

«دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة» (مؤشر التدريب أنموذجاً دراسة تطبيقية على البنوك السودانية)

مساعد- كلية الشرق الأهلية - كسلا

د. يسرا حسن عثمان صالح أبوراس

المستخلص

تهدف الورقة بتسليط الضوء على اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي تركيزاً على التدريب لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على رفع كفاءة المنشأة ، وتجويد أداء العاملين بها وإبراز تمكين المنشأة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بشكل يتيح لها تحقيق أهدافها بتميز. هناك العديد من التساؤلات التي حاولنا تسليط الضوء عليها في محاولة أثر اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة بالتطبيق على البنوك السودانية؟ وما هي مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية التي تنعكس على أداء العاملين بالمنشأة؟ وما مدى دور تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العاملين بالمصارف السودانية ؟

غطت هذه الدراسة مجموعة من المصارف السودانية تم توزيع عدد (100) استبانة موزعة على خمسة بنوك سودانية ((A-B-C-D-E) بواقع متوسط كل بنك (20) استبانة من موظفي البنوك تم اختيارهم عشوائياً وتم استبيانهم لمعرفة آرائهم بغرض التوصل إلى عدد من النتائج أهمها :

- اتضح وجود علاقة طردية بين التدريب والتأهيل والكفاءة الإنتاجية.

- يلاحظ غموض المعيارية التي تعتبر أساساً عند اختيار وتقييم أداء العاملين واحتياجاتهم التدريبية الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمل إن لم تتم المعالجة.

توصي الورقة بالآتي:

- ضرورة اهتمام الإدارة بنتائج تقارير الأداء والاهتمام بها في محاور التدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية والترقي والتنقلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها ، وتثمين نقاط القوة ، لما لها من بالغ الأثر على الكفاءة الإنتاجية .
- زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية تنويع الأساليب التدريبية.

Abstract

The paper aims to shed lights on economics of human resource development in the banking sector focused on training because of its importance to positively reflected on raising the efficiency of the facility, and improve the performance of employees and enable the establishment of optimum exploitation of human resources so as to allow it to achieve its goals with distinction. There are many questions that we tried to shed lights of them about the effect of the development of human resources in the economics and of raising the efficiency of corporate performance by implementing it on the Sudanese banks?

This study covered a range of Sudanese banks were distributed to a number (100) distributed a questionnaire on five Sudanese banks((A-B-C-D-E .basal average each bank (20) to identify the bank employees were chosen at random were surveyed to find out their views in order to test .This research deals with the most modern methods used in the development of human re-

sources operations and foundations develop the performance of one of the main economic resources at all (human resources) will reflect positively on improving the performance of the banking sector generally.

- It turns out a positive relationship between training, rehabilitation and production efficiencies.

The paper recommends the recommendations follows: Paying attention to the results of report performance and guided them in training and rehabilitation and development of human resources, promotion, transfers, identify weaknesses and address points axes, and valuing strengths, as they have a dramatic impact on production efficiency.

المقدمة

إن بناء الأمم العظيمة يتوقف بدرجة كبيرة على درجة تخطيط وتدريب وصحة وتعليم وتنمية مواردها البشرية وتنظيمها وبنائها بطريقة علمية سليمة، تقود في نهاية الأمر إلى التطور والتقدم وبناء حضارة شامخة وعريقة، والعنصر البشري وبما لديه من قدرات ومهارات تتم رعايتها وتنميتها بتخطيط سليم يتوقف نجاحه على الكفاءة التي بها تدار هذه الموارد البشرية، وحسن استغلالها للعنصر البشري وقدرتها على صنع النجاح، والتوفيق بين ما هو متاح لديها من الوظائف وبين ما هو معروض فعلا في سوق العمل من العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية التي يتم توظيفها لشغل الوظائف واستمرار تأهيلها ورصد الميزانيات اللازمة لتدريبها على كل ما هو جديد ومستحدث وكل ما من شأنه أن يرفع من درجة كفاءتها وقدرتها على جودة وزيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة في ظل المنافسة الشرسة.

