

# II

المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في الدراسات المصرفية والمالية

بعنوان :

## **دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف**

(بالتركيز على المصارف السودانية)

إعداد الطالب :

عماد الدين أحمد السندي أحمد

أشرف الأستاذ :

ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد

أغسطس 2004م

الآية :

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ إِعْمَلُوا فِى سَبِيلِ اللَّهِ  
عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ  
وَالْمُؤْمِنِينَ)

صدق الله العظيم سورة  
التوبة

## (الإهداء)

ألي كل من حمل في جنباته هم أن تصل كلمة  
الله ألي جنبات الأرض وأقطار السماء..  
ألي كل من كان تعلم العلم وتعليمه أكبر همه..  
ألي أساتذتنا الأجلاء نُهدي هذا البحث..

## (الشكر والعرفان)

نقدم شكرنا وجزيل تحايانا ألي الأستاذ /ضياء الدين عبد  
الباسط عبد الماجد -الذي تحمل كثرة سؤالنا وسهر على متابعة

بحثنا منذ أن كان في رحم الغيب ألي أن أصبح بين أيديكم.  
والشكر موصول لأسرة مكتبة المعهد وإدارة التدريب ببنك  
السودان والي كل من ساهم بالفكر والطباعة والنصح، والي  
النسمتين أروى ورشا.

والشكر من قبل ومن بعد ألي الله سبحانه وتعالى..

ملخص الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:
- 1- توجد علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية.
  - 2- يوجد عدم تناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية.
  - 3- يوجد عدم تنوع في الأساليب التدريبية .
  - 4- عدم كفاية الفترة الزمنية للدورات التدريبية

وفى سبيل ذلك تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول , جاء الفصل الأول بعنوان التدريب من حيث المفاهيم, الأهمية, الدوافع, الأساليب, المزايا, المبادئ, المجالات, الرؤية المستقبلية والكفاءة الإنتاجية. أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان تقييم التدريب , واهتم الفصل الثالث بأسس وبرامج التدريب ببنك السودان . وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج فى اختباره للفروض سألفة الذكر , حيث تم التوصل إلى صحة جميع فروض الدراسة .

## الفهرس

### فهرس الموضوعات:

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---------|
| 2          | الآية   |

|   |    |
|---|----|
| الإهداء   | 3  |
| الشكر والعرفان  | 4  |
| ملخص الدراسة  | 5  |
| فهرس الموضوعات  | 6  |
| فهرس الأشكال  | 7  |
| فهرس الجداول  | 8  |
| المقدمة   | 9  |
| التدريب من حيث المفاهيم، الدوافع، الأساليب، المزايا، المبادئ، المجالات، :الفصل الأول<br>الرؤية المستقبلية و الكفاءة الإنتاجية | 12 |
| مفهوم وأهمية ودوافع التدريب:المبحث الأول  | 13 |
| أساليب ومزايا ومبادئ ومجالات التدريب:المبحث الثاني  | 17 |
| تحديد وتصميم البرامج التدريبية :المبحث الثالث   | 24 |
| الرؤية المستقبلية حول التدريب بالبنوك والمؤسسات المالية:المبحث الرابع   | 30 |
| الكفاءة الإنتاجية والتدريب:المبحث الخامس  | 32 |
| تقييم التدريب:الفصل الثاني  | 39 |
| مفهوم واهداف ومستويات التقييم :المبحث الأول   | 40 |
| أدوات التقييم:المبحث الثاني   | 48 |
| تقييم مصادر التدريب الخارجية:المبحث الثالث  | 61 |
| تأسس وبرامج التدريب ببنك السودان :الفصل الثالث  | 67 |
| الدور الرقابي والهيكل الإداري ,الوظائف,الأغراض,النشأة:المبحث الأول  | 68 |
| المقابلة وتحليل الاستبيان :المبحث الثاني  | 79 |
| النتائج   | 94 |
| التوصيات  | 95 |
| قائمة المصادر والمراجع  | 96 |

### فهرس الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                            | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------|------------|
| 3-1       | مدى اهتمام الادارة بالتأهيل والتدريب | 82         |
| 3-2       | كيفية اختيار الافراد للتدريب         | 83         |
| 3-3       | وجود عالية فى توزيع الفرص التدريبية  | 84         |
| 3-4       | أوقات انعقاد الدورة التدريبية        | 84         |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3-5  | وضوح الهدف من الدورات التدريبية                              | 85 |
| 3-6  | المدى المتاح لتطبيق ماتعلمة المشاركون فى الدورات التدريبية   | 86 |
| 3-7  | المراكز التدريبية التى يتبناها البنك لاجراء العملة التدريبية | 86 |
| 3-8  | مدى التناسب بين الاساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية      | 87 |
| 3-9  | وضوح المادة التدريبية  | 88 |
| 3-10 | تحقق كفاءة المدربين  | 89 |
| 3-11 | كفاية زمن الدورة التدريبية                                   | 89 |
| 3-12 | الأسلوب التدريبى المتبع فى تأهيل وتدريب العاملين             | 90 |
| 3-13 | الأسلوب الذى تم الحصول منه على اكثر فائدة                    | 91 |
| 3-14 | ظهور ايجابيات بعد الدورة التدريبية                           | 92 |
| 3-15 | تصرف الادارة تجاه اثار التدريب                               | 93 |
| 3-16 | دور التدريب فى رفع كفاءة العاملين                            | 93 |

### فهرس الجداول

| رقم الشكل | اسم الشكل            | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------|------------|
| 1-1       | الاحتياجات التدريبية | 25         |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1-2  | مقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل القدرات الوظيفية المعيارية   | 31 |
| 2-1  | أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب                              | 43 |
| 2-2  | مقارنة بين أدوات التقييم                                      | 56 |
| 2-3  | محددات تقييم البرامج سابقة الإعداد                            | 64 |
| 2-4  | طريقة الترتيب   | 65 |
| 3-1  | البيانات الشخصية  | 81 |
| 3-2  | مدى اهتمام الإدارة بالتأهيل والتدريب                          | 82 |
| 3-3  | كيفية اختيار الأفراد للتدريب                                  | 83 |
| 3-4  | وجود عالية في توزيع الفرص التدريبية                           | 83 |
| 3-5  | أوقات انعقاد الدورة التدريبية                                 | 84 |
| 3-6  | وضوح الهدف من الدورات التدريبية                               | 85 |
| 3-7  | المدى المتاح لتطبيق ماتعلمة المشاركون في الدورات التدريبية    | 85 |
| 3-8  | المراكز التدريبية التي يتبناها البنك لأجراء العملية التدريبية | 86 |
| 3-9  | مدى التناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية       | 87 |
| 3-10 | وضوح المادة التدريبية   | 88 |
| 3-11 | تحقق كفاءة المدربين   | 88 |
| 3-12 | كفاية زمن الدورة التدريبية                                    | 89 |
| 3-13 | الأسلوب التدريبي المتبع في تأهيل وتدريب العاملين              | 90 |
| 3-14 | الأسلوب الذي تم الحصول منه على اكثر فائدة                     | 91 |
| 3-15 | ظهور إيجابيات بعد الدورة التدريبية                            | 92 |
| 3-16 | تصرف الإدارة تجاه آثار التدريب                                | 92 |
| 3-17 | دور التدريب في رفع كفاءة العاملين                             | 93 |



## المقدمة

### تمهيد :

يعرف التدريب بأنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لاداء وظائفهم بنجاح. وفي السنوات الأخيرة تزايد الإهتمام بمسألة التدريب التي كانت تنصب سابقا علي تزويد الموظفين بالمهارات الفنية والتي لم تعد كافية لوحدها وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المتواصلة والمتزايدة والمتجددة فضلا عن زيادة الإهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية التي اقتضتها ظروف المنافسة في السوق العالمي الذي يعمل وفقا لمفاهيم الجودة الشاملة.

وبناءا علي ذلك أصبح من الضرورة بمكان أن تشمل عمليات التغيير والتطور برنامج وخطط وسياسات التدريب في المصارف السودانية حتى تتمكن من خلق مراكز لها في السوق المصرفي العالمي الذي يسيره مفهوم الجودة الشاملة مع تأكيد دورها المتعاظم ومساهمتها المقدره في المجالات الاجتماعية بما يعود بالنفع علي المصارف اللامة السودانية.

تجدر الإشارة إلى أن المصارف السودانية تنطلق من قواعد فقهية وتشريعية متينة

### مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من عدم إهتمام إدارات المصارف السودانية بالتخطيط السليم لبرنامج التدريب العملية والواضحة التي تخدم الهدف المنشود في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أسباب انخفاض الكفاءة الإنتاجية بالمصارف السودانية بالتركيز علي دور التدريب بمفهومه التقليدي كمؤثر رئيسي علي انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمصارف السودانية.

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الدور التعاضم للتدريب المؤسسي والقائم علي إستراتيجيات طموحة طويلة المدى وفقا لخطط وسياسات ومعايير عالمية تتناسب وحاجات المرحلة وقادرة علي خلق كيانات مصرفية سودانية خلاقة ومواكبة وحائزة علي الاحترام الدولي قبل الإقليمي والمحلي.

## فرضيات البحث :

- 1 توجد علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية
- 2 يوجد عدم تناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية
- 3 يوجد عدم تنوع في الأساليب التدريبية.
- 4 عدم كفاية الفترة الزمنية للدورات التدريبية

## منهجية البحث :

يعتمد البحث علي المهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الآتية:

(1) أسلوب دراسة الحالة ,حيث تم أخذ بنك السودان باعتباره ممثلا للمصارف السودانية

(2) أسلوب المسح الاجتماعي ,حيث تم إعداد إستبيان وتوزيعه علي

عينة من العاملين ببنك السودان الرئاسة بلغت 103 استبانة

وممثلة نسبة 12% من مجمل العاملين ببنك السودان الرئاسة

## مصادر جمع المعلومات :

تتمثل مصادر جمع المعلومات في الآتي :-

1 المصادر الثانوية

المراجع والدوريات والتقارير والمنشورات ذات العلاقة بمشكلة البحث.

2 المصادر الأولية.

المقابلات الشخصية مع العاملين بإدارة التدريب ببنك السودان بالإضافة

للاستبيان

## هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول تحتوي بداخلها علي مجموعة من المباحث.

### الفصل الأول :وقد جاء بعنوان :التدريب من حيث

(المفاهيم, الأهمية, الدوافع, الأساليب, المزايا, المبادئ, المجالات, الرؤية المستقبلية والكفاءة الانتاجية )

وقد تم تناول محتويات الفصل في خمسة مباحث تناول المبحث الأول مفهوم وأهمية ودوافع التدريب , أما المبحث الثاني فقد تناول أساليب ومزايا ومبادئ ومجالات التدريب , وقد جاء في المبحث الثالث تناول تحديد وتصميم البرامج التدريبية , اما المبحث الثالث فقد تم التناول فيه لمسالة الرؤية المستقبلية للعملية التدريبية واختتم الفصل في مبحثه الخامس بتناول الكفاءة الإنتاجية والتدريب . أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان تقييم التدريب وقسم الفصل آلي ثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفهوم وأهداف ومستويات التقييم أما المبحث الثاني فقد تناول ادوات التقييم , واخيم الفصل في مبحثه الاخير بدراسة لتقييم مصادر التدريب الخارجية

بما الفصل الثالث فقد جاء بعنوان اسس وبرامج التدريب ببنك السودان , وقد احتوى على مبحثين تناول المبحث الأول بنك السودان (دراسة الحالة (من حيث النشأة , الأغراض, الوظائف, الدور الرقابي والهيكل الإداري). أما المبحث الثاني فقد تناول المقابلة التي أجريت مع إدارة التخطيط والتدريب ببنك السودان بالإضافة آلي تحليل الاستبيان .

### الخاتمة :وتحتوى على:

1/النتائج

2/ التوصيات

3/ قائمة المصادر والمراجع.

## الفصل الاول

التدريب من حيث :

(المفاهيم, الأهمية, الدوافع, الأساليب, المزايا, المبادئ, المجالات, الرؤية المستقبلية والكفاءة الانتاجية )

## المبحث الأول مفهوم وأهمية ودوافع التدريب

### أولاً : مفهوم 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 يوعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب, 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.

### ثانياً : أهمية التدريب :

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء .فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة .

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب 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 تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في إستكماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكيفه 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 لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب. ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفيسة للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقى لمناصب ووظائف أعلى في

## مستقبل حياته الوظيفية .

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة . فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة . فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية . صفوة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

## ثالثاً :دوافع التدريب :

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في :

1. زيادة الإنتاج : وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2. الاقتصاد في النفقات : حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر

من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في

- الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
3. رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
4. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
5. التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
6. القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.



## المبحث الثاني

أساليب ومزايا ومبادئ ومجالات التدريب

### **أولاً : أساليب التدريب :**

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله. وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي. وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. باختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن إختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم.

فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب. وفيما يلي نستعرض أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة :

### **1. التدريب أثناء القيام بالوظيفة (أثناء العمل) :**

هذا الأسلوب للتدريب يوجه لتدريب العاملين على كيفية الأداء الصحيح والسليم لأعمالهم، وعادة قد يتولى الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه أوقد يقوم به أحد العاملين القدامى بالمؤسسة ممن لهم الخبرة الطويلة في العمل أو الوظيفة المعنية إلى جانب امتلاكهم للمعلومات الفنية المهمة والقدرة التدريبية التي يستطيعون من خلالها إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي المتدرب والذي سوف يقوم بأداء المهنة وفقاً للطريقة التي تعلمه، وعن طريق

التكرار سوف يتقن الأداء.

وبالتالي عن طريق هذا الأسلوب يتم تدريب وتلقين الشخص في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء كان ذلك من الناحية المادية أو السيكولوجية . وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والتقاط الخبرة منه , وعموما هذا النوع من التدريب يرتبط في الغالب بالعمل الفعلي للمتدرب وبالتالي يعطى الفرصة للرؤساء لتقييم مدى إفادة المتدرب من التدريب , ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الطريقة في التدريب احتمال عدم إهتمام المشرف القائم على هذا البرنامج بدرجة كافية بتوفير الجهود التدريبية أو عدم تقديره لأهمية التدريب الفعال أو قد يشغله عمله الأصلي عن التدريب السليم، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الطريقة في التدريب يتوقف أساساً على الجهد الذي يبذله القائمون ببرنامج التدريب واستعدادهم النفسي لإعطاء الخبرة الصحيحة لغيرهم، أو قد يستخدم المدرب طرقاً ووسائل للعمل غير فعالة تعلمها من نتائج سنوات عمله الطويلة وتعود عليها ولكنها قد لا تكون ذات جدوى ويصلح تعليمها للغير .

ويلاحظ أن أسلوب التدريب أثناء العمل يكون فعالاً في التدريب الإداري، فالاحتكاك والاصطدام بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول لها يعتبر أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين وزيادة كفاءتهم الإدارية، والجدير بالذكر أن أبعاد التنمية وفقاً لهذا الأسلوب محدودة وقد لا تنقل إلى المتدرب أكثر من طرق وأساليب الأداء الحالية والتي قد تكون غير فعالة وبالتالي قد يكون هناك دوام واستمرار للأخطاء السابقة في المؤسسة والتقليل من فرص الابتكار والتجديد والتحول نحو الأفضل، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التدريب أثناء العمل غير كاف وحده لمد المدير بكل ما يحتاجه من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية بالإضافة إلى أن إمكانية اكتساب الخبرة من العمل ذاته يحتاج إلى وقت طويل.

## 2. التدوير الوظيفي :

هنا يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وودلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي , وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى

الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أو في القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أو عند حدوث شوا غر وظيفية أو في حالات الغياب أو الاستقالات أو غير ذلك.

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أو المديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لأن نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. وحتى يكون المرود المتحقق من التدريب فعالاً وذو جدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة.

وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.

### 3. إسناد مهام خاصة :

هذا الأسلوب يتبع بصفة خاصة لأغراض التدريب الإداري، حيث يسند إلى المدير أو الرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها مثل: الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقى إلى الوظائف القيادية العليا وذلك بغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة

### 4. التدريب الذاتي :

وفيه يقوم الموظف بتدريب نفسه بنفسه، بالاستعانة بكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو الصورة أو بهما معاً أو غير ذلك من المعينات التدريبية التي توفرها المؤسسة أو الجهات الخارجية المتخصصة وتعالج موضوعات معينة ذات الصلة بعمل الموظف، ومع الثورة التقنية التي انتظمت العالم في القرن الحالي) الحاسب الآلي الشخصي Personal Computer (شاع استخدام المواد التدريبية المبرمجة وهو ما يسمى بالتعليم المبرمج.

### 5. قراءات خاصة :

ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية، ويتم باختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب والأبحاث الخاصة المتعلقة بفنون الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة. ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

#### 6. أسلوب العرض العملي :

يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة معينة.

#### 7. البرامج الخاصة القصيرة الأجل :

ويتم تبنيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع أو رجال العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أو المحاسبين وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس Class Room وخبرة العمل. job experience. وتكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أو الشهر وذات موضوعات محددة، وتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهد التنمية الإدارية المتخصصة. ومن أمثلة ذلك الدراسات أو البرامج الخاصة، التخطيط الإداري، العلاقات الإنسانية في الإدارة، أساليب الرقابة الإدارية، تحليل التكاليف والرقابة المالية، استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات وبناء النماذج والنظم وغيرها من البرامج ذات الطبيعة التعليمية في المقام الأول.

#### 8. المحاضرات :

تعد المحاضرات أسلوباً تدريبياً مباشراً، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والإهتمام بطريقة العرض بحيث

يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين. ومن مزايا هذا الأسلوب إمكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف إلى جانب أن معلومات المحاضرة عادة ما تكون مستقاة من المصادر العلمية وبالتالي يمكن الوثوق بها إلى جانب المرونة في الأسلوب والسهولة في التنظيم. ولكن يؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات من الأمور دون التعرض غالباً للتفاصيل العملية إلى جانب افتقاره لعنصر التشويق إذ لا تتوفر فرص للمناقشة الجماعية.

