الطلاب والباحثين ومتخذي القرارات الشركات المطابقة .

## **أهداف البحث :**

يهدف البحث إلي خطوات إستراتيجية بناء التدريب والتعرف علي أبرز أنواع البرامج التدريبية ودور الإدارة في دعم عملية التدريب .

## **مصادر جمع البيانات :**

## **مصادر أولية :**

الإستبيان والمقالات النصية

**مصادر ثانوية :**

الكتب والمراجع

**مجتمع البحث :**

المجال المكاني / مصنع سكر حلفا

المجال البشري / الإدارة والعاملون في مصنع سكر حلفا .

**هيكل البحث :**

يتناول الباحث في هذا البحث عدد من الفصول وكل فصل يحتوي من المباحث كالتالي:

**الفصل الأول : التدريب**

المبحث الأول : مفهوم التدريب – أهميتها – الأهداف

المبحث الثاني : تقييم التدريب وأنواعه

المبحث الثالث : أساليب وطرق التدريب

**الفصل الثاني : الكفاءة الإنتاجية**

المبحث الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية والقياس

المبحث الثاني : أهمية الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

**الفصل الثالث : شركة سكر حلفا الجديدة**

المبحث الأول : النشأة والتطور التاريخي

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة

المبحث الثالث : التدريب ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الشركة

**الفصل الرابع : الدراسة الميدانية**

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل البيانات

المبحث الثالث : إختيار الفرضيات

**الخاتمة : المصادر والمراجع**

# الفصل الأول

## التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه

المبحث الثاني : تصميم التدريب وأنواعه

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

## المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه

### مفهوم التدريب :

التدريب ما هو إلا عملية تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والإتجاهات التي تساعدهم علي أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية<sup>(1)</sup> .

فجوة الأداء – الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف – الأداء الحالي أو الفعلي إن الأمر يستدعي تحديد المشكلات وتحليلها بشكل يسهل علي خبراء التدريب تصميم برامج تدريبية تتناسب بأهداف وموضوعاتها ومددها الزمنية ونوعية المشاركين فيها وأعدادهم مع الإحتياجات التدريبية التي أسفرت عنها عملية تحليل الأداء الوظيفي<sup>(2)</sup>، إن التدريب هو عملية مستمرة التي تهتم بالتنمية المنظمة المستمرة للإتجاهات والمعارف والمهارات والسلوك والطلوب للفرد حتي يمكنه القيام بأداء عملية بأعلي قدر من الكفاءة والفعالية<sup>(3)</sup>

### خطوات عملية التدريب :

عن عملية التدريب تشتمل علي الخطوات التالية<sup>(4)</sup>

- تحليل الإحتياجات التدريبية
- تحديد المهارات المطلوبة في الأداء الوظيفي لتحسين الأداء
- تحليل من هم في حاجة التدريب للتأكد من ملائمة البرامج لهم
- تصميم المعينات الخاصة
- جمع الأمثلة والتمارين الخاصة
- التأكد من وضوح الأدوات المساعدة
- حيث يجب تجربة البرامج علي مجموعة بسيطة قبل اللمسات النهائية
- التنفيذ ك

ينبغي مدح النجاح في ورشة العمل مع المتدربين

---

(1) علي سعد محمد داود ، إدارة الأداء الموارد البشرية ( الإسكندرية ) ص 78

(2) المرجع السابق ن ص 78

(3) عايدة سيد خطاب . عمرو عواد ، إدارة الموارد البشرية ( و ن ) ص 326

(4) المرجع السابق

والتدريب يحقق أربعة عناصر أساسية متمثلة في الآتي وهي<sup>(1)</sup>

- إكتساب معرفة جديدة
- تنمية وتطوير المهارة في العمل
- إكتشاف جوانب النقص والقصور
- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتعامل مع المتغيرات والتحولات المتعددة في جمع ميادين الحياة العصرية .

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة من إحدى الوظائف الهامة للإدارة بالموارد البشرية بحيث لا تختلف عن المنشآت الكبيرة والصغيرة في حجمها ولكن الفئات الكبيرة عادة ما تتخذ أساليب متباينة في إنجاز مطالبها من التدريب ولقد تفقد إمكانية ذاتية في أجهزة داخلية للتدريب ن وأما المتوسطة والصغيرة فقد تعتمد علي تدريبي العاملين في مراكز ومؤسسات متخصصة خارج المنشأة والتدريب يبدو في شكل جديد الكي يطور من القوي العاملة وهو النشاط مخطط يهدف إلي تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات إلي زيادة معدلات الأفراد وتوضيح مفهوم أكثر يمكن أن تقول يضمن العمل من عدة نواحي وهي كالآتي :

- التدريب للتنمية من ناحية المعرفة والمعلومات لدي المتدرب وتنمية القدرات
- المهارات وهو عمل مخطط بإستخدام الأساليب والأدوات والقدرات .(2)

---

(1) أحمد ، الإسكندرية ، ( دار الثقافة ) ص 99

(2) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ن أبو بكر محمد الأمين وأخرو

## أهمية التدريب :

يكتسب التدريب أهمية خاصة في عصرنا الحديث الذي يتميز بالتغيرات المتتالية والسريعة في العلوم المختلفة والتي تترتب عليها تغيرات متلاحقة في معدات وأدوات العمل ونظم وأساليب الإنتاج مما إستوجب ضرورة إعداد وتنمية القوي البشرية بشقيها الإداري والفني أعداد يمكنها من إستيعاب تلك التغيرات بما يلئم ويتفق مع مقتضياتها ولما كانت عملية التعليم عملية مستمرة تلازم الفرد من المهد إلي اللحد وكان نظام التعليم العام والعالي عاجزاً عن مسايرة تلك التغيرات المتلاحقة بالإضافة إلي أنه يمد الفرد بأسس عامة ويتوقف عند مرحلة معينة من حياته فقد برزت أهمية التدريب كنشاط مستمر ومتحدد ليزود الفرد بالمعارف والمهارات والقيم . (1)

علينا أن نعرف أهمية وظيفة التدريب والتنمية ونحددها بإعتبارها أحد الأنشطة الأساسية ونعرض لك أهم هذه القواعد بالتالي (2) .

- يكسب التدريب والتنمية العاملين ومعارف ومهارات وإتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدوارهم ومهاراتهم في العمل ويرفع من إنتاجهم وبالتالي إنتاجية المنشأة ككل .
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة علي العمل من دون الإعتتماد علي الآخرين بنفسه وإحترام الآخرين له ويرفع روحه المعنوية ومسؤوليات أكبر وربما مسؤوليات قيادية .
- ينمي التدريب لدي الفرد المرونة والقدرة علي التكيف في حياته العملية .
- التدريب بوصفه جهداً منظماً مخططاً يتركز علي تحسين الأداء الحالي

---

(1) عبد الله صالح عقلان ، إدارة الموارد البشرية (صفاء) ص236

(2) عبد الباقي درة وآخرون غدارة القوي البشرية ( الشركة العربية المتحدة ص235

- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلي الإقلال من نسبة الأخطاء مما يؤدي إلي الإقلال من تكاليف العمل (1).
- يساهم التدريب في الإقلال من نسبة الأخطاء وتسهيل الإشراف ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية علي عمله .
- يمكن عن طريق التدريب والتنمية حماية العاملين من أخطاء الأعمال التي يزاولونها فالأفراد المهرة أقل أخطأ في العمل وجودته أدائهم عالية .
- يساعد التدريب علي إستقرار الإنتاج في المنظمة وذلك من خلال الأفراد المتدربين يكون مستوي إنتاجهم ثابتاً أو مستقراً وهذا ما يساعد علي تخطيط الإنتاج فيها لمراجعة حجم المبيعات المرتقب .

تتمثل في الأمور كما يلي (2)

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الإطلاع والمعرفة وإكتساب مهارات وسلوكيات جديدة متطورة .
- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة
- خلق إتجاهات داخلية وخارجية للمنظمة
- تطوير برامج وإمكانيات للمنظمة
- توضيح الأسباب العامة للمنظمة
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصيانة الأهداف وتنفيذ السياسات
- بناء قاعدة فعالة للإتصالات والإستشارات

ثانيا : أهمية التدريب للأفراد العاملين من خلال

- تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشكال العمل

- تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطور المتمثل والترفيه

- تقليل الخطأ الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينتج عنها ضعف في الأداء

---

(1) عبد الباقي درة ، مروة أحمد ، المرجع السابق ص236

(2) محمد عبد الله حسين جوهر ، إدارة الموارد البشرية ( الإسكندرية 2011 ) ص109 - 110

## أهداف التدريب :

- تنمية المعرفة وتكز علي تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم وإتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة وما يتبع ذلك من معرفة النظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقة العمل كما يلي (1)
- تنمية مهارات العاملين وقراراتهم وتهتم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والإستعدادات لدي الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية .
- تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته المنظمة وزبائنها والمجتمع .
- يهدف التدريب بصورة عامة إلي رفع مستوى أداء العاملين وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الإنتاجية من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات المتعلقة بالعمل وله ثلاثة أنواع رئيسية وهي (2)
- المحافظة علي مستوى الأداء في المنظمة ويقصد بهذا النوع من الأداء الأهداف المساعدة في التنظيم علي الإستمرار في المستوي المعتاد وتحديد الأهداف في مجال عملها فهو يعطي الأولوية في التنفيذ ويعتبر الأساس
- التغلب علي المشاكل وتحسين مستوى الأداء وهو إيجاد حلول للمشاكل الناجمة عن قصور في التدريب التي يعاني منها المنظم سواء تعلقت هذه المشاكل في الجانب الإداري والفني ومن أهم المشاكل إنخفاض معدل الإنتاجية وإنخفاض الروح المعنوية للعاملين وإنخفاض معدل التآلف .
- التمييز حيث تسعى المنظمات إلي تحقيق نتائج غير عادية مبتكرة ناتجة عن إكتساب الأفراد علي توليد أفكار جديدة لتطوير المنتج أو نظام إداري وإستخدام الأساليب والأدوات في العمل يرقى مستوى التنظيم ويحقق الكفاءة والفعالية في الأداء ويجعل المنظمة ونتائجها تتميز عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

(1) علي سعد محمد داود ، إدارة أداء الموارد البشرية ، ( د ن ) ص79

(2) محمود عبد الله صالح عقلان ، مرجع سابق ذكره ، ص 2-238

والأهداف تعني هي تلك الغايات التي يرجي تحقيقها من وراء برامج التدريب وتوضيح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد وإتجاهاتهم السلوكية وتمثل الإحتياجات التدريبية التي سيعمل البرنامج التدريبي علي تلبيتها وفي ضوءها تعود المادة التدريبية وهي التي أمثل أهداف البرنامج التدريبي من خلال الإطلاع علي بعض الأمور منها ما يلي .<sup>(1)</sup>

- خطط المنظمة المستقبلية وإحتياجاتها من الخبرات .
  - نتائج تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وما تولت إلي من تحديد مهام كل وظيفة وعمل متطلبات تبنا عليها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدي كل فرد لمعرفة مدي حاجته للتدريب والتنمية .
  - نتائج تقييم الأداء حيث تبين بعض نواحي الضعف عند العاملين مما يؤدي إلي إقتراح التدريب المناسب لهم .
  - أساليب العمل الجديدة المذمعة أو المنوي إدخالها للمنظمة ومن هذه الأساليب الإدارة بالأهداف وإدارة الوقت .
  - الحديث من الآلات التي تستخدم في الإنتاج حيث إستخدامها يتطلب تدريب العاملين علي ذلك .
- إن الهدف من التدريب هو الوصول إلي تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين ويعني ذلك في المجال الإنتاجي إن المتدربين سوف يكتسبون المهارات اليدوية والمعرفة الفنية والمقدرة علي حل المشاكل التي تواجههم السائدة في ومن المتوقع أن يطبق العاملون المهارات والمعرفة الجديدة التي إكتسبوها من الأعمال التي يقومون بها وذلك بطريقة تساعد علي تحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>
- وعلمياً يميز بين التدريب والتعليم علي أساس أن الأخير الذي يعتبر أوسع نطاقاً من الأول يهدف إلي تطوير وتنمية المورد البشري وعموماً يمكن إعتبره تعليماً رسمياً في المدارس والكلليات التي يدرس بينما التدريب يكون موجه توجيهها مهنياً ويتم في نطاق العمل التنظيمي وعادة ما يكون في نفس الفترة الزمنية وليس من الضروري دائماً أو إعلان التميز بينهما تغطي بعض البرامج تنمية العاملين في الصناعات الفلسفية والمبادئ الأساسية علي نطاق واسع والتي يجب أن تصمم علي أساس أنها عملية تعليمية .

---

(1) عبد البارى درة ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 239

(2) محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ( الإسكندرية 2010 الدار الجامعية ) ص 617

إن الأهداف العامة لأي برنامج تدريب يجب أن تكون كالاتي : (1)

- رفع الكفاءة الإنتاجية وفي ذلك وسائل متعددة منها في زيادة الإنتاج تخفض التكاليف وزيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد وزيادة الدخل عن طريق الإستفادة من الموارد المتاحة في الآلات والمواد .
- يحافظ علي إستمرار الهيكل التنظيمي علي كل المستويات وقادر علي واجباته والإلتزام بمسؤولياته
- يعمل علي تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطور إتجاهاتهم عن طريق إمدادهم إليها بكل المعلومات التي تتلق بأهداف المشروع وسياساته ومداخل تنفيذ الأعمال وتسهيل وسائل الإتصال سواء كان أعلي إلي أسفل أو العكس بطريقة تحافظ علي أهداف وسياسات وأعمال المشروع .

---

(1) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، أريج محمد عبد الله آدم وآخرون

## المبحث الثاني :

### تصميم التدريب وأنواعه

عوامل يجب مراعاتها عند تقييم الجهود التدريبية كما يلي (1)

عند تقييم الجهود التدريبية يجب مراعاة ما يلي

- وجود مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة

حيث يتم مقارنة بين مسئولين لأداء المجموعة الأولى لم تخضع للتدريب ويطلق عليها المجموعة الضابطة .

- الأثر التدريبي يتم من الإعتماد علي نموذج تغيير البرامج التدريبي

- تحديد الأهداف التدريبية ونقصد بالآتي (2)

- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة وهي مرتبطة بالوصف الوظيفي

- أهداف حل المشكلات هذا النوع يختص بكيفية مراجعة المشكلات سواء الفنية أو الإنسانية أو الإدارية .