إن دراسة الكيفية التي تتم بها تنمية وتدريب وتأهيل الموارد البشرية بدرجة عالية الكفاءة أصبح من الأهمية بمكان، في ظل العولمة التي يتكشف فيها الجميع إما بإرادتهم وبدونها فيتعرف الكل على قدر وقدرة منافسية الآخرين. من هنا نبعت فكرة تقديم هذا البحث المتواضع لتسليط الضوء على اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في المنشأة الاقتصادية الحديثة، وذلك لأن هذه القضية لم تلق الاهتمام الذي يجب أن تحظى به لأهميتها، والتعرف على الأسس العملية والمبادئ الحديثة في تدريب وتنمية والموارد البشرية والعوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية، وكذلك العوامل التي تتأثر بها من داخل وخارج المنشأة.

تهدف الورقة لتسليط الضوء على اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في القطاع المصرفي تركيزاً على التدريب لما له من أهمية تنعكس إيجاباً على رفع كفاءة المنشأة، وتجويد أداء العاملين بها وإبراز تمكين المنشأة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بشكل يتيح لها تحقيق أهدافها بتميز. هناك العديد من التساؤلات التي حاولنا تسليط الضوء عليها في محاولة لتعظيم دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة بالتطبيق على البنوك السودانية؟

- ما هي مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية التي تنعكس على أداء العاملين بالمنشأة؟
- ما مدى دور تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العاملين بالمصارف السودانية؟

غطت هذه الدراسة مجموعة من المصارف السودانية تم توزيع عدد (100) استبانة موزعة على خمسة بنوك سودانية ((A-B-C-D-E) بواقع متوسط كل بنك (20) استبانة من موظفي البنوك تم اختيارهم عشوائياً وتم استبيانهم لمعرفة آرائهم بغرض اختبار الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتصاديات تنمية الموارد البشرية القائمة على أسس علمية وموضوعية ما أدى إلى زيادة فرص تحسين وتجويد الأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب ورفع كفاءة المنشأة عن طريق تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

يتناول هذا البحث أهم الأساليب الحديثة المتبعة في عمليات تنمية الموارد البشرية وأسس تطوير الأداء من أهم الموارد الاقتصادية على الإطلاق (الموارد البشرية) بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء القطاع المصرفي بصورة عامة .

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: محمد (2013م).⁽¹⁾ وبناء على الدراسة المقدمة فقد توصل الباحث إلى أن الموارد البشرية هي أساس نجاح أو فشل المؤسسات عموماً سواء كانت خاصة أو عامة، وكذلك إن اعتراف الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتوفير الدعم اللازم لها يمكنها من القيام بدورها الفعلي في رفع كفاءة أداء العنصر البشري بالمؤسسة ، بينت الدراسة أيضاً ضعف أداء الموارد البشرية وعدم القدرة على القيام بمهامها، وذلك لعدم منحها من الصلاحيات ما يمكنها من ممارسة نشاطها بصورة سليمة.

الدراسة الثانية: محجوب، 2012م⁽²⁾، بناء على الدراسة المقدمة فقد توصل الباحث إلى انه ونتيجة للمتغيرات المتسارعة التي وفرتها بيئة العمل عموماً والتطور التكنولوجي الهائل خصوصاً فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم موارد المنشأة. كما اثبت الباحث وجود استراتيجية واضحة المعالم لإدارة الموارد البشرية بشركة السكر السودانية، أدت لتحقيق كفاءة الإنتاج. بالإضافة لاعتماد الشركة لمنهجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تمثلت في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، واتباع نظام للترقيات مبني على عناصر التأهيل والخبرة والتشجيع على التنافس ، و وبالتالي زيادة فعالية الأداء، وتوفير فرص التدريب العادل داخليا وخارجيا ، ومراعاة عوامل التأهيل والخبرة في تنفيذ السياسة الاستيعابية للأفراد، وقد أوصى الدارس بالاهتمام بالمنظور الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ، حيث إن إدارة الموارد البشرية بصفتها شريكاً

استراتيجياً لا تقل أهمية عن بقية الإدارات الأخرى إن لم تكن الأهم من بينها. كما أوصت الدراسة بالنظر للموارد البشرية على أنها استثمار حقيقي وليس تكلفة. الدراسة الثالثة: أميرة (2008م)⁽³⁾ وكان هدف الدراسة هو معرفة دور إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال وضع عدد من الفرضيات التي تم إثبات صحتها. وقد أوصت الدراسة بالسعي لتوفير البيئة المناسبة للعمل من خلال الارتقاء بالمنشأة وزيادة كفاءتها الإنتاجية والاهتمام باختيار الأفراد أو عن طريق المنافسة الحرة في سوق العمل، أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة ومعينات العمل.

