

# أثر تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصارف (دراسة ميدانية على بعض البنوك العاملة في السودان: (البنك التجاري - البنك الزراعي التجاري- بنك الخرطوم- بنك ام درمان الوطني في السودان) في الفترة 2021 م - 2025م

إعداد الباحثة

د. منال محمد محمود آدم

أستاذ الإدارة المشارك ، بجامعة السودان المفتوحة - السودان

معلومات التواصل

manal.vet@gmail.com

WhatsApp:0096877231254

**المستخلص :**

تناولت الدراسة أثر تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصارف السودانية، تمثلت مشكلة الدراسة في أن أداء العاملين في بعض المصارف العاملة في السودان تتسم بالضعف ويرجع ذلك لعدم معرفتهم والألمام بأساليب التدريبية والتي من شأنها تحسين الأداء الحالي للعاملين من خلال تنوידهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً للخطط المرسومة على أداء العاملين وتوضيح مدى تأثير فاعلية اختيار المدربين للموارد البشرية وفقاً للأهداف الموضوعية على أداء العاملين وبيان مدى تأثير قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية على أداء العاملين، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الخاصة بالدراسة أهمها: يحظى نشاط التدريب باهتمام المسؤولين في المصارف التي تعمل في السودان إيماناً منهم

بأنه يحدد مدى نجاح أو فشل المصرف، كما يعطي صورة حقيقية عن ما يحتاج العاملون للقيام بواجباتهم تجاه العملاء. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف العاملة في السودان وفقاً لاحتياجات العمل والوظائف المستحدثة، مع الاهتمام بدرجة أقل بالمعايير العلمية القابلة للقياس، كما توصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها: على المصارف وضع سياسة واضحة للتدريب مع مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للتدريب بناء على معايير وأسس واضحة، وأن تصمم البرامج التدريبية تنفيذاً لخطة هذه السياسة. على إدارات المصارف متابعة المستجندات في مجال العمل المصرفي وتسخير جميع الإمكانيات للنهوض بخدماتها بشكل تمكنها من منافسة المصارف الأجنبية مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية: تدريب - الموارد البشرية - أداء - العاملين - المصارف.**

### **Abstract:**

The study examined the impact of human resource training on employees' performance in Sudanese banks. The research problem was represented in the weak performance of employees in some banks operating in Sudan, which was attributed to their lack of knowledge and familiarity with training methods that could improve current performance by providing them with the necessary knowledge and skills to perform their tasks more efficiently and effectively. The study aimed to identify the extent to which determining human resource training needs according to planned strategies affects employees' performance. It also sought to clarify the impact of the effectiveness of selecting trainers for human resources in accordance with established objectives on employees' performance, as well as to examine the effect of measuring trainers' effectiveness on employees' performance. The study adopted the historical approach, deductive approach, inductive approach, descriptive analytical approach, and the case study method. The study reached several findings, the most important of which were that training activities receive considerable attention from officials in banks operating in Sudan because they believe that training determines the success or failure of the bank. Training also provides a realistic understanding of what employees need in order to perform their duties toward customers effectively. The study further found that training

needs in Sudanese banks are determined according to job requirements and newly created positions, with less emphasis placed on measurable scientific standards. The study also presented several recommendations, including the need for banks to establish a clear training policy while ensuring accuracy and objectivity in selecting individuals for training based on clear standards and criteria. In addition, training programs should be designed in accordance with the implementation of this policy plan. The study also recommended that bank administrations keep pace with developments in the banking sector and utilize all available resources to improve their services in a way that enables them to compete with foreign banks in the future.

**Keywords: Training – Human Resources – Performance – Employees – Banks**

#### المقدمة:

في ضوء أهمية العنصر البشري لم يعد استعمال مصطلح العاملين أو العمال أو الأفراد بشكل كبير، وإنما أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: تعني جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

تقترن بالأداء تسميات متعددة يطلقها خبراء وكُتاب وباحثوا الإدارة والممارسون في هذا المجال ومنها مثلاً تقويم الأداء، قياس كفاءة الأفراد، تقويم العمل، قياس الأداء، قياس فاعلية الأداء، قياس الجدارة... الخ. إلا أن اصطلاح تقييم الأداء يعتبر أكثر دقة في التعبير عن هذه الوظيفة التخصصية لإدارة الأفراد (الموارد البشرية) لما له صلة أكبر بالمضمون. إن مفهوم تقييم الأداء يضم في ثناياه ثلاث عمليات متصلة ببعضها. تبدأ (بالقياس) وهي العملية الأولى وتتضمن اختيار واستخدام أفضل المعايير وأكثرها تناسباً في تقدير العمل المؤدى، ثم تأتي العملية الثانية وهي (التقييم) وهنا تصدر الأحكام على قيمة الانجازات سواء تعلقت بالتعامل مع الأشخاص أو الأشياء أو الموضوعات في ضوء معايير أو مستويات معينة لتقدير هذه القيمة، بعد ذلك تأتي العملية الثالثة

والأخيرة وهي (التقويم) أي التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد مضمونه واتجاهه وتوقيته على الأحكام الصادرة في التقويم.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في تراجع أداء العاملين في بعض المصارف العاملة في السودان تتسم بالتدني ويرجع ذلك لعدم معرفتهم والمأمهم بأساليب التدريبية والتي من شأنها تحسين الأداء الحالي للعاملين من خلال تنوידهم بالمعارف والمهارات الازمة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما أثر تدريب أثر تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين؟ يتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية كالاتي:

1. ما مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً للخطط المرسومة لأداء

العاملين؟

2. ما مدى تأثير فاعلية اختيار المدربين للموارد البشرية وفقاً للأهداف الموضوعية على أداء

العاملين؟

3. الى اي مدى يمكن ان يآثر قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية على أداء العاملين؟