- الأهداف الإبتكارية هي مرتبطة بالتجديد والتطوير ، والهدف الإبتكاري يكون تنمية روح التجديد في إنجاز أو مواجهة مشكلات معينة .

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً مهماً من أنظمة وخط التدريب وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنمذ إذا كانت أنظمة مخطط التدريب نفس الأنظمة والبرامج ستتحج في المستقبل أم لا تقييم برامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات ولأجهزة التدريب والقائمين علي إدارة هذه الأجهزة فتحس أداء الإنتاجية وشعور الدارسين بالإستفادة ، قد يكون دليلاً قوياً علي فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين علي إدارتها مما قد يشجع في المستقبل علي إستخدام إستمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها وقد يكون رد فعل معاكساً ويهتم الجزء بثلاثة موضوعات فنعرض أولاً الخطوات التي تمر بها عملية فعالية التدريب ثم ننقل إلي طرق قياس فعالية التدريب وأخيراً نعرض التصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب . (3)

---

(1) عابدة سيد خطاب ، عمرو محمد عواد ، إدارة الموارد البشرية ، ( د ن ) ص 234

(2) المرجع السابق ص 234

(3) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ( الإسكندرية : 2014 الجامعية ) 491

هو عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التدريبية وكفاءتها ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها كما يعرف بالإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب والتنمية في إحداثه فيهم وكذلك المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي أهمية تقييم وتطوير التنمية بعد التقييم أمراً ضرورياً حيث يتم به تقييم كفاءة البرامج التدريبية وفعاليتها ويقوم بتحقيق الأهداف علي نحو أكثر فعالية ويؤدي إلي إدخال مستقبلية كبيرة في الوقت والتكاليف كما يقوم التقييم بتحديد الإستراتيجيات الجديدة وصياغتها بالإستمرار التي تؤدي إلي تطوير المصادر البشرية<sup>(1)</sup>

- الأهداف الشخصية هي الأهداف المرتبطة بالأفراد ذاتهم والتي يريدون تحقيقها عبي المستوي الشخصي كالترفيه والتنمية الذاتية وتأكيد الذات .
- التعرف علي مستويات الأداء الحالي
- توافر وسائل موضوعية لقياس الأداء
- تحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق مستويات الأداء المستهدفة .
- أما تحليل الإحتياجات التدريبية هي الدراسة المستفيضة للإحتياجات التي تم التعرف عليها ولذلك يجب القيام بثلاث مستويات كما يلي
- تحليل العمل
- تحليل الفرد
- ثانياً : أساليب تقييم التدريب

نموذج

طور إطاراً يعتبر الأكثر شهرة

---

(1) شبكة جامعة بابل

(2) عايدة سيد خطاب وعمر محمد عواد ، مرجع اسابق ص 235

## أنواع التدريب الآتي: (1)

- تدريب فردي حيث يتم تدريب كل موظف أو عامل علي حدة
  - التدريب الجماعي حيث يتم تجميع المتدربين في مجموعات
  - التدريب في موضع العمل
  - التدريب بمعرفة جهة خارجية
  - التدريب قبل التعيين
  - التدريب بعد التعيين مباشرة
  - التدريب أثناء العمل وأداء الوظيفة
  - التدريب الإداري وهو خاص بتدريب رجال الإدارة لمستوياتهم المختلفة
  - التدريب الإشرافي
  - التدريب التخصصي
- التدريب داخل الشركة قد ترغب في عقد برامجها داخل ن سواء بمدرسين من داخل الشركة وبالتالي يكون يمون علي الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدرسين لتصميم البرامج ، ثم الإشراف علي تنفيذها .
- وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل . أو الإشراف علي قيام بعض العمال القدامي ذو الخبرة بهذه المهمة وف ها الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه بعمل المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه التدريب مع ظروف أداء العمل . وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلي حيز الوفاق والعمل .
- تدريب خارج الشركة ، تفضل بعض الشركات ان تنتقل كل أجزاء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ن وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة (2)

---

(1) عبد الله جوهر إدارة الموارد البشرية ( الإسكندرية : 211 ) ص 101

(2) محمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ص 462

## - التدريب المهني والفني :

يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في أعمال الأعمال الفنية والمهنية مثل الكهرباء والتجارة .... الخ وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني

### - التدريب التخصصي :

تتضمن معارف ومهارات علي وظائف أعلي من الوظائف الفنية والمهنية والمعارف والمهارات من تركيز علي حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة وإتخاذ القرارات ولا تركز علي الإجراءات الروتينية .

### - التدريب الإداري :

يتضمن المهارات والمعارف الإشرافية والإدارية المناسبة للإدارات الدنيا والوسطي العليا ، وتمثل المعارف عمليات التخطيط الإداري والتنظيم والرقابة وإتخاذ القرارات والقيادة والتنسيق والإتصال

### - تدريب التوجيه :

التوجيه هو النزاع الأكثر شيوعاً لتدريب الموظفين إنه حدث لمرة واحدة للترحيب رسمياً بالتقنيات الجديدة وتقديم موظفين جدد خلال أسبوعهم الأول في الوظيفة (1)

### التدريب الإلزامي :

إعتماداً علي مكان وجود شركتك والصناعة التي تعمل فيها ، قدم يتم تطبيق بعض لوازم تدريب وتأهيل الموظفين علي سبيل المثال غالباً ما يطلب من موظفي القطاع العام أن يأخذوا تدريبات الصحة والسلامة المهنية والمرطبات ، وتحتاج المؤسسات التي لديها تراخيص إلي أن يكون موظفوها حاصلين علي شهادة إسلامية ، ويطلب عدد قليل من قوانين الولايات من كل الشركات العامة والخاصة تقديم دورات تدريب المنتجات والخدمات .

يمكن أن التدريبات علي المنتجات إما جزءاً من الإعداد للوافدين الجدد أو يمكن أن تكون متاحة لأي موظف يحتاج إلي مرطبات علي علي المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويكمن أيضاً إستخدام هذا النوع من التدريب لتنفق الموظفين حول المنتجات أو الخدمات أو الميزان التي تم تقديمها حديثاً حتي يكونوا محدثين دائماً (2)

---

(1) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، محمد الغالي الطاهر وآخرون

(2) العامة

## ومن أنواع التدريب أيضاً :

التدريب حسب مرحلة التوظيف يشمل

- يحتاج الموظف إلي مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلي عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله علي أداءه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة
- التدريب اثناء العمل

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتي تضمن كفاءة اعلي للتدريب . حين إذن تشجع وتسمي المنظمات إلي أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب علي مستوي فردي للمدربين .

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، علي الأخص حينما يمون هنالك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك

- التدريب بغرض الترفيه والنقل

- نعني بالترفيه والنقل أن يكون هنالك إحتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينتقل إليها . وهذا الإختلاف والفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثقرة .

- التدريب للتهيئة للمعاش

وفي المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج علي المعاش وبدء من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ( ركنه عن العمل ) بالخروج علي المعاش .

وسنعمد في دراستنا لأنواع التدريب علي التصنيف الأخير الذي قسم التدريب علي أساس الأهداف إلي ثلاثة أنواع<sup>(2)</sup>

- التدريب المهني بالإعداد

تنشأ الحاجة إلي هذا النوع من التدريب قبل أو أثناء توظيف عمالة جديدة أو نقل أو توفير بعض الأفراد داخل المنظمة ويدخل في إطار هذا النوع من التدريب الصور التدرجبية الآتية .<sup>(3)</sup>

- تدريب التأقلم أو التكيف بهذا النوع من التدريب إلي تعريف الفرد بعمله الجديد وإدماجه في مجتمع العمل ، وذلك عن طريق أمداده بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وسياستها ولوائحها وقوانينها وقنوات الإتصال فيها .

---

(1) أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ص458

(2) حمود عبد الله صالح عقلان ، المرجع السابق ذكره ، ص458،459،560

### المبحث الثالث : أساليب التدريب :

يقوم التدريب خلال إدرات بإستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تكمنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة والمناقشة وتمثيل الأدوار ودراسة الحالات ودراسة الوقائع والمباريات والتمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنستعرض الأساليب فيما يلي (1)

- التدريب العملي ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه علي القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول علي نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر بإستخدام مثل هذا الأسلوب علي الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم .
- تمثيل الأدوار Role playing يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً عملياً علي أن يقوموا هم بتنفيذ هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هنا ويرجع هذا القصور في معلومات الفرد لي تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب ويرجع هذا القصور إلي أكثر من الأساليب وهي (2)
- الترقية : تؤدي الترقية إلي وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .
- النقل يؤدي إلي نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة
- تقييم الأداء يؤدي هذا إلي إكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي كما هو موجود في التقسيم بين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .
- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف علي ما إذا كان هنالك قصور في المعلومات أم لا .
- الإدارة والأهداف يؤدي إستخدام هذا الأسلوب الإداري إلي الاعرف علي قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية
- الحوادث إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلي قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تدريب هؤلاء الأفراد
- الرقابة علي الجودة إذ أشارت تقارير الوقاية علي الجودة لأن السبب في الأخطاء وإنخفاض الجودة يرجع إلي أن الأفراد لا يعلمون اسلوب العمل وجب تدريبهم .
- الشكاوي إذا كانت أسباب الشكوي من أفراد معينين ترجع إلي نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .

(1) أحمد ماهر ن مرجع سابق ذكره ص342

(2) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 332

- القيام بمهام خاصة إذا كانت نية الإدارة هي نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة الصعبة وجب تدريبه .
- التناوب الوظيفي إذا كان هنالك تناوب بين مجموعتين من الأفراد علي أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم علي هذه الأعمال
- تحديد الحاجة للتدريب علي مستوي المنظمة وتمثل هذه الأسباب وهي . (1)
- إنشاء وحدات إنتاج جديدة
- إضافة منتجات جديدة
- استخدام آلات ومعدات جديدة
- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة

### دراسة الحالة :

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب ويتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارس ويتناول من حيث المشاكل وأسبابها وحلها البديلة وتقييم للبدائل المختلفة وتشير البحوث إلي أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات . (2)

### البريد الوارد :

في محاولة أخري لإبراز الوقائع وللحكم بصورة وقاعية علي المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلي الدارسين الذين يكونون في الغالب في الطبقة الإدارية أن أسس تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد في الملف كما أن العلاقات بينهم غير حقيقة مما يجعل الحكم عليها صعب .

(1) أحمد ماهر ، المرجع السابق ص333

(2) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، محمد سليمان محمد وآخرون

## طرق التدريب :

ومن أهم آليات خطة التدريب أيضاً تحديد طرق التدريب . هنالك عدة طرق متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برامج التدريب ، هذا مع إمكانية استخدام كل هذه الطرق في الشركات الكبيرة من وقت لآخر . ومع ذلك فإن استخدام طريقة معينة إنما يعتمد علي أهداف برامج التدريب وقدرات وإمكانيات كل من المدربين وكذلك الأفراد المطلوب تدريبهم كما تعتمد أيضاً طريقة التدريب علي عدد المتدربين المحتملين ومستوي العمل وتعتمد أيضاً علي بعض العوامل الأخرى مثل عامل الوقت . والتكاليف الخاصة بكل طريقة من طرق التدريب . هذا ويقع علي عاتق قسم التدريب مسؤولية دراسو النواحي السابقة وتقرير أحسن الطرق للوصول إلي النتائج المرغوبة ، وفيما يلي عرض سريع لطرق تدريب العاملين بالمؤسسات . (1)

### - التدريب أثناء العمل :

يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن تدريب وتعليم العاملين .

### - طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية :

تعتبر هذه الطرق مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد علم المبادئ العلمية لموضوع معين .

### طرق تدريب العاملين :

لا بد من دراسة العوامل التالية قبل تحديد طرق التدريب (2)

- مدي فعالية التكاليف
- مدي توفير التسهيلات المناسبة
- محتوى البرامج المراد التدريب عليها
- قابلية العاملين ورغباتهم
- قابلية المتدربين ورغباتهم
- مبادئ التعليم (3)

---

(1) محمد محمد إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص635-636

(2) عبد الله حسين جوهر ، مرجع سبق ذكره ، ص102

(3) المرجع السابق ، ص103

طرق التدريب الشائعة ما يلي : (1)

1- التدريب في موقع العمل :

وذلك من خلال قيام المدرب بممارسة العمل أمام المتدربين .

2- ممارسة المهنة :

وهنا يتم وضع المتدرب في العمل تحت إشراف وتوجيه موظف له خبرة يقوم بالإرشاد والتوجيه والتعليم .

3- تعليم العمل من خلال وهي

- إعداد برنامج توجيهي إرشادي حول إجراءات العمل .
- تقديم محاضرات نظرية حول نظام العمل وضوابطه .
- تجربة وممارسة العمل فعلياً
- تدوير العمل وذلك عن طريق نقل الأفراد داخل المنظمة من قسم إلي آخر .
- التدريب في بيئة مماثلة للعمل .
- المحاضرات وعرض الأفلام .

تقويم طرائق التدريب :

لابد من الأخذ ببعض العوامل المساهمة في زيادة فعالية التدريب كالاتي .

- مدي تصميم البرامج وفقاً للحاجات الضرورية .
- مدي توفير التغذية العكسية .
- الإرتباط بخبرات المتدربين .
- مشاركة الأفراد الفعالة .

---

(1) عبد الله حسين جوهري ، مرجع سبق ذكره ، ص103

## طريقة تقييم كفاءة التدريب وهي : (1)

تختلف طرق تقييم كفاءة علي أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم والتي علي أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها ، وتحليل هذه البيانات . ويمكن الفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب .

1- تحقيق أهداف المنظمة

2- إكتساب وتعلم خبرات جديدة

3- رأي أو ردة فعل الدارسين

تحقيق أهداف المنظمة :

تسعي المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب ، فقد يكون الهدف نهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة .

---

(1) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، 1-2 ، ص358

# الفصل الثاني

## الكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثاني : أهمية الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

## المبحث الأول :

يفسر مفهوم الكفاءة الإنتاجية بأنه هو مدي تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة لأن الكفاءة تعني الإستخدام الأمثل للمصادر أو الإنتفاع بها لإنجاز الأهداف . (1)

أو أنها أمثل إستعمال لعناصر الإنتاج بهدف الحصول علي أقصى نفع من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية كما يعد مفهوم الكفاءة المعيار الرئيسي في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات وخاصة أن البيئة تتصف بشح الموارد المتاحة وهو الإعتماد علي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لكي تتحقق الكفاءة الإنتاجية علي المنشأة أن تبحث عن الفرص البديلة التي تعزز ممن إمكانيات الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة .

هو أداء الأعمال بطريقة صحيحة ولقد حظيت الكفاءة في مؤسسات الأعمال بكثير من الإهتمام من جانب الباحثين . (2)

وفي جميع الدول المتقدمة والنامية هذا النوع من الدراسات بوظائف المدير نجد أنه يحظى بإهتمام خاص فقياس الفعالية يمثل جوهر وظيفة الرقابة التي ترتبط بوظيفة التخطيط إرتباطاً وثيقاً أي أن القياس ينطوي علي القياس الكلي للمنظمة أو لأحد أجزاءها ومعرفة مدي التقدم أو النجاح المحقق وذلك طبقاً لمجموعة من المعايير التي تتلائم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل القياس وأمامه وجهة نظر إستراتيجية فيمكن أن نقول أنها مجموعة التعارف التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة .

وهي من الأمور الهامة التي إستدعت إهتمام دول العالم عامة علي إعتباراً أنها مؤثراً للربحية وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال وإعتمادها علي العمالة الماهرة وإستبعادها للعمالة اليدوية ويعود السبب في ذلك إلي أن المعيار الأساسي في تقييم المنظمات يتم بواسطة الإنتاجية ومما يزيد أهمية موضوع الإنتاجية هو علاقتها المباشرة مع المستوي المعيشي للفرد وللمجتمع عامة فالإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع علي المنظمة وعلي العاملين وعلي المجتمع ككل .

(1) مؤيد عبد المحسن الفضل ، إدارة الإنتاج والعمليات ، عمان ( دار زهران ) ص361

(2) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، فاطمة عبد المنعم وآخرون

وتعريفها هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كما ترتفع نسبة الناتج أي المستخدم من الموارد .<sup>(1)</sup>

ويمكن أن نقيس إنتاجية الفرد الواحد أو الجماعة أو المنظمة بمنطق العلاقة القائمة بين ما بين المخرجات من جهة والمدخلات من جهة أخرى .

وإستخدام موارد متنوعة توضيح مستوي الإنتاجية في سبيل الوصول إلي رقم المخرجات الذي تم تحقيقه .

فالمدخلات تشمل كافة الموارد التي إستخدمت في الإنتاج كالمواد الخام والمواد المنعة ورأس المال .

أما المخرجات فهي تشمل السلع والخدمات وتتكون الكفاءة من شقين الأول كمي ونعني به كمية الإنتاج والثاني كفي ونعني به مدي الجودة المتوفرة ومن الضروري أخذ الشقين في الإعتبار لأنه لا فائدة من إنتاج كبير ذي جودة منخفضة لا يلقي الطلب الكافي في السوق .

وتعرف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما إرتفعت نسبة الناتج إلي المستخدم من الموارد ويتبلور مفهوم الكفاءة بحدي الطرق وهي كالآتي .<sup>(2)</sup>

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل
- بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة وإنخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل وعلي هذا الأساس يمكن إستخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل علي مدي النجاح في إستخدام عناصر الإنتاج المختلفة كما ينبغي أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر علي حدة وهي مدي نجاح المشروع في إستخدام الموارد المتاحة ومقارنة نسبة الكفاءة بين المشروعات المختلفة في الصناعة أو المشروع في فترات مختلفة ويمكن الحكم عاي قدرة الإدارة في إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة .

---

(1) عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوة العاملة ( دار زهران ) ص28

(2) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ( القاهرة ، دار غريب ) ص21-23

## قياس الكفاءة الإنتاجية :

عندما نود أن نتطرق إلي دراسة موضوع قياس الكفاءة الإنتاجية لابد لنا في بداية الأمر أن نتعرف علي أنواع الإنتاجية التي يمكن تحديدها بنوعين أساسيين هما الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية فبالنسبة إلي الإنتاجية الكلية هي . (1)

يقصد بها العلاقة بين الناتج النهائي من جهة وبين عناصر الإنتاج مجتمعة التي إستخدمت في العملية الإنتاجية من جهة وبين عناصر الإنتاج من جهة أخرى وتهدف إلي الربط بين الناتج والوارد لتجديد مستوي الكفاءة الإنتاجية وإستخدامها للعناصر المتاحة ويمكن ترجمة ما قدم بالمعادلة التالية .

### قيمة الإنتاج

قيمة المستلزمات ( مواد + أجور + رأس المال ... ألخ )

أما بالنسبة للإنتاجية النوعية : هي العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية وعنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة من ناحية أخرى .

## مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل :

تتم عملية القياس وفقاً لثلاثة مراحل (2)

- مرحلة القياس الأولية لوضع معايير لقياس الأداء تقوم علي مستوي هذه المرحلة بداية شاملة لعنصر العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة وللإمكانيات والقدرات التي يبذلها كل فرد في العملية الإنتاجية هو مجهود ضروري وليس ضائع وللتأكد من ذلك لابد للإدارة من دراسة الزمن والحركة فكلما تمكنت الإدارة من قياس المقدار عن طريق إستخدام الأساليب العامية .

(1) عمر وصفي ، غدارة القوي العاملة ، عمان در عمان ، ص29

(2) عادل حسين ، مشاكل الإنتاج الصناعية الإسكندرية 1998 ، ص203

ومنها أيضاً : (1)

- قياس كفاءة الأداء في المنظمة
- تقييم استخدام الموارد في المنظمة
- تحديد معوقات الإنتاج وبالتالي إزالة الأسباب التي تعرقل تحسين الإنتاج
- تحديد أساليب العمل وطرائق تحسين الإنتاج
- يستخدم قياس الإنتاجية كأداة تنبأ والتخطيط الإقتصادي وتخطيط القوي البشرية بشكل خاص
- يفيد قياس الإنتاجية في تحديد معدل إنتاجية العمل الذي يعتبر مؤشراً هاماً في معرفة التطوير الإقتصادي لبلد ما من خلال مقارنته مع البلد الآخر
- يستعمل للرقابة علي الأداء ومعرفة مستوي كفاءة التنفيذ
- إيجاد معيار لمعرفة ما إذا كانت الزيادة في الأجور ذات لآثار ضخمة .
- الحصول علي معيار لمعرفة ما إذا كانت في الأجور وقبل الإنتقال إلي الحديث عن تأثير الإنتاجية تجدر الإشارة إلي تعريف مصطلحين متلازمين يحدث في كثير من الأحيان خلط بينهما وبين الإنتاجية وهما الكفاءة والفعالية وزيادة في إنتاج السلع والخدمات بالعناصر نفسها أو بأقل منها وبأقصى كفاءة ممكنة ومن الممكن قياس الكفاءة بعدد من المؤشرات .
- المعايير المباشرة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال فترة زمنية معينة وتشمل .
  - أ- المقاييس الكلية
  - ب- المقاييس الجزئية
  - ج- النوعية والكفاءة
  - ح- المقاييس غير المباشرة

---

(1) مؤيد عبد المحسن ، حاكم محسن محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ص362

## المبحث الثاني :

### أهمية الكفاءة الإنتاجية :

الوظيفة الرئيسية للإدارة المهنية في أي مؤسسة مهنية هي تحقيق هدف مهني معين وتختلف الأهداف المهنية التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة النشاط المهني وإمكانيات كل مؤسسة مهنية ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة المهنية هو ضرورة تحقيق إنتاج مهني معين بدرجة عالية من الكفاءة المهنية الإنتاجية .<sup>(1)</sup>

وتستمر الكفاءة الإنتاجية أهميتها باعتبارها إحدى الإشارات الأساسية التي يمكن التعرف على مستوى حسن استخدام الموارد .

إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع .  
فبالنسبة للفرد يؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على أجر أعلى وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي .

أما بالنسبة للمنظمة فنجد أن ارتفاع كفاءتها الإنتاجية يؤدي لتخفيض التكاليف الذي يتيح تخفيض الأسعار .

أما بالنسبة للمجتمع فيؤدي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض الأسعار<sup>(2)</sup>  
لقد استحوذ موضوع أهمية الكفاءة الإنتاجية على إهتمام كبير من قبل الباحثين في الدول المتقدمة صناعياً ومن قبل مديري المنظمات فيها وعلى الأخص في ظل التكنولوجيا الحديثة وإعتمادها على العمالة الماهرة وإستبعادها للعمالة اليدوية يتم بواسطة الإنتاجية التي هي تعبير عن الربحية فالإنتاجية المرتفعة عامل رئيسي في تحقيق مستوي عالي من الربحية .

ومما يزيد أهمية موضوع الإنتاجية هو علاقتها المباشرة والوطيدة و المستوى المعيشي للفرد والمجتمع عامة

فالإنتاجية المرتفعة تعود بالنفع علي المنظمة والعاملين فيها وعلي المجتمع (3)

أوجه الكفاءة الإنتاجية

يمكن النظر للكفاءة الإنتاجية من وجهين :

الأول كمي ويعني كمية الإنتاج النهائي

الثاني كفي ويعني مدي الجودة المتوفرة في الشق الأول ومن الضروري أخذ الشقين في الإعتبار عند القياس لأنه لافائدة من إنتاج كبير ذو جودة منخفضة لا يلقي الطلب الكافي عليه في السوق (4)

---

(2) ويكيبيديا

e3abi (1)

(3) علي السهلي ( إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية ) دار المعارف بمصر ، القاهرة ص28 (4) ويكيبيديا

تتحسن وتتطور أهمية الكفاءة الإنتاجية في أيامنا بالنظر غلي قلة بعض العوامل الإنتاجية المهنية كالفعااليات والكفاءات المهنية الإدارية والمنظمات وتأهيل الموظفين ،

الأمر الذي يقيم نجاح إستغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها نحدد أهمية الكفاءة الإنتاجية عن طريق محاولة الإدارة المهنية التنسيق بين جميع الجوانب حيث تواجه قوة ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتقليل أسعار الإنتاجية وتحسين نوعيتها في نفس الوقت وفي مطالبة الموظفين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل المهني .

وتحسن ظروفه بالإضافة إلي إهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح ولا يمكن العمل علي إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية ، لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف من زيادة راتب الموظف المهني وتخفيض أسعار السلع و تحسين جودتها (1)

تبين أهمية الكفاءة الإنتاجية من جهة المؤسسة المهنية من حيث أنها مؤشر علي درجة الإستثمار الفعال والعوامل المتوفرة ، وطريقة هامة لرسم سياسة الرواتب وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج المهني وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة المهنية .

يمكن التعرف بواسطتها علي مستوي حسن إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة مهنية عالية ، بالإضافة غلي أنها تعكس مدي كفاءة الإدارة المهنية العليا في التنسيق .

الإختيار المهني بين البدائل وسلامة التوجيه المهني هذا ما يزيد من معرفتنا لأهمية الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة المهنية في التطورات الحديثة وتشمل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العمل والمؤسسة المهنية من خلال ما يلي (2)

- أن الضعف يرجع في جزء كبير منه إلي التسويق في إستخدام القنية الإنتاجية المهنية الجديدة والإستفادة من التقديم المهني والتقني ، مما يؤدي إلي التقليل من الكفاءة الإنتاجية للعمل والوظيفة والمواد الأولية والآلات والأجهزة المهنية علي زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها من العوامل الرئيسية لزيادة العمل والأداء المهني .

---

(1) عربي

(2) زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية (د ، ن) ، ص 55

هدف الكفاءة الإنتاجية يتحقق عن طريق

خطة فعالة للقوي العاملة تحقق الإستقرار الوظيفي  
عن طريق تحقيق التوازن بين

في الوقت المناسب

في الوظيفة المناسبة

وضع الشخص المناسب

وهذا يؤدي إلي تحقيق التفاعل بين

الرغبة في العمل

القدرة علي العمل

الأثر الوظيفي = الرغبة

الطلب علي الوظيفة = القدرة

الإدارة العليا

المصدر : ( محمد عثمان إسماعيل

## أهم النصائح لرفع الكفاءة الإنتاجية :

يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة المتفرغين تحسين كفاءتهم المهنية الإنتاجية في مكان العمل بحيث تشمل النصائح الصغيرة والمفيدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال ما يلي (1)

- تجنب المشتات الإستمرار في التركيز علي ما علي الموظف القيام به هو المفتاح ليكون أكثر كفاءة مهنية المشتات يمثل التنازع والأجهزة الإلكترونية ومواقع النت التي تجذب الموظف لها مع عدم التركيز علي المهام المهنية .
- إدارة الوقت بكفاءة : علي الموظف المهني أن يخطط ليومه في المستقبل المهني مما يسعد علي أن يكون أكثر تنظيماً ويتخلص من التوتر غير الضروري من خلال القيام بجدوله أهم الأشياء الالتي يجب القيام بها في ذلك اليوم .
- أصعب الأشياء أولاً : علي الموظف المهني أن يخطط ليومه المهني بطريقة تجعله ي تعامل مع أصعب الأمور في الصباح الباكر سواء كان مخترح يحتاج إلي وضع خطة مهنية تسويقية أو كان بحاجة إلي النظر في النموذج الأولي لإختراعه بحثاً عن عيوب التصميم أو الأداء المهني ، فعلي الموظف المهني أن يحصل علي هذه المهمة الصعبة أولاً ويكون لديه عقل أكثر صفاء .

## قياس الكفاءة الإنتاجية :

لابد في بداية الأمر أن تتعرف علي أنواع الإنتاجية التي يمكن تحديدها بنوعين أساسيين هما الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية فبالنسبة لي الإنتاجية الكلية يقصد بها العلاقة بين الناتج النهائي من جهة وبين عناصر الإنتاج مجتمعة التي إستخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية ويهدف إلي الربط بين الناتج والوارد لتحديد مستوي الكفاءة الإنتاجية .

الإنتاجية النوعية : فيقصد بها العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية وعنصر من عناصر الإنتاج المستخدمة من ناحية أخرى مثل إنتاجية العمل ، إنتاجية المواد ، إنتاجية الآلات .... الخ ويمتاز هذا النوع ببساطة وسهولة شرحه للعامين (2)

---

(1) elarabi

(2) عمرو وصف / مرجع سبق ذكره ، ص29

## المحددات للكفاءة الإنتاجية :

ليس هناك من خلاف علي أن العوامل الفنية لها تأثيرها الهام علي الكفاءة الإنتاجية للمشروع ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال فما والت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر علي الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم .

إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاج باستخدام الطرق أن ينفذ لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيراً علي كفاءة التجهيز الآلي للمشروع يتطلب الأمر ضرورة توفير عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل (1)

- المقدرة علي العمل
- الرغبة في العمل

إن الكفاءة الإنتاجية كما حددنا سلفاً هي نتيجة تفاعل متغيرات لا تعتمد فقط علي أداء الفرد ولكنها تعتمد أيضاً علي كيفية إدارة العمل نفسه وعي النواحي الفنية المتعلقة بالتسهيلات الفنية المتوفرة مثل الآلات والموارد والنظم الإنتاجية وطرق وأساليب العمل كما أن كفاءة الفرد في أدائه لعمله تتوقف فقط علي مقدرة الفرد علي الأداء بل أيضاً علي رغبته علي الحد الأدنى- لهذه الظروف والظروف الإجتماعية ثم حاجات الفرد الشخصية أو الذاتية ومن ذلك العرض فإننا نجد أن هنالك ثلاثة محددات أساسية متداخلة للكفاءة الإنتاجية نوضحها فيما يلي (2)

- التسهيلات الإنتاجية :

والتي تأخذ طابع بشري وتتمثل هذه التسهيلات بصفة عامة في الآلات والتجهيزات الآلية والمواد الأولية المطلوبة للعملية الإنتاجية . وتؤثر التسهيلات الإنتاجية بلا شك في طبيعة ونتائج العمليات الإنتاجية إنما تتوقف علي مدى توفر التسهيلات المطلوبة من الآلات والمعدات والمواد التي تتفق مع طبيعة العمليات الإنتاجية بالنسبة للآلات والمعدات فأن يتم تحديد حجمها المناسب عند تخطيط المشروع وتقدير رأس المال اللازم والذي يتمثل في الأصول الثابتة والأصول المتداولة .

(1) علي السلمي ن إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ( دار غريب ) ص 26

(2) محمد الفاتح محمود بشير ( إدارة الموارد البشرية ) عمان ( دار الجنان ) ص 74

وتكتسب المقدرة علي العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلي الإستعداد الشخصي القدرات الشخصية التي يقيهما التعليم ويقلها التدريب وعلي ذلك فإن المقدرة فإن المقدرة علي العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرها هما المعرفة والمهارة فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عملية المهارة وهي القدرة علي إستخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ فالشخص قد يكون عالماً بالأصول والمبادئ والأسس العلمية للإدارة والتنظيم ولكن هذا ليس كافياً ليجعل منه مديراً ناجحاً إلا إذا إستطاع إستخدام تلك الأصول والأسس وتطبيقها في عمله صدقاً لقول إن الإدارة علم وفن مثلها مثل الطب والأدب (1)

بالطبع فإنه يمكن حساب الكفاءة الإنتاجية بدرجة أكثر تفصيلاً بالنسبة للبنود وعلي مستوي التقسيمات التطبيقية المختلفة أو علي مستوي العمليات المختلفة التي يقوم بها المشروع وعاي خط إنتاجي معين ويتوقف ذلك علي الهدف من عملية التحليل والقياس .

وعند دراسة الكفاءة الإنتاجية لا يجب تركيز الدراسة علي عامل واحد وإهمال باقي العوامل الأخرى كذلك العلاقة فيما بينهما يجب أن يراعي التغيرات التي تحدث في كافة المتغيرات التي تؤثر علي الكفاءة الإنتاجية حيث أن الكفاءة الإنتاجية لأحد هذه التغيرات التي تؤثر علي الكفاءة الإنتاجية حيث أن التغيرات لا تعكس التغيرات التي تحدث في باقي المتغيرات الأخرى فإنخفاض إنتاجية عنر العمل قد تكون الأسباب متعلقة بالتسهيلات الإنتاجية والنظم الإنتاجية المختلفة . (2)

---

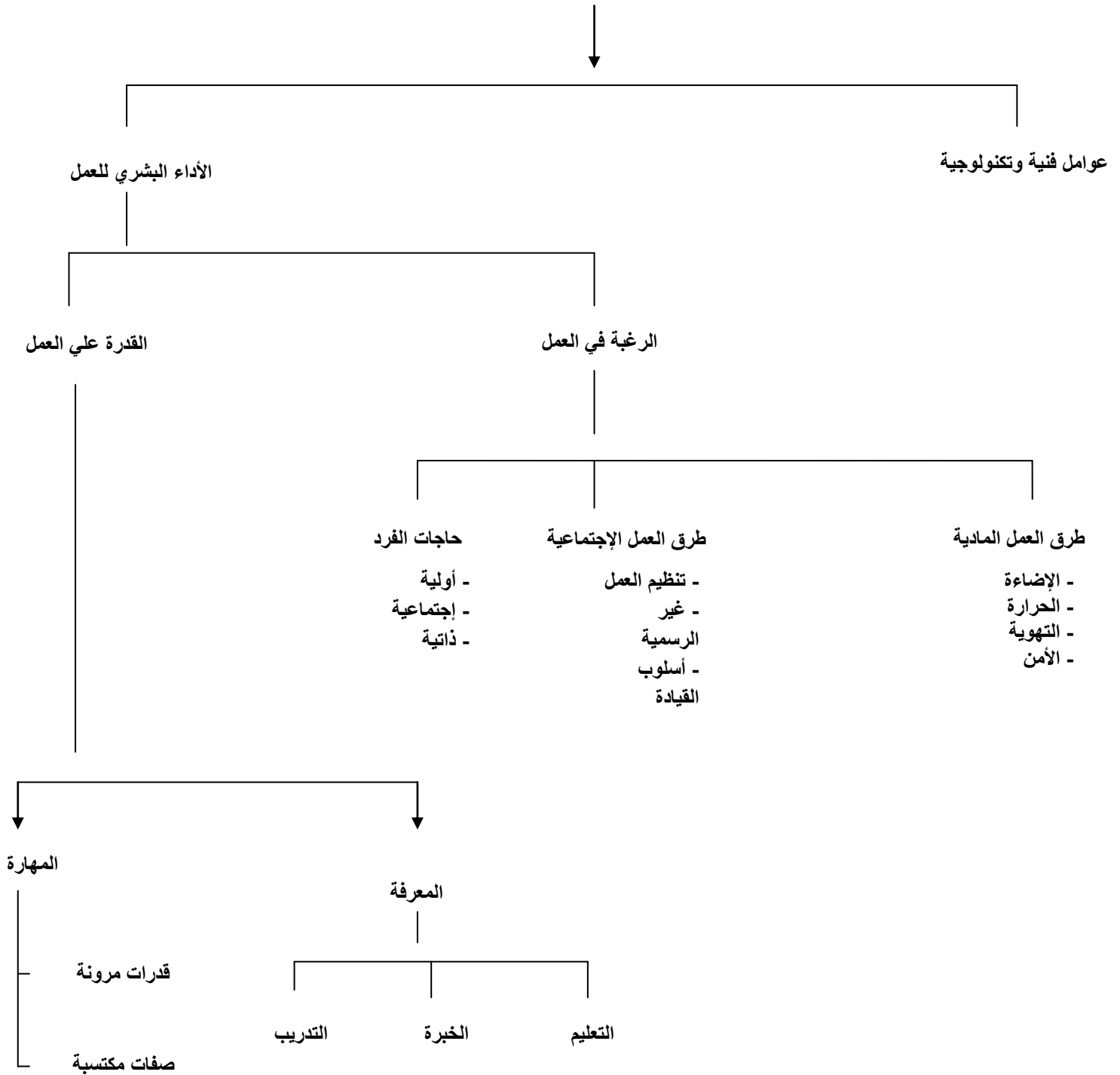
(1) علي محمد الفاتح محمد بشير ن المرجع السابق

(2) علي السلمي مرجع سبق ذكره

## شكل رقم 2/2

محددات الكفاءة الإنتاجية

الكفاءة الإنتاجية



علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية ( القاهرة : دار غريب ) ص39

## المبحث الثالث :

العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية :

هدف وظيفة إدارة القدرة العاملة يمكن حصر العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في المنشأة الاقتصادية في مجموعتين رئيسيتين كل منهما يشمل عوامل متعددة سنأتي علي توضيح أهمها فيما يلي (1) :

منها مجموعة العوامل الفنية ومنها :

- حدث الآلات التقدم التكنولوجي المتقدم .
- طرق وأساليب العمل المستخدمة
- مدي كفاءة الموارد المستخدمة في العمل
- التصميم الداخلي لمكان العمل الذي يراعي المبادئ الفنية في التخطيط للعمل بحيث تعمل علي إستغلال المساحات المتاحة وتسمح بحرية إنتقال العمل والأفراد بسهولة .

وأيضاً منها مجموعة العوامل الإنسانية وتتضمن الآتي : (2)

- المقدرة وتشمل علي عناصر متعددة منها الخبرة والتعليم – والتدريب – المعرفة القدرة الشخصية
- ظروف ومناخ العمل المادي .
- ولاشك أن لكل من المجموعتين تأثيراً في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وحادثة الآلات وجودة المواد وتخطيط برمجة الإنتاج هي العوامل التي تحدث تأثيراً في إنتاجية العمل في المنشأة وما يقال عن المجموعة الأولى يقال عن الثانية أيضاً فتوفر العوامل السابقة دون وجود عنصر قادر وراغب في العمل لن تمكن من تحقيق مستوي عالي من الكفاءة وإن عوامل كلا المجموعتين تكمل بعضها البعض ونحن في دراستنا هذه يكون التركيز علي المجموعة الثانية علي غعتبار أن مهمة إدارة القوي العاملة رفع الكفاءة الإنتاجية تنحصر في المجموعة الثانية بالعنصر البشري في العمل الذي هو محور عملها ونشاطها في المنشأة .

---

(1) بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، معاذ أحمد جلال الدين أحمد وآخرون

(2) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 31-32

العوامل المؤثرة علي الكفاءة الإنتاجية ومنها العوامل الإدارية :

العوامل الحاكمة والمؤثرة علي الكفاءة الإنتاجية وتشمل الكفاءة في التخطيط والتنظيم والرقابة (1) وبالرغم من أهمية العوامل الأخرى في التأثير علي الإنتاجية فإن العوامل الإدارية تعتبر من أهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الإنتاجية .

وإن عملية تحسين الإنتاجية لا تعني جودة العمل وأداء العمال فحسب بل أنها تتعلق أساساً بأداء الأعمال بطريقة سليمة ومن أجل القيام بذلك يجب علينا معرفة وفهم العوامل التي أحدها هذه الطريق لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر علي الكفاءة الإنتاجية والتركيز علي العوامل الداخلية باعتبارها قابلة للتحكم من قبل المؤسسة محاولة إبراز مختلف تأثيرها علي كفاءة الأفراد العاملين ويتم التصنيف علي حسب مجال الدراسة فيما يلي : (2)

- مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية مجموعتين الداخلية التي يمكن للإدارة والعوامل الخارجية العوامل الناتجة عن الظروف البيئية المحيطة والتي لا يمكن للإدارة التحكم فيها خارج نطاق سيطرتها ورقابتها .
- العوامل الفنية والإنسانية وضع ستمتر تصنيفاً خاصاً لها فنجد في مجموعة العوامل الفنية المستوي التكنولوجي جودة المواد كميتهما وغيرها أما المجموعة الثانية فقد قسمها إلي قسمين وهي القسم الأول القدرة علي العمل والقسم الثاني الذي يختص بالرغبة في أداء العمل الذي اوضح سترمتر الكفاءة الإنتاجية .
- والإنتاجية ترتبط بالإضافة إلي الجانب المادي والتقني للعمل بالمجهود البشري ودوره الكبير في أداء العمل والشكل الموالي بين العوامل الفنية والإنسانية المحددة للكفاءة الإنتاجية للعمل .

---

(1) أحمد عرفة – الإدارة الإنتاجية والفراغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج ، (د،ن) ص104

(2) علي السلمي الإدارة ، الإدارة الإنتاجية مرجع سبق ذكره ص 37-38

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر علي الإنتاجية بالزيادة أو النقصان وهي كآآتي : (1)

### العوامل الهامة :

إن إتباع الطرق لزيادة الإنتاجية يقوم علي التحكم بمجموعة من العوامل التي تؤثر علي الإنتاجية ومنها العوامل المباشرة وغير المباشرة .

- العوامل المباشرة الإنتاجية هي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الداخلية وتقع ضمن سيطرة المنظمة وتحدد كفاية عناصر الإنتاج وأهمها هي :
- القوة البشرية ودرجة تأهيلها وإنتظامها في العمل وإنخفاض معدل دورانها وفعالية برامج تدريبها .
- كثافة العمل وتنوع العمل ووسائل العمل ودرجة تطور التقانة وبرامج الصيانة وحالة الطاقة وكيفية إستثمارها وتحملها ومدى إستخدام الآلات والعدد والأدوات الخاصة
- المواد والطاقة ونوعيتها ودرجة إستغلالها .
- العوامل التي تربط عناصر الإنتاج .
- العوامل غير المباشرة هي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الخارجية الإنتاجية وتقع خارج وحدة سيطرة المنظمة .