الدراسة الرابع: عماد الدين (2004م)⁽⁴⁾. هدفت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- * توجد علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية .
- * يوجد عدم تناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية .
- * عدم كفاية الفترة الزمنية للدورات التدريبية .

وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج باختباره للفرضيات أعلاه والتي قد ثبتت صحتها جميعاً.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين، وتبني معايير واضحة في اختيار المشاركين في الدورات التدريبية، كما أوصت الدراسة بزيادة الفترة الزمنية المتاحة للدورات لتعظيم الفائدة. وتتفق الورقة مع المقدم بين أيديكم في أن الدراسات السابقة إذ تناولت العنصر البشري (محور التدريب) كقياس لكفاءة الأداء والإنتاجية وهذا يتفق مع ما ذهبنا إليه من خلال دراستنا ، بالإضافة إلى أن التحفيز المادي أو المعنوي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين ويرفع من كفاءة أداء وإنتاجية للموارد البشرية بالمؤسسة. وكذلك الاستعانة بآراء العاملين فيما يتعلق بنوعية الدورات التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة إلى مزيد من التدريب فيها للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية.

المحور الأول: الموارد البشرية أولاً: تنمية الموارد البشرية

في هذا الورقة نقدم تمهيداً لمعنى اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال توضيح الحقائق الأساسية الخاصة بتنمية الموارد البشرية والأفراد العاملين ، كما نوضح أهمية تنمية الموارد البشرية وتحديد مسؤولية العمل في إدارة الموارد البشرية .

وأيقنت هذه المؤسسات أنَّ هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكرٍ ومهارة وفاعلية وسواعد عناصر الموارد البشرية المدربة ، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

تعتبر الموارد البشرية بمثابة العمود الفقري لأي نشاط إنساني ناجح ومميز بصورة عامة وبالمنشأة على وجه الخصوص باختلاف حجمها ونوعها. كما أن الأداء المتميز للعنصر البشري أهم ما يمكن أن يساهم به في هذا المجال، ومما لا شك فيه أن الوصول لأي هدف وغاية ترسمها وتخطط لها المنشأة يعتمد وبدرجة كبيرة على مدى توفر العنصر البشري المزود بكفاءة وتدريب وتأهيل عال وقادر على تحمل مسؤولياته في أداء الدور المنوط به ألا وهو الوصول لتحقيق أهدافها وبدرجة عالية من الكفاءة. كما تحرص المنشأة على القيام بأنشطتها المختلفة وبناء على ذلك تسعى بشتى السبل للحصول على العناصر المتميزة والعمل على تنمية قدراتها تحقيقاً لتمييز المنشأة في ظل المنافسة الحادة لتحقيق التفوق، بل ليس مجرد تحقيق التفوق وإنما سعي المنشأة لاستدامة التفوق والتميز بين المنشآت المختلفة.

مفهوم تنمية الموارد البشرية :

- التنمية هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل ، وما تصل إليه من حسن لاستغلال الطاقات التي تتوفر لديها والموجودة والكامنة وتوظيفها للأفضل.
- التنمية لغة : هي النمو وارتفاع الشيء من مكانه الى مكان آخر.
- التنمية اصطلاحاً : هي عبارة عن تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن في الانتاج والخدمات نتيجة لاستخدام الجهود العلمية لتنظيم الأنشطة.