### 9. التدريب بالورش :

ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجئون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسعاً في مهن بعينها مثل : الكهرباء , السباكة ... الخ . وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

### 10. التدريب من خلال المحاكاة :

فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي :

- زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.

- صقل المهارة لدى المتدرب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.

- خفض التكلفة أو النفقات،- بحيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف صيانة وإصلاح المعدات التي قد

تتلف بسبب أخطاء المتدربين.

- بالإضافة إلى تلك الأساليب المذكورة هناك أساليب أخرى تستخدم

لعرض موضوعات البرنامج التدريبي نذكر منها إجمالاً :

- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

- إستخدام اللجان كوسيلة تدريبية.

- دراسة الحالات كوسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة، وذلك

عن طريق إعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي

للحالات والمشاكل.

- المؤتمرات : وهي وسيلة للتدريب تسهم في تشجيع وتطوير

التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك.

- الندوات وحلقات الدراسة : Seminars وفيها تشترك مجموعة من

المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عالٍ .

**ثانياً : مزايا التدريب :**

هناك العديد من المزايا التي يمكن الحصول عليها من وراء التدريب

وعلى سبيل المثال :

1. إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

2. إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

3. التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

4. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.

5. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

**ثالثاً : مبادئ التدريب :**

هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب

وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة

في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم، ويمكن تلخيص تلك

المبادئ والأسس في الآتي :-

1. الهدف : حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدف محدد وواضح

وحسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف

موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.

2. الإستمرارية : هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية

- للفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية وبما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. **مبدأ الشمول** : بمعنى يجب توجيه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للمؤسسة.
4. **التدرج** : أي تبدأ العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطوراً وتعقيداً.
5. **مواكبة التطور** : وذلك بغرض أن يكون التدريب معيناً لا ينضب ويزداد منه الجميع بكل ما هو جديد وفي شتى مجالات العمل وباستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.
6. **الواقعية** : بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية والثقافية ودرجاتهم الوظيفية.
- رابعاً : مجالات التدريب :**
- يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي :
1. **المعرفة** : **Knowledge** مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
  2. **المهارات** : **Skills** وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
  3. **الأساليب** : ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف دينامي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
  4. **الاتجاهات** : وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
  5. **الخبرة** : **Experience** وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب .

## المبحث الثالث تحديد وتصميم البرامج التدريبية

### أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها النتائج أو الأهداف التي يقوم العمل التدريبي من أجل الوصول إليها . وعادة ما تكون تلك الاحتياجات متمثلة في كل أو بعض الآتي :

2. الاحتياجات المتعلقة بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى البعض من أفراد المؤسسة وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل المحيطة بالمؤسسة، إلى جانب ذلك تشمل هذه الفئة من الاحتياجات المعلومات المتعلقة بالأساليب والنظم الإدارية والإنتاجية.
3. الاحتياجات المتعلقة بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض أفراد المؤسسة أو جميعهم فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في أنواع محددة من الأعمال مثل تطوير المهارة المحاسبية لدى بعض الأفراد من خلال التدريب على أسلوب مستحدث في إعداد الموازنات أو زيادة مهارة بعض العمال في صيانة الآلات أو تشغيلها من خلال تدريبهم على الوسائل والأساليب المتطورة في الأداء والتشغيل.
4. الاحتياجات المتعلقة بتغيير أو تطوير سلوك البعض من الأفراد أو الجماعات بالمؤسسة وذلك كما في حالات تعديل سلوك القادة الإداريين في تعاملهم مع المرؤوسين، والتدريب من أجل نشر العلاقات الإنسانية في المؤسسة وعادة ما يتم التوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عمليات التحليل



على النحو التالي :

1/ تحليل التنظيم : ويعنى ذلك تحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تدريب.

2/ تحليل العمليات : بمعنى تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها.

3/ تحليل الأفراد : أي تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية في أدق معانيها عبارة عن إعداد أفراد في موقع تنظيمي معين في المؤسسة، مطلوب تدريبهم على موضوعات محددة لعلاج مشكلة ما أو تحقيق هدف معين . عادة ما تصاغ الاحتياجات التدريبية في شكل قوائم كالنموذج الموضح في الجدول رقم: (1-1)

### جدول (1-1) الاحتياجات التدريبية

| الاسم           | الوظيفة     | الموقع التنظيمي | ملخص وواجبات الوظيفة      | موضوع التدريب  | ملاحظات                                    |
|-----------------|-------------|-----------------|---------------------------|--|--|
| عماد على        | محاسب       | الإدارة المالية | إعداد الموازنات التخطيطية | التدريب على إعداد أسلوب إعداد موازنات البرنامج           | يجب التركيز في التدريب على الجانب التطبيقي |
| عبد الرحيم حسن  | باحث قانوني | إدارة المشتريات | تدقيق عقود الشراء         | نظم الاستيراد والنقد الأجنبي                             |  |
| عبد محمد الرحمن | مراجع       | إدارة المخزون   | رصد حركة المخزون          | التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد |  |

المصدر : السيد عليوة , تحديد الاحتياجات التدريبية-التوثيق العلمي(القاهرة)2001,ص63

### ثانياً : تصميم البرامج التدريبية :

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة في صورة أفراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق أهداف ونتائج بعينها ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها يقوم المخطط التدريبي بإكمال البرامج التدريبية وذلك عن طريق تصميمها بالطريقة التي تحقق الأهداف المنشودة.

وتتضمن عملية التصميم عدة إجراءات منها :

### 1. تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها بدقة :

بعد التعرف على المشكلات والثغرات في المواقع التنظيمية للمؤسسة يتم تحديد ما يجب أن يعمل عليه المجال التدريبي لكي يتم تجاوز تلك المشاكل أو تلك الأخطاء , وعادة ما يتم تحديد الموضوعات التدريبية في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة وأنماط السلوك الواجب إتباعها والالتزام بها في بيئة العمل.

### 2. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات :

فالمقصود بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية، أما درجة الشمول فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، ومثالاً لذلك فعند التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية، قد يكتفي المدرب بعرض كيفية إعداد الموازنة في مجال المبيعات، وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع والمشتريات.

### 3. إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملئمة للمتدربين :

وذلك لان نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج التدريبي وفي الأوقات المناسبة التي تسمح بإستخدامها والإفادة منها فمن أهم المشكلات التي تعترض أنشطة التدريب في الدول النامية بصورة عامة هي النقص الواضح في المادة التدريبية المعدة إعداداً جيداً يتناسب ويتلاءم مع متطلبات البرنامج التدريبي، ومثالاً لذلك فقد جرى العرف على إستخدام الكتب الجامعية أو بعض الحالات والأبحاث التي سبق نشرها في مناسبات وظروف مغايرة تماماً، وذلك باعتبارها مادة تدريبية في البرامج التي تهدف إلى تحقيق نتائج بعينها، وبالتالي مثل هذا الإجراء يهدم فكرة التدريب لأن تلك الكتب والأبحاث عادة ما تنفصل انفصالا واضحاً عن المحتوى التدريبي المقصود .فالمقصود بالمادة التدريبية والهدف منها هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعاً بعينه، وبالتالي بالضرورة تحديد الموضوعات بدقة لكل برنامج، وتصبح عملية إعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ للمحتوى العلمي للتدريب سواء كان ذلك في شكل سرد حقائق تأخذ صورة من صور المقالات، أو سرد الحقائق التي تأخذ صورة لحالة

بعينها، أوبيانات وأوصاف رقمية كما في حالات إعداد الموازنات والقوائم المالية والإحصائية والمعلوماتية أوفي شكل صور ورسوم توضيحية. ويجب التنبيه إلى أن إعداد المادة التدريبية وصياغتها يتطلب مهارات خاصة لا تتوافر للمدربين التقليديين، لذا يجب أن يعهد بعملية إعداد المادة التدريبية إلى الخبراء ذوي الاختصاص.

#### 4. تحديد التابع المنطقي في عرض الموضوعات :

بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التابع المنطقي هذه على اعتبار إن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها بمنطق واحد محدد. وهناك قواعد بعينها تخضع لها مسألة التابع المنطقي تتمثل في الآتي :

أ / أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يهدف إلى طرح الفكرة أو المفهوم بشكل عام وسري

بغرض إثارة إهتمام المتدربين ولفت إنتباههم.

ب / أن يتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي بحيث تضيف كل وحدة

تدريبية إلى معلومات المتدرب شيئاً جديداً.

ج / يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج بمعنى أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم يسير هذا التتابع عادة على أساس طرح الأفكار العامة في صورة محاضرة ثم طرح المزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العلمية والحالات التطبيقية وبالتالي يكون المتدرب مستعداً لتلقى الجرعات التالية من المادة التدريبية في صورة مشاركة فعلية.

د / يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والشروع في موضوع جديد.

#### 5. اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لكل موضوع :

أسلوب التدريب يعنى الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب ، لذلك فإن أساليب التدريب تختلف كما سبق التطرق إليها، إلى جانب ذلك نجد أن أساليب التدريب تحكمها مجموعة من العوامل منها :

54 **نوعية المتدربين :** فالأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا لا

تتوافق ولا تناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو المشرفين، كما أن

أساليب التدريب لا تتوقف فقط على المستوى الوظيفي للمتدربين، بل أيضاً تتوقف على المستوى التعليمي وفترة الخبرة السابقة ومجالاتها. كل ذلك له أثر كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب.

**55 موضوع التدريب** : فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب

تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية وإعطاء المعلومات بشكل عام، أما في حالة الموضوعات المتعلقة بالأساليب والطرق فإن عرض التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

**56 مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات** : إذا ما تطلب الأمر

درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة خير وسيلة، أما إذا كان الهدف من التدريب هو إثارة الإهتمام بالموضوع فإن الحلقات النقاشية هي الأفضل.

**57 فترة التدريب** : عادة ما تصلح المحاضرات في البرامج التدريبية القصيرة

المدى، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج التدريبية طويلة المدى.

**6. تجهيز المعدات والمستلزمات :**

لاشك أن العمل التدريبي قد يحتاج إلى بعض المعدات والمستلزمات

والتي يتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، إذ أن المدرب وحده ليس هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التدريبي وتوصيل المعلومة إلى المتدربين في الكثير من الأحيان، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعد كثيراً في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني وهي ما يطلق عليها بمساعدات التدريب. ومن أهم تلك المساعدات :

**5 وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المتمثلة في مكبرات الصوت،**

آلات التسجيل الصوتي، آلات العرض للشرائح, projector, آلات

عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري وما إلى ذلك، وبالتالي فإن وظيفة ومهام هذه الفئة من المساعدات تكمن في كونها تساعد كثيراً

في عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني

ومساعدة المتدربين على استيعاب الأفكار والمعلومات والتي تمثل أنماط السلوك المستهدفة.

**6 الدوائر التلفزيونية المغلقة** : وهي تستخدم في بعض البرامج

التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين، وتعتمد على تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم من خلال العمل الاجتماعي ثم إعادة عرض ما تم تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه.

وعلى وجه العموم من واجب المخطط التدريبي إتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير المعدات المساعدة للمادة التدريبية إلى جانب المعدات والوسائل التقليدية كأماكن التدريب والقاعات والأدوات المكتبية اللازمة على ضوء الإحتياجات التدريبية المحددة والأساليب المختارة في كل برنامج.

#### 7. إعداد المدربين :

المدرّب عنصر هام وأساسي في العمل التدريبي، بل يتوقف نجاح العمل التدريبي وبلوغ الغايات المنشودة من البرنامج التدريبي على المدرّب نفسه من حيث المؤهلات والقدرات التي تعينه لتوصيل المعلومات وتلقين المتدربين، لذا يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي، ولكن الشائع في الأنشطة التدريبية لدى الكثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر الهام والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتواجد فيهم تلك الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرّب، فالمدرّب هو بمثابة المعلم الذي يتوقف توصيل المادة واستيعابها لدى الدارسين عليه، فكثيراً ما نجد أن رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي إلى جانب غيرهم من المتخصصين في مجالات الإنتاج والعلوم المختلفة تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو إلقاء محاضرة ومخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محددة من الوقت، وأن العملية ليست أكثر من كونها نقل معلومات من طرف إلى آخر، لكن الثابت أن الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق، فالعملية التدريبية هي عملية اتصال في المقام الأول، وبالتالي لا يقتصر الهدف منها على نقل المعلومات من طرف إلى آخر، بل تهدف أساساً إلى إحداث تأثير معين في الشخص الذي يستقبل تلك المعلومات، لذا يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية وفهم المدرّب لهذه الرسالة واقتناعه التام بها بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المدرّب .

إذاً المدرّب جزء هام وأصيل في العمل التدريبي، لذا يجب أن تتوفر فيه تلك الخصائص والمقومات الأساسية والرئيسية والتي قد لا تتوفر للشخص العادي، ومن تلك الخصائص :

1] المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها.

- 2 الخبرة العلمية والعملية والتطبيقية بأساليب وإستخدامات تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العملي.
  - 3 القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الإستخدام السليم للغة البرنامج والوسائل الإيضاحية المناسبة.
  - 4 تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين القدرة السليمة وكسب احترامهم له وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات.
  - 5 القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
8. تنفيذ البرامج التدريبية :
- على المخطط أن يضع الإطار العام للإجراءات والخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبي علماً بأن من أهم التنفيذيات الآتي :
  - 3 توقيت البرنامج : ويتضمن التوقيت موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التابع الأزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
  - 4 إعداد مكان البرنامج : يتضمن اختيار المكان وتهيئته وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم طريقة جلوس المتدربين مع تعيين مكان المدرب، تحديد المستلزمات والوسائل والمعدات اللازمة والضرورية فهي كل برنامج.
  - 5 تجهيز المطبوعات : ويشمل استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، إجراء الطباعة والتجليد ثم إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العملية للبرنامج.
9. متابعة وتقييم العمل التدريبي :
- حيث يتم تحديد الأسس والمعايير والأساليب التي تعين في متابعة البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

#### المبحث الرابع

الرؤية المستقبلية حول التدريب بالبنوك والمؤسسات المالية

تأسيساً على أهمية التدريب نجد أن هناك ضرورة قصوى وملحة لتبني

المؤسسات والمنظمات والشركات والهيئات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية بصفة خاصة مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب والتنمية كأحد الإتجاهات المعاصرة في مناهج التدريب والتنمية وذلك لما لهذا المدخل من إمكانيات كبيرة في تطوير وتنمية القدرات البشرية ومن ثم رفع المستويات بفاعلية وكفاءة اللازمين لتحقيق المزايا التنافسية والتي حلت محل مفاهيم المزايا النسبية في ظل التحديات وإفرازات العولمة والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية التي انتظمت العالم في الآونة الأخيرة. فقطاع البنوك والمؤسسات المالية على وجه الخصوص وما يمثله من الثقل والدور المحوري الكبير والمتعاظم في منظومة الحياة الاقتصادية، نجده أحوج ما يكون لتطوير وترقية وتفعيل مستويات الأداء فيه، وذلك ليس فقط لمواكبة إيقاع الأداء في المؤسسات المالية والمصرفية الإقليمية والعالمية من حولنا فحسب، ولكن أيضاً لمساعدة ومساندة بقية قطاعات الاقتصاد القومي والتي تمثل حركة رؤوس الأموال فيها محور النشاط، في البقاء والانطلاق لمواكبة إيقاعات ومتطلبات الحياة العصرية للمجتمع، إلى جانب ذلك فإن المؤسسات التدريبية بأنواعها المختلفة لفي حاجة ماسة هي الأخرى لإعادة ترتيب وتوفيق أوضاعها بما يتناسب ونوع وطبيعة ومستوى الخدمات التدريبية التي يستوجب تقديمها لتلك المؤسسات والمنشآت من خلال تبنى مدخل القدرات الوظيفية المعيارية أساس التدريب والتنمية، الأمر الذي يمكن أن يجعل منها قوة إسنادية كبيرة لهذه المؤسسات في إطار إفرازات تحديات العولمة المشار إليها، وبما يوقئها سلبيات تقديم خدمات غير مواكبة أو سلبية انصراف تلك المؤسسات والمنشآت عنها إلى حيث تتوفر لها تلك الخدمات التدريبية المواكبة من خارج البلاد.