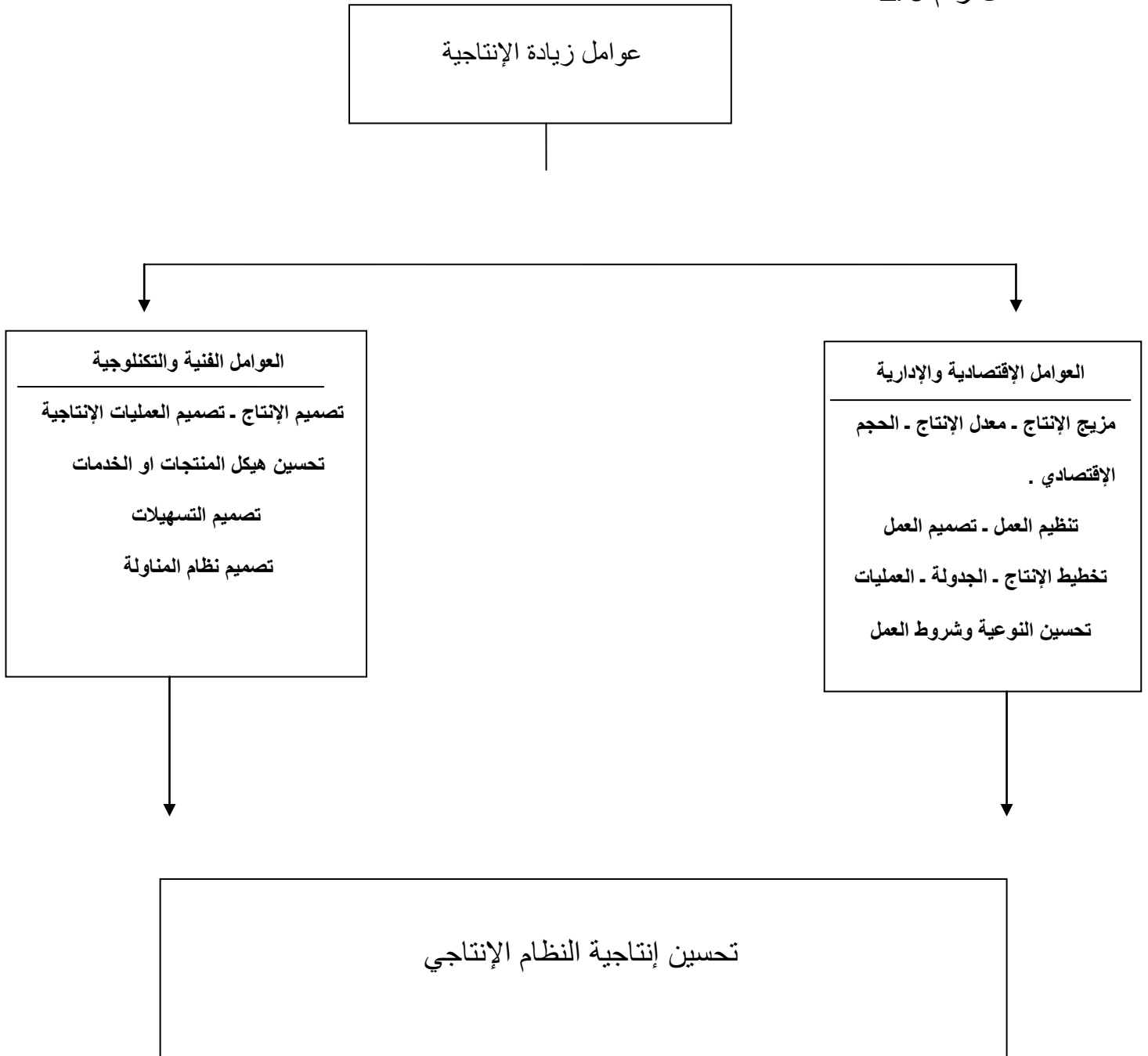
إن تحسين النوعية يمكن أن يكون له تأثير علي مقاييس الإنتاجية لأن تخفيض العيوب يؤدي غلي زيادة المخرجات وكل الأشكال يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي علي مقاييس الإنتاجية المختلفة مثل تحسين تصاميم المنج وعمليات الإنتاج وتحسين النوعية للمواد والاجزاء وأنشطة العمل يؤدي غلي زيادة الإنتاجية ز

عن الجودة الرديئة مثلها مثل الإنتاجية الرديئة تقلل من فاعلية المنظمات فالجودة الرديئة تؤدي إلي ساعات عمل إضافية لأجل إعادة العمل الذي من شأنه ان يلغي الرداءة في الجودة وكذلك وجود تلف وهو في المواد الأولية وتجتمع هذه المشاكل نتيجة لعدم الكفاءة فتؤدي إلي إنخفاض في الإنتاجية وبالتالي سيؤثر علي الإيرادات والارباح (2)

وتؤدي الإنتاجية الرديئة إلي مشاكل في العمليات وتآثر في عملية الشحن وإنخفاض الروح المعنوية وإزدیاد تكاليف العروض وبالتالي سيقفل من إشباع المستهلك في المنتجات المختلفة لها .

(1)كاسر نصر المنصور ، إطارة العمليات الإنتاجية ( د، ن) ص41

(2) مؤيد عبد الحسين ، حاكم محسن محمد ، مرجع سبق ذكره ( الأردن - عمان ) ص363



# الفصل الثالث

## شركة سكر حلفا الجديدة

المبحث الأول : النشأة والتطور التاريخي

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : التدريب ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الشركة

## نبذة تاريخية عن شركة سكر حلفا الجديدة :

بدأت صناعة السكر في السودان في أوائل الستينيات بإنشاء مصنع سكر الجنيد تبعه مصنع سكر حلفا الجديدة بعد تهجير سكان وادي حلفا 64/1966م وفي بداية السبعينيات تم إنشاء سكر سنار وعسلاية .

### الموقع :

يقع مصنع سكر حلفا الجديدة بولاية كسلا محافظة نهر النيل عطبرة جنوب شرق الخرطوم علي بعد 400 كيلو متر علي بعد 17 كيلو متر شمال مدينة حلفا الجديدة .

بداية الإنشاء 1964م بواسطة مجموعة شركات ألمانية Bukau wolf – B.M.A .

وتم تنفيذ في 1966م بتكلفة قدرها 8 مليون جنيه . التشغيل التجريبي كان في الموسم 1966-1967

الطاقة القصوي للمصنع عند التشغيل 60 ألف طن سكر المساحة الكلية للمشروع 40 ألف فدان .

### الري :

يروي المشروع بواسطة الري الإنسيابي من خزان خشم القرية من ترعتين رئيسيتين وقنوات فرعية .

### المزرعة :

جملة مساحة المشروع 40 ألف فدان يحصد سنوياً 22-21 فدان .

### الدورة الزراعية :

دورة خماسية ( بور - غرس - خلفه أولي - خلفه ثانية - خلفه ثالثة ) العينات المزروعة : Co 6806

Co 527 كما توجد عينات تحت الإختيار ( Co997- Tlu- 753 )

### المصنع :

الطاقة التصميمية للمصنع 4 ألف طن / ق/ اليوم الإنتاج 60 ألف طن سكر في الموسم للإستهلاك المحلي في عام 74/75 تخطت الطاقة الإنتاجية التصميمية إذ بلغت 75 ألف طن سكر مما دفع للتفكير في رفع الطاقة إلي 5 ألف طن / ق/ اليوم لإنتاج 75 ألف طن سكر للموسم بإمتداد وتوسع المصنع بغرض التصدير للمصنع ستة وحدات إنتاجية مباشرة ومساعدة .

1- الساحة والعصارات

2- الطاقة

3- تصنيع السكر

4- ورشة المصنع

5- المعمل الكيميائي

6- محطة التكرير

في عام 2000 تم إنشاء محطة تكرير للسكر بواسطة شركاء Tate&Lyle لإنتاج سكر مكرر بالموصفات العالمية يطلق عليه إسم سكر النيل .

### الورشة الزراعية :

تم إنشاء ورشة جديدة علي أسس علمية وفنية وصحية لمواكبة التوسع الذي تم بالمصنع بتكلفة بلغت 5 مليون مارك ألماني وأحدي عشر مليون جنيه سوداني .

دور الورشة يتلخص في إعداد وصيانة وإصلاح الآليات التابعة للمصنع والعاملة في تحضير الأرض والعمليات الزراعية من جرارات ثقيلة وخفيفة وعربات وترلات .

### الخدمات الإجتماعية :

يقدم قسم الخدمات الإجتماعية جل المساعدات في تطوير المنطقة .

في مجال الصحة يوجد مستشفى ريفي يساعد عدد من المراكز الصحية في المنطقة مع وجود كادر من الأخصائيين بعد أن تم توفير كل المعينات المساعدة بالمستشفى صيدلانية – معمل – أشعة – رسم قلب – موجات صوتية – غرفة عمليات – عربة إسعاف .

يساهم المصنع في تطوير خدمات صحة البيئة والصحة الوقائية بالمنطقة يساهم المصنع في توفير مياه الشرب النقية وتقديم الخدمات المختلفة للقري المجاورة من كهرباء وترحيل وتوفير وسائل الترفيه بمختلف أنواعها .

يساهم المصنع في رفع المستوي الإقتصادي والمعيشي عن طريق عن طريق الجمعية التعاونية كما يقوم المصنع بتوفير اللحوم الطازجة بأسعار معقولة للعاملين .

## **التعليم :**

تم تشييد وبناء البنية الأساسية لجميع المراحل التعليمية والتي تتمثل في عدد 4 مدارس ثانوية بنين وبنات وعدد 8 مدارس مرحلة أساس وعدد من الخلاوي ورياض الأطفال .

يقوم المصنع بتقديم الرعاية والدعم الكامل والمتواصل لهذه المؤسسات التعليمية حتي تسهم في بناء المجتمع .

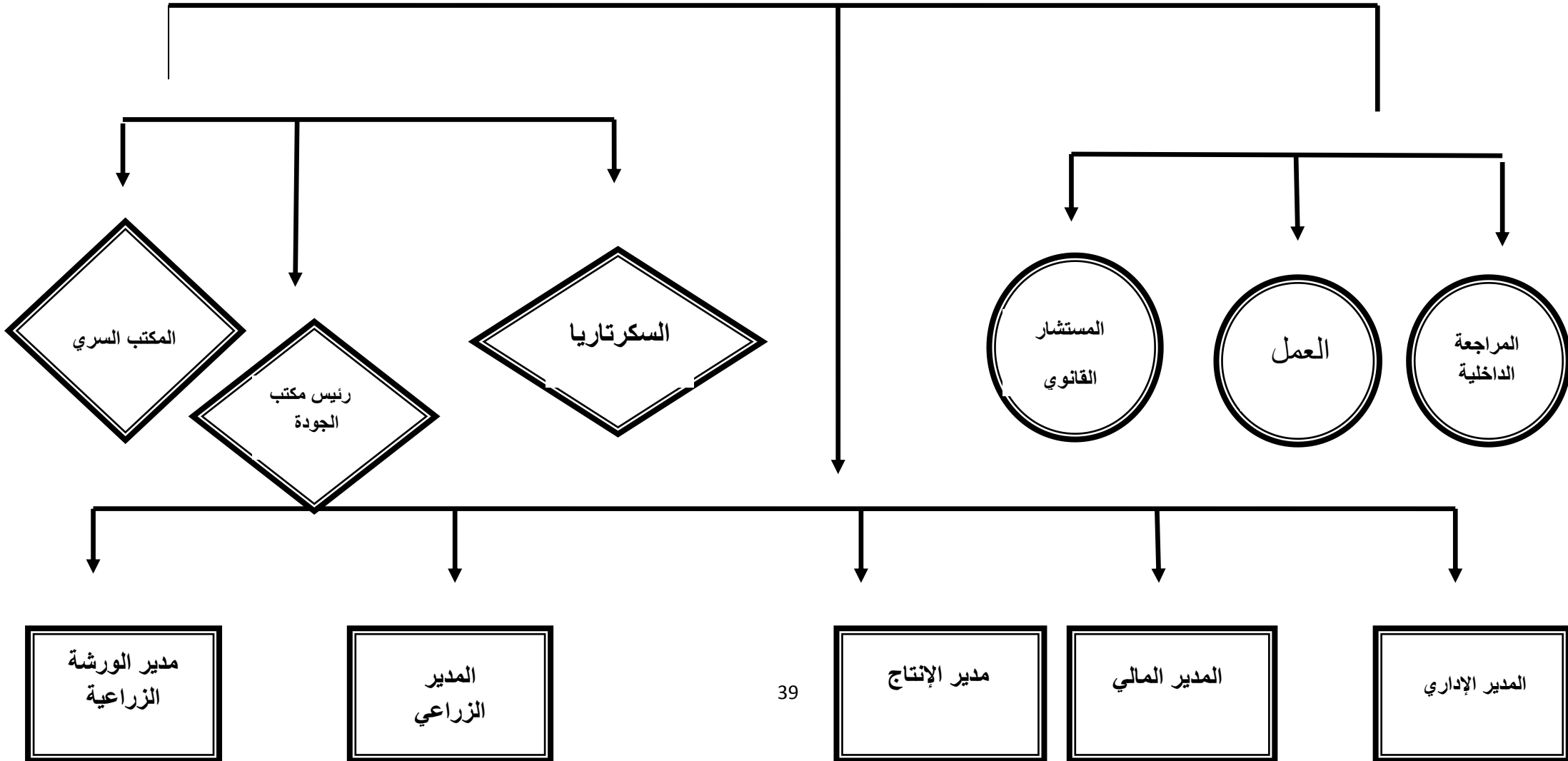
## **خاتمة :**

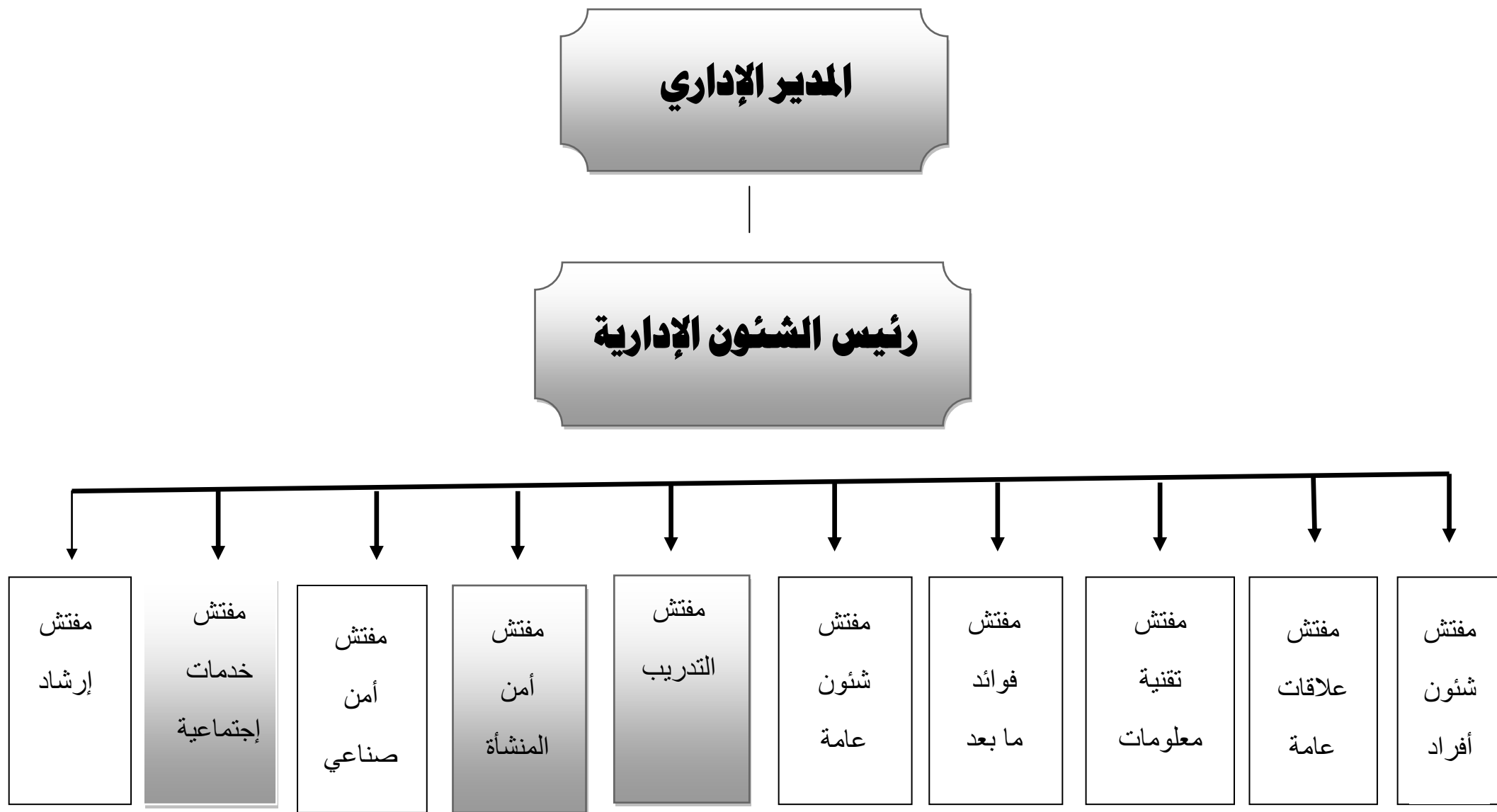
مصنع سكر حلفا من المؤسسات الواعدة من حيث الأرض ونوعيتها والماء والبنيات الأساسية للمصنع والورشة مما يجعل معدلات الإنتاج تتناسب طردياً مع ما يتوف من مدخلات الإنتاج .