أشكال التنمية

الانسان هو محور هذا الوجود ، فكل شيء في هذا الكون مسخر لخدمة الانسان ، هو من يدير هذه الموارد ويستخرج الخيرات ويصنع ويزرع ويعمل ويبنى المدن والدول ويصنع الحضارة ويحقق النهضة العلمية والثقافية والأخلاقية والاقتصادية ، لذا

فكل الموارد في هذا الكون تفقد معناها ان لم يكن هناك انسان قادرا على استغلالها والعمل على تنميتها وتفعيلها للأعمار والنهضة .

- تعرف التنمية البشرية على أنها العملية التي يهدف من خلالها تطوير القدرات البشرية وتوسيعها لتطوير المنتجات وزيادة التقدم ومضاعفة الناتج المادي والمعنوي على مستوى الأفراد والمنشأة ، بما يحقق الرفاهية والنهضة العلمية.ولا تتضمن التنمية البشرية تطوير القدرات والمهارات فقط بل تتعدى ذلك لتحسين كافة الظروف المحيطة بالانسان في كافة المجالات ، فمثلا تهتم تنمية الموارد البشرية بالديمقراطية وتداول السلطة وتحسين مستوى معيشة الفرد عن طريق انعاش الاقتصاد والتركيز علي الكيفية التي بها تدار عملية تنمية الموارد البشرية، واهميتها في ابراز قدرات الأفراد ، كما تركز تنمية الموارد البشرية أيضا على تقديم أفضل الخدمات التعليمية لكافة الأعمار وتقليل مستوى الأمية ،حيث تعد الأمية من ألد أعداء التنمية والنهضة، بالاضافة الى أنها تركز على تهيئة مناخ عام مريح نفسيا للأفراد وتحقيق العدل والمساواة بين العاملين بالمنشأة، وتقديم خدمات ورعاية صحية للعاملين بالمنشأة وأفراد أسرهم.
- تعريف آخر لتنمية الموارد البشرية هو العمل على زيادة الانتاجية من خلال التدريب وتأهيل العاملين لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها ووضعها في المكان الأفضل والصحيح ، بهدف الوصول الى النتائج المرجوه منها وفق مجموعة من المعايير والقواعد والخطوات التي توضع مسبقا وتتوافق مع قدرات المتدربين.

أهداف تنمية الموارد البشرية :

- رفع القدرة الانتاجية في المنشأة لأقصى درجة ممكنة.
- العمل على التطوير الدائم والمثمر الداعم لكفاءة الموارد البشرية وتنمية قدراتها لأقصى درجة ممكنة بشكل سليم.
- العمل على تنمية القدرة و الابتكار والمبادئة وتبني أفكار جديدة وتنفيذها لدفع عجلة الانتاج في المنشأة.
- دعم النظام الاداري وتقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات كل موظف.

خطوات تنمية الموارد البشرية في الصل:

- تحديد المهارات الموجودة ووضع أهداف تبعا لتلك المهارات ثم توضع خطة لتنفيذ تلك الأهداف.
 - تنفيذ الخطة الموضوعية للتدريب وتحديد المكان والزمان المناسبين لبدء الدورة.
- بعد انقضاء فترة التدريب تتم العودة لحقل العمل ومحاولة إظهار مدى الاستفادة من التدريب عن طريق تبني أفكار جديدة وتنفيذها⁽⁵⁾

إدارة الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة عالية وفاعلية ، والجمع بين الشركة أو المنشأة والموظفين في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم ، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها. وذكر يوسف أبوالحجاج في تعريفه لإدارة الموارد البشرية (بانها الوظيفة التي تؤدي إلى زيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنشأة وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لانجاحها وتحقيق أهدافها. وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم واعانتهم على أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة ، كما أنها تبحث عن توافر القواعد السليمة وتوفير المناخ الملائم للعمل، ومعاملة عناصرها معاملة انسانية تحترم فيها مشاعرهم وتحفظ حقوقهم ومساعدتهم في تحقيق آمالهم وتطلعاتهم وتقديم يد العون لهم لحل مشاكلهم الخاصة أو المتعلقة بالعمل).⁽⁶⁾