الجدول رقم (1-2) يوضح المقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل القدرات الوظيفية المعيارية :

#### جدول (1-2)

مقارنة بين المدخل التقليدي ومدخل القدرات الوظيفية المعيارية

|  |   |
|--|---|
| المدخل التقليدي للتدريب  | مدخل القدرات الوظيفية المعيارية   |
| * تركز محتويات التدريب على المعرفة * والمعلومات  | * تركز محتويات التدريب على المضامين المتعلقة بالأداء المعياري وما يتطلبه ذلك من مزيج من الخبرة والمهارة والمعرفة والإتجاهات المعيارية         |
| * يتم التعلم من خلال إلقاء الدروس * والمحاضرات وبالتالي فإنه يتصف بالانطباعية والجمود وردود الأفعال والنظرية | * يتم التعلم من خلال الممارسة والتطبيق في بيئات عمل مشابهة ومن ثم فإنه يتميز بكونه عملياً ويمكن قياس نتائجه                                   |
| * يتم تصميم البرامج التدريبية خارج * المنشأة بواسطة المدربين الذين يحددون الأهداف والمحتوى                   | * يتم تصميم البرامج التدريبية من داخل المنشأة حيث تحدد الأهداف ومحتويات التدريب بمشاركة شاغلي الوظائف والمشرفين                               |
| * يتم تقييم التدريب على أساس قياس حجم * المعرفة المكتسبة بواسطة الاختبارات                                   | * يتم تقييم التدريب على أساس مستوى الأداء الفعلي فهي الوظيفة  |
| * غالباً ما تكون نتيجة تقييم المتدرب * منطقي إما ناجحاً أو غير ناجح  | * تكون نتيجة التقييم هل أضحى المتدرب قادراً على القيام بمهام الوظيفة وفقاً للمستويات المعيارية للأداء أم أن ذلك لم يتحقق بالمستوى المطلوب بعد |
| * يكون المدرب هو مصدر المعرفة * اللازمة لإستكمال جوانب النقص لدى المتدرب                                     | * يكون دور المدرب بمثابة مساعد أو معين للمتدرب * لإستكمال قدراته اللازمة لمستوى الأداء المعياري في الوظيفة                                    |
| * يتم التعلم خارج نطاق العمل *   | * يتم التعلم في نطاق الوظيفة والعمل *   |

المصدر : عماد الدين حسن مصطفى ، نحو مدخل متطور للتدريب والتنمية في المؤسسات العصرية (المنتدى المصرفي التاسع والأربعون ، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، الخرطوم ، مارس 2003ص17)



### أولاً : الإنتاجية :

تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل , وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية تبعا لاختلاف النظرة إليها. فالإنتاجية في معناها البسيط هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للمنشأة. رغم بساطة هذا المفهوم ألا أننا نجد أن الإنتاجية مفاهيم أخرى وفقا للناظر إليها.

فعند المحاسبين يقصد بها الإنتاجية المحققة في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمارات والمبيعات ومعدلات دوران رأس المال الكلي المستثمر ومتوسط إنتاجية العامل (من المبيعات / أو من الأرباح المحققة ). أما عند المهندسين فيتم النظر إلى الإنتاجية في الغالب على أنها مساوية في المعنى لمفهوم الكفاءة , وتوضح ذلك المعادلة (كمية المدخلات / كمية المخرجات  $= 1$ ) ولأن عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات فإنه وطبقا للمفهوم الهندسي نجد أن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزداد عن كمية المدخلات بالرغم من إمكانية حدوث تلك الزيادة إذا ما تم التعبير عن كل من البسط والمقام بقيم مالية.

ويعبر عن المفهوم الاقتصادي للإنتاجية من خلال القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل وذلك من خلال المعادلات التالية (إنتاجية العامل = القيمة المضافة السنوية / إجمالي عدد العاملين ) أو (صافي المخرجات قيمة المبيعات - تكاليف الخامات والخدمات والمستلزمات) \* تكلفة العمليات الإهلاك + التامين + الفائدة + الإيجار + أجور العاملين

(أو) قيمة المخرجات / قيمة المدخلات  $> 1$   
ومن المفاهيم السابقة مجتمعة يمكن أن تعرف الإنتاجية بأنها (العلاقة

بين الموارد inputs المستخدمة في العملية الإنتاجية - لإنتاج سلعة أو خدمة - وبين الناتج outputs من تلك العملية (أو) هي الإستخدام الكف للموارد بغرض إنتاج السلعة أو الخدمة .)

ووفقا للمفهوم الأخير نجد أن الإنتاجية = الناتج / الموارد وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسب الناتج إلي المواد المستخدمة وذلك في الحالات الآتية :

- \* زيادة الناتج النهائي مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة
- \* زيادة الناتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل
- \* ثبات الناتج النهائي مع إنخفاض الموارد المستخدمة
- \* انخفاض الناتج النهائي بنسبة أقل من نسبة انخفاض الموارد

المستخدمة

### مفاهيم ضرورية مرتبطة بالإنتاجية :

- \* الإنتاجية ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل , ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج
- \* ان تقييم كفاءة المنشأة وفعالية الإدارة فيها لا يتحقق بمجرد التعرف على الإنتاج , بل لابد من التعرف أيضاً على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

\* ان مجرد تحقق الأرباح في المؤسسة أو المشروع لا يعنى بالضرورة ان الإنتاجية مرتفعة.

\* يجب الحذر في التعامل مع المفهوم الخاطئ (ان تخفيض التكاليف يساعد على رفع الإنتاجية (فقد تؤدي التكاليف المنخفضة إلى انخفاض اكبر في الناتج ومن ثم تهبط الإنتاجية).

### أهمية الإنتاجية :

تكمن أهمية الإنتاجية في مساعدتها على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة بإستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة , كما تسهم الإنتاجية على المستوى القومي في زيادة الناتج الكلى بحسن إستخدام الموارد مما يحقق مستويات افضل للمعيشة.

### كما تعتبر الإنتاجية من الأهمية بمكان في :

- \* نجاح المنشآت وقدرتها على الاستمرار.
- \* تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي.

- \* توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.
- \* كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

### محددات الإنتاجية :

ان تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل والأداء ولكنة فى الأساس أداء للأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وسليمة.

ومن العلوم إن أي نشاط إنتاجي (سلعي أو خدمي) (هو عبارة عن : هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين عناصر الإنتاج البشرية من مختلف التخصصات والمستويات.

2/ هيكل معقد ومتداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج من (عمل, موارد, راس مال,..).

3/ هيكل معقد ومتداخل من العلاقات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية , وبين البيئة المحيطة بالإنتاج من ناحية أخرى.

ومن ذلك نجد ان محددات الإنتاجية تتمثل في :

#### ا /العوامل الفنية :

- 1المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج
- 2مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج
- 3المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا)
- 4تصميم العمل

#### ب /العوامل الإنسانية :

(1)القدرة على أداء العمل وتحدها:

- المعرفة العلمية
- اكتساب الخبرة بالممارسة
- اكتساب المهارة بالتدريب
- التكوين الجسماني للعامل
- (2)الدوافع إلى العمل وتحدها:
- الرغبات الإنسانية

- العلاقات الاجتماعية
- الأوضاع التنظيمية
- طبيعة العمل

### ثانيا :الكفاءة:

تعتبر الكفاءة والفعالية متلازمتين رغما عن وجود اختلاف واضح بينهما. فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلى للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية فضلا عن ارتباطها بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما الكفاءة فيقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة)مدى الرشد في استخدام هذه الموارد , (بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

وكما أشرنا سابقا نجد أن الكفاءة والفعالية متلازمتين ,بمعنى أن المنظمة الكفاء هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية بشكل يساهم بدرجة كبيرة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة (في تحقيق الأهداف. كما أن تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضا حسن استخدام الموارد ,فالرشد في استخدام الموارد قد يتضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في بعض أوكثير من الأحيان الرشد المشار إليه ,مع الأخذ في الاعتبار أنه لكي تبقى المنظمة وتنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد .

### ثالثاً :الكفاءة الإنتاجية:

من تناول السابق للإنتاجية والكفاءة نصل إلى أن الكفاءة الإنتاجية يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن (وبالتالي فهي تعتبر وسيلة لتحقيق المزايا الآتية :

1/ تدعيم البنيان الاقتصادي للمجتمع بزيادة العائد ومن ثم إتاحة الفرص لزيادة المدخرات والاستثمارات مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى معيشة المجتمع.

2/ تمكن المستهلك من الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة

3/ تمكن المستثمر من تحقيق أرباح ممتازة من خلال تلافى صور الضياع

والإسراف في الموارد

4/ توفر للعاملين ظروف أفضل للعمل ووفرا في الجهد ودخلا أكبر .

#### رابعاً :مقاييس الكفاءة الإنتاجية :

من المعلوم أن زيادة الإنتاج لا تتحقق فقط عن طريق إضافة طاقات إنتاجية جديدة , بل يمكن تحقيقها أيضا عن طريق تحسين الانتفاع بالموارد والطاقات الموجودة حاليا , عبر رفع كفاءتها الإنتاجية.  
وكما أشرنا سابقا فان الكفاءة هي نسبة المخرجات (الإنتاج (إلى المدخلات (الموارد الإنتاجية , (فمن ثم تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد المتاحة مقياسا من مقاييس الكفاءة الإنتاجية , وتبعاً لذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية في حالات أربع هي :

1/ إذا زادت المخرجات مع ثبات المدخلات

2/ إذا ظلت المخرجات ثابتة مع إنخفاض المدخلات

3/ إذا زادت المخرجات مع إنخفاض المدخلات

4/ إذا ذات المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات

وتنخفض الكفاءة الإنتاجية في الحالات العكسية.

ويتحدد هذا المقياس عن طريق تحديد البسط والمقام , وتمثل مشكلة هذا المقياس في تحديد عناصر المخرجات والمدخلات التي ستدخل في حسابه.

**ووفقاً لهذا المقياس نجد أن هنالك عدة معايير للكفاءة الإنتاجية منها:**

أ / الكفاءة الإنتاجية الإجمالية :

ويأخذ هذا المعيار في الحسبان جميع المدخلات وجميع المخرجات ولذلك يستخدم لقياس كفاءة الأداء للمشروع ككل أولخط إنتاجي فيه , ويقاس كالاتي :

معيار الكفاءة الإجمالية = الإنتاج /عوامل الإنتاج

ب / الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإدارية):

ويختلف عن سابقة بأخذة للقيمة المالية لكل مدخل أو مخرج من الإنتاج

ويقاس كالاتي :

معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية =قيمة الإنتاج (بالنقود)/قيمة

الموارد الإنتاجية) بالنقود)

ج / الكفاءة الإنتاجية النوعية :

عبرة يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج عن طريق قسمة الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين) بالكميات أو بالقيمة , ويعاب عليه أنه لا يعكس التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى والتي يحتمل أن تصاحب التغيرات في العنصر المقاس , ويقاس هذا المعيار كالاتي :  
معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية = الإنتاج / كمية أوقية (عامل من عوامل الإنتاج) كمية أوقية)

**خامسا : عنصر العمل والكفاءة الإنتاجية :**

يعتبر عنصر العمل أهم العناصر الإنتاجية بحكم أنه يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي، ويتميز عنصر العمل بخصائص معينة منها :

- 1/ لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي
- 2/ تتعكس آثاره على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى , كما ان أداء الأفراد يتخذ في كثير من الأحيان مقياسا للفاعلية الإنتاجية
- 3/ يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة لهذا يتوقف تحقيق الكثير من الآمال والتقدم في المجتمعات على ذات الكفاءة في استخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.

**العوامل المؤثرة على كفاءة العمل:**

يمكن النظر إلى العوامل التي تؤثر على كفاءة العمل من جانبين

**الجانب الأول :** العوامل البيئية المؤثرة على كفاءة العمل :

لما كانت المهارات الإنسانية لها المكان الأول في أى مشروع , فان وضع العمال في الظروف البيئية الملائمة يعد من أهم العوامل التي تساعد على رفع كفاءتهم الإنتاجية , وتتمثل الظروف البيئية في :

1) تركيب السكان من حيث (الجنس / السن)

2) الثقافة والعادات والتقاليد

3) النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

4) التطور لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع

5) نمو الصناعة وارتفاع مستويات المعيشة

**الجانب الثانى :** العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل :  
هنالك العديد من العوامل أو الظروف الداخلية المؤثرة في كفاءة العمل ومقدرته على الإنجاز منها

### **1 كفاية التنظيم :**

ويقصد به التحديد الدقيق والتنسيق الواضح بين أنشطة المنشأة وإداراتها وأقسامها لتزاول هذه الأنشطة بطريقة تحقق بها الهدف العام للمشروع  
1 كفاية المعدات ومدى إستغلالها.

2 دراسة طرق العمل وطرق الأداء، لان دراسة العمل (الوقت والحركة ) هو الأسلوب العلمي المتبع لتخطيط سير الإنتاج وتحسين طرق أداءه بهدف القضاء على الضياع سواء في الجهد أو الوقت أو المواد مما يحقق تحسين مستوى الإنتاج وطرق تشغيله والإفادة

3 من عناصر الإنتاج.

### **4 ظروف العمل :**

حتى يتسنى للعامل العمل في ظروف تمكنه من أداء العمل المنوط به بالكفاءة اللازمة

### **1 الرغبة :**

ويقصد بها المقدرة على تأكيد إمكانيات العامل على الأداء، بمعنى أنها المحركة للبواعث والدوافع لدى القوة العاملة لبذل الطاقات والإمكانيات وتحرك هذه البواعث عبر الحوافز الاقتصادية المباشرة (الأجور، المنح ) أو غير المباشرة (الترقيات )، كما تحرك أيضاً عبر الحوافز غير الاقتصادية المتمثلة في السياسات واللوائح مثل (سياسات النقل والامتيازات الأدبية ) التي لها آثارها على حياة الأفراد الاجتماعية والوظيفية.

### **2 التدريب :**

فالتدريب هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد فضلا عن أهميته في خلق الخبرات والمهارات التي تمكن الأفراد من مواجهة متطلبات الإنتاج.

### **الموظفون والتوجه بالأداء : ( Performance Orientation )**

يشكل الاستثمار الأمثل للموارد والطاقات بالتوجه بالأداء مرتكزا أساسيا للإصلاح الإداري بحكم انه يمثل نظاما قادرا على تحويل أوقات العمل إلى حركة دائبة ودائمة ومنتجة، والوقت الضائع يتحول عبرة إلى رؤوس أموال تقدر بمبالغ ضخمة وتزداد سنويا من خلال الاستعانة بالثروة البشرية

والعنصر البشري كأساس للانطلاق لأنه العامل الوحيد من عوامل الإنتاج  
يعتبر عاملاً غير محدود، فالإنسان أو العقل والخيال والإبداع البشري لا يعرف  
الحدود .

## الفصل الثاني



# تقييم التدريب

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف ومستويات التقييم

#### أولاً : مفهوم التقييم :

يقصد بالتقييم لغة الحكم على القيمة وتقديرها , كما يعنى أيضا الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج.

يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شئ ما ومفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التي تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعه بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

ويعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات . وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة فهي مجال تقييم التدريب تركز أساساً على الأعمال التي قدمها كيرك باتريك دونالد Kirk Patrik Donald في مقالاته الأربعة في مجلة التدريب والتنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التدريب . (1981)

#### ثانياً : أهداف التقييم :

السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض ويفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهناك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي :

1 تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.

- 2 تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج التدريبي).
- 3 تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار (ROI) Return On Investmen للمجهود التدريبي.
- 4 تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.
- 5 اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والإستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
- 6 تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
- 7 تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية.
- 8 تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنشأة.
- 9 بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن إستخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- 10 إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده
- 11 وعموماً عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :
  - (1) تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.
  - (2) تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

### ويمكن تفصيل هذه الأغراض في الآتي :

2. تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه : تحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التدريبي حيث يمكن للتقييم المساعدة في تحديد فعالية المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية (بيئة التعليم، محتويات البرنامج .... الخ).
3. علاقة التكلفة والعائد : بمعنى إذا ما كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج وفائدته أو قيمته النهائية.
4. تحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج المعدة فهي المستقبل.
5. تعزيز النقاط الهامة المطروحة على المشاركين : حيث يمكن عبر التقييم تعزيز المعلومات التي تتولها البرنامج عبر قياس نتائج المشاركين وبالتالي تركيزهم بما أنجزوه أو ما عليهم إنجازهم.
6. تجميع المعلومات للمساعدة في تسويق البرامج بالمستقبل : عبر معرفة مثلاً لماذا يحضر المشاركون بعض البرامج المعينة ؟ كما يوفر التقييم معلومات تساعد في رسم إستراتيجية التسويق للبرامج التي ستعد مستقبلاً.
7. تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً : حيث يمكن للتقييم أن يحدد إذا ما كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب أم لا بمعنى عبرة يمكن معرفة إذا ما كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.
8. تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرار ؟

الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن إستغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين، إدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسؤولين .

### ثالثاً : مستويات التقييم :

الفهم الكامل لحاجة الأداء ودوافع العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الكلى للمنشأة يمكن من تحديد المستوى الملائم للتقييم من بين مستويات التقييم المتعارف عليها على النحو التالي :

### (أ) (من منظور العميل) : Customer Perspective :

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين فيه ؟ هل تم تقديمه باستخدام الأساليب التدريبية الملائمة ؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج ؟

#### **ب) (من منظور التعلم : Learning Perspective**

هل حصل المشاركون على مهارة أو معرفة لم تكن متوفرة لديهم من قبل؟ وهل م إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب  
prey post test؟

#### **ج) (من منظور العمل : Business perspective**

هل حدث تأثير في أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج ؟ هل زادت الإنتاجية ؟ هل اختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف ؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل ؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له ؟

#### **د) (من المنظور المالي : Financial Perspective**

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المنشأة ؟ هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أو تخفيف التكاليف أو توريد عوائد أو آثار اقتصادية إيجابية ؟ ولتحقيق الإجابة على الأسئلة السابقة مجتمعة نقدم أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب وهي :

#### **أولاً : أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik**

حيث طور باتريك في نمودجه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها . وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات في التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية يبينها الجدول رقم (1-2)

### **جدول 2-1**

(أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب )

| الرقم | المستوى  | الأسئلة  |
|-------|----------|--|
| 1     | رد الفعل | هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟                 |
| 2     | التعلم   | ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟                  |
| 3     | السلوك   | هل غير المشاركون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟   |
| 4     | النتائج  | هل أثر التغيير فهي السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟ |

المصدر : عبدالرحمن توفيق ,تقييم التدريب(القاهرة : مركز الخبرات المهنية –بميك(1998,ص32

#### **أ) (رد الفعل :Reaction**

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست ,المدرسين، مكان الدراسة التسهيلات، المتاحة، طريقة التدريس، المحتويات ...الخ ويعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية البرامج التدريبية والردود على نماذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرنامج أو ساخطين عليه.

#### **ب) (التعلم : Learning**

وهو يرتبط هنا بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج . وهو أكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على إختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

### ج (السلوك : Behavior)

يستخدم هنا للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل وهنا ليس بالضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدي دائماً إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتي تؤثر على الأداء في محيط العمل.