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الآتي: تصاعد أهمية التدريب كوسيلة أساسية لرفع أداء العاملين وإكتساب المهارات، والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال قطاع المصارف، وظهور طرق وآليات جديدة تساعد في سرعة تقديم الخدمات، والمنافسة الشديدة التي تشهدها قطاع المصارف سواء كانت في الداخل أو في الخارج، وبالتالي تقتضي الحاجة إلى تدريب العاملين بصفة مستمرة لمواكبة المستجدات في طرق تقديم الخدمات المصرفية، ومع تزايد وإدراك الوعي في كثير من البنوك بأهمية التدريب وأثره في رفع أداء العاملين خلافاً للصورة السلبية السابقة للتدريب على أنه نوع من الترفيه وإهدار المال في مالا فائدة فيه زاد من أهمية الدراسة. كما تعتبر هذه الدراسة دراسة أولى من نوعها تتناول أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين في المصارف العاملة في السودان، كما أنها تعتبر مساهمة جادة في تفعيل أداء المصارف إلى الأفضل، وأيضاً لإثراء المكتبة الوطنية بالدراسات الجديدة والتي تتناول أحد المجالات الحيوية للإقتصاد الوطني.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وفقاً للخطط المرسومة على أداء العاملين.
2. توضيح مدى تأثير فاعلية اختيار المدربين للموارد البشرية وفقاً للأهداف الموضوعية على أداء العاملين؟
3. بيان مدى تأثير قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية على أداء العاملين؟

### فروض الدراسة

تسعى الدراسة لإختبار الفرضية التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

ويتفرع منها الفروض التالية:

1. هناك علاقة ارتباطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وأداء العاملين.
2. هناك علاقة ارتباطية بين اختيار المدربين للموارد البشرية وأداء العاملين.
3. هناك علاقة ارتباطية بين قياس فاعلية المدربي الموارد البشرية وأداء العاملين.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ، المنهج الاستقرائي المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: السودان

الحدود الزمانية: في الفترة 2021 م - 2025 م

الحدود البشرية: العاملين بالمصارف البنك التجاري - البنك الزراعي التجاري - بنك الخرطوم - بنك

ام درمان الوطني) في السودان

### مصادر جمع البيانات

تستخدم هذه الدراسة المصادر الاتية:

مصادر أولية: أستخدمت الباحثة في عملية جمع بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة.

مصادر ثانوية: وتتمثل في المراجع والكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والمؤتمرات والندوات العلمية والمواقع الإلكترونية.

#### مصطلحات الدراسة:

**التدريب:** يقصد به: "تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءة أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". (هاشم زكي، 1989م، ص255)

**التعريف الإجرائي:** يقصد به تلك المهارات والخبرات التي يزود بها العامل من خلال تصميم برنامج تدريبي متكامل تمكنه من أداء أعماله بالشكل المطلوب.

**الموارد البشرية:** يقصد به جميع أفراد المجتمع الراغبين والقادرين على العمل في جميع المجالات.

**الأداء:** يقصد به "هو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة" ( غادة طه، 2014م، ص20)

**العاملون:** يقصد بهم جميع الأفراد الذين تم اختيارهم وتوظيفهم للعمل في المؤسسات المختلفة.

**المصارف:** يقصد بها: "المؤسسات التي تقوم على سبيل الإحتراف بتلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع أو ما في حكمها وتستخدم لحسابها الخاص في عمليات الخصم والائتمان أو في العمليات المالية" ( هاني عيد، 2000م ، ص22).

#### الدراسات السابقة

#### 1/ دراسة أبوبكر (2007م) دراسة بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب وأهدافه وطرق قياس كفاءة أداء العاملين، ودراسة التدريب في الشركة العامة للبريد والاتصالات لتحديد نقاط الضعف والقوة، وأيضاً مقارنة التدريب بالشركة بما يجب أن يكون عليه، وتقديم إقتراحات لتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وعدم معرفة القصور والضعف لديهم قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من البرامج التدريبية وهذا يسبب انخفاضاً في أداء العاملين مما يتسبب في ضياع الوقت والجهد والتكلفة وبهذا تقل الإنتاجية وأرباح الشركة ومن مظاهر هذه المشكلة: كثرة اعطال الهواتف وعدم صيانتها بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب، وإرتفاع معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وإنخفاض معدلات الإنتاج مقارنة بخطط الشركة. وقد

أعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة منها: أن الدورات التدريبية التي قامت بها الشركة قليلة بالنسبة لعدد العاملين وهذا يقلل من كفاءة أداء العاملين، وأن الترشيح لحضور دورات التدريب يتم وفقاً للمحاسبة والعلاقات الشخصية وهذا يؤثر سلباً على سير العملية التدريبية ويقلل من فاعلية هذه الدورات والأهداف التي أقيمت من أجلها.

التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة منها: زيادة عدد الدورات التدريبية بدعم مراكز التدريب وتشجيعها، وأيضاً نصت على إعادة النظر في البرامج التدريبية، وتمكين اللغة الإنجليزية. كما نصت أيضاً على إعادة النظر في المدة الزمنية من حيث الزيادة بما يتماشى مع الدورات الداخلية والخارجية.

## 2/ دراسة آدم (2009م) دراسة بعنوان: أثر التدريب على كفاءة الأداء في المنشآت

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب في المنشآت، وتقييم مستوى التدريب المقدم للعاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك مشاكل إدارية تعيق إقامة البرامج التدريبية بالصورة الأمثل في شركة شيكان، إضافة إلى شح الامكانيات اللازمة والتي غالباً ما تؤثر سلباً على نوعية البرامج التدريبية، وعدم مواكبة التدريب للأساليب الحديثة بجانب ضعف الموازنة المخصصة للتدريب المقام داخل الشركة، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة منها: أن التدريب الخارجي يتفوق على التدريب الداخلي من حيث كفاءة التدريب المقدم للعاملين، وأيضاً فإن شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة تقدم للعاملين تدريباً داخلياً وخارجياً. كما أن البرامج المقدمة للعاملين بالشركة تساعد في رفع كفاءة أداء العاملين بالرغم من شح الأدوات والمعينات اللازمة للتدريب والتي غالباً تؤثر سلباً على فعالية البرامج التدريبية.

التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة منها: الإهتمام بتدريب العاملين الجدد في شركة شيكان يساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية بالصورة المطلوبة، وتطوير البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في الشركة وتحديثها لتواكب الأساليب التدريبية الحديثة سواء كانت داخل السودان أو خارجه. كما اوصت بالتركيز على البرامج التدريبية التي لها الأثر المباشر في مهام العاملين في شركة شيكان وتساهم بفعالية في رفع كفاءة ادائهم.