ان ادارة الموارد البشرية هي بمثابة حالة فكرية واتجاه يهدف الى تشكيل وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة ،ودراسة كيفية توافرها ومعالجة مشاكلها المختلفة . وهي أيضا عملية تعليمية مستمرة للطرفين (الجهة المخرمة و المخدم) ، فهي كما تهتم بحقوق الموظف من جهة تهتم وترصد قيامه بواجباته والمهام الموكلة اليه من الجهة الأخرى ، فتهتم بتحديد مسؤولية الموظف كما تهتم بتخصيص امتيازاته وعرف جاري ديسلر (ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة

لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على⁽⁷⁾

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة واستقطاب الكفاءات.
- اختيار وتعيين الكفاءات.
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين).
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
- أنشطة تقييم الأداء.
- تحديد قنوات الاتصال (إجراء المقابلات، وتقديم أنشطة النصح والمشورة، وضع نظم المحاسبة والعقوبات المترتبة عليها).
- أنشطة التدريب والتنمية.
- تدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة.

أيضا نذكر تعريف Glueck, W الذي عرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها⁽⁸⁾

مؤشرات التنمية البشرية:

هو عبارة عن مقياس أممي يسعى للكشف عن مستوى الرفاهية التي تعيشها شعوب العالم ، ويهتم البرنامج التابع للأمم المتحدة (برنامج التطوير للأمم المتحدة (UNDP) بهذا المؤشر، وكل ما يتعلق به من تقارير سنوية وتحقيق أهداف ، فمنذ العام 1990م والبرنامج يحافظ على اصدار تقارير سنوية لهذا المؤشر للافادة بالأوضاع المعيشية وكل ما يتعلق بها للشعوب في مختلف دول العالم. يرتبط مؤشر التنمية بشكل مباشر مع مجموعة من الأمور المهمة والمتعلقة بالعنصر البشري : كمستوى تعليم الأفراد ، ومتوسط العمر، ومستوى الأمية ، والمستوى المعيشي ودخل الفرد.⁽⁹⁾

تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يعتبر التخطيط احدى الوظائف الادارية بصفة عامة ويتضمن تحديد

الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاصلة بينها وتحديد البرامج وحدود المسؤولية عند التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة واعداد الأفراد اللازمة من كل نوع للوظائف المطلوبة. والفترة الزمنية التي اللازمة لتنفيذ خطة الموارد البشرية. وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بكل منشأة عادة باعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمنشأة واعداد الأفراد المطلوبين لشغل كل نوع من أنواع الوظائف المطلوبة على مختلف الإدارات التي يضمها الهيكل الوظيفي في المنشأة. ويحتاج القائمون على أمر اعداد خطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية. ويمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية. ومن حيث المصدر إلى بيانات من داخل المنشأة وبيانات من خارج المنشأة.

تعريفات تخطيط الموارد البشرية:

تعريف لتخطيط الموارد البشرية كما يلي هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة. وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في التخطيط المشترك طويل الأجل وتتأثر بها (10)

أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة:-

أ. تنبع أهمية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة من أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي من الاستحالة تحقيق أي هدف تنظيمي بدونه.
ب. استحالة القيام بأي نشاط منظم، ولاتحول الأهداف إلى واقع عملي بدون التخطيط.

ت. اعتماد المنظمة في كل أعمالها على الكوادر الفنية والإدارية المتخصصة.
ث. العنصر البشري هو أهم عوامل العملية الانتاجية وبالتالي يتوقف تحقيق العائد أو الأرباح على تقليل التكلفة وتنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية ولايتأتى هذا

بدون تخطيط مسبق.

ج. عن طريق تخطيط الموارد البشرية يمكننا استغلال الموارد البشرية بصورة أكثر كفاءة دون إهدار.

ح. توفير احتياجات المنشأة من القوى العاملة في الزمان المناسب وفق المعايير التي تحددها. كما أنه بالتخطيط نحصل على خفض لمعدلات الغياب والدوران الوظيفي الممنهج.