### ولذلك فالتقييمات بالسلوك قد تحتوى على :

- 1 مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج.
- 2 إشراف من رؤساء المشارك ومرووسين المراقبين.
- 3 مقارنات إحصائية.

### د (النتائج : Results)

تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المؤسسة . ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج وتحليل التطور الحادث مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور أو التحسين.

### ثانياً : أسلوب باركر : Parker

حيث قام باركر طبقاً للمعلومات المجموعة بتقسيم دراسات تقييم المعلومات إلى أربعة مجموعات منطقية هي :

أ) (أداء العمل . Job performance

ب) (أداء المجموعة . Group

ج) (رضاء المشارك . Participant Satiation

د) (كمية المعرفة التي أكتسبها المشارك . Participant Knowledge

) وبالرغم من التشابه بينه وبين أسلوب باتريك إلا أن هناك بعض الإختلافات

ستظهر في التفصيل )

أ / أداء العمل :

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء، ويأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

ب/ أداء المجموعة :

وهو يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ويفضل بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد المقارنة والتطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى.

ج / رضاء المشاركين :

وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة إستمارات إستطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية والمقابلات مع المشاركين.

#### د / المعارف التي حصل عليها المشاركين :

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي إستوعبها المشاركون ويفضل فيه إجراء إختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف والمعلومات التي تم إكتسابها.

**نخلص من ذلك** أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقاً لنماذج باتريك وباركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج.

#### ثالثاً : أسلوب شركة بيل : The bell System :

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج وهي :

(1) مخرجات ردود الأفعال Reaction Out Comes

(2) مخرجات الإمكانات Capability Out Comes

(3) مخرجات التطبيق Application Out Comes

(4) مخرجات القيمة Worth Out Comes

(أ) محصلات ردود الأفعال ؟

يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أوفى محتوياته التفصيلية مثل العدة , المواد, طرق التدريس ... الخ.

(ب) محصلات الإمكانات ؟

يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية البرنامج.

(ج) محصلات التطبيق ؟

يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.

(د) محصلات القيمة ؟

تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا الناتج إلى أى مدى إستفادت المؤسسة من التدريب آخذين في الإعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة .  
المستويات الاثنى الأول تمثل الأهداف الفورية للتدريب وما تبقى يمثل النتائج على المدى البعيد.

#### رابعاً : أسلوب كيرو: Ciro

هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم وتوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهي تشكل باختصار CIRO.

(أ) تقييم السياق Context Evaluation

(ب) تقييم المدخلات Input Evaluation

(ج) تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

(د) تقييم النتائج outcome Evaluation

أ /تقييم السياق :

يتضمن الحصول على وإستخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) (لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهي :

1|الأهداف النهائية :أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.

2الأهداف المتوسطة :التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.

3الأهداف الفورية :المعارف الجديدة والمهارات أووجهات النظر التي ينبغي للعاملين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

ب / تقييم المدخلات :

يتكون من الحصول على إستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة والخيارات البديلة .وهو يتضمن تحليل الموارد المتاحة وإمكانية نشرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة .بمعنى أنه يشير إلى عملية جمع الأدلة وإستخدامها لتقرير نوعية برامج تنمية الموارد البشرية التي سيتم تنفيذها.

ج / تقييم ردود الأفعال :

يشمل الحصول على وإستخدام معلومات من ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية .والصفة المميزة له أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية والتي يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جداً إذا ما تم تجميعها بأسلوب منظم.

د /تقييم النتائج :

يشمل ذلك الحصول على وإستخدام معلومات عن النتائج (مخرجات (برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية .للاستفادة من تقييم المخرجات لا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي.

هناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات :

4تحديد أهداف الاتجاه

5اختيار أوتكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.

6عمل القياسات في الوقت المناسب.

7تقدير النتائج وإستخدامها لتطوير البرامج التالية

## المبحث الثاني أدوات التقييم

### **أولاً :تصميم أدوات التقييم :**

أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الإستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط، وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عدة يمكن تقسيمها إلى المجموعات الآتية :

|  |                           |
|--|---------------------------|
| (أ) نماذج استطلاع الرأي (الاستقصاء ) Questionnaire | (ب) مسوح الرأي والاتجاهات |
| Attitude Survey                                    | (ج) الاختبارات            |
| Tests  | (د) المقابلات             |
| Interview  | (هـ) الملاحظات            |
| Observations                                       | (و) سجلات الأداء          |
| Performance Records                                |                           |

### **أساسيات التصميم :**

عند تصميم الأداة لا بد من الإجابة على عدة أسئلة توفر الإجابة عليها بيانات هامة تساعد على التقييم الأمثل للغرض المقصود ومن هذه الأسئلة :

- 4كيف ستستخدم البيانات ؟
- 5كيف سيتم تحليل البيانات ؟
- 6من الذي يستخدم البيانات ؟
- 7ما هي الحقائق المطلوب معرفتها ؟
- 8هل يجب اختبار الأداة ؟
- 9ماهي عواقب الإجابات الخاطئة أوالمعلومات المتميزة ؟

10 هل الأداة سهلة الفهم والعرض ؟

11 هل الأداة بسيطة وموجزة ؟

12 هل الأداة اقتصادية ؟

13 هل هناك أداة قياسية ؟

### مواصفات الأداة الجيدة :

بغض النظر عن نوع الأداة هناك مبادئ أساسية للتصميم يمكن أن تؤدي إلى الحصول على أداة أكثر فعالية ومن أهم هذه المبادئ :

#### (1) المصدقية : Validity

يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها وهناك أربعة وسائل لتحديد مدى مصداقية الأداة هي :

1 مصداقية المحتوى ومنطقي تشير إلى أي مدى يكون تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج

2 مصداقية التكوين وهي تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه والتكوين عبارة عن متغيرات مثل (المهارات، وجهات النظر ... الخ).

3 مصداقية التزامن والموائمة وهي تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه تقريباً لقياس الخصائص نفسها.

4 مصداقية التنبؤ: وهي تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل.

#### (2) الإعتدالية : Reliability

ويقصد بها الثقة بالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطي القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريباً. وتوجد ثلاثة إجراءات معروفة يمكن أن تؤكد إعتدالية الأداء من عدمه وهي :

2 الإختبار وإعادة الإختبار : Test / Retest وهو يتضمن تطبيق

الإختبار نفسه أو المسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الارتباط للنتائج، فإذا ما كانت درجة الارتباط الإيجابي عالية يعنى ذلك إعتدالية الإختبار والعكس صحيح.

3 النموذج التبادلي : وهو يشتمل على أداتين متماثلين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل درجة الارتباط بين نتيجة الاثنين إذا ما وجد ارتباط إيجابي مرتفع تعتبر الإدارة معتمدة وتكوين أداة مماثلة لها يعتبر مضيعة للوقت.



### (3) الشطر إلى نصفين :

تقوم على شطر الأداة إلى جزءين متساويين ثم مقارنة نتائج كل من النصفين وفحص مدى ترابطهما.

### ثانياً : أنواع أدوات التقييم :

#### أ / الاستقصاء : Questionnaire

تعتبر استمارات استطلاع الرأي (الاستبيانات) الأكثر شيوعاً من أدوات التقييم وتتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل إلى أدوات المتابعة التفصيلية، وهي وبأشكالها المختلفة وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن يثير في نفسه مثل هذه الأسئلة، وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة على ما يوجه إليه من أسئلة.

فاستمارة استطلاع الرأي تتوافر في جميع الأحجام ويمكن إستخدامها للحصول على معلومات موضوعية عن مشاعر المشاركين بالإضافة إلى النتائج المستندية القابلة للقياس لإستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب. أساليب ومحددات تصميم الاستقصاء :

ذيوجد العديد من الأساليب والمحددات التي تحكم تصميم الاستقصاء ومنها :-  
1/ أنواع الأسئلة :

توجد خمسة أنواع أساسية من الأسئلة التي قد يحتوى الإستقصاء على بعضها أوجميعها :

1. السؤال ذو النهاية المفتوحة : وهو سؤال ذوإجابة غير محددة ويتبعه مساحة فارغة كبيرة للإجابة عليه.

2. القائمة الإرشادية : وهو عبارة عن قائمة تحتوى على عدة عناصر يطلب من المشارك اختيار البديل الذي يتطابق مع رأيه وإنطباعاته.

3. السؤال الثنائي الإجابة : سؤال لديه إجابات تبادليه (نعم / لا / إجابات أخرى )

4. السؤال المتعدد الإجابات : يعطى هذا السؤال اختيارات متعددة ويطلب من المشارك انتقاء أكثرها صحة.

5. التصنيف المتدرج : ويتطلب هذا النوع من الأسئلة أن يقوم

المشارك بتصنيف قائمة من العناصر.

## 2/ تصميم الاستقصاء (الاستبيان) :

يمكن الحصول على استمارة استقصاء صالحة ومعتمدة وفعّالة بإتباع الخطوات الآتية في التصميم :

1. تحديد المعلومات لمطلوبة :أدرج بالقائمة جميع الموضوعات والمهارات والقدرات التي تناولها البرنامج أو كانت مرتبطة به بشكل ما تمهيداً لصياغة الأسئلة.
2. اختيار نوع أو أنواع الأسئلة ؟ من الخمسة أنواع سألقة الذكر مع الأخذ في الاعتبار تحليل البيانات المخطط لها وتنوع البيانات المفروض جمعها.
3. صياغة الأسئلة :ويتم ذلك وفقاً لنوع السؤال أو الأسئلة المخطط لها والمعلومات المطلوبة وتحديد العدد المناسب والمتنوع من الأسئلة التي تدعم وتتوافق مع معايير المصدقية والإعتمادية سابقة الذكر.
4. اختبار الأسئلة : وذلك عن طريق اختبارها مع مجموعة من المشاركين في برنامج إرشادي أو مع مجموعة من العاملين على نفس مستوى المشاركين المرتقبين، أجمع أكبر قدر ممكن من الملاحظات والانتقادات وأعد مراجعة الأسئلة لتطويرها.
5. إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص بيانات : يجب أن تكون الأسئلة متكاملة لتكوين استمارة استقصاء واضحة بها تعليمات صحيحة حتى يمكن عرضها بشكل فعّال بالإضافة لتجهيز ورقة تحتوي على الملخص حتى يمكن تصنيف البيانات بشكل سريع لأجل التلخيص والتفسير وبمجرد استكمال هذه الخطوات تصبح الاستمارة جاهزة للإستخدام.

## ب /قياس الاتجاهات : Attitude Survey

تمثل نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي التي يمكن إستخدامها لقياس نتائج برنامج تدريبي .ويعدّ قياس الاتجاهات أمراً معقداً لاستحالة قياس وجهة نظر بشكل دقيق لأن المعلومات المجمعّة قد لا تشكل المشاعر الحقيقية للمشارك كما أن السلوك والمعتقدات والمشاعر الإنسانية لا تكون ثابتة وتتغير مع الوقت والظروف.

## ج /الاختبارات Tests:

من العادي إستخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات

التدريبية، حيث يوضح التحسن في درجات الإختبار، وجود تغيير في مهارة أو معارف أو قدرة المشارك والتي يجب أن يتميز بها البرنامج.

**أنواع الاختبارات :**

تعد أنواع الاختبارات التالية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في تقييم برامج التدريب :

### **1/ الاختبارات المرجعية : Norm – Referenced**

تقارن هذه الاختبارات بين المشاركين أنفسهم أو بمجاميع أخرى أكثر في المقارنة بأهداف ذات تراكيب خاصة وتتميز باستخدام البيانات المقارنة للمشاركين بالمعدل الإحصائي أو المتوسط. في بعض الحالات يتطلب الأمر تقدير المشاركين الذين أحرزوا درجات كبيرة بالاختبارات أو يمنحون جوائز أو يتم ترشيحهم لأنشطة خاصة أخرى.

### **2/ الاختبارات القائمة على المعايير : Criterion –Referenced Test**

وهي اختبارات موضوعية ذات تقدير ثابت محدد مسبقاً وهي تعد قياساً للأهداف المكتوبة بعناية لبرامج التدريب وفائدتها في معرفة ما إذا إستطاع المشاركون من تحقيق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس التسابق مع الآخرين أي الإهتمام الأول هو قياس ووصف وتحليل أداء المشارك فيما يتعلق بالأهداف.

### **د / اختبارات الأداء :**

تتيح هذه الاختبارات للمشارك إستعراض المهارات والمعلومات والإتجاهات التي تعلمها في برامج التدريب وهو يستعمل في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين بإستعراض وشرح ما تعلموه ولكي يكون إختبار الأداء ناجحاً وفعالاً يجب إتباع الخطوات الآتية في تقييم وإدارة الإختبار :

14 أن يكون الاختبار عينة ممثلة لبرنامج التدريب.

15 أن يتم تخطيط الاختبار بدقة.

16 ضرورة دقة التعليمات وتناسقها.

17 تطوير إجراءات التقييم الموضوعي.

### **هـ /المقابلة : Interview**

المقابلة سواء كانت جماعية أو فردية بين المقابل والشخص الذي سيتم

إجراء المقابلة معه للوصول إلى مايراد دراسته من خلال مناقشة عامه ومفتوحة توفر للفرد الذي تجرى معه المقابلة الحرية الكاملة في التعبير عن نفسه ومشاعره وآرائه , وعادة ما تبدأ المقابلة من خلال المبادرة التي يقوم بها المقابل بالحديث عن أمور أو أشياء عامه تتصف بالجدية أو المرح لخلق جو من الألفة والصدقة يشجع الفرد على التجاوب معه , ثم يحاول المقابل أثناء ذلك التطرق للموضوع الذي يمثل مجال الإهتمام في البحث مع الاحتفاظ بحالة الاسترخاء والالفة وحرية التعبير التي استهلت بها المقابلة .  
وتتمثل أهم عيوب المقابلات في أنها تستغرق وقت طويل وقد تتطلب تدريب أو أعداد القائمين على إجراء المقابلة أنفسهم لضمان أداء العملية بشكل فعّال.

**ويمكن تقسيم المقابلات الشخصية إلى :**

**-مقابلات مقننة :** فيها توجه أسئلة معينة مع فرصة ضئيلة للانحراف عن الإجابات المطلوبة.

**-مقابلات غير مقننة :** تسمح بالتقصي عن مزيد من المعلومات عبر توظيف عدة أسئلة يمكن أن تؤدي إلى المزيد من المعلومات التفصيلية التي تؤدي بدورها إلى الكشف عن البيانات المطلوبة.

**تصميم المقابلات الشخصية :**

لكي تكون المقابلات أداة أكثر فعالية وتأثيراً يتطلب ذلك :

8 إدراج الأسئلة الأساسية التي تود توجيهها (الإعداد للمقابلة )

9استدعاء المعلومات

10تكوين العلاقة مع من تتم معه المقابلة

11تدريب المحاورين (المقابلة فن وعلم )

12إعطاء ضيف المقابلة تعليمات واضحة

13إدارة المقابلات طبقاً لخطة مسبقة.

14تسجيل البيانات.

**ه /الملاحظة : Observation**

تعرف الملاحظة بأنها طريقه لتجميع البيانات الأولية بتدوين الأحداث والتصرفات الحاصلة في موضوع معين.وتعد المراقبة أداة مفيدة في التقييم ويشمل ذلك ملاحظة المشارك سواء قبل أو أثناء أو بعد برنامج التدريب بتسجيل التغيرات التي تطرأ على السلوك .وقد يكون المراقب أحد فريق تنمية الموارد البشرية أوالمشرف المشارك وعموما المراقب الأكثر شيوعاً

- والأفضل من الناحية العملية هو عضو تنمية الموارد البشرية ويمكن  
فعالية عملية الملاحظة بإتباع الإرشادات التالية :  
15 ضرورة إعداد الملاحظين إعداداً كاملاً.  
16 ضرورة أن تكون الملاحظات منظمة ومرتبطة.  
17 ضرورة معرفة الملاحظين لكيفية تفسير والإبلاغ عما يشاهدونه.  
18 ضرورة الحد من تأثير الملاحظين.  
**التخطيط لملاحظة منظمة :**

### **الخطوات الهامة لتحقيق ملاحظة ناجحة :**

- 19 حدد السلوك الذي سيتم ملاحظته.  
20 جهز النماذج التي يستخدمها الملاحظون.  
21 اختر الملاحظين.  
22 أعد جدولاً للملاحظات.  
23 درب الملاحظين على ما ينبغي ملاحظته وما لا ينبغي ملاحظته.  
24 أخطر المشاركون بالملاحظات اللاتي تم إعدادها مع شرحها لهم.  
25 نفذ الملاحظات .  
26 لخص بيانات الملاحظة.

### **أساليب الملاحظة :**

#### **هنالك أربعة أساليب للملاحظة هي :**

2. قائمة السلوكيات : وهي تفيد في تسجيل الحضور (الغياب، معدل التكرار أو الفترة الزمنية لسلوك المشارك).  
3. سجل السلوكيات المفهرسة : وهي تتضمن فهرسة السلوكيات على النموذج وهي تستهلك وقتاً طويلاً.  
4. طريقة التقدير المتأخر : وفيها لا يستخدم الملاحظ أي نماذج أو مواد مكتوبة أثناء الملاحظة فالمعلومات إما أن يتم تسجيلها بعد الإنتهاء من الملاحظة أو عند فترات زمنية معينة أثناء الملاحظة.  
5. التسجيل بالفيديو : حيث يتم استخدام كاميرا الفيديو لتسجيل سلوك المشارك.

### **و / سجلات الأداء : Performance Record**

توفر سجلات قياس الأداء للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج، الجودة والنوعية، التكاليف والوقت وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم. وتقسم

السجلات إلى :

1. سجلات حالية : إذا توفرت السجلات الجاهزة يوصى باتباع الإرشادات والتعليمات التالية لضمان سهولة تطور نظام القياس

ومن هذه الإرشادات :

27. حدد السجلات المناسبة.