### 3/ دراسة خميس (2010م) دراسة بعنوان: اثر التدريب علي أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر اختلاف البرامج التدريبية على مستوى أداء الموارد البشرية لشركة البريقة لتسويق النفط، وقياس مدى إختلاف تأثير التدريب عرف على السياسات التي تنتهجها المنشأة في نظام الأجور، ومعرفة ما إذا كانت الإدارة العامة تسمح لموظفيها بتطبيق ما تعلموه اثناء التدريب، والتعرف على دور المدراء في أنجاح التدريب وزيادة قدرته على تحقيق أهدافه. وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط، وما هي أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من البرامج التدريبية، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة منها: يلاحظ انخفاض نسبة التنفيذ الفعلي من البرامج التدريبية عن النسب المستهدفة وبصفة خاصة في برامج التدريب التي تعقدتها الشركة داخل الجماهيرية إلا أنها تكاد تكون نسبة التنفيذ للبرامج الخارجية 100% وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على وجود قصور إما في استراتيجيات التدريب الداخلي أو بسبب الحوافز المرتبطة بالالتحاق بالبرامج الخارجية، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يحتاج إلى دراسة علمية للتعرف على أسباب القصور في فعالية البرامج التدريبية، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة لتقييم أثر التدريب على مستوى أداء المتدربين، فالفرد يُقاس نجاحه في التدريب فقط من خلال التزامه بحضور البرنامج كاملاً وبغض النظر عن مستوى استفادته.

التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة منها: التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بحيث يلبي تلك البرامج حاجات تدريبية حقيقية، وأيضاً الانفاق على التدريب بشكل كبير باعتباره انفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل المنظمة، حتى وإن لم يتحقق هذا المردود في الأجل القصير فإنه حتماً سيحقق مردوداً على الأجل الطويل.

#### مدى إختلاف هذه الدراسة عن دراسة الباحثة :

تختلف دراسة الباحثة عن هذه الدراسة في أنها تناولت أثر تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصارف، حيث اوضحت الدراسة أهمية وجود استراتيجيات للتدريب الداخلي، وقد استفاد الباحثة من هذه الدراسة في طريقة تناوله للموضوع والتقسيمات التي تناولتها هذه الدراسة. بينما تناولت

دراسة الباحث أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف وتوضيح ذلك خصوصاً للقطاعات المصرفية، والتي يمثل فيه العنصر البشري مدداً هاماً في ظل المنافسة بين المصارف. مدى استفادة دراسة الباحثة عن هذه الدراسة:

لقد استفادة الباحثة كثيراً من هذه الدراسة من حيث طريقة تناوله للموضوع ، وتلقي الدراسات في كثير من المواضيع سوى أن الاختلاف يكمن في الفرضيات التي تناولتها الدراسات وأيضاً مكان تطبيق الدراسة . كما أن جانب تعامل العاملين مع العملاء تتباين في الدراستين ففي المؤسسات الصناعية فالاحتكاك بين العاملين والعلاء أقل بينما في المؤسسات الخدمية مثل المصارف أعلى، وبالتالي فإن أثر التدريب في دراسة الباحثة أكثر أهمية من الدراسة السابقة لأنه يعتبر عامل نجاح أو فشل بالنسبة للمصرف.

### الإطار النظري للدراسة

#### إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية منها: "هي تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية". (حنا نصر الله، 2001م، ص3، ص4)

وعرف كذلك "بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

كما عرف أيضاً بأنها: "أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها". (صلاح الدين عبد الباقي، 2002م، ص16)

وايضاً عرفت بأنها: " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه". (ديسلر جاري، 2009م، ص34)

كما عرفت أيضاً بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة على تطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم للموارد البشرية، تدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية". (الهيبي، خالد، 2005م، ص13)

**ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لدى المنظمات لأنها الإدارة المسؤولة عن تسيير أعلى أصول المنظمة وهم البشر، وأن ما يميزها عن باقي الأصول لأنها أصول مفكرة. كما تعمل الإدارة على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية من مديرين ومروؤسين حيث تشجعهم وتدفعهم للإجتهد والابتكار من خلال تهيئة مناخ يُنمي ذلك العمل ويُنشطه.

كما لخص آخرون أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في الآتي: (مصطفى أحمد، 2000 م، ص25)

1. تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
2. لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
3. تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
4. تقوم بوضع الخطط المناسبة للتدريب.
5. تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
6. تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

فمهما أهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لا يمكن تحقيقه دون أن يكون هناك بشر قادرين يعملون بروح الفريق الواحد.

كما أنه بمرور الوقت فإن قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني وغيرها تتناقص بالاستهلاك والتقاعد، بينما الموارد البشرية تزداد قمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة من سنة لأخرى.

ومن ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة.

فإدارة الموارد البشرية تزود إدارة الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير بكل احتياجاتها من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة، ويؤدي أي قصور في تقرير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب تأثيراً سلبياً أو إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى سائلة الذكر أي تلك الإدارات التي تتلقى خدماتها وتستفيد منها. كما قد يؤدي إلى تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى: (علي السلمي، 1983م، ص38)

1. وظائف تهدف أساساً إلى زيادة المقدرة على العمل وهي:
  - أ/ تخطيط القوى العاملة. ب/ اختيار الأفراد المناسبين. ج/ الإشراف والقيادة. د/ التدريب.
  - هـ/ تهيئة ظروف العمل المناسبة.
2. وظائف تهدف أساساً إلى زيادة الرغبة في العمل وهي:
  - أ/ تحديد هيكل الاجور.
  - ب/ الاتصالات.
  - ج/ الحوافز.

3. وظائف مشتركة وهما:

- أ/ تقييم الأداء.
- ب/ البحوث والدراسات.