المحور الثاني : متطلبات تنمية الموارد البشرية (التدريب - التعليم - الصحة)

أ- التدريب

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب، فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يبعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب⁽¹¹⁾ كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق. أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله. وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما⁽¹²⁾

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في اكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال له القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما

يكفل له التوافق مع متطلبات العمل، ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لاتقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائده أيضاً العاملين القدامى، وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم احداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.⁽¹³⁾

ب- التعليم : احد عناصر عملية تنمية الموارد البشرية للأسباب الآتية:

- أهم مكونات التنمية البشرية.
- امر ضروري لانجاح جهود عملية التنمية
- ان كفاءة الاستثمار في أي مكون من مكونات التنمية تعتمد كثيراً على مدى كفاءة الاستثمار في قطاع التعليم .

هناك مبادئ وعموميات تؤكد علاقة التعليم بالتنمية البشرية وهي:

- التعليم يمثل بالنسبة للفقراء فرصة للاستثمار دون حاجة الى رأس مال مادي ، وعلى المجتمع توفير فرض التعليم لكل أفراد دون تمييز، وعلى الحكومات أن تتيح هذا الحق دون قيد أو شرط، وعلى ذلك نصت مواثيق وحقوق الانسان الصادرة من الأمم المتحدة
- ان التعليم وسيلة الانسان للحراك الاجتماعي والاقتصادي وأداته لرفع مستوى معيشته ، فالتعليم يساعد على تكافؤ الفرص وتوفيرها وتضييق الفجوة بين أفراد المجتمع ويعمل على تقليل معدلات البطالة وسد الفجوة بين التقدم والتخلف.
- التعليم أهم رافد لأنشطة التنمية وعناصرها المختلفة ، فهو يساعد على بناء مجتمع قوى وواعي .
- أهمية تجديد فرص التعليم ، فكلما ارتفعت معدلات الجودة في نظام التعليم ارتفعت انتاجية القوى العاملة وزاد اسهامها في النمو الاقتصادي وزاد تبعاً لذلك الناتج القومي الاجمالي ونصيب الفرد منه.
- أهمية التطوير المستمر لمدخلات وعمليات التعليم ومناهجه وبرامجه ومهارات المعلمين والمديرين وكفاءتهم وأساليب وعمليات القياس والتقدم لنتائج التعليم.⁽¹⁴⁾

ثالثاً: الصحة:

في الآونة الأخيرة عمدت المنشأة والمؤسسات المختلفة في القطاعين الخاص والعام، لادخال منسوبيها تحت مظلة خدمات التأمين الصحي لأفرادها العاملين بها وذويهم ولأهمية وتمتع مواردها البشرية بالصحة تعزيزاً وزيادة لكفاءتهم الانتاجية ، خاصة بعد أن ظهرت العديد من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة التي تعنى بخدمات التأمين الطبي .⁽¹⁵⁾

الدراسة الميدانية

أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمختلف الإدارات والأقسام والعاملين بالمصارف السودانية بولاية الخرطوم، بينما عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد(100) استبانة موزعة على خمسة مصارف سودانية ((A-B-C-D-E).البنوك على التوالي (بنك فيصل الإسلامي السوداني - مصرف الإِدخار والتنمية الاجتماعية والبنك السعودي السوداني - بنك أم درمان الوطني-مصرف المزارع بواقع متوسط كل مصرف 20عينة ،أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتصاديات تنمية الموارد البشرية القائمة على أسس علمية وموضوعية إلى زيادة فرص تحسين وتجويد الأداء. جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى:

الرقم	التكرار والنسبة %							
	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق	
	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	0	0%	4	8.8%	12	26.6%	34	74.6%
2	0	0%	6	13.4%	6	13.4%	26	57.8%
3	2	4.4%	4	8.8%	12	26.6%	40	88.8%
4	0	0%	2	4.4%	14	31.2%	29	64.4%
5	2	4.4%	0	0%	22	48.8%	24	53.4%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح للباحثة من الجدول رقم (1) السابق والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى أن غالبية الإجابات كانت عند المستويين «أوافق بشدة» و«أوافق».

جدول رقم (2) يوضح الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى:

ت	الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي	التفسير
1	0.849	5	4.22	أوافق بشدة
2	0.792	4	4.08	أوافق
3	0.939	4	4.06	أوافق
4	0.656	4	3.97	أوافق
5	0.952	5	4.15	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018

من الجدول رقم (2) السابق نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى وأن الأوساط الحسابية لها تقع في المدى مابين (3.93 - 4.22) والمنوال (4 - 5) لجميع العبارات والانحراف المعياري يقع في المدى بين (0.656 - 0.939) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة.