ما زال وسيظل المصنع يقدم للعاملين والمواطنين بالمنطقة من الخدمات الزراعية والاجتماعية مما يؤثر إيجاباً علي حياة المجتمع .

# المدير العام

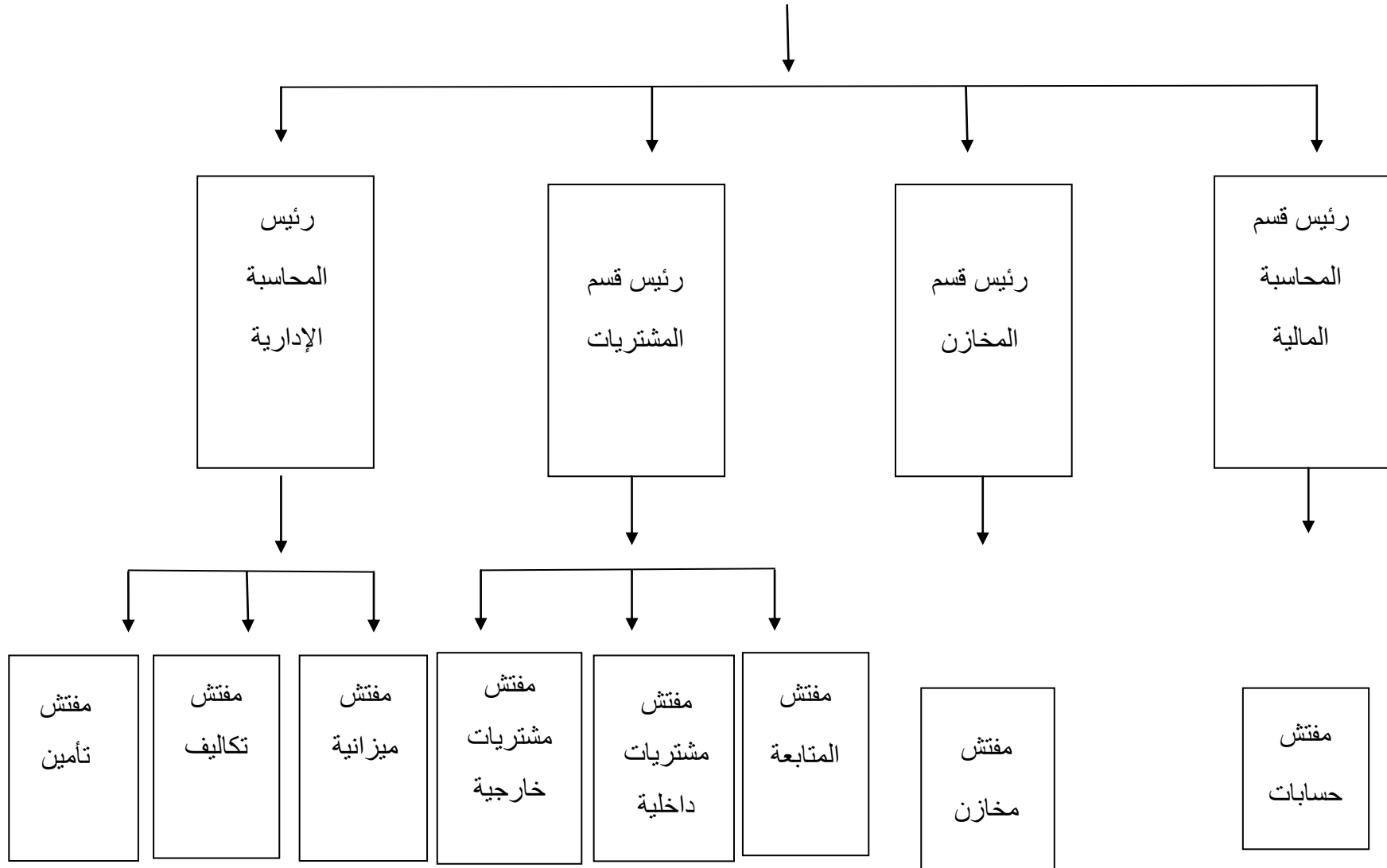
شكل رقم 2/4

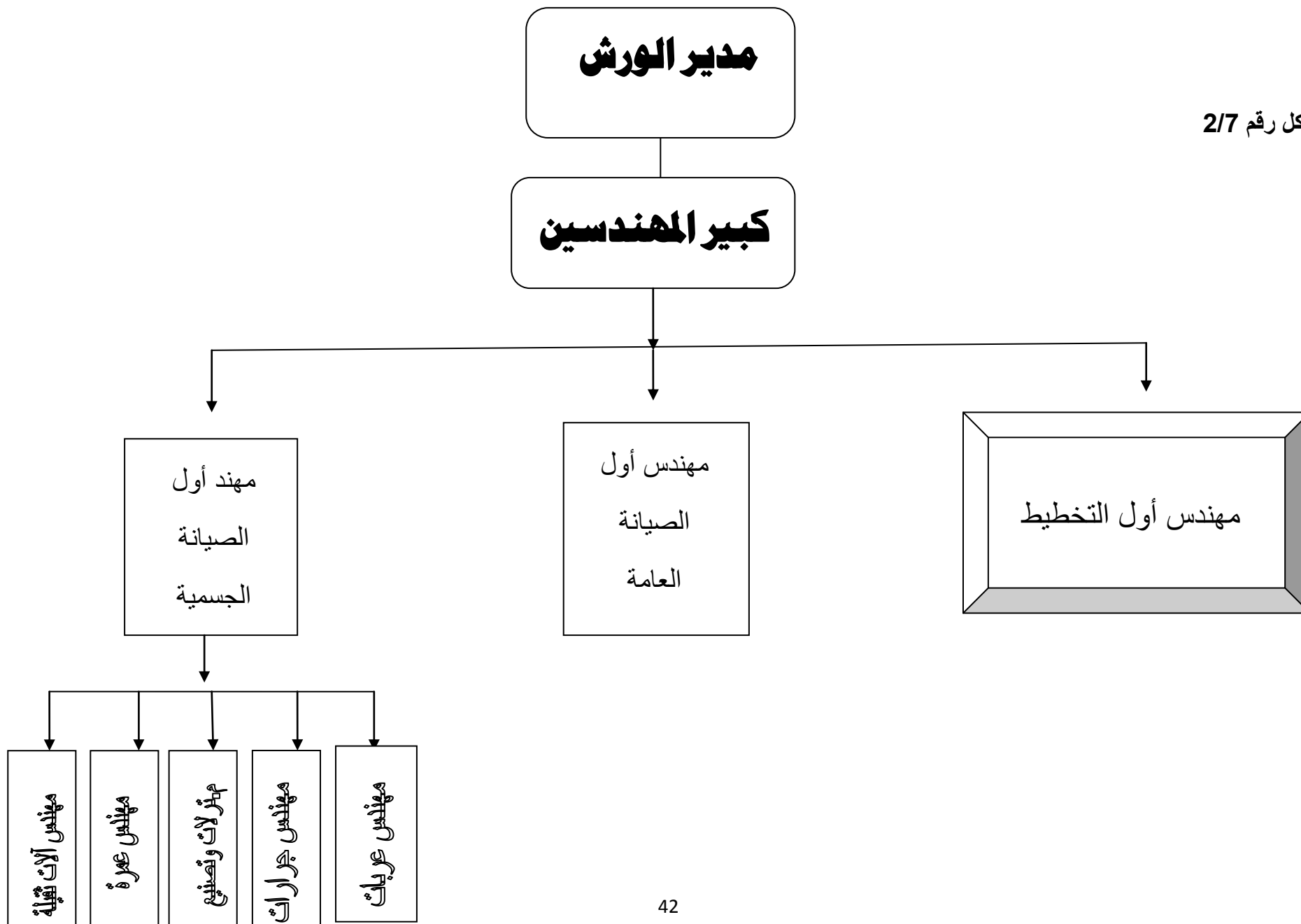




# المدير المالي

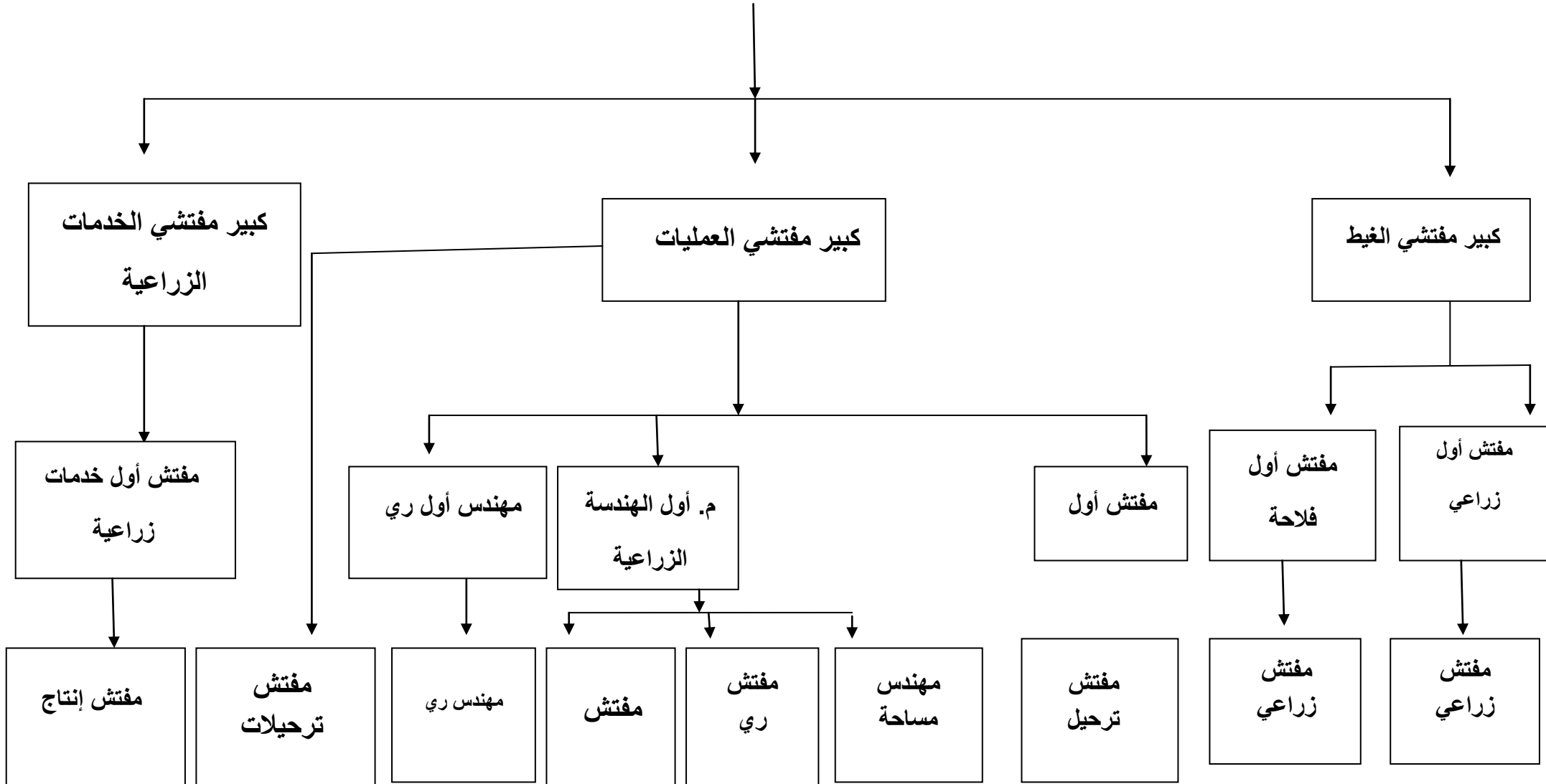
شكل رقم 2/6





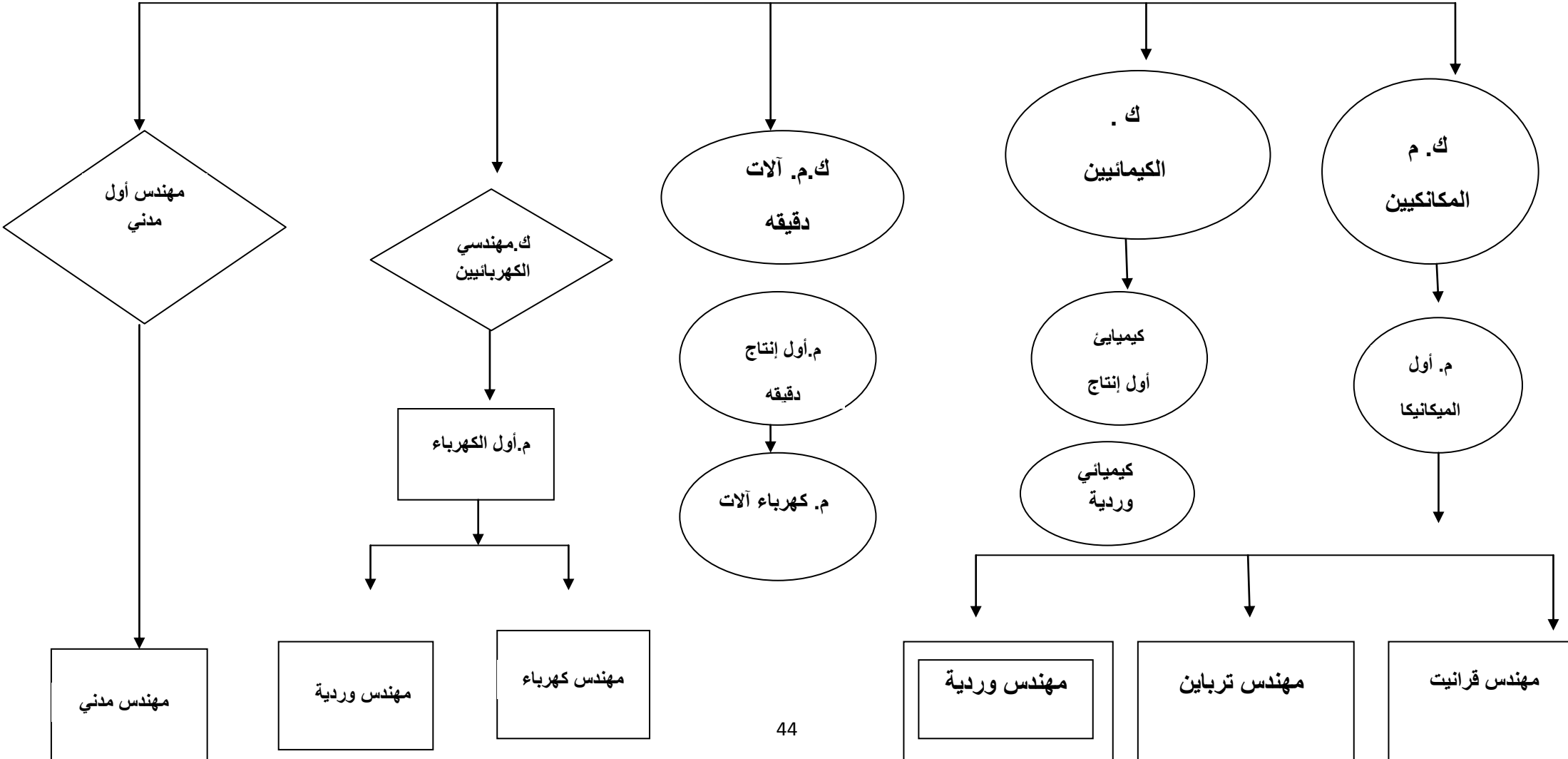
# المدير الزراعي

شكل رقم 2/8



# مدير الإنتاج

شكل رقم 2/9



## المبحث الثالث :

### التدريب ودوره في الكفاءة الإنتاجية :

التدريب يؤدي إلى تخفيض الفاقد والضائع وتحسين إستغلال الطاقات المتاحة ويؤدي إلى إكتساب معارف ومهارات تساعد في التقليل من الأخطاء والذين يتلقون وحدات تدريبية تكون نسبة أخطائهم أقل من الذين لهم يتلقوا .

الذين تلقوا دورات تدريبية نجد أنهم أصبحوا ينجزون أعمالهم بسرعة مقارنة بالذين لم يتلقوا دورات تدريبية .

كما أن التدريب يؤدي غلي تغيير دورات العمل والتي بدورها تؤدي تغيير دورات العمل وتعطيل الآليات والمكنات وكذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين وكما يزيد من معدلات الإنتاج وكذلك يؤدي إلى تحسين علاقات العمل مع الزملاء مما يؤدي إلى تعاونهم مع بعض في العمل كفريق وإنجاز الأهداف الإنتاجية وكذلك يؤدي إلى الإستقلال الأمتل لوقت العمل والإنضباط وعدم القيام بالعمل يؤدي إلى الدقة في العمل مما يساعد في زيادة الإنتاجية .

### نظام التدريب علي الكفاءة الإنتاجية :

قابلية التدريب علي المواد الخام الداخلة في الصناعة وقابلية التدريب علي تكبير ومزج وخط المواد المواد المختلفة بنسبة معينة حتي تؤدي إلى إنتاج منتج مطابق للمواصفات وتكون في مراحل الإنتاج المختلفة والتأكد من المنتج النهائي من مطابقة المواصفات المعول عليها عالمياً ومحلياً .

### عوامل نجاح التدريب علي الكفاءة الإنتاجية :

1/ الطاقم المؤهل