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- تعد عملية التخطيط للقوى العاملة مهمة جداً للمنظمة لأنها تهدف من ورائها إلى تحقيق عدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات المنظمة، ومن هذه الأهداف:- (شاويش، 2000م، ص132)
1. تحديد ومعرفة احتياجات المنظمة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
  2. تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
  3. حماية المنظمة من أي تغييرات طارئة على القوى البشرية ووضع سبل فعالة لمواجهتها.
  4. المساهمة في استغلال الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

5. تحديد معالم وسياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

### أداء العاملين

#### أولاً: مفهوم الأداء:

يعرف الأداء: "بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها". (عبد الله حسن، 2012، ص14)

كما يعرف بأنه "النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة". (غادة طه، 2014، ص20)

#### ثانياً: عناصر الأداء:

يقصد بها تلك العناصر التي يجب على العاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وهي: (غادة طه، 2014، ص20)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
3. المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء: (عبد الله حسن، 2012، ص14)

1. غياب الأهداف: المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها وكذلك معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، ومستوى الخدمة المطلوب تقديمها لن تستطع قياس ما تحققه من أعمال أو

القيام بحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لعدم وجود معيار أو مقياس مسبق لذلك الأداء.

2. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة مثلاً في التخطيط وضع واتخاذ القرارات سوف يساهم في وضع واتخاذ القرارات سوف يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات التنفيذية أو الدنيا مما يسبب ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وسوف يؤدي ذلك إلى تدني مستوى أداء الأفراد نظراً لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف أو الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

3. **اختلاف مستويات الأداء:** يجب الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الأفراد العاملين، فكلما ارتبط مستوى الأداء بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المنخفض والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى أداء للعاملين فعدم وجود رضا وظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد العوامل التنظيمية الشخصية للموظف مثل السن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5. **التسيب الإداري:** يقصد به تضييع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

رابعاً: تعريف تقييم الأداء:

هناك العديد من التعريفات تناولت موضوع تقييم الأداء منها:

يقصد به" تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة". (السالم مؤيد، 2002م، ص102)

كما يعرف أيضاً بأنه:" الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل واخيراً على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه". (زويلف، الهدى، 2003م، ص188)

وأيضاً عرف بأنه"عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً". (شاويش، مصطفى، 2005م، ص87)

وكما عرف بكونه "عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل". (بربر، كامل، 1997م، ص125)

من خلال التعريفات السابقة لتقييم الأداء نستطيع أن نستخلص الآتي:

1. أن ما يتم تقييمه هو أداء الفرد العامل الذي وكل بالقيام به وليس تقييمه هو نفسه. أي لا يجب أن يأخذ التقييم طابع شخصي.
2. عملية التقييم عملية مستمرة تقوم به الإدارة في فترات محددة قد تكون نصف سنوية أو سنوية أو فترة زمنية تناسب العمل الذي يقوم به الفرد العامل.
3. تتم عملية التقييم بناء على معايير محددة مسبقاً وعليها يتم مقارنة أداء العمل.
4. عملية التقييم تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية حتي يشعر الجميع بعدالة التقييم ونزاهته وتأكيد لما هو معلوم مسبقاً أن كل فرد يحاسب على نشاط عمله.
5. لتقييم الأداء مخرجات تتمثل في النتائج الإيجابية التي يصل إليها الأفراد المقيمين مما يساعد المؤسسة في تخطيط الموارد البشرية وتصحيح أوجه القصور وتشجيع الجوانب الإيجابية.
6. يجب ان يتم عملية التقييم وفق أهداف محددة وعلى ضوءها تتم عملية التقييم.

7. وهناك عدة تعريفات تناولت تقييم أداء العاملين منها:

"يقصد بتقييم أداء العاملين العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف عادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكولة إليهم" (فايز الزغبى، 1991م، ص191)

كما عرف بأنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".  
كما عرف أيضاً بأنه: "قياس الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". (أحمد محمد، 2001م، ص57)

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنها تعني عملية مقارنة أداء العاملين خلال فترة معينة بالمعايير الموضوعية مسبقاً والتي تناسب تلك الفترة لمعرفة الجوانب الإيجابية وجوانب القصور لدى العامل بحيث تتمكن الإدارة من تحقيق الهدف من عملية التقييم سواء كانت ترقية أو نقل أو فصل".

ومن خلال هذا التعريف الشامل نستطيع القول أن عملية التقييم ليست عملية عادية تتفق فيها المؤسسة أموالاً لجهات التقييم سواء كانت جهات داخلية أو خارجية ، ثم تلقي بالنتائج تحت الأدرج، وإنما هي عملية ممنهجة تهدف إلى تحقيق غرض معين تريد الوصول إليه من خلاله.  
**منهجية الدراسة**

يتناول هذا الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية حول أثر التدريب في أداء العاملين بالمصارف، وقد تم الاستعانة بالاستبيان في جمع البيانات والمعلومات عن المصارف التي تعمل في السودان.  
**ثانياً: أهداف الدراسة:**

1. التأكد من مدى قدرة التدريب في رفع أداء العاملين بالمصارف.
2. الوقوف على مدى تطبيق العاملين المهارات والخبرات التي تضمنه البرنامج التدريبي.
3. التأكد من مدى اهتمام المصارف التي تعمل في السودان بموضوع التدريب.

### ثالثاً: الغرض من الدراسة الميدانية:

الغرض الأساسي من الدراسة الميدانية هو الوصول إلى تأكيد أهمية تدريب الموارد البشرية لكي يتحسن أداء العاملين بالمصارف وذلك من خلال استخدام الأدوات العلمية في الدراسة آخذين في الاعتبار مدى صعوبة تقبل العاملين بملء هذه الأداة.

### رابعاً: الفروضيات:

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة العلاقة التالية وهو: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين. ويتفرع منه الفروض التالية:

1. هناك علاقة ارتباطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وأداء العاملين.
2. هناك علاقة ارتباطية بين اختيار المتدربين للموارد البشرية وأداء العاملين.
3. هناك علاقة ارتباطية بين قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية وأداء العاملين..