28. تحديد الحاجة إلى إتباع أسلوب العينة.

29. تحويل السجلات الجاهزة إلى سجلات قابلة للإستخدام

3. السجلات غير الجاهزة : في بعض الحالات لا تكون السجلات

متاحة لأجل المعلومات المطلوبة لقياس فعالية برنامج تنمية الموارد

البشرية، هنا يجب على طاقم تنمية الموارد البشرية العمل مع

المنشأة المشتركة لتطوير أنظمة حفظ هذه السجلات إن ثبت جدواها

الإقتصادية.

## الخلاصة :

يلخص الجدول رقم (2-2) مميزات الأدوات سابقة الذكر بإدراج كل نوع من الأدوات بالقائمة مع أنسب مستوى للتقييم ومزاياه وحدوده وذلك لأجل إجراء مقارنة سريعة بين أنواع هذه الأدوات المختلفة المستخدمة في التقييم.

جدول 2-2  
(مقارنة بين ادوات التقييم )

| الأدوات           | مستويات التقييم |        |        | المزايا | الحدود   |   |
|-------------------|-----------------|--------|--------|---------|--|---|
|                   | رد الفعل        | التعلم | السلوك |         |  | النتائج   |
| نماذج الاستقصاء   | ✓               |        | ✓      | ✓       | انخفاض التكاليف<br>زيادة الأمان<br>تنوع الخيارات | 1 قد لا يتم جمع معلومات دقيقة من النادر التحكم فهي معدل العائد      |
| مسح الاتجاهات     | ✓               |        | ✓      | ✓       | إمكانية المعايرة<br>سرعة المعالجة<br>سهولة العرض | بدائل سابقة (باترات) التحديد (الإجابات) قد لا تعكس المشاعر الحقيقية |
| اختبارات الأداء   |                 |        | ✓      | ✓       |  | تستهلك وقتاً<br>صعوبة المحاكاة<br>تكاليف عالية<br>للتنمية           |
| المقابلات الشخصية | ✓               |        | ✓      |         | الاعتمادية                                       |   |

|              |   |   |   |   |                        |  |
|--------------|---|---|---|---|------------------------|--|
|              |   | ✓ |   |   | المحاكاة               | مؤثرات ذات ردود أفعال عالية ارتفاع التكاليف تهديد 0 وجها لوجه عمل 1 مكثف 2 |
| الملاحظة     | ✓ |   | ✓ | ✓ | المرونة                | ضرورة الاستعانة بمحاورين مدربين  |
|              |   |   | ✓ | ✓ | إمكانية التعمق         | 3 احتمال التقاطع 4 تأثير إرتجاعي لا 5 يمكن الاعتماد عليها 6                |
| سجلات الأداء |   |   |   |   | اتصال شخصي             | 7 قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات 8                              |
|              |   |   |   |   | عدم وجود تهديد للمشارك | ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين  |
|              |   |   |   |   | طريقة ممتازة           |  |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | لقياس<br>التغير<br>بالسلوك               | تعارض نظام<br>المعلومات<br>9                           |
|  |  |  |  | 6  | الطبيعة غير<br>المباشرة<br>للبيانات                    |
|  |  |  |  | محل ثقة<br>7                             | 0 الحاجة<br>إلى التحويل<br>إلى نموذج قابل<br>للإستخدام |
|  |  |  |  | الموضو<br>عية<br>8                       | 1 إعداد<br>السجلات<br>لأغراض<br>أخرى                   |
|  |  |  |  | قائمة<br>على<br>أساس<br>العمل<br>9       | 2 ارتفاع<br>تكاليف الجمع<br>أحيانا                     |
|  |  |  |  | سهولة<br>المراجعة<br>0                   |  |
|  |  |  |  | أقل حد<br>من<br>التأثير<br>الإرتجاع<br>ي |  |

المصدر: عبدالرحمن توفيق ,تقييم التدريب(القاهرة ,مركز الخبرات المهنية -بميك (1998,ص ص 159-161

### ثالثاً : عناصر التقييم : Elements

- في التقييمات الخاصة ببرامج التدريب يتم إجراء المقارنات من ناحية أداء مجموعة معينة للمشاركين بالبرنامج مع :
- 30 أدائهم قبل البرنامج
- 31 مجموعة أخرى لم تحضر نفس البرنامج
- 32 بقية المشاركين المرتقبين

### و عناصر التقييم هي :

3 **المجموعات الضابطة : Control Group** وهي عبارة عن مجموعة من المشاركين تماثل المجموعة التجريبية من حيث (ظروف العمل، المهارات ... الخ (لكنها غير مشتركة ببرنامج التدريب محل التقييم والذي تخضع له المجموعة التجريبية . وبالتالي فإن مقارنة أداء المجموعتين يجب أن يشير إلى مدى تأثير أمدى نجاح برنامج التدريب، مع مراعاة عدم الكشف عن شخصية المجموعة الضابطة حتى لا يؤثر ذلك على أدائها.

4 **التوقيت المناسب لإجراء القياسات** : وهو أمر حيوي وهام في عملية التقييم فقد تتم الاختبارات قبل البرنامج أو أثناء انعقاده أو في فترات متعاقبة بعد الانتهاء منه ويستلزم الأمر في حالة تبنى القياسات القبليّة والبعدية إتباع الإرشادات الآتية :

5 **ضرورة أن تكون اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج متماثلة ومتعادلة تقريباً** لأن مقارنة النتائج تتطلب وجود قاعدة مشتركة للمقارنة.

6 **أن لا يتم استخدام اختبار ما قبل البرنامج إذا كان سيؤثر على أداء المشارك.**

7 **أن لا يعقد اختبار ما قبل البرنامج إذا كان غير مجد.**

8 **ضرورة عقد الاختبارات تحت نفس الظروف أو في ظروف مماثلة.**

ويضاف إلى اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج إجراء اختبارات في فترات مختلفة أثناء انعقاد البرنامج وبعد الانتهاء منه (اختبارات

التسلسل الزمني ( Time Series Test ) (حيث توضح اختبارات

التسلسل الزمني التي تعقد بعد البرنامج توضح تأثير البرنامج على

المدى البعيد وإلى دوام فوائد البرنامج من عدمه، أما التي تعقد أثناء

البرنامج فالاحتكاك تشير إلى تقدم المشاركين في اتجاه الأهداف

المحددة.

5العوامل التي تهدد مصداقية التقييم :حيث نجد أن هناك العديد من

المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تقلل من صحة التقييم منها :

○ الزمن أو التاريخ : للزمن طريقته الخاصة في تغيير الأشياء،○  
فبمرور الوقت يمكن أن يتحسن الأداء وأن تتغير

وجهات النظر حتى بدون برنامج تدريب .فعند رصد نتائج

قياسات برنامج تدريب ينبغي دائماً السؤال هل كان يمكن تحقيق

هذه النتائج بدون عقد البرنامج ؟

○ آثار الاختبار :حيث تؤثر الممارسة الفعلية للاختبار على الأداء

أووجهة النظر فمع وجود فترة زمنية كافية بين الاختبارات يزداد

إهتمام المشاركين بالموضوعات المقدمة بالبرنامج كما أن إدراك

المشاركين لنطاق البرنامج يجعلهم يقومون بإجابات أكثر إيجابية

في اختبارات ما بعد البرنامج على أساس معرفتهم بما هو متوقع .

○ الاختيار :حيث أن اختيار مجموعة المشاركين بالبرنامج

التدريبي قد تؤثر على النتيجة ومن الطبيعي أن يكون أداء بعض

الأفراد أفضل من آخرين.

○ المعنوية :قد ينسحب المشاركون من البرنامج لعدة أسباب فإذا ما

تم إجراء اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج فقد يختلف عدد

المجموعة من اختبار إلى آخر مما يجعل من الصعوبة مقارنة

نتائج الاثنين مع ارتباط ذلك بحقيقة أن المشاركين ذوى

المستويات الهابطة هم عادة الذين سيكفون عن الاستمرار

بالبرنامج .تعد هذه أكثر التهديدات الداخلية الشائعة لصلاحية

التقييم ويمكن تلافي الأمر عبر اختيار التصميم المناسب من

التصميمات الخاصة بالتقييم ومنها :

□ تصميم برنامج (المررة الواحدة ) : (يحتوى هذا الأسلوب على

مجموعة واحدة يتم تقييمها مرة واحدة فقط بعد استكمال البرنامج

التدريبي وليس هناك بيانات يتم جمعها قبل البرنامج .

والمعلومات المكتسبة من هذا التقييم أفضل من عدم وجود تقييم

وقد يكون مفيد لقياس أداء مجموعة عندما لا توجد وسيلة لقياس

الأداء قبل عقد البرنامج أو مع احتمال عدم وجود معرفة كافية

أومهارة أوقدره قبل عقد البرنامج .وفي حالة وجود موانع مالية

أوإدارية أو موانع تتعلق بالوقت تحول دون إستخدام البيانات التي يتم جمعها قبل البرنامج ولا اعتبره أقل أنواع التقييم فعالية يجب اعتباره أقل مرجع ممكن للتقييم وأن يستخدم فقط فهي حالة الضرورة.

● **تصميم اختبارات ما قبل وبعد البرنامج لمجموعة واحدة :**

حيث يتم جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي وبالتالي يمكن مقارنة المعارف والمهارات والقدرات التي لدى المشاركين قبل البرنامج والمهارات والقدرات والمعارف التي حازها المشاركون بعد البرنامج لرصد التطورات.

● **تصميم التسلسل الزمني للمجموعة الواحدة :** ويحتوى هذا

التصميم على سلسلة القياسات التي يتم إجراؤها قبل وبعد البرنامج . وفيه تقوم المجموعة التجريبية بنفس عمل المجموعة الضابطة وتعمل القياسات المتعددة قبل البرنامج على التغلب على بعض المشاكل التي تحدث نتيجة عدم إستخدام مجموعة منفصلة للمراقبة والقياسات المتكررة بعد البرنامج لا تسمح فقط بمقارنة النتائج الأولية ولكنها تمكن من قياس آثار البرنامج على المدى الطويل هذا التقييم يكون مفيداً عند توافر بيانات القياس كجزء من أداء التقارير بالمنشأة ويمكن بإستخدام هذا التصميم مقارنة تأثير برامج التدريب بما حدث فهي الماضي عند إجراء مراقبات خلال فترة زمنية معينة.

● **تصميم المجموعة الضابطة :** يتضمن مقارنة بين مجموعتين

المجموعة التجريبية ومجموعة المراقبة ويتم جمع البيانات عن كلتا المجموعتين قبل وبعد البرنامج وعند مقارنة نتائج المجموعة التجريبية (المشاركة بالبرنامج التدريبي (ومجموعة المراقبة يتم الحصول على تقدير لتأثير البرنامج التدريبي مع مراعاة تماثل المجموعتين فهي (ظروف العمل، ● المهارات ... الخ).

● **تصميم مجموعة المراقبة ذات اختبار ما بعد البرنامج**

**فقط ؟** وفيه يتم إستخدام اختبار ما بعد البرنامج فقط مع المجموعتين التجريبية والمراقبة المختارة عشوائياً مما يقلل من آثار

اختبارات ما قبل البرنامج على المشاركين مما يؤدي إلى تقليل الوقت والنفقات مع عزل جميع المهديدات للتصميم.  
**ما هو التصميم الأفضل ؟**

السؤال عن ما هو التصميم الأفضل الذي ينبغي إستخدامه يعتمد على عوامل عديدة مثل طبيعة البرنامج التدريبي والظروف والأوضاع العملية لبيئة التصميم الواجب الأخذ به وكذلك درجة توفر المجموعات الضابطة ووسائل العزل الكلى لآثار العوامل الخارجية على الموقف التدريبي وغيرها.

### المبحث الثالث تقييم مصادر التدريب الخارجية

#### أولاً :تقييم التدريب الخارجي :

- تعتمد إدارة التدريب علي مصادر خارجية عديدة للوفاء باحتياجات التدريب بالمنشأة وعادة تأخذ المصادر الخارجية الصور الآتية :
- 1.إرسال متدربين إلي مراكز أو مؤسسات تدريبية متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة (داخلية أو خارجية).
  - 2.شراء حقائب تدريبية أو معينات سمعية وبصرية كالأفلام والشرائح التعليمية وبرامج الحاسب الآلي أو الأقراص المدمجة ويتم الشراء عادة من مؤسسات تدريبية متخصصة في إنتاج مثل هذه المواد.
  - 3.الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارج المنشأة لتنفيذ خطة التدريب الداخلية أو لوضع دراسة استشارية لها.
  - 4.حضور الملتقيات الفكرية أو المؤتمرات التي تنظمها الجهات الخارجية.
- وعموماً كل المصادر السابقة تحتاج إلي جهد مكثف لمحاولة تقييم ما تقدمه من برامج تدريبية للمنشأة وهنا نشير إلي بعض الجوانب السطحية التي قد تجعل التقييم الموضوعي لهذه المصادر صعب المنال إذا استمرت هذه السياسات، ومنها :

- \*\*** ما زال اختيار المؤسسات والمراكز التدريبية الخارجية التي تتولى تدريب موظفي المنشأة يخضع في بعض الأحوال لأسس شخصية بعيدة عن المعايير أو التقييم الموضوعي وتأخذ صور التقييم الشخصي عدة أشكال منها :
- 1.تعود الجهة طالبة الخدمة التدريبية علي أداء أسلوب بعض المراكز

التدريبية المتخصصة بصورة تمنعها من التفكير في غيرها حتى في حالة انخفاض أداء هذه الجهة وعدم ملاءمته

2. وجود مصلحة شخصية مباشرة بين متخذ قرار الابتعاث أو الترشيح أو التدريب الخارجي.

3. قد يكون متخذ القرار نفسه المرشح للتدريب مما يدفعه إلى اختيار ما يلائمه من برامج ليس فقط من حيث الموضوع ولكن كذلك من حيث المادة، المكان، المزايا المعنوية وتوقيت الانعقاد.

4. اختيار البرامج منخفضة التكلفة بغض النظر عن كفاءة أو فعالية محتويات هذه البرامج.

5. حضور بعض مدراء التدريب هذه البرامج ليس بهدف التعلم أو الاستفادة من الموضوع محل الطرح وإنما بهدف التعرف على مجموعة من المدربين الجدد الذين يمكن الاستعانة بهم في المستقبل بالتدريب داخل المنشأة مما يؤدي إلى انقطاع المتدربين عن المركز التدريبي لقيام المدربين بتقديم الخدمة للمنشأة داخلياً.

6. صعوبة استرداد الأتعاب المهنية (رسوم التدريب (في حالة فشل البرنامج التدريبي أو عدم تحقيقه للأهداف المناطة به.

7. الدخول في بعض المباريات السيكولوجية بين المتدربين وبين إدارة مركز التدريب المتخصص، ومن هذه المباريات ما يلي :

#### أ) (التقييم المتبادل :

أن يوصي كل طرف للطرف الآخر بأنه موجود هنا من أجل تقييمه فالمتدرب يوصي للمركز بأنه يشترك في البرنامج بهدف تقييم المركز التدريبي والمركز يوصي للمتدرب بأنه سيفرد تقريراً خاصاً عنه كمتدرب في نهاية البرنامج أو يعمل علي استقطابه إذا شعر بأن المتدرب فوق مستوى التقييم.

#### ب) (الشخصية الهامة :

أن يوصي أحد المشاركين بأهمية تواجده في هذا البرنامج كبداية للتعاقد والاتفاق علي مجموعة أخرى من الترشيحات أو المشاركة اللاحقة ببرامج أخرى وأن يكون ذلك في مقابل إعفائه من مواعيد العمل المتعارف عليها بالبرنامج أو عدم حضور جميع جلسات التدريب الرسمية.

#### ج) (التعالي والمظهرية :

أن يسلك أحد المشاركين سلوكاً مظهرياً متعالياً أو انسحابياً بدعوى أنه سبق

أن شارك في العديد من هذه البرامج دون جدوى تذكر وأنه هنا فقط ليشارك هذا العمل ويفيض عليه من روحه ومكانته وخبرته السابقة.

11. أن تقييم الجهة للمركز أو المؤسسة التدريبية يعتمد أساساً علي وجهة نظر المشارك والذي قد يكون لأي سبب من الأسباب) غير راض عن أداء البرنامج أوالمركز التدريبي (مما يؤثر في تقييم الجهة سلبياً لهذا المركز في ضوء تقييم فردي لمشارك له أسبابه الخاصة.

#### **والخطوات الواجب الأخذ بها من جانب المنشأة حتى تضمن تعظيم الاستفادة من البرامج الخارجية هي :**

4. **التخطيط قبل البرنامج :** إن نجاح البرنامج الذي سينعكس في أداء العمل هو عبارة عن اندماج كل من سياسة الشركة، دعم الإدارة العليا، التخطيط الواعي من جانب إدارة التدريب، فإدارة التدريب يجب أن تكن الجهاز المركزي الذي ينسق ويعد ويميز المشاركين في البرامج الخارجية وبحكم عملها يمكنها الحكم علي مدى ملائمة البرنامج وفعاليتة .ولذلك يجب أن تكون هي المقرر المدعم للمنظمة في تحديد البرامج المناسبة مع تزويد المنشأة ببيانات التقييم عند الطلب.

أما دعم الإدارة العليا فهو يمثل الفلسفة العامة والاتجاه الخاص بنواحي توفير الدعم المالي وتحديث وتجديد اللوائح لتتسم بشئ من المرونة تجاه التدريب من حيث التفرغ والحوافز.. الخ.

5. **أنشطة ما بعد البرنامج :** بعد انتهاء البرنامج وعودة المشاركين إلي أعمالهم يبدأ الجزء الهام والقاطع في العملية كلها وهوتنزيل المتدرب لما تعلمه علي أرض الواقع.