2/ الأجهزة الحديثة

3/ الإدارة الفاعلة

### عوامل فشل التدريب علي الكفاءة الإنتاجية :

- عدم التدريب للطاقم الفني

- عدم توفير الصيانة اللازمة للأجهزة التحليلية

- عدم الإهتمام الكافي بالجودة من قبل الإدارات الخاجية وتتمثل في :

تذبذب التيار الكهربائي يؤدي إلى إعطال متكررة في أجهزة التحليل وأمن التدريب علي الكفاءة الإنتاجية بين قسم ضبط الجودة المباشرة بالإضافة إلي الكيميائيين وكل طاقم قسم ضبط الجودة .(1)

# الفصل الرابع

تحليل البيانات

الخاتمة : وتشمل

النتائج والتوصيات

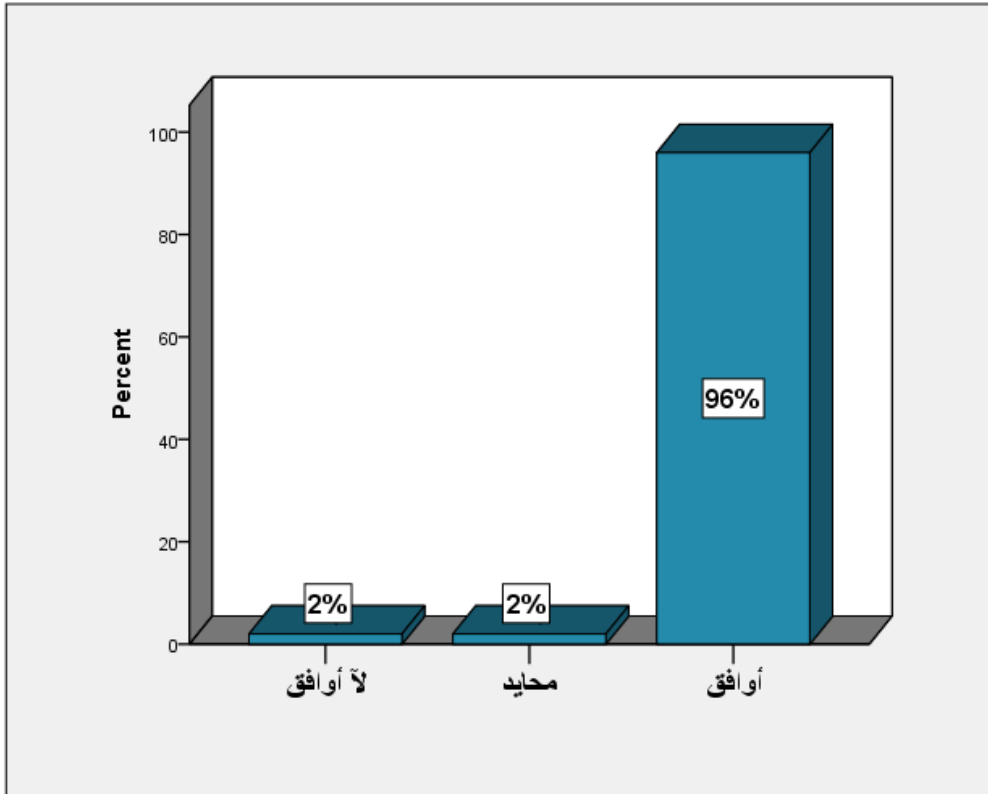
قائمة المصادر والمراجع

المبحث الثاني :

تحليل البيانات :

جدول (1): التدريب بهدف الترقية يحفز العاملين ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع:

النسبة	التكرار	العبارة
%96	48	أوافق
%2	1	محايد
%2	1	لا أوافق
%100	50	المجموع



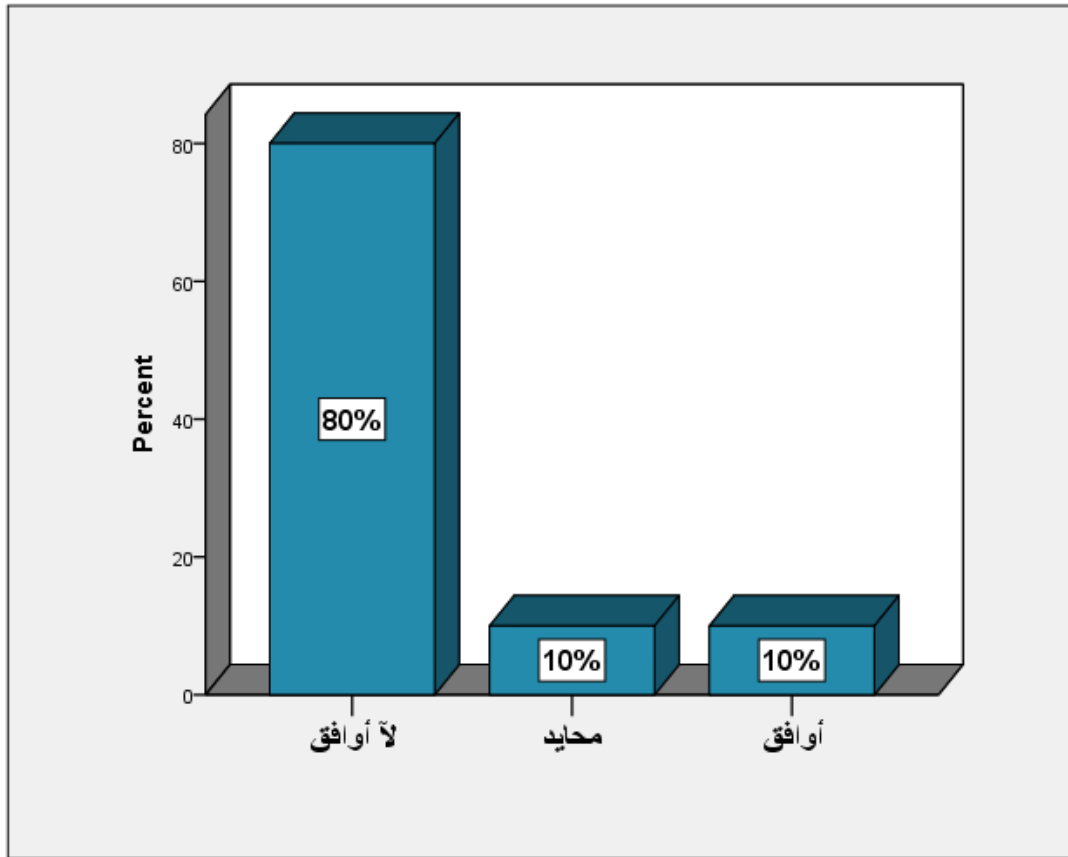
شكل (1): التدريب بهدف الترقية يحفز العاملين ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع

وافق على هذه العبارة 96% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 2%، بينما 2% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب بهدف الترقية يحفز العاملين ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع.

جدول (2): توجيه العاملين ينعكس سلبياً على الأداء والإنتاج في المصنع:

النسبة	التكرار	العبارة
%10	5	أوافق
%10	5	محايد
%80	40	لا أوافق
%100	50	المجموع



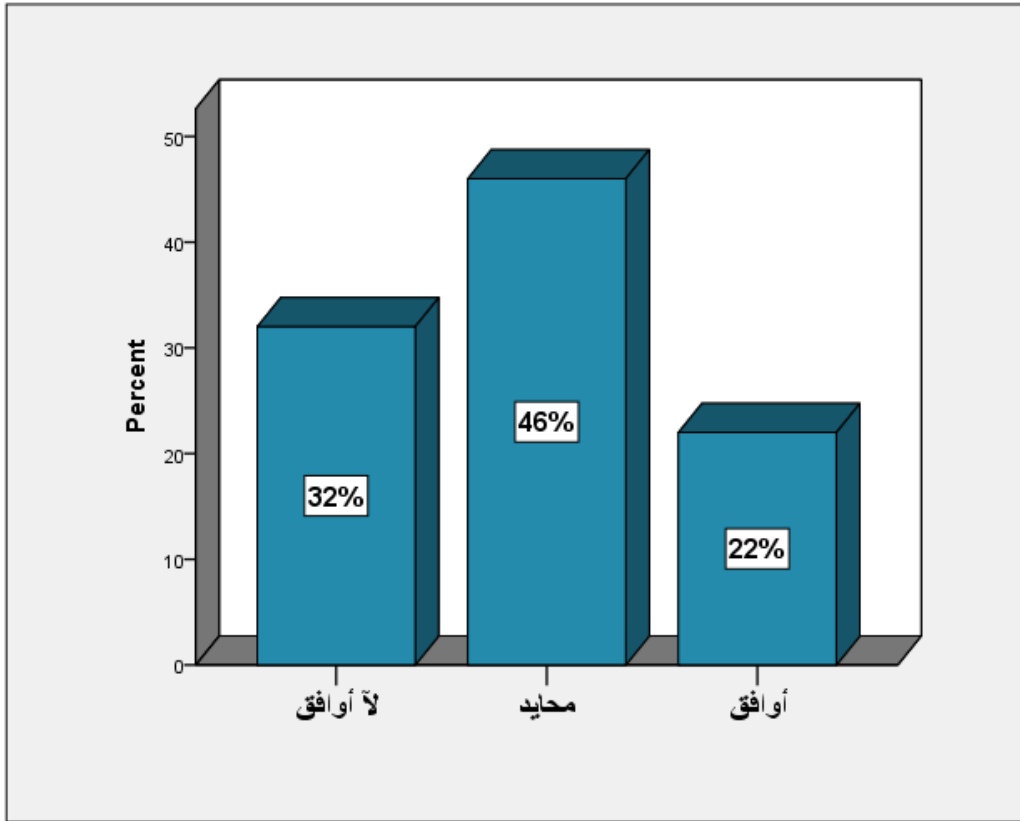
شكل (2): توجيه العاملين ينعكس سلبياً على الأداء والإنتاج في المصنع

وافق على هذه العبارة 10% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 80%، بينما 10% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن توجيه العاملين ينعكس سلبياً على الأداء والإنتاج في المصنع.