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الفرضية الثانية حسب اختبار (T):

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
100	4.1333	0.84208	0.12553

اختبار (ت) للفرضية الأولى

Test Value = 3					
			Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
t	Df	S i g . (2-tailed)			

الفرضية الأولى	32.927	44	.000	4.13333	3.8803	4.3863
----------------	--------	----	------	---------	--------	--------

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018

الجدول رقم (3) يشرح الوسط الحسابي للعبارات المجمعة التي تعبر عن الفرضية نلاحظ أن الوسط الحسابي لها 4.1333 بانحراف معياري 0.84208 وهذه القيمة تؤكد أن إجابات المبحوثين حول الموافقة. ولتأكيد ما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاي للفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 32.927 بدرجة حرية 44 ومستوى دلالة 0.000 وعند المقارنة لقيمة مستوى الدلالة لقيمة مستوى المعنوية 0.05 نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود فروق معنوية وأنه يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اقتصاديات تنمية الموارد البشرية القائمة على أسس علمية وموضوعية الى زيادة فرص تحسين وتجويد الأداء.

• الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التدريب ورفع كفاءة المنشأة عن طريق تطوير أداء ادارة الموارد البشرية.

جدول (4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات

الفرضية الثالثة:

التكرار والنسبة %										ت
أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
48.9%	22	31.1%	14	8.9%	4	8.9%	4	2.2%	1	1
24.4%	11	55.6%	25	20%	9	0%	0	0%	0	2
31.1%	14	46.7%	21	20%	9	2.2%	1	0%	0	3
42.2%	19	40%	18	11.1%	5	6.7%	3	0%	0	4
40%	18	40%	18	13.3%	6	4.4%	2	2.2%	1	5

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018

يتضح للباحثة من الجدول (4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة أن غالبيتها بين «الموافق» و«موافق وموافق بشدة».

جدول رقم (5) يوضح الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية

الثالثة:

ت	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المنوال	التفسير
1	1.065	4.15	5	أوافق بشدة
2	0.672	4.04	4	أوافق
3	0.780	4.06	4	أوافق
4	0.886	4.17	5	أوافق بشدة
5	0.958	4.11	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018.

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارات الفرضية الثالثة وأن الأوساط الحسابية لها تقع في المدى ما بين (4.04 - 4.17) والمنوال (4 - 5) لجميع العبارات والانحراف المعياري يقع في المدى (0.672 - 1.065) وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الفرضية الثانية

حسب اختبار (T):

الفرضية الثالثة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	100	4.0444	0.97597	0.14549

اختبار (ت) للفرضية الثانية

	Test Value = 3					
						95% Confidence Interval of the Difference
						Lower Upper
	t	Df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الفرضية الثانية	27.799	44	.000	4.044444	3.7512	4.3377

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2018.

• الجدول رقم (6) يشرح الوسط الحسابي للعبارات المجمعة التي تعبر عن الفرضية نلاحظ أن الوسط الحسابي لها 4.0444 بانحراف معياري 0.97597 وهذه القيمة تؤكد أن إجابات المبحوثين حول الموافقة ولتأكيد ما ورد في الإحصاءات الوصفية لاختبار مربع كاي للفرضية، استخدم الباحث اختبار (T) للصيغة الواحدة حيث بلغت قيمة T المحسوبة 27.799 بدرجة حرية 44 ومستوى دلالة 0.000 وعند المقارنة لقيمة مستوى الدلالة لقيمة

مستوى المعنوية 0.05 نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل عنها وهذا يعني وجود فروق معنوية وأنه يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى التدريب ورفع كفاءة المنشأة .