6. **بناء قاعدة بيانات :**ويمكن عبرها معرفة البرامج الناجحة وتعتبر محصلة لبيانات البرامج المناسبة والمطلوبة لاحتياجات التنمية البشرية وكذلك تمكن قاعدة البيانات من الاحتفاظ بمسار تكلفة حضور البرامج الخارجية من خلال التقارير التي تعد عن رسوم التسجيل، نفقات السفر... الخ

7. المتابعة :إضمان التطبيق الناجح للبرنامج الخارجي لا بد من المتابعة وتوجب المتابعة الاتصال الرسمي بين المشتركين في البرنامج خلال فترة من الوقت متفق عليها بعد حضور البرنامج وذلك بغرض تحديد التغييرات التي حدثت نتيجة لحضور البرنامج.

ثانيا :تقييم البرامج سابقة الإعداد :

لقد أصبحت البرامج التدريبية المباعة في حقائب أكثر وفرة من الناحية التجارية في هذه الأيام عن ذي قبل ,وتثير هذه الوفرة العديد من الأسئلة التي تواجه بها المنظمات من شاكلة , هل تقوم المنظمة بإنشاء هذه البرامج ؟ أم تبتاعها جاهزة ؟ إذا ما قررت المنظمة الشراء فأى البرامج تشتري؟ وكانت نتائج مسح قامت به مجلة التدريب بالاشتراك مع جمعية النظم التعليمية في 1981 حول تحديد كيف ومتى يمكن لخبراء التنمية البشرية اتخاذ القرار بشراء برنامج كفكرة مقابلة لتصميمه داخليا للوفاء باحتياجات المنشأة على النحو التالي :

5إن المنظمات تتجه إلى زيادة الإنفاق على شراء البرامج سابقة الإعداد

6يمثل مدى قدرة المنظمة على إنتاج برامج حسب طلب العملاء حاكما في الاتجاه نحو الشراء أم التصميم الداخلي

7كما يمثل مدى وفرة المصادر التي ينتجها المنتجون أيضاً حاكماً في تحديد اتجاه القرار نحو الشراء أم التصميم الداخلي

8تمثل إدارة تنمية الموارد البشرية مؤثر مهم في قرار اللجوء إلى الشراء أم التصميم الداخلي

9إن الميزة الأولى لإستخدام البرامج سابقة الإعداد المصممة خارج المنظمة أنها تقدم موقفا ومنظورات حديثة وعصرية لإدارة الموارد البشرية

البشرية  
ثالثا :-

محددات تقييم البرامج سابقة الإعداد :

بصفة عامة هنالك قائمة من الأسئلة تساعد في عملية التقييم وتعمل على تقليل البرامج التي لا تسهم في سد احتياجات المنظمات ,والجدول أدناه يقدم بعضا من هذه الأسئلة :

جدول رقم ( 3-2محددات تقييم البرامج سابقة الاعداد)

| مجال التقييم | لا | نعم |
|--------------|----|-----|
|--------------|----|-----|



|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1/ هل تتفق الأهداف التعليمية للبرنامج مع الأهداف الداخلية للمنظمة؟</p> <p>2/ هل يتفق الزمن المقترح للبرنامج مع الخطط الداخلية؟</p> <p>3/ هل تم تصميم إجراءات التقييم داخل المنظمة؟</p> <p>4/ هل يمكن إستخدام البرنامج بدون تعديلات؟</p> <p>5/ هل يسمح البرنامج بممارسة المهارات؟</p> <p>6/ هل المواد والأدوات المعينة متوفرة لدى المشرف؟</p> <p>7/ هل تتفق طريقة التقديم والعرض مع الممارسات الفعلية بالمنظمة؟</p> <p>8/ هل هناك طرق أو إجراءات تضمن نقل التدريب إلى حيز العمل؟</p> <p>9/ هل تناسب المواد المستخدمة فهي البرنامج الجمهور المستهدف؟</p> <p>10/ هل البرامج متاحة على أساس التجربة والاختبار؟</p> <p>11/ هل غلف البرنامج بطريقة جذابة؟</p> <p>12/ هل تدريب المحاضرين بالنسبة للموظفين الداخليين متاح؟</p> <p>13/ هل تتوافق المعينات السمعية والبصرية مع ما هو موجود بالمنظمة؟</p> |  |  |
|---|--|--|

المصدر: عبدالرحمن توفيق,تقييم التدريب (القاهرة: مركز الخبرات المهنية –بميك ( 1998)-  
ص309

وبعد تحديد أنسب البرامج المتوفرة تجاريا عبر الإجابة على الاسئلة التي تمثل أسئلة الجدول السابق بعضا منها ,يتم تحديد مدى فعالية التكاليف والنفقات عبر الإجابة على سؤال؛ من الأكثر فعالية من ناحية التكاليف ,تنفيذ البرنامج داخليا أم شراؤه من الخارج ؟

#### رابعا : طرق تقييم البرامج سابقة الإعداد :

هنالك عدة طرق لتقييم البرامج سابقة الإعداد منها :  
أ /طريقة الترتيب :

يوجد عدد من الأسباب التي تدعو إلى اختيار برنامج مثل ,نوع العلاقة مع الجهة مقدمة البرنامج وسمعتها والمميزات التي يتمتع بها البرنامج.  
وفي حال عدم وجود تجربة سابقة مع الجهة المقدمة للبرامج مع عدم تكون سمعة واضحة للبرنامج يتحتم على المنظمة طالبة الشراء عقد مقارنة موضوعية بين البرامج وفي النهاية يتم الحصول على قيمة كلية وشاملة لكل برنامج ليتم اختيار البرنامج الذي يحقق أعلى قيمة (أعلى مجموع من الدرجات (ويمثل الجدول أدناه شرحا لهذه الطريقة من خلال المفاضلة بين ثلاثة من البرامج عبر عدة معايير :-

#### جدول رقم 2\_4

(طريقة الترتيب)

| معايير الاختيار                    | الأهمية النسبية | (أ) البرنامج |        | (ب) البرنامج |        | (ج) البرنامج |        |
|------------------------------------|-----------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
|                                    |                 | المرتبة      | القيمة | المرتبة      | القيمة | المرتبة      | القيمة |
| محتوى البرنامج                     | 20              | 2            | 60     | 3            | 90     | 1            | 30     |
| التكاليف                           | 25              | 3            | 75     | 2            | 50     | 1            | 25     |
| طرق التعليم                        | 10              | 2            | 20     | 1            | 10     | 3            | 30     |
| سمعة جهة التدريب                   | 10              | 1            | 10     | 3            | 30     | 2            | 20     |
| القدرة على الوفاء باحتياجات العميل | 15              | 3            | 45     | 2            | 30     | 1            | 15     |
| التوافق الإعلامي                   | 10              | 2            | 20     | 1            | 10     | 3            | 30     |
| سهولة التنفيذ                      | 20              | 2            | 40     | 3            | 60     | 1            | 20     |
| توجيه النتائج                      | 20              | 1            | 20     | 3            | 60     | 2            | 40     |
| المجموع                            |                 |              | 290    |              | 340    |              | 210    |

المصدر : عبدالرحمن توفيق,تقييم التدريب (القاهرة :مركز الخبرات المهنية -بميك(1998,ص311

#### ب / اختبار قبل الشراء :

وفيه يتم اختبار البرامج قبل شرائها بشكل يمكن من تقييم البرامج مسبقا لمعرفة النتائج التي ستحدث داخل المنشأة ومعرفة ردود فعل المشاركين ومدى قابلية البرنامج لأفراد المنظمة

#### ج / النتائج المضمونة :

وتشير النتائج المضمونة إلى ضمان الحصول على نتائج مضمونة من المورد مع ضرورة توخي المنظمة للحذر الكافي من خلال الحصول على شهادات الضمان التي يقدمها الموردين بعد الاستوثاق إلى الجوانب القانونية لشهادات الضمان.

#### خامسا :تقييم بيوت الخبرة :

عادة ما تلجأ المنظمات الكبيرة إلى تغطية احتياجاتها من البرامج التدريبية عبر اتباع أسلوب العروض (العروض) المغلقة (حيث تقوم بطلب ثلاثة أنواع من العروض تقوم بتقديمها بيوت الخبرة الراغبة في تقديم الخدمة ,والعروض الثلاثة هم :-

#### أ / العرض الفني :

وفية يتم التركيز على الجانب الفني في تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

ب / العرض المهني :  
ويتضمن كافة القدرات والإمكانات والخبرة السابقة لبيت الخبرة مقدم العرض

ج / العرض المادي :  
وفية يتم تحديد تكاليف أداء المهمة التدريبية وكيفية احتسابها.  
وفي نهاية الأمر تقوم الجهة طالبة الخدمة التدريبية بتقييم كل عرض على حده ومن ثم القيام بالترتيب النهائي للعروض الثلاثة لكافة بيوت الخبرة للوصول إلى بيت الخبرة الذي حصل على أفضل تقدير لتوكل إليه مهمة تنفيذ البرنامج التدريبي المطلوب.

### الفصل الثالث

أسس وبرامج التدريب ببنك السودان

## المبحث الاول

:

النشأه الاغراض ,الوظائف ,الدور

الرقابى والهيكلى الادارى

## أولا :النشأة :

بعد أن نال السودان استقلاله برزت الحاجة لوجود بنك مركزى يحل محل الجهات التى كانت تقوم بتنفيذ مهامه وذلك بغرض تنظيم عملية إصدار

النقود ورسم السياسات النقدية والتمويلية وتوجيه التمويل لخدمة القطاعات الاقتصادية وبناء جهاز مصرفي قوى وفاعل لخدمة متطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد ,ومما زاد الحاجة لوجود بنك مركزي تبني الدولة لبرامج اقتصادية طموحة في ذلك الوقت مما حتم ضرورة إيجاد سياسات نقدية وتمويلية تواكب وتلائم تلك البرامج الطموحة للاقتصاد السوداني. ولتحقق ذلك وفي أواخر ديسمبر 1956 تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي لعمل دراسة مستفيضة في هذا الشأن والنظر في إمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان ,وبعد ان فرغت اللجنة من الدراسة ورفع توصياتها تبع ذلك إصدار قانون بنك السودان لسنة 1959 وفتح البنك البوابة للعمل في فبراير 1960 كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية والتعاقدية وخاتم عام يجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعى عليها .والجدير بالذكر انه وقبل قيام بنك السودان كبنك مركزي كانت مهامه موزعة بين ثلاثة جهات هي :-

1/وزارة المالية والاقتصاد الوطني والتي كانت تمارس نوعا من الرقابة على المصارف السودانية

2/فرع البنك الأهلي المصري والذي كان مصرفا للحكومة

3/لجنة العملة والتي تم إنشاؤها تحت قانون العملة لسنة 1956 وكانت تقوم بأعباء إصدار العملة السودانية بعد الاستقلال حوى قانون بنك السودان 1959 في مواده كل الصلاحيات والسلطات التي تمكن البنك المركزي من القيام بمهامه.

### ثانيا: أغراض البنك :

احتوت المادة (6) من قانون بنك السودان لسنة 2002 والذي تم بموجبه إلغاء القانون السابق الصادر في 1959 احتوت على أغراض البنك والمتمثلة في الآتي :

أ/إصدار العملة بأنواعها ,وتنظيمها ومراقبتها والإشراف عليها

ب/إصدار السياسات النقدية والتمويلية وإدارتها بالتشاور مع الوزير بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد الوطني

ج/تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة

د/العمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي واستقرار صرف الدينار السوداني

ه/العمل باعتباره بنكا للحكومة ومستشارا ووكيلا لها في الشؤون النقدية

## والمالية

و/الالتزام في اداة لواجباته وتحقيق أغراضه وممارسة سلطاته واشرافة على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية

### ثالثا: الوظائف:

- تمثلت وظائف بنك السودان في الآتي :
1. إصدار العملة الورقية والمعدنية
  2. حفظ حسابات الأجهزة الحكومية ووحداتها
  3. إدارة الدين الداخلي والخارجي
  4. تخطيط وإدارة السياسات النقدية
  5. البحوث والتخطيط الخاص بالجهاز المصرفي وتنميته وتطويره
  6. أن يكون بنكا للبنوك وذلك انطلاقاً من قيامة بالاتي :

● حفظ احتياطيان البنوك

● الملجا الأخير للإقراض للبنوك

● إدارة عمليات المقاصة

7. إدارة الائتمان عبر تحديد السقوف التمويلية الكلية والقطاعية

### رابعا : دور بنك السودان في الرقابة على الجهاز المصرفي :

تبنى كل بلد لنظام اقتصادي معين يلقي على البنك المركزي بالبلد المعنى القيام ببعض المهام والتي تحدد وفقا لقانون البنك مع مراعاة المرونة في تحديدها حتى تمكن من إجراء التعديلات التي قد تفرضها الظروف الداخلية للبلد المعنى والتغيرات في البيئة الخارجية التي يعمل معها البنك.

ويتضح ذلك عبر تتبع جانب استخدام أدوات السياسة النقدية في السودان اذ ظل بنك السودان ومنذ انشائه في 1959 وحتى العام ( 1983 العام الذي طبقت فيه القوانين الإسلامية بالسودان ) يستخدم أدوات السياسة النقدية المباشرة وغير المباشرة التي تمكنه من الرقابة على الائتمان مع استصحاب الرقابة الإدارية على الجهاز المصرفي والتي استمرت إلى أن جاء العام 1993 ليكون نقطة الانطلاق لتعميق أسلمة الجهاز المصرفي والتي تطلبت ضرورة إعداد الكادر البشرى بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة.

وكان نتاج ذلك أن تبنت المصارف السودانية البرامج التدريبية الداخلية والخارجية التي تدور في فلك أسلمة الجهاز المصرفي وباستخدام أحدث الوسائل التدريبية والمدربين ذوي المهارة والاقتماد في الجوانب ذات الصلة سواء كانوا من داخل المصارف أو من خارجها أو من الدول التي سبقت

السودان في التجربة , بل ذهب الأمر اكثر من ذلك عبر تبني بنك السودان لما يعرف بالمصرفي الفقيه.

**خامسا : الهيكل الإداري لبنك السودان :**

يتكون الهيكل الإداري لبنك السودان من:

**(1) الإدارة العليا :**

وتتكون من المحافظ ونائبيه ومستشار المحافظ

**(2) الإدارات العامة والفروع:**

يتكون البنك من أحد عشر إدارة عامة واحد عشر فرعا بالإضافة لوحدة الدين الخارجي وتحتوى الإدارات العامة بداخلها على عدد من الإدارات المتخصصة

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل الإداري لبنك السودان.

**نبذة تعريفية عن بعض مهام الإدارات العامة لبنك السودان :**

**(1) الإدارة العامة للإصدار والتمويل :**

تتمثل المهام العريضة للإصدار والتمويل في الآتي :

1 الإصدار النقدي من الفئات المختلفة (ورقية ومعدنية )

2 التنبؤ بالخطط المستقبلية لتوفير الحجم المطلوب من العملة المتداولة

3 متابعة حركة سحب الفئات المختلفة لمعرفة احتياجات المواطنين من العملة

4 تسليف الحكومة

5 تمويل البنوك عند الضرورة ووفقا للصيغ الإسلامية

6 المساهمة في رؤوس أموال بعض البنوك والمؤسسات المختلفة داخل وخارج البلاد

**(2) الإدارة العامة للرقابة المصرفية :**

تتمثل المهام العريضة للإدارة العامة للرقابة المصرفية في الآتي :

1 تنمية وتطوير الجهاز المصرفي لتحقيق التأكد من السلامة المصرفية والملاءة المالية

2 تأصيل العمل المصرفي وتفعيله وتطويره

3 حماية وتجنيد الجهاز المصرفي المخاطر المصرفية والمالية الداخلية والخارجية

- 4 التخطيط السليم لانتشار الشبكة المصرفية بما يحقق مصلحة المساهمين وأفراد المجتمع
- 5 تأهيل وتهيئة الجهاز المصرفي لمواجهة التحديات الداخلية والعالمية القصيرة والطويلة الأجل
- 6 ترسيخ الشفافية والإفصاح في العمل المصرفي بما يهدف المصلحة الخاصة ومصلحة المجتمع

### (3) الإدارة العامة للتفتيش المصرفي :

تتمثل المهام العريضة للإدارة العامة للتفتيش المصرفي في الآتي :  
الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية وذلك عبر التفتيش الميداني ودراسة الشكاوى التي ترد من العملاء والعاملين في القطاع المالي من أجل تقويم وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع وتصحيح المخالفات وذلك من أجل

37 ضمان حقوق المساهمين

38 ضمان حقوق العملاء

39 ضمان حقوق المجتمع

40 ضمان حقوق العاملين

### (4) الإدارة العامة للشئون المالية والخدمات :

تتمثل مهام الإدارة العامة للشئون المالية والخدمات في الآتي :  
1 إعداد الموازنة العامة للبنك ومتابعة التنفيذ  
2 تحضير ما يتعلق بالمرتبات والمستحقات المالية الأخرى المتعلقة بالعمل ابتداء من مباشرة العامل للعمل بالبنك إلى تاريخ خروجه إلى المعاش

### (5) وحدة الدين الخارجي :

متابعة ما يختص بديون السودان الداخلية والخارجية من حيث المشاركة في الاجتماعات والمناقشات والمفاوضات وتجهيز جداول السداد ومتابعة السداد

### (6) الإدارة العامة للتقنية المصرفية :

تتمثل مهامها في القيام بالآتي :  
1 وضع الأطر العامة للتقنية المصرفية على مستوى الجهاز المصرفي وعلى مستوى بنك السودان وفروعه



2 مواكبة الحراك والمعايير العالمية الخاصة بالعمل التقني المتعلق بكل المعاملات المصرفية للمصارف بمختلف أنواعها

3 تطوير العمل التقني المصرفي على مستوى البنك المركزي وفروعه

4 تطوير العمل التقني المصرفي على مستوى الجهاز المصرفي.