جدول (3): اختيار أسلوب التدريب لا يعتمد على اختيار المادة التدريبية:

النسبة	التكرار	العبارة
22%	11	أوافق
46%	23	محايد
32%	16	لا أوافق
100%	50	المجموع



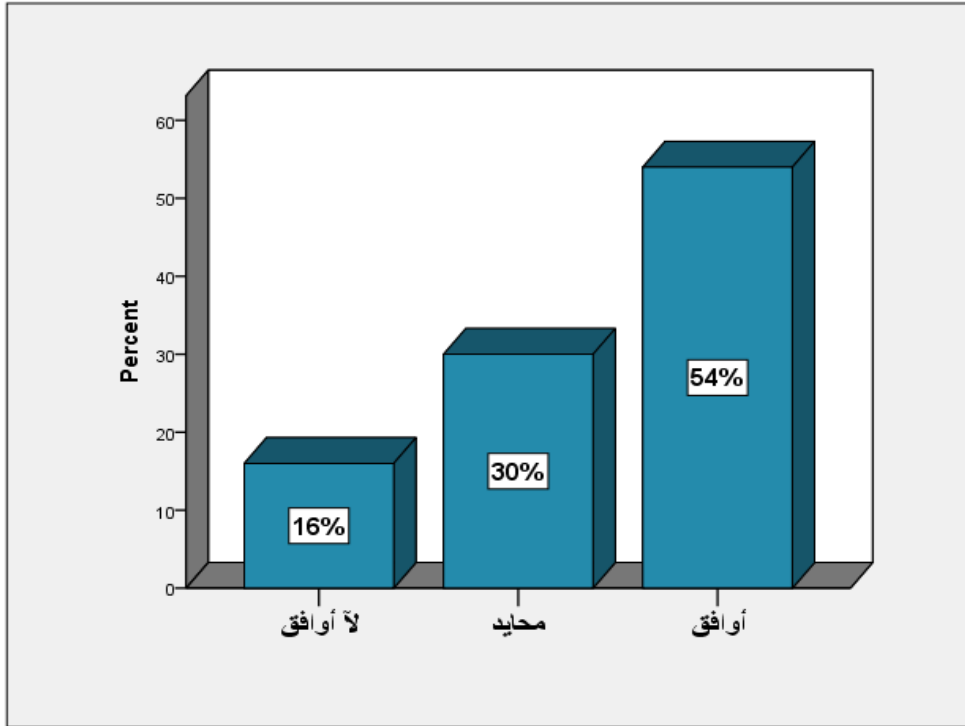
شكل (3): اختيار أسلوب التدريب لا يعتمد على اختيار المادة التدريبية

وافق على هذه العبارة 22% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 32%، بينما 46% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن اختيار أسلوب التدريب لا يعتمد على اختيار المادة التدريبية.

**جدول (4):** يساعد التدريب وتوفير جهاز إداري على درجة كافية من الوعي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع:

النسبة	التكرار	العبارة
%54	27	أوافق
%30	15	محايد
%16	8	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

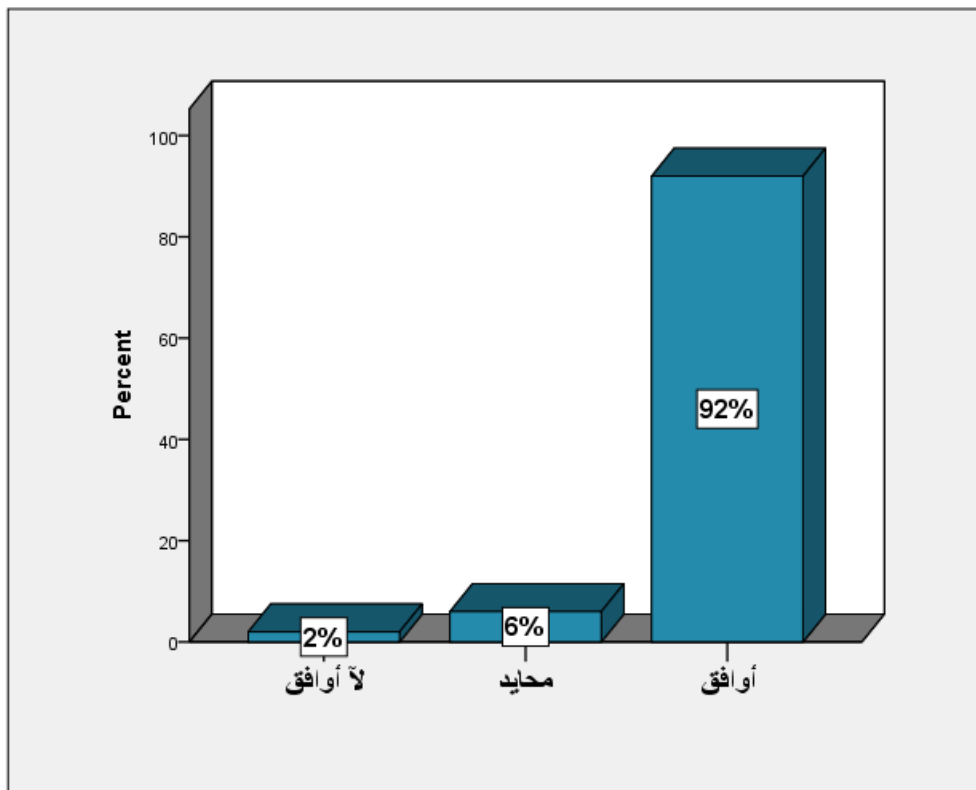


**شكل (4):** يساعد التدريب وتوفير جهاز إداري على درجة كافية من الوعي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع وافق على هذه العبارة %54 من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها %16، بينما %30 محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب وتوفير جهاز إداري على درجة كافية من الوعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع.

**جدول (5):** تتأثر مبيعات المصنع بمستوى زيادة الإنتاجية:

النسبة	التكرار	العبارة
%92	46	أوافق
%6	3	محايد
%2	1	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>



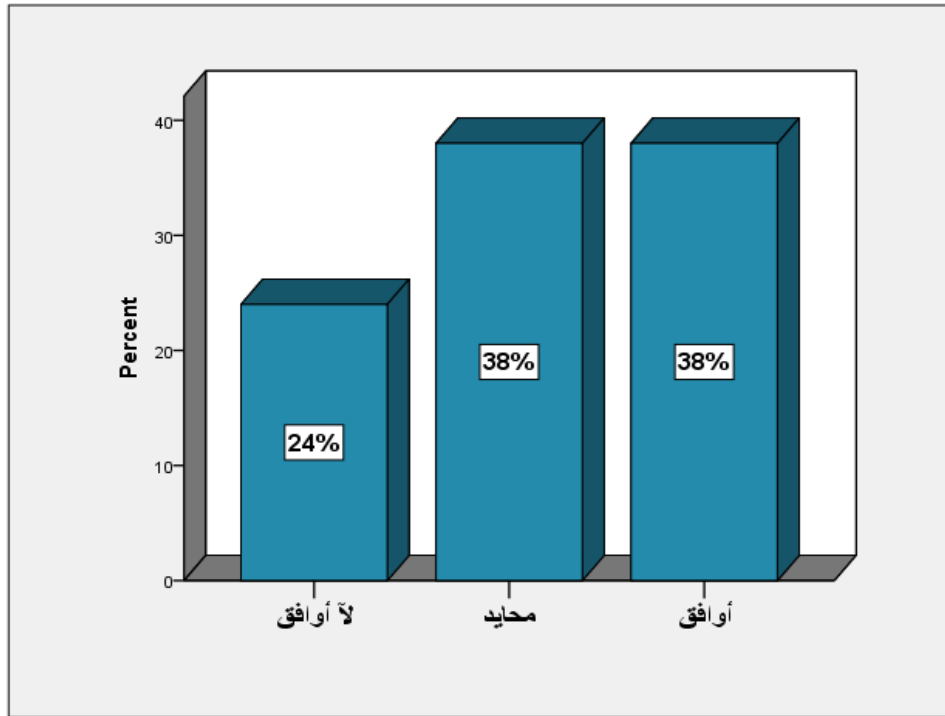
**شكل (5):** تتأثر مبيعات المصنع بمستوى زيادة الإنتاجية

وافق على هذه العبارة 92% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 2%، بينما 6% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مبيعات المصنع تتأثر بمستوى تتأثر بمستوى زيادة الإنتاجية.

**جدول (6):** يوجد تعاون بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية والعمل على تحسين الأداء داخل المصنع:

النسبة	التكرار	العبارة
%38	19	أوافق
%38	19	محايد
%24	12	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>



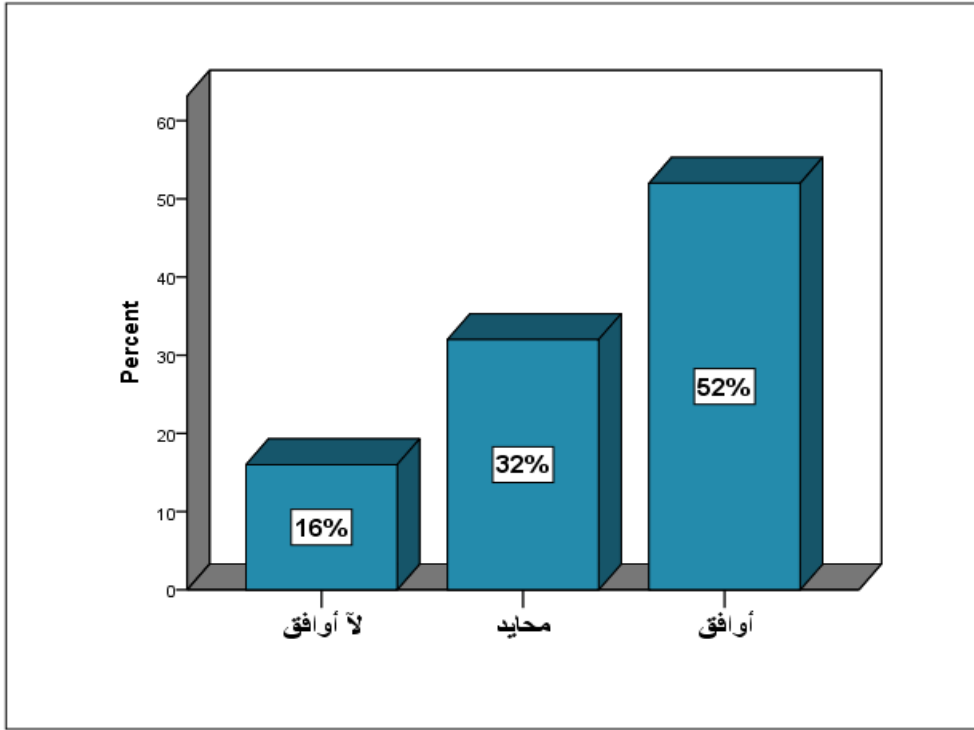
**شكل (6):** يوجد تعاون بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية والعمل على تحسين الأداء داخل المصنع

وافق على هذه العبارة 38% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 34%، بينما 38% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة تتوزع آرائهم ما بين موافق ومحايد ومعترض على أنه يوجد تعاون بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية والعمل على تحسين الأداء داخل المصنع

**جدول (7):** توجد علاقة بين التدريب وتحقيق المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع:

النسبة	التكرار	العبرة
%52	26	أوافق
%32	16	محايد
%16	8	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>



**شكل (7):** توجد علاقة بين التدريب وتحقيق المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع وافق على هذه العبارة 52% من أفراد عينة الدراسة، اعترض عليها 16%، بينما 32% محايدون.

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التدريب وتحقيق المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المصنع.

## الخاتمة :

### النتائج :

- 1- إن النظام اليد في التدريب يحقق قدرات مالية في عملية الإنتاج .
- 2- إن التدريب المتميز يحاف علي سلامة العمال داخل أماكن عملهم .
- 3- يجب إنشاء قسم خاص بمراقبة الإنتاج في المصنع .
- 4- أنه كلما كانت عملية التدريب متكاملة ومخصص لها ميزانية كافية ووجود خبراء علي مستوي من الخبرة والجودة وتوافرت الآلات والتدريب كلما كانت ربحية المنظمة أكبر وتوفرها وحفاظها علي المورد البشري أكبر وأفضل .

### التوصيات :

- 1- ضرورة معرفة كل عن التدريب وطرق وأساليبه
- 2- ضرورة الإهتمام بالتحفيز لأنه يساعد علي زيادة الإنتاج .
- 3- ضرورة تحسين وتدريب الآلات والمعدات .
- 4- ضرورة إختيار الموقع الصحيح للمصنع .
- 5- مكافأة أي عامل يقوم بعمل مميز .

## المصادر والمراجع :

- 1- علي سعد محمد داؤد إدارة الأداء الموارد البشرية الإسكندرية
- 2- عابدة سيد خطاب – عمر ومحمد عواد إدارة الموارد البشرية .
- 3- حمود عبد الله صالح عقلان – إدارة الموارد البشرية صفاء .
- 4- عبد الباقي درة وآخرون إدارة القوي البشرية الشركة العربية المتحدة .
- 5- عبد الله حسين جوهر إدارة الموارد البشرية الإسكندرية 2011م مؤسسة شباب الجامعة .
- 6- عبد البارى درة وآخرون
- 7- محمد محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية الإسكندرية 2010 الدار الجامعية
- 8- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الإسكندرية 2014م الدار الجامعية .
- 9- مؤيد عبد رب الحسين الفضل إدارة الإنتاج والعمليات ، عمان دار زهران .
- 10- عمر وصفي عقيدى ، إدارة الإنتاج والعمليات ، عمان دار زهران .
- 11- علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب .
- 12- عادل حسين ، مشاكل الإنتاج الصناعية ، الإسكندرية .
- 13- زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية
- 14- محمد عثمان إسماعيل .
- 15- محمد الفاتح محمد بشير ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان .
- 16- أحمد عرفة ، الإدارة الإنتاجية والفراع فعالية نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج .
- 17- كاسر نصر المنصور إدارة العمليات الإنتاجية .
- 18- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، أبو بكر محمد الأمين وآخرون .
- 19- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، أريج محمد عبد الله آدم وآخرون .
- 20- شبكة الإنترنت ، موقع جامعة بابل .
- 21- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، محمد الغالي الطاهر وآخرون .
- 22- شبكة الإنترنت ، موقع العامة .
- 23- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، محمد سليمان محمد وآخرون

- 23- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، فاطمة عبد المنعم وآخرون .
- 24- شبمة الإنترنت ، ويكيبيديا .
- 25- شبكة الإنترنت ، E3ARBIC.COM .
- 26- بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، معاذ أحمد جلال الدين أحمد وآخرون .
- 27- مقابلة حسن بكري حسن .