### خامساً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تريد الباحثة أن يعمم النتائج عليها ويتمثل هذا المجتمع في جميع العاملين في البنوك الآتية وهي: (بنك التجاري - بنك الزراعي التجاري - بنك الخرطوم - بنك ام درمان الوطني)، حيث يبلغ عدد العاملون بها حوالي 200 موظفاً في مختلف المستويات، ونظراً لكبير مجتمع الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (100) فرداً من مجتمع الدراسة ثم تعميم النتائج على الجميع.

وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (107) استبانة و(43) منها مفقودة واستبعد منها (7) استبانة لعدم استكمال البيانات وبالتالي يكون عدد الاستبانة التي حللتها الباحثة (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### سادساً: عينة الدراسة:

ركزت الباحثة في هذه الدراسة على العاملين في قطاع المصارف في السودان حيث تم تحديد عينة عشوائية حجمها (100) فرداً موزعة على المصارف قيد الدراسة، حيث تمثل نسبة 75

% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على العينة بشكل عشوائي على المستويات الإدارية الثلاثة وهي الإشرافي والوسطى والإدارة العليا.

سابعاً: أداة الدراسة:

الاستبيان:

تعتبر الاستبانة وسيلة مناسبة للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد، وهي وسيلة مناسبة للحصول بيانات موضوعية، وبما أن الأفراد المستجيبين لا يخضعون لمراقبة المشرفين وبالتالي فغالباً ما تكون اجاباتهم موضوعية وصحيحة . كما تتوافر أيضاً اساليب التقنين الجيد للعبارة والإجابات أكثر من غيرها من الأدوات البحثية. كما تعطي المستجيب وقتاً كافياً للإجابة على الأسئلة.

ولجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن عينة الدراسة، وقد تم تصميم إستبانة مكونة من جزئين:

**القسم الأول:** يتضمن أسئلة عن السمات والبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية ) .

**القسم الثاني :** احتوت الاستبانة على (6) محاور وفقاً لفروض الدراسة وكل محور يحتوي على عدد من العبارات ، والمطلوب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم أمام كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من مستويات وهي ( موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة )

**ثامناً:صدق وثبات الاستبيان:**

في سبيل اختبار صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (6) من السادة المحكمين متخصصين في هذا المجال وذلك بغرض التعرف على مدى تليبيتها وتحقيقها أغراض الدراسة ومدى دقة العبارات ودرجة اتساقها وصحتها لغوياً، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة على العبارات وتم تمريرها على المحكمين لإبداء ملاحظاتهم الأخيرة للتأكد من مدى ترابطه مع المحاور المختلفة في الاستبيان ، وأيضاً لكي يتحقق الصدق الظاهري للاستبيان.

كما راعت الباحثة العديد من النقاط لتسهيل فهم الاستبيان وهي:

1. كتابة الاستبيان بشكل واضح.

2. صياغة الجمل بأسلوب لا يحتاج إلى تفكير في فهمها وإنما يتطلب وضع علامة صح أمام العبارة المختارة فقط.

#### ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان لمعرفة مدى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، حيث اختار عينة استطلاعية مكونة من 10 أفراد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة الدراسة وقام بتوزيع الاستبيان عليهم. ولتحقيق الثبات تم استخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ودالته كالاتي:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S^2}{S^2} \right)$$

حيث تمثل  $\alpha$  معامل كرونباخ

K عدد العناصر (عدد عبارات الاستبيان)

$\sum S^2$  مجموع تباينات العناصر

$S^2$  تباين الدرجة الكلية

جدول رقم (1) يوضح معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

الخصائص السايكومترية		عدد الفقرات	المقاييس الفرعية
الصدق الذاتي	(ألفا كرونباخ)		
0.91	0.82	6	المحور الأول
0.88	0.77	6	المحور الثاني
0.88	0.77	7	المحور الثالث
0.85	0.72	19	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

ويلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الثبات أعلى من 0.7، مما يشير إلى صلاحية الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية.

وبعد أن تأكدت الباحثة من صدق الاستبيان وثباتها قامت الباحثة بتوزيع عدد (100) استبانة على أفراد العينة.

ثامناً: البرنامج الإحصائي المستخدم في التحليل:

استخدمت في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل الاستبيان بمتغيراتها المختلفة وذلك من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم SPSS.

تاسعاً: الصعوبات:

1. التكتّم الشديد في الإفصاح عن أي معلومة أو بيانات تخص البنوك.
2. إنعدام الرؤية البحثية وفوائدها لدى المسؤولين واعتبارها إضاعة للوقت.
3. هناك صعوبة في فهم الغرض الأساسي من الاستبيان وكيفية ملئه.
4. عدم بكل الأشياء التي ليس لها علاقة منفعة مباشرة للمصرف.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وأداء العاملين.

بيانات المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

جدول (2): التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور الاحتياجات التدريبية للعاملين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معايير علمية قابلة للقياس في المصارف السودانية	29	29	12	22	8
		%29	%29	%12	%22	%8
2	يتم قياس الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة ما بين الأداء الفعلي والمتوقع	28	41	11	16	4
		%28	%41	%11	%16	%4
3	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم حسب العلاقات الشخصية دون مراعاة الاحتياجات التدريبية	22	24	10	23	21
		%22	%24	%10	%23	%21

2	6	11	40	41	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب الأولوية	4
%2	%6	%11	%40	%41		
2	7	7	37	47	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب احتياجات العمل بالمصرف	5
%2	%7	%7	%37	%47		
5	14	13	38	30	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظائف المستحدثة في المصرف	6
%5	%14	%13	%38	%30		

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

جدول (3): المتوسطات الحسابية والنسب المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

النسبة المعيارية	القيمة المعيارية (Z)	الاتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
64.37	0.37	موافق	0.00	3.69	1.33	3.49	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معايير علمية قابلة للقياس في المصارف السودانية
85.50	1.06	موافق	0.00	6.33	0.69	3.73	يتم قياس الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء

الفعلي والمتوقع							
50.80	0.02	محايد	0.84	0.20	1.49	3.03	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم حسب العلاقات الشخصية دون مراعاة الاحتياجات التدريبية
87.59	1.15	موافق	0.00	11.5 8	0.97	4.12	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب الأولوية
88.96	1.22	موافق بشدة	0.00	12.1 9	0.98	4.20	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب احتياجات العمل بالمصرف
73.47	0.63	موافق	0.00	6.29	1.18	3.74	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظائف المستحدثة في المصرف

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

من معطيات الجدول واستناداً على المتوسطات الحسابية والتي تشير إلى العبارات التي حازت على

نسبة أعلى من الموافقة يمكن ترتيبها كآلاتي:

- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب احتياجات العمل بالمصرف،

الوسط الحسابي 4.20، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة بشدة وفقاً لمقياس ليكارت

الخماسي. وتشير قيمة اختبار (t) لمقارنته مع الوسط الفرضي 12.19 والقيمة الاحتمالية

0.00 تشير إلى وجود دلالة إحصائية للفرق بين الوسطين عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

النسبة المعيارية 88.96%.

- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يكون حسب الأولوية، الوسط الحسابي 4.12، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت. قيمة (t) 11.58 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفرق إحصائياً بين الوسطين عند مستوى دلالة معنوية 0.05. النسبة المعيارية 87.59%.
- يتم قياس الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع، الوسط الحسابي 3.73، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة. مع وجود دلالة إحصائية للفرق بينه والوسط الفرضي (قيمة (t) 6.33 والقيمة الاحتمالية 0.00). النسبة المعيارية 85.50%.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظائف المستحدثة في المصرف، الوسط الحسابي 3.74، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة، مع دلالة الفرق إحصائياً بينه والوسط الفرضي (قيمة (t) 6.29، القيمة الاحتمالية 0.00). النسبة المعيارية 73.47%.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معايير علمية قابلة للقياس في المصارف السودانية، الوسط الحسابي 3.49، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة، قيمة (t) لمقارنته مع الوسط الفرضي 3.69 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفرق إحصائياً بين الوسطين. النسبة المعيارية 64.37%.
- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم حسب العلاقات الشخصية دون مراعاة الاحتياجات التدريبية، الوسط الحسابي 3.03، ويقع في المدى الذي يمثل الحياد وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، ولمقارنته مع الوسط الفرضي بلغت قيمة (t) 0.20 والقيمة الاحتمالية 0.84 تشير إلى عدم وجود دلالة الفرق إحصائياً بين الوسطين، النسبة المعيارية 50.80%. ويلاحظ أن هذه العبارة سلبية الصياغة، حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي أن لا يتم حسب العلاقات الشخصية وتجاهل الاحتياجات التدريبية. وحصول هذه العبارة على نسبة مقدرة من عدم الموافقة (44%) يبين وجود رضا ولو بنسبة متوسطة من قبل أفراد العينة عن الأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً	0.00	0.39	الاحتياجات التدريبية
			أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

من الجدول يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين 0.39 وهي قيمة تشير إلى علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة ، والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة هذه العلاقة إحصائياً بمستوى ثقة أعلى من 99%. تستنتج الباحثة من هذه النتيجة تحقق الفرضية الأولى والتي تنص على هناك علاقة ارتباطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وأداء العاملين.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين اختيار المتدربين للموارد البشرية وأداء العاملين.

بيانات المحور الثاني: اختيار المتدربين

جدول (5): التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور اختيار المتدربين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اختيار المتدربين بالمصرف حسب المعايير الموضوعية	45	23	14	9	9
		%45	%23	%14	%9	%9
2	يتم اختيار المتدرب حسب حاجته للبرنامج المصمم	31	34	13	15	7
		%31	%34	%13	%15	%7
3	تتساوى فرص الحصول على دورات تدريبية بين جميع الأفراد العاملين بالمصرف	27	29	3	29	12
		%27	%29	%3	%29	%12
4	تلعب الوساطة دوراً كبيراً في اختيار المتدربين	21	19	13	21	26

%26	%21	%13	%19	%21		
15	30	11	23	21	الأقدمية لها الأفضلية للاختيار في الدورات التدريبية	5
%15	%30	%11	%23	%21		
9	18	18	32	23	نتائج تقييم الأداء هو الأسلوب المتبع في اختيار المتدربين	6
%9	%18	%18	%32	%23		

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة

على عبارات محور اختيار المتدربين

النسبة المعيارية	القيمة المعيارية (Z)	الاتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
74.11	0.65	موافق	0.00	6.49	1.33	3.86	يتم اختيار المتدربين بالمصرف حسب المعايير الموضوعية
70.25	0.53	موافق	0.00	5.34	1.26	3.67	يتم اختيار المتدرب حسب حاجته للبرنامج المصمم
58.25	0.21	محايد	0.04	2.08	1.44	3.30	تتساوى فرص الحصول على دورات تدريبية بين جميع الأفراد العاملين بالمصرف
46.83	-0.08	محايد	0.43	0.79	1.51	2.88	تلعب الوساطة دوراً كبيراً في اختيار المتدربين
51.41	0.04	محايد	0.72	0.35	1.41	3.05	الأقدمية لها الأفضلية للاختيار في الدورات التدريبية
62.96	0.33	موافق	0.00	3.30	1.27	3.42	نتائج تقييم الأداء هو الأسلوب

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

- من معطيات الجدولين، يُلاحظ وجود ثلاث عبارات حازت على غالبية موافقة، وهما:
- يتم اختيار المتدربين بالمصرف حسب المعايير الموضوعية، الوسط الحسابي 3.86، النسبة المعيارية 74.11%.
  - يتم اختيار المتدرب حسب حاجته للبرنامج المصمم، الوسط الحسابي 3.67، النسبة المعيارية 70.25%.
  - نتائج تقييم الأداء هو الأسلوب المتبع في اختيار المتدربين، الوسط الحسابي 3.42، النسبة المعيارية 62.96%.
- كما توجد عبارة واحدة تباينت آراء أفراد العينة حولها بين الموافقة وعدم الموافقة والحياد، وهي العبارة التي تنص على (تتساوى فرص الحصول على دورات تدريبية بين جميع الأفراد العاملين بالمصرف)، الوسط الحسابي 3.30، ويقع في المدى الذي يمثل الحياد وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، على الرغم من دلالة الفرق بينه وبين الوسط الفرضي (القيمة الاحتمالية لاختبار (t) 0.04. النسبة المعيارية 58.25%.
- أما العبارة التي تنص على أن الأقدمية لها الأفضلية للاختيار في الدورات التدريبية، الوسط الحسابي 3.05، ويقع في المدى الذي يمثل الحياد مع عدم دلالة الفرق بينه والوسط الفرضي (القيمة الاحتمالية لاختبار (t) 0.72. النسبة المعيارية 51.41%.
- وتوجد عبارة واحدة حازت على غالبية غير موافقة، وهي التي تنص على (تلعب الوساطة دوراً كبيراً في اختيار المتدربين)، الوسط الحسابي 2.88 ويقع في المدى الذي يمثل الحياد، مع ملاحظة قيمة (t) سالبة الإشارة -0.79، والقيمة الاحتمالية 0.43 تشير إلى عدم دلالة الفرق بين الوسطين، النسبة المعيارية 46.83%.