### **(7) الإدارة العامة للمراجعة الداخلية:**

تتمثل مهامها في القيام بالآتي:

1 الالتزام التام بمرشد البنك للوقوف على أعمال الأقسام والإدارات

المختلفة والفروع والمتابعة المستمرة لأي تعديلات

2 مراجعة العمليات المحاسبية والسجلات والدفاتر والترصيد والقيود

للتأكد من صحتها ومطابقتها

3 التحقق من ملاءمة الإنفاق على الأوجه المخصصة وفق القوانين

اللوائح والمنشورات والموازنة المصدقة المعمول بها

والصلاحيات... الخ

4 المراجعة الفجائية للخرن النقدية والمخازن

5 إعداد خطة وبرنامج المراجعة وفق نظام الفرق لجميع فروع البنك

ورفع التقارير الخاصة بها إلى الإدارة العليا واقتراح المعالجات لما

قد يوجد من انحرافات

6 القيام بالبحوث والدراسات الخاصة بمهنة المراجعة

### **(8) الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والإحصاء:**

تقوم الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية والإحصاء بالمهام التالية :

1 إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالشئون الاقتصادية والمصرفية

والمالية

2 إعداد المذكرات والأوراق الخاصة بالشئون الاقتصادية والمصرفية

والمالية

3 المشاركة في المؤتمرات الاقتصادية والمالية والمصرفية التي تعقد

داخل البلاد وخارجها

4 عقد المؤتمرات والسمنارات التي تناقش القضايا المصرفية والمالية

المحلية والخارجية.

5 إعداد الإحصاءات النقدية وعمليات المسح النقدي من خلال تجميع

البيانات والمعلومات وتبويبها تحليلها واستخلاص النتائج توطئة

لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.

## (9) الإدارة العامة للشئون القانونية :

وفقا لقانون النائب العام لسنة 1983 تتمثل أهم مهام الإدارة العامة للشئون القانونية في الآتي:

1 صياغة القوانين وسائر التدابير التشريعية الأخرى أو مراجعة القوانين السارية وإصلاحها وتعديلها لمواكبة التطورات في الجوانب الاقتصادية والمصرفية

2 تمثيل البنك فيما يرفع منه أو عليه من قضايا لدى المحاكم المدنية والجنائية ولدى الجهات الأخرى التي خولها القانون اختصاصاً قضائياً أو شبه قضائي

3 إبداء النصح القانوني في المسائل المتنازع عليها بين البنك وبعض الجهات الأخرى ومد البنك بحاجته من الخدمات القانونية المتمثلة في صياغة القرارات والعقود الاتفاقيات المبرمة بينه وبين أي جهات أخرى وتمثيلية في حالة حدوث نزاعات

4 دراسة المسائل القانونية التي تحال إليها واعداد الدراسات حولها وإصدار الفتاوى القانونية اللازمة والتي تكون ملزمة بموجب قانون النائب العام

5 المشاركة في اللجان الداخلية للبنك وتمثيل البنك في أي لجان أخرى (10) فرع الخرطوم :

يؤدي فرع الخرطوم الدور المتعلق بإدارة الحسابات الخاصة بالحكومة ومؤسساتها)بالعملة المحلية (فيما يتعلق بعمليات الإيداع ,السحب ,التحويلات... الخ وتمارس الفروع ذات الدور مع احتوائها على وحدات صغيرة للإدارات العامة التي تمارس رقابة على المصارف مثل (الإدارة العامة للتفتيش المصرفي ,الإدارة العامة للرقابة المصرفية... الخ )

(11) الإدارة العامة لموارد النقد الأجنبي :

تتمثل مهام الإدارة العامة لموارد النقد الأجنبي في الآتي .:

1 وضع لوائح تنظيم التعامل في النقد الأجنبي

2 تحديد إستخدامات الموارد من النقد الأجنبي

3 وضع شروط منح وتصديق الصرافات

4 وضع الشروط الخاصة بإيجارات العقارات بالنقد الأجنبي

5 استخراج ونشر سعر الصرف اليومي للعملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية

6تحديد ضوابط أسس منح وإدارة الحسابات بالعملة الحرة  
7متابعة التجارة عبر الحدود

## (12) الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية :

تتكون الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية من إدارتين مساعدتين هما :

(أ) إدارة شؤون العاملين

وتتمثل مهامها في تسهيل كل ما يتعلق بحقوق العاملين من مرتبات أجور ترقيات علاوات... الخ بجانب الاحتفاظ بالملفات الخاصة بالعاملين والعمل على دراسة المشكلات التي تعترض العاملين والعمل على حلها في ضوء اللوائح وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتسيير العمل مع الاحتفاظ بحقها الذي منحه لها اللوائح فيما يتعلق بمحاسبة العاملين المخالفين للوائح وكل ذلك من أجل تهيئة الجو المناسب للعاملين حتى يقوموا بأداء العمل الموكل إليهم بجدارة ونفس مطمئنة.

## (ب) إدارة التخطيط والتدريب :

تعتبر إدارة التخطيط والتدريب ببنك السودان من الإدارات المهمة من حيث المسؤولية الملقاة على عاتقها والمتمثلة في السعي إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1تأهيل وتدريب الكوادر العاملة بالبنك والجهاز المصرفي لمواكبة عملية التطوير والتحديث المصرفي

2العمل على إنفاذ السياسة المصرفية الشاملة مع الإدارات الأخرى للبنك وذلك فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية

3تنفيذ الخطة التدريبية طويلة وقصيرة الأجل

ولتنفيذ الأهداف المذكورة كان لابد من تحديد الاختصاصات التي تعمل إدارة التخطيط والتدريب في إطارها وهي :

1. وضع استراتيجية التدريب والخطة السنوية وعرضها على الإدارة العليا لاعتمادها

2. متابعة تنفيذ استراتيجية وخطة التدريب

3. الإشراف العام على البرامج التدريبية التي تنفذ بموجب خطة التدريب السنوية

4. متابعة الاتصال مع المؤسسات الدولية والجامعات العربية والأكاديمية العربية واتحاد المصارف العرب للحصول على الفرص والمنح التدريبية وكيفية التمويل

5. الإشراف العام على توفير المستلزمات المادية والعلمية والمالية

اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة

6. وضع أسس منح الشهادات التدريبية التي يتوجب الوفاء بمتطلباتها من قبل المشاركين ومنح الشهادات على هذا الأساس
7. وضع قاعدة بيانات تضم البرامج التدريبية والمدربين معززة بالسيرة الذاتية لهم ونشاطهم التدريبي, إضافة للمشاركين في البرامج التدريبية وغير ذلك من البيانات الهامة للعملية التدريبية
8. وضع أسس اختيار المدربين لاعتمادها من الجهات المسؤولة والالتزام بتطبيق هذه الأسس
9. إقرار واعتماد النماذج اللازمة للمشاركة في البرامج التدريبية
10. وضع الأسس والضوابط اللازمة مع البنوك للمشاركة الفعالة في إعداد الاحتياجات التدريبية للجهاز المصرفي وفق ما ورد بالسياسة المصرفية الشاملة
11. التقييم الدوري لتنفيذ البرامج التدريبية
12. اعتماد البرشورات التي تغطي البرامج التدريبية

**مهام أقسام إدارة التخطيط والتدريب:**

**أولا :قسم التدريب الخارجي :**

- 1/ عند استلام الدعوة أو البرنامج ترفع مذكرة شاملة عن البرنامج (تحتوى على) مدى الاستفادة, الفئة المستهدفة, الهدف, أسماء المرشحين وفقا للأسس المتمثلة –الأقدمية-المؤهل-الحاجة –العمر ( )
- 2/ عند إجازة المذكرة يتم إخطار المرشحين للحصول على موافقتهم ومن ثم افادة الجهة المنظمة للبرنامج
- 3/ حفظ المستندات الخاصة بالمبعوث من تاريخ مغادرته إلى تاريخ عودته

4/إعداد الإحصائيات المطلوبة

4/المشاركة في إعداد خطة التدريب والموازنة للعام الجديد

**ثانيا :قسم البرمجة والتقنية والتقييم :**

تتلخص مهامه في القيام بضع الخطة العامة للإدارة ووضع الخطط ربع السنوية على ضوء الخطة العامة ومتابعة تنفيذها فضلا عن قيادة بتقييم عناصر الدورات التدريبية المقدمة للتعرف على مدى ملائمتها لاحتياجات البنك التدريبية ولتوفير الفرصة الكافية لتطوير وتحسين نوعية الكورسات المقدمة من

حيث -المادة-الأستاذ المحاضر-الوسائل-المكان والتوقيت.  
وفيما يخص الكورسات الداخلية يقوم القسم بانجاز مهمة التقييم في ثلاث  
مراحل بحيث تكون عملية التقييم في ثلاث مراحل (قبل-أثناء-بعد) (الدورة  
التدريبية :

في المرحلة الأولى) التقييم قبل بداية الدورة التدريبية (يقوم القسم  
بمخاطبة المحاضرين لتوفير المادة التدريبية حيث يتم التأكد من ملاءمتها  
لعنوان البرنامج وموضوعه ومدى ملاءمتها أكاديميا للمشاركين.  
وفي المرحلة الثانية) التقييم أثناء الدورة التدريبية (يتم توزيع استبيان معد  
خصيصا لقياس عناصر أساسية) المادة, الموضوع, المكان, الاستاذ, الزمان  
والتوقيت, الفترة الزمنية (ويتم تفريغ الاستبيان وكتابة مذكره بالمحصلة  
النهائية للاستبيان حول مدى جدوى أو عدم جدوى الدورة التدريبية للنظر في  
تضمينها ضمن الخطة التدريبية.

في المرحلة الثالثة) التقييم بعد الفراغ من الدورة التدريبية (وهنا تم إعداد  
استبيان مبسط يتم ملء بياناته بواسطة الرئيس المباشر للمشارك في الدورة  
التدريبية لمعرفة مدى إسهام الدورة التدريبية في رفع كفاءة ومستوى أداء  
المشارك علما بان هذا التقييم يتم تطبيقه على الكورسات على مختلف مجالاتها  
(النظرية والعملية والمرتبطة بالحاسب الآلي).

اما في الكورسات الخارجية التي تعقد خارج السودان يطالب القسم  
المبعوث المشارك بتقديم تقرير عن الكورس وتقديم المادة التي درست في  
الكورس للاحتفاظ بها والاستفادة منها في الكورسات الداخلية كما يتولى القسم  
تدريب طلاب الجامعات والمعاهد العليا على العمل الذي تقوم به الإدارات  
العامة المختلفة بالبنك عبر المزج بين التدريب النظري والتدريب العملي, ومن  
ثم استخراج الشهادات التي توضح ما تلقاه الطالب من تدريب بالبنك

### ثالثا :قسم التدريب الداخلي :

يختص قسم التدريب الداخلي بتدريب العاملين بالبنك في المؤسسات  
التدريبية والأكاديمية والمهنية بداخل البلاد وذلك باتباع الخطوات التالية :  
2)كتابة مذكره توضح (ألا هدايف,المحتويات,الأهمية) (للدورة  
التدريبية للحصول على التصديق بالمشاركة فيها  
3)مخاطبة مدراء الإدارات ذات الصلة بموضوع الدورة  
التدريبية لترشيح منسوبيهم المناسبين لأغراض الدورة  
4)مخاطبة الجهة المقيمة للدورة بمرشحي البنك للدورة المعنية

- 5 توفير الترحيل المناسب للمشاركين من البنك إلى مكان انعقاد الدورة وبالعكس
  - 6 التصديق بمستحقات المشاركين في الدورة بالتنسيق مع إدارة الشؤون المالية
  - 7 الحصول على تقرير من الجهة المدربة يوضح مدى مواظبة المشاركين
  - 8 مخاطبة الشؤون المالية بسداد المستحق للجهة المنظمة للدورة التدريبية
  - 9 إفادة قسم الميزانية بالإدارة بالمصروفات الخاصة بكل دورة (رسوم الاشتراك, العلاوة, بدل الوجبة والترحيل )
  - 10 إفادة قسم الإحصاء بالإدارة بأسماء المشاركين في كل دورة
  - 11 تجميع المراسلات والمكاتبات الخاصة بالدورة في ملف الدورة للرجوع الية عند الضرورة
- كما يتولى قسم التدريب الداخلي ما يختص بالميزانية انطلاقاً من الآتي:

- 1/ ارتباط عملة بالأقسام الأخرى بالإدارة حيث يتم استلام صور خطابات الأقسام الأخرى الموجهة إلى إدارة الشؤون المالية
- 2/ يقوم بتسجيل البيانات الواردة في دفتر اليومية لمعرفة أعداد المشاركين وما صرف لهم
- 3/ القيام بإعداد تقرير ربع سنوي يتعلق بما تم إنجازه من دورات تدريبية ومقارنة المنصرف على الدورات مع ما هو معتمد بالميزانية المصدقة وما جاء بالسنوات السابقة كما يتولى قسم التدريب الداخلي ووفقاً لخطط سنوية ومبرمجة تحديد الاحتياجات الفعلية للبنك في مجال الدراسات العليا والحصول على التصديق اللازم من الإدارة العليا للبنك وبعد ذلك يتم :
- 1 الإعلان عن الفرص المصدقة للدراسات العليا وتجميع طلبات المرشحين وتصنيفها وتبويبها حسب التخصص وتاريخ الحصول على وأحقية الترشيح (الأقدمية )
- 2 إرسال صور خطابات القبول للمرشحين ونسخ العقد المبرم بين بنك السودان والمرشح إلى الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة القوى العاملة للحصول

على التصديق

3 بعد الحصول على التصديق تتم مخاطبة إدارة الشؤون

الإدارية بإخلاء سبيل المرشح للفترة الدراسية

4 مخاطبة الشؤون المالية لاستخراج شيكا بالرسوم

الدراسية بالإضافة إلى منح المبعوث علاوة الدراسة

ورسوم البحث

5 تجميع المستندات الخاصة بالمبعوث في ملف للرجوع

إليها عند الضرورة.

كما يتولى القسم تخطيط وبرمجة وتصميم الدورات العامة والمتخصصة

التي تقام بمركز التدريب والفروع حسب احتياجات الإدارات العامة والفروع

وتحديد المشرفين وإعداد مذكرة عن الدورة التي ستعقد موضعا فيها

(أهدافها, محتوياتها, مستويات المشاركين, التكلفة, الإشراف الإداري)

المبحث الثاني :  
المقابلة وتحليل الاستبيان

يشتمل هذا المبحث على تحليل المعلومات المتعلقة بدور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف والتي تم الحصول عليها عن طريق :  
أ /مقابلة أجريت مع إدارة التدريب والتخطيط ببنك السودان.

ب / استبيان، قدم للعاملين ببنك السودان، ثم أخذ عينة الاستبيان، على أساس نسبة %12 من العدد الكلي لموظفي البنك البالغ عددهم 781 موظف وموظفة. وبلغ عدد نسخ الاستبيان، 103 نسخة تم توزيعها على موظفي وموظفات البنك، وبعد الحصول على البيانات والمعلومات قمنا بتحليلها عن طريق برنامج ال SPSS بالنسبة للاستبيان، فإنه يحتوي على (17) سؤال من غير القسم الأول الذي يحتوب على البيانات الشخصية.  
اولاً:المقابلة

تم اجراء مقابلة مع إدارة التدريب والتخطيط حيث تم توجيه العديد من الاسئلة وكانت حصيلة المقابلة على النحوالوارد ادناه :  
مدي إهتمام الإدارة بالتدريب؟

هنالك إهتمام كامل من قبل الإدارة بالتدريب انطلاقاً من أهمية التدريب للعاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجية فضلاً عن توفير للجهد والوقت في تأدية العمل.

**كيف يتم اختيار الأفراد للتدريب؟**

توفر سياسة خاصة باختيار الأفراد للتدريب حيث يتم الاختيار بناءاً علي عدة موجّهات منها علي سبيل المثال -:شروط الجهة المانحة، مدي احتياج



الإدارات المختلفة، الأقدمية الوظيفية، وفي احيان أخرى..  
**كيف يتم اختيار المؤسسات التي تقدم الخدمة التدريبية؟**  
بالإضافة إلى مركز التدريب الخاص ببنك السودان يتم المفاضلة بين  
المؤسسات والمقدمة لخدمة التدريب علي أساس الفائدة المرجوة من البرامج  
التدريبية ومدى احتياج العاملين بالبنك لهذه البرامج.

**ما هي الآلية التي يتم عبرها تحديد الاحتياجات التدريبية ؟**  
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة طرح استمارة خاصة  
بالاحتياجات التدريبية علي جميع إدارات البنك وفروعه والتي تحدد من تلقائها  
البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين بها لرفع مستوي أدائهم ولتطوير  
خبراتهم ومواكبة المستجدات في لعمل المصرفي . وهناك خطة مستقبلية تمثل  
إضافة جديدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ سيتم بالإضافة إلى ما  
سبق تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لتحليل السياسات والخطط المنظمة  
للعمل وتقارير أداء العاملين والمقابلات الشخصية مع العاملين مع اس ---  
التجويد الكمي والنوعي للاحتياجات .

**كيف يتم تحديد الموضوعات التدريبية ؟**  
يتم بناء علي نتائج الاستثمارات التي يتم توزيعها للإدارات المختلفة  
والفروع لتحديد احتياجات العاملين التابعين لهم.  
**ما هو مدى مشاركة العاملين في اختيار البرامج التدريبية التي يشاركون  
فيها ؟**

يتم ذلك بالتنسيق بين الموظف والإدارة التي يعمل بها.  
**ما هي الكيفية التي يتم عبرها متابعة وتقييم الجهود التدريبية؟**  
يتم التقييم بعد عودة المشاركين لقياس الأثر الذي أحدثه التدريب علي  
الموظف فضلا عن إن هنالك تقارير يقدمها المتدربين تعكس انطباعاتهم عن  
البرامج التدريبية محل مشاركتهم.