الخلاصة أولاً: النتائج:

1. يشكل عنصر الشباب نسبة كبيرة من العاملين بالمصارف السودانية وهذا الأمر الذي يوعد البنوك بمستقبل أكثر إضاءة وعطاء خاصة وأن أكثر من 39 % من حملة المؤهلات الجامعية وأكثر من 45 % من حملة المؤهلات فوق الجامعية.
2. اتضح وجود اهتمام كبير من قبل الإدارات العليا بتأهيل وتدريب العاملين بالبنوك وهذا الأمر الذي يتوافق ومتطلبات المرحلة القادمة التي تزداد فيها المنافسة في ظل دخول المصارف العربية وغيرها من الدول الأجنبية.
3. اتضح وجود علاقة طردية بين التدريب والتأهيل والكفاءة الإنتاجية.
4. يلاحظ غموض المعيارية التي تعتبر أساساً عند اختيار وتقييم أداء العاملين واحتياجاتهم التدريبية الأمر الذي يعكس سلباً على مسار العمل إن لم تتم المعالجة.
5. تمكن الدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين من تحسين أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية وتأهيلهم استعداد لتولي مهام أعلى في الهرم الوظيفي.
6. هناك أسس وضوابط تتم بها عملية انتقال الموظفين بين إدارات والفروع.

ثانياً : التوصيات :

1. ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على أساس الاحتياجات الوظيفية وربط الدورة التدريبية بنوع الوظيفية أو القسم الذي يعمل به المتدرب.
2. ضرورة اهتمام الإدارة بنتائج تقارير الأداء والاهتمام بها في محاور التدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية والترقي والتنقلات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتثمين نقاط القوة، لما لها من بالغ الأثر على الكفاءة الإنتاجية .
3. زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية تنويع الأساليب التدريبية.
4. مدى استفادة المتدربين من الدورات التدريبية وانعكاس ذلك على أداء الموارد البشرية وكفاءتهم الإنتاجية.
5. يجب الالتزام بجدول الاحتياجات التدريبية وزيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تعم الفائدة.
6. الاستعانة بآراء العاملين فيما يتعلق بنوعية الدورات التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة الى مزيد من التدريب فيها للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية

المصادر والمراجع:

- (1) محمد تكموري إدريس حسن (أثر تنمية الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2002 الى 2012م)، لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة النيلين 2013م، ص 50.
- (2) محجوب خالد البشير (دور استراتيجية ادارة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الانتاج بقطاع السكر في السودان ، دراسة حالة شركة السكر السودانية لنيل درجة الدكتوراة في الادارة- بجامعة النيلين 2012م، ص 88.
- (3) أميره ابراهيم حسنين (دور ادارة الافراد في رفع الكفاءة الانتاجية : دراسة حالة محلية وادي حلفا، بحث تكميلي لنيل الماجستير في الاقتصاد جامعة النيلين 2008م).
- (4) عماد الدين أحمد السندي أحمد ، دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين بالمصارف ، بالتركيز على المصارف السودانية، لنيل درجة الماجستير في المحاسبة - أكاديمية السودان للدراسات المصرفية والمالية، 2004م
- (5) مازن فاس رشيد: ادارة الموارد البشرية- مكتبة العبيكان - الرياض 2004م
- (6) إبراهيم أبوسن: ادارة الموارد البشرية - مطابع السودان للعملة - الخرطوم 2008.
- (7) جاري ديسلر: ادارة الموارد البشرية- ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال- الرياض - 2007 دار المريخ للنشر ص 28 .
- (8) صلاح الدين محمد الباقي: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2004 ص 17
- (9) زكي مكي إسماعيل: ادارة الموارد البشرية - شركة مطابع السودان للعملة- الخرطوم 2009م
- (10) باري كشواي- ادارة الموارد البشرية- دار القانون للنشر والتوزيع- 2003 القاهرة- ص 23
- (11) زكي محمود هاشم ،إدارة الموارد البشرية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1996) ص 403
- (12) السيد عليوه , تحديد الاحتياجات التدريبية -التوثيق العلمي (القاهرة : 2001) ص ص 51-52

- (13) عبدالغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية 2007 لاسكندرية.
- (14) محمد حنفي محمد: الإدارة التنظيمية - مطابع السودان للعملة - الخرطوم 2013.
- (15) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية- ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال- الرياض -2007 دار المريخ للنشر ص 30 .