من خلال المقارنة ما بين النقاط السابقة نستطيع القول أن المصارف جميعها تتبع معايير موضوعة بدق شديدة لتحديد الأفراد العاملين الذين يجب عليهم أن يلتحقوا بدورات تدريبية ، ويتم اختيارهم حسب البرنامج التدريبي المصمم لذلك.

كما أن المصارف تقيم دورات تدريبية للعاملين القدامى لتنشيط مهاراتهم وتزويدهم بالمستجدات في مجال العمل المصرفي.

كما يمكن القول أيضاً أن الوساطة لا تلعب دوراً كبيراً في الحصول على فرصة تدريبية نظراً لدقة المعايير الموضوعة في اختيار المتدربين.

#### جدول (7): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين اختيار المتدربين وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
تصميم البرامج	0.41	0.00	علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً
أداء العاملين			

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

من الجدول يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين اختيار المتدربين وأداء العاملين 0.41 وهي قيمة تشير إلى علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة، والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة هذه العلاقة إحصائياً بمستوى ثقة أعلى من 99%.

تستنتج الباحثة من هذه النتيجة تحقق الفرضية الثانية والتي تنص على هناك علاقة ارتباطية بين اختيار المتدربين للموارد البشرية وأداء العاملين.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية وأداء العاملين  
بيانات المحور الثالث: قياس فاعلية المدربين:

#### جدول (8): التكرار والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور قياس فاعلية المدربين

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اختيار المدرب حسب الأفضلية في توصيل المادة التدريبية	24	47	14	12	3
		%24	47%	14%	12%	3%

15	21	11	27	26	يتم اختيار المدرب بحسب علاقة تربطه بإدارة المصرف	2
15%	21%	11%	27%	26%		
4	11	9	36	40	المدربون من الداخل أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية للعاملين من المدربين الخارجيين	3
4%	11%	9%	36%	40%		
2	13	11	27	47	المدربون الخارجيون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة	4
2%	13%	11%	27%	47%		
1	3	11	42	43	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمدربين نحو الأداء الأفضل	5
1%	3%	11%	42%	43%		
2	5	9	48	36	المؤهل العلمي للمتدرب يساعد في استيعابه للبرامج التدريبية بشكل أفضل	6
2%	5%	9%	48%	36%		
3	9	14	45	29	المدربون في الداخل قادرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة	7
3%	9%	14%	45%	29%		

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

جدول (9): المتوسطات الحسابية والنسب المعيارية واختبار (t) لعينة واحدة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور قياس فاعلية المدربين

النسبة المعيارية	القيمة المعيارية (Z)	الاتجاه	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعيارية	الوسط الحسابي	العبرة
77.05	0.74	موافق	0.00	7.38	1.04	3.77	يتم اختيار المدرب حسب الأفضلية في توصيل المادة التدريبية
62.21	0.31	محايد	0.05	1.95	0.90	3.28	يتم اختيار المدرب بحسب علاقة تربطه بإدارة المصرف
80.26	0.85	موافق	0.00	8.50	1.14	3.97	المدربون من الداخل أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية للعاملين من

المدرسين الخارجيين							
81.92	0.91	موافق	0.00	9.15	1.14	4.04	المدرسون الخارجيون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة
92.84	1.46	موافق بشدة	0.00	14.6 6	0.84	4.23	تؤثر خبرة المدرسين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل
88.87	1.22	موافق	0.00	12.2 1	0.91	4.11	المؤهل العلمي للمتدرب يساعد في استيعابه للبرامج التدريبية بشكل أفضل
80.35	0.85	موافق	0.00	8.56	1.03	3.88	المدرسون في الداخل قادرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

من معطيات الجدول يُلاحظ وجود عبارة واحدة جاءت بغالبية موافقة بشدة، وهي العبارة التي تنص على (تؤثر خبرة المدرسين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل)، الوسط الحسابي 4.23، ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة بشدة. النسبة المعيارية 92.84%.

وغالبية العبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت مع دلالة الفرق إحصائياً بين هذه الأوساط المحسوبة والوسط الفرضي (القيم الاحتمالية أقل من 0.05) وهي العبارات التالية مرتبة من الأعلى موافقةً إلى الأقل:

- المؤهل العلمي للمتدرب يساعد في استيعابه للبرامج التدريبية بشكل أفضل، الوسط الحسابي 4.11، النسبة المعيارية 88.87%.

- المدرسون الخارجيون أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة، الوسط الحسابي 4.04، النسبة المعيارية 81.92%.

- المدربون في الداخل قادرون على استخدام التكنولوجيا الحديثة، الوسط الحسابي 3.88، النسبة المعيارية 80.35%.
  - المدربون من الداخل أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية للعاملين من المدربين الخارجيين، الوسط الحسابي 3.97، النسبة المعيارية 80.26%.
  - يتم اختيار المدرب حسب الأفضلية في توصيل المادة التدريبية، الوسط الحسابي 3.77، النسبة المعيارية 77.05%.
- العبرة الوحيدة من بين عبارات المحور والتي جاءت في المدى الذي يمثل الحياد، التي تنص على (يتم اختيار المدرب بحسب علاقة تربطه بإدارة المصرف)، الوسط الحسابي 3.28، والقيمة الاحتمالية لاختبار (t) 0.05 تشير إلى دلالة الفرق إحصائياً بينه والوسط الفرضي (مستوى الثقة 95%). النسبة المعيارية 62.21%. ويعني هذا وجود نسبة متوسطة من أفراد العينة يعتبرون أن قياس فاعلية المدربين يتم أحياناً حسب علاقة تربطه بإدارة المصرف.

#### جدول (10): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين قياس فاعلية المدربين

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات
علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً	0.00	0.41	اختيار المدربين
			أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحثة (من بيانات الاستبانة- 2026م)

من الجدول يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين اختيار المدربين وأداء العاملين 0.41 وهي قيمة تشير إلى علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة، والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة هذه العلاقة إحصائياً بمستوى ثقة أعلى من 99%.

تستنتج الباحثة من هذه النتيجة تحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على علاقة ارتباطية بين قياس فاعلية المدربين للموارد البشرية وأداء العاملين.

## الخاتمة

### النتائج

1. يحظى نشاط التدريب بإهتمام المسؤولين في المصارف التي تعمل في السودان إيماناً منهم بأنه يحدد مدى نجاح أو فشل المصرف، كما يعطي صورة حقيقية عن ما يحتاج العاملين للقيام بواجبهم تجاه العملاء.
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف العاملة في السودان وفقاً لاحتياجات العمل والوظائف المستحدثة، مع الاهتمام بدرجة أقل بالمعايير العلمية القابلة للقياس.
3. يتبين لنا أيضاً أن غالبية العاملين من العناصر الشبابية حيث بلغت نسبتهم حوالي 75% وهذا يعكس رغبة المصارف في مواكبة المستجدات في مجال الخدمات وأن العناصر الشبابية هم الأكثر فهماً وقدرة على التعامل مع الأجهزة الحديثة.
4. أن النسبة الكبيرة من العاملين يعملون في الإدارة الوسطي وهذا يعني أن المصارف آخذة في التوسع الأفقي وذلك من خلال فتح فروع لها في المدن المختلفة.
5. فرص التدريب متاحة لجميع العاملين لذلك فإن نسبة الحاصلين على أكثر من ثلاثة دورات تدريبية وصل إلى 34% وأن الذين حصلوا على أقل من 5 دورات 41%.
6. يباينت الآراء حول تساوي فرص الحصول على دورات تدريبية بين جميع أفراد العاملين حيث كانت نسبة الموافقة 58% فقط وهذا يبين أن فرص التدريب ليس مفتوحاً على جميع العاملين في كل وقت.
7. يعمل التدريب على زيادة مهارات وقدرات العاملين على استخدام أحدث الأساليب في مجال عملهم حيث جاءت نسبة الموافقة على ذلك 88%.

### التوصيات:

1. على المصارف وضع سياسة واضحة للتدريب مع مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للتدريب بناء على معايير وأسس واضحة، وأن تصمم البرامج التدريبية تنفيذاً لخطة هذه السياسة.

2. على إدارات المصارف متابعة المستجديات في مجال العمل المصرفي وتسخير جميع الإمكانيات للنهوض بخدماتها بشكل تمكنها من منافسة المصارف الأجنبية مستقبلاً.
3. العمل على إقامة دورات تدريبية في فن التعامل مع العملاء .
4. توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم .
5. العمل على توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المعنوي والمادي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.
6. يجب استحداث أو تطوير الخدمات المقدمة للجمهور وبصورة سهلة.
7. على إدارات المصارف التعاون وتبادل الخبرات فيما بينها وإعداد برامج تدريبية مشتركة ، حيث يساهم ذلك في توفير تكلفة التدريب التي تقام في الخارج.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية

1. حرحوش ،السالم، وآخرون (2002)، إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي، الأردن :عالم الكتاب الحديث .
2. المرسي، جمال الدين، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر: الدار الجامعية.

3. الهيتي،خالد، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: دار الا وئل للنشر والتوزيع.
  4. أحمد ،محمد صالح شمسان، (2001)، قضايا إدارية، مصر:مركز دراسات جامعة القاهرة.
  5. بربر،كامل، (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان:المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
  6. برنوطي، سعاد نايف،(2004)، إدارة الموارد البشرية، الأردن:دار وائل للطباعة والنشر.
  7. حنا ، نصر الله،إدارة الموارد البشرية،(2001)، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
  8. ديسلر ، جاري، (2009)، إدارة الموارد البشرية،(الرياض: دار المريخ.
  9. زهير، ثابت، (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مصر:دار قباء للنشر والتوزيع.
  10. زويلف،الهدى حسن، (2003)، إدارة الأفراد، لأردن:دار صفاء للنشر والتوزيع.
  11. شاويش،مصطفى،(2005)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الشروق.
  12. صلاح الدين، عبد الباقي،(2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر:دار الجامعة الجديدة للنشر.
  13. شاويش مصطفى،(1991)، إدارة الموارد البشرية،(الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
  14. فايز، الزغبى، (1991)، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، (طرق واساليب وسياسات استراتيجية)، الأردن: دار الهلال.
  15. مصطفى أحمد، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مصر: دار النهضة العربية.
  16. هاشم ، زكي محمود، (1989)، إدارة الموارد البشرية، الكويت:دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.
  17. الغالي، هاني، وآخرون، (2000)، محاسبة البنوك، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ثانياً: رسائل جامعية

1. أبوبكر عمر محمد شاكي،(2007)، دور التدريب في رفع كفاءة العاملين، دراسة حالة الشركة العامة للبريد والاتصالات بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة النيلين
2. آدم شيخ حسن حسين، (2009)، أثر التدريب على كفاءة الأداء في المنشآت ، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة- رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال- جامعة النيلين
3. خميس محمد خميس ، (2010)، اثر التدريب علي أداء العاملين، دراسة تطبيقية علي شركة البريقة لتسويق النفط، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة النيلين
4. عبد الله حسن حاج احمد، (2012)، التدريب وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة علوم التقنية
5. غادة طه احمد عبد الله، (2014)، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال جامعة علوم التقنية.