**ما هي رؤية الإدارة المستقبلية حول العملية التدريبية بالبنك ؟**  
وضعت الإدارة خطط طموحة تبدأ بدمج قسم تخطيط القوي العاملة  
الموجود حاليا بإدارة شؤون العاملين ليتبع لإدارة التدريب والتخطيط وذلك  
بغرض تحديد الكوادر المطلوبة لتنفيذ السياسات والخطط التي تضعها الإدارة  
العليا فضلا عن الاتجاه نحو استخدام العديد من الأساليب التدريبية وفقا لما

تقتضيه ظروف العمل والعاملين المستهدفين بالعملية التدريسية .

ثانيا :تحليل الاستبيان  
القسم الأول :البيانات الشخصية :

جدول (3/1)  
البيانات الشخصية

| البيانات الشخصية | التكرار    | النسبة المئوية |
|------------------|------------|----------------|
| العمر:           |            |                |
| أقل من 30        | 9          | 8.7%           |
| 30 – 39          | 61         | 59.2%          |
| فما فوق 40       | 31         | 30.1%          |
| لم يجب           | 2          | 1.9%           |
| المؤهل العلمي:   |            |                |
| ثانوي            | 20         | 19.4%          |
| جامعي            | 44         | 42.7%          |
| فوق الجامعي      | 39         | <b>37.9%</b>   |
| الخبرة:          |            |                |
| سنوات أقل من 5   | 5          | 4.9%           |
| 5 – 10           | 45         | 43.7%          |
| سنوات أكثر من 10 | 52         | 50.5%          |
| لم يجب           | 1          | 0.9%           |
| <b>المجموع</b>   | <b>103</b> | <b>100%</b>    |

المصدر :نتائج الاستبيان، 2004م.

يتضح مما جاء في الجدول رقم (3/1) ما يلي :-

- 1- العنصر الشاب يمثل الأغلبية من أفراد العينة
- 2- الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على المؤهلات الجامعية.
- 3- غالبية أفراد العينة أصحاب خبرات مصرفية أكثر من خمسة سنوات.

القسم الثاني : أسئلة الاستبيان، :

جدول رقم (3/2) مدى إهتمام الإدارة بالتأهيل والتدريب

| إهتمام الإدارة بالتأهيل والتدريب | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------------|---------|----------------|
| نعم                              | 87      | 84.5%          |
| غير متأكد                        | 05      | 4.9%           |
| لا                               | 09      | 8.7%           |
| لم يجب                           | 02      | 1.9%           |
| المجموع                          | 103     | 100%           |

المصدر : نتائج استبيان، 2004م

شكل رقم (3/1)

مدى اهتمام الإدارة بالتأهيل والتدريب

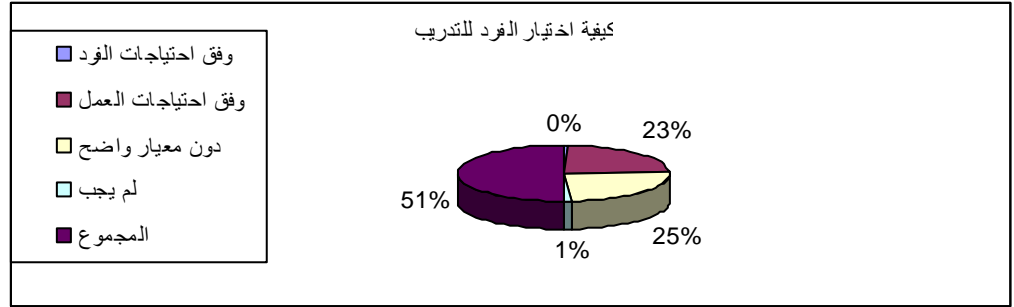
المصدر : نتائج الاستبيان، 2004م

يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/2) أن هنالك إهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب العاملين.

جدول رقم (3/3)  
كيفية اختيار الأفراد للتدريب

| النسبة المئوية | التكرار | كيفية اختيار الأفراد للتدريب |
|----------------|---------|------------------------------|
| 0.9%           | 01      | وفق احتياجات الفرد           |
| 46.6%          | 48      | وفق احتياجات العمل           |
| 49.6%          | 51      | دون معيار واضح               |
| 2.9%           | 03      | لم يجب                       |
| 100%           | 103     | المجموع                      |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م  
كيفية اختيار الأفراد للتدريب :  
شكل رقم (3/2)  
كيفية اختيار الأفراد للتدريب



المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

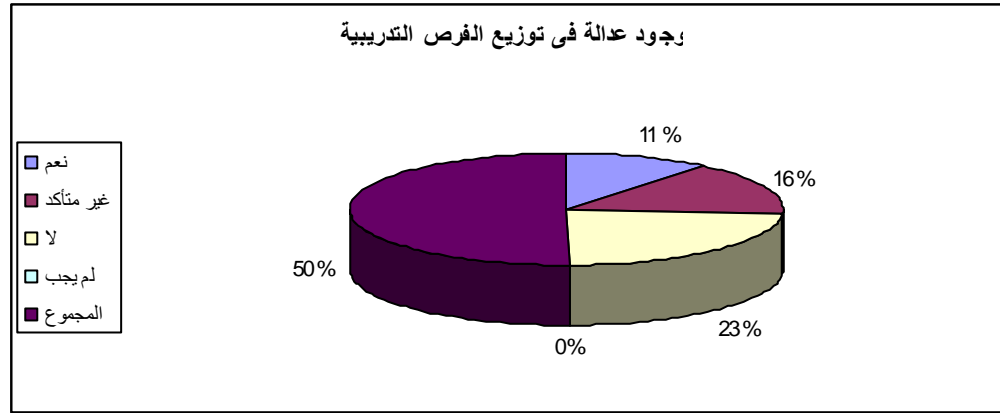
ينتضح مما جاء بالجدول رقم (3/3) أن اختيار الأفراد للتدريب في الغالب الأعم يتم دون معيار واضح مع بروز في بعض الاختيار وفقاً لاحتياجات العمل. وجود عدالة في توزيع الفرص التدريبية :

جدول رقم (4/3)  
وجود عدالة في توزيع النسبة المئوية

| النسبة المئوية | التكرار | وجود عدالة في توزيع الفرص التدريبية |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 21.4%          | 22      | نعم                                 |
| 31.1%          | 32      | غير متأكد                           |
| 46.6%          | 48      | لا                                  |
| 0,9%           | 1       | لم يجب                              |
| 100%           | 103     | المجموع                             |

المصدر نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/3)  
وجود عدالة في توزيع الفرص التدريبية



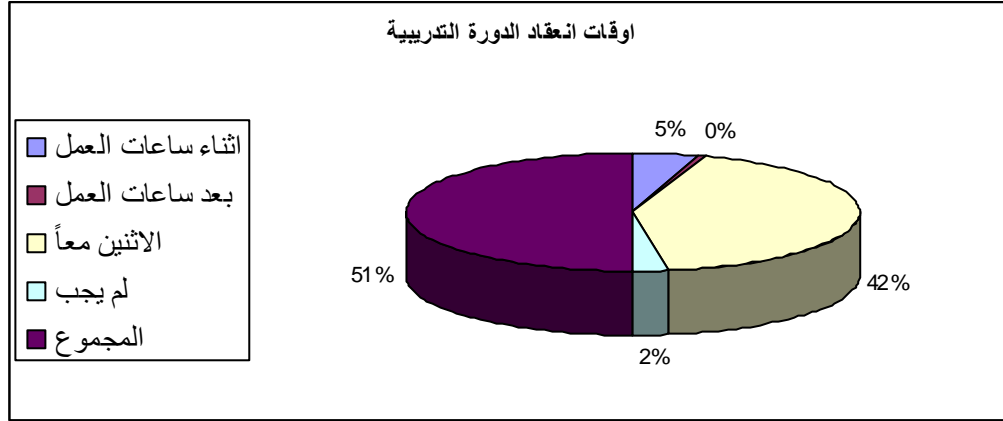
المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/4) أن هنالك عدم عدالة في توزيع الفرص التدريبية بين العاملين .

جدول (3/5)  
أوقات انعقاد الدورة التدريبية

| أوقات انعقاد الدورة التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| اثناء ساعات العمل             | 10      | 9.7%           |
| بعد ساعات العمل               | 1       | 0.9%           |
| الاثنين معاً                  | 87      | 84.5%          |
| لم يجب                        | 5       | 4.9%           |
| المجموع                       | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/4)  
أوقات انعقاد الدورة التدريبية



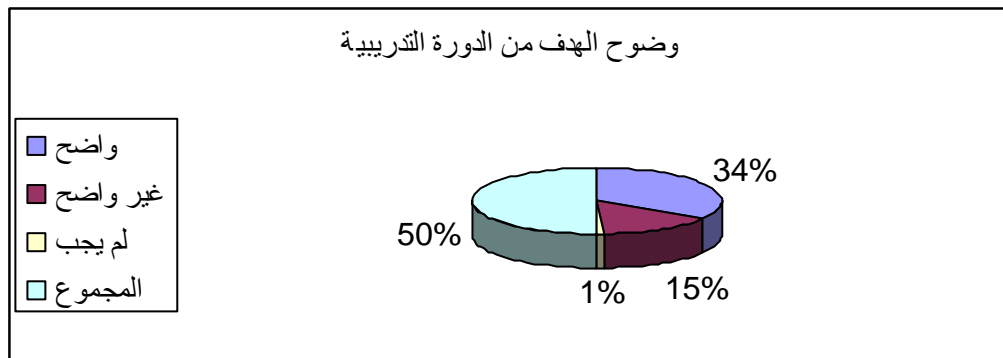
المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يلاحظ مما جاء في الجدول رقم (3/5) أن الإدارة تتبع التدريب أثناء العمل والتدريب بعد ساعات العمل.

### جدول (3/6) وضوح الهدف من الدورات التدريبية

| وضوح الهدف من الدورات التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------|---------|----------------|
| واضح                            | 70      | 68%            |
| غير واضح                        | 31      | 30.1%          |
| لم يجب                          | 2       | 1.9%           |
| المجموع                         | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

### شكل (3/5) وضوح الهدف من الدورات التدريبية



المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يتضح مما جاء في الجدول رقم (3/6) وضوح أهداف الدورات التدريبية التي تعقد للعاملين بالبنك.

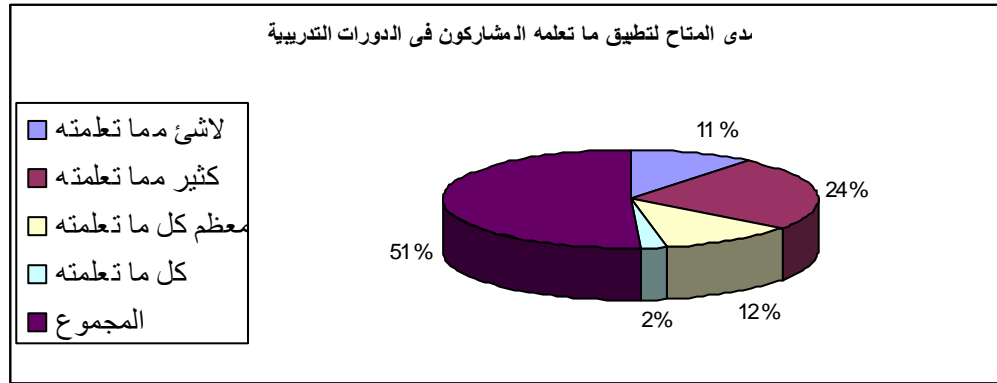
### جدول (3/7) المدى المتاح لتطبيق ما تعلمه المشاركون في الدورات التدريبية

| المدى المتاح لتطبيق ما تعلمه |  |  |
|------------------------------|--|--|
|------------------------------|--|--|

| المشاركون في الدورات التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| لاشيء مما تعلمته               | 22      | 21.4%          |
| كثير مما تعلمته                | 49      | 47.6%          |
| معظم كل ما تعلمته              | 24      | 23.3%          |
| كل ما تعلمته                   | 5       | 4.8%           |
| المجموع                        | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

### شكل (3/6) المدى المتاح لتطبيق ما تعلمه المشاركون في الدورات التدريبية



المصدر نتائج الاستبيان، 2004

يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/7) وجود فرصة كبيرة للعاملين لتطبيق ما تعلموه في الدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

### جدول (3/8)

المراكز التدريبية التي يتبناها البنك لاجراء العملية التدريبية

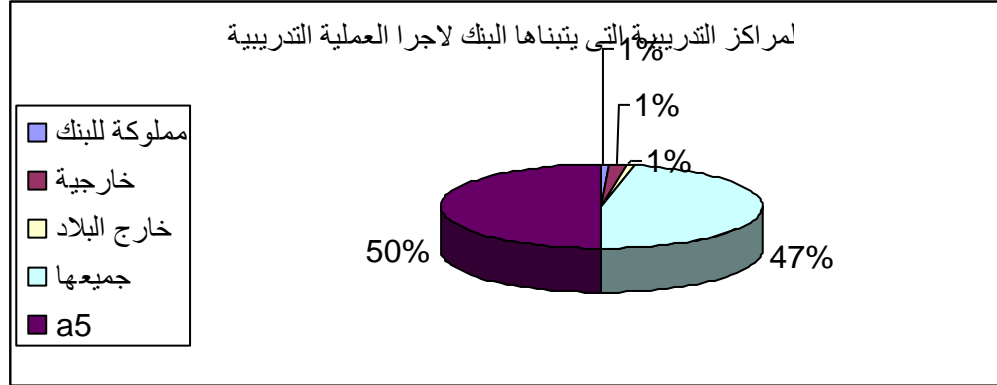
| المراكز التدريبية التي يتبناها البنك لاجراء العملية التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------|----------------|
| مملوكة للبنك  | 2       | 1.9%           |
| خارجية  | 3       | 2.9%           |
| خارج البلاد   | 2       | 1.9%           |
| جميعها  | 96      | 93.3%          |

|         |     |      |
|---------|-----|------|
| المجموع | 103 | 100% |
|---------|-----|------|

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/7)

المراكز التدريبية التي يبنها البنك لاجراء العملية التدريبية



المصدر نتائج الاستبيان، 2004

مما جاء بالجدول رقم (3/8) نلاحظ أن الإدارة تتبنى تدريب العاملين وتأهيلهم بمراكز تابعة للبنك ومراكز خارجية فضلاً عن المراكز التدريبية خارج البلاد.

جدول (3/9)

مدى التناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية

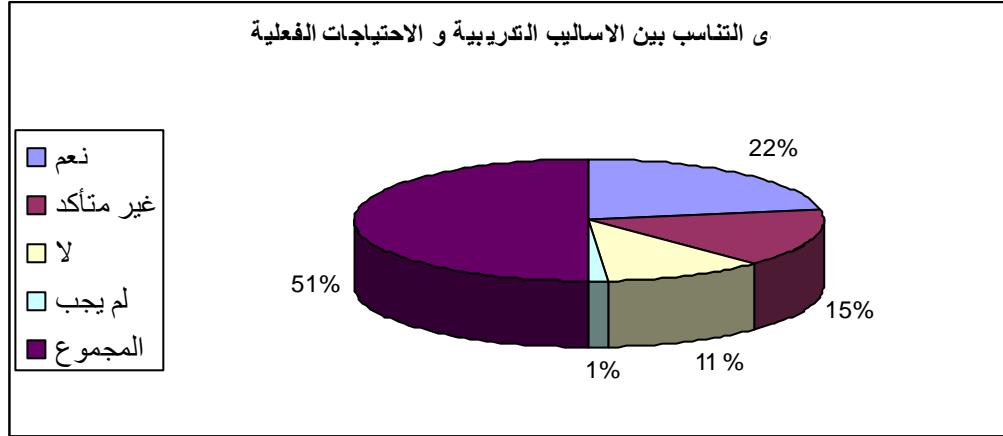
| مدى التناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الفعلية | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| نعم  | 46      | 44.7%          |
| غير متأكد  | 31      | 30.1%          |
| لا   | 23      | 22.3%          |
| لم يجب   | 3       | 2.9%           |
| المجموع  | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/8)

مدى التناسب بين الاساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية





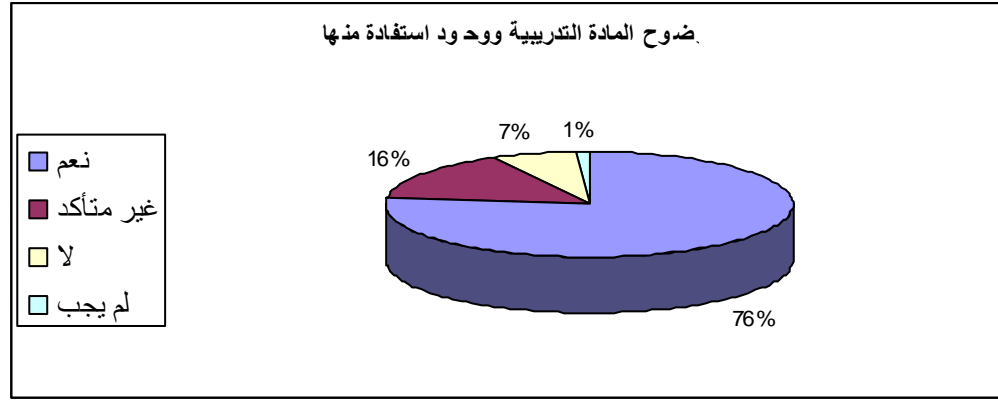
المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/9) أن هنالك عدم تناسب ما بين الأساليب التدريبية التي تتبعها الإدارة والاحتياجات الوظيفية للعاملين والمؤسسة، الأمر الذي يقود الي القول بأن الغرض (يوجد عدم تناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية (صحيح).

جدول (3/10)  
وضوح المادة التدريبية ووجود استفادة منها

| المادة التدريبية  | وضوح      | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|---------|----------------|
| وجود استفادة منها | نعم       | 79      | 76.7%          |
|                   | غير متأكد | 16      | 15.5%          |
|                   | لا        | 07      | 6.8%           |
|                   | لم يجب    | 01      | 1%             |
|                   | المجموع   | 103     | 100%           |

المصدر :نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/9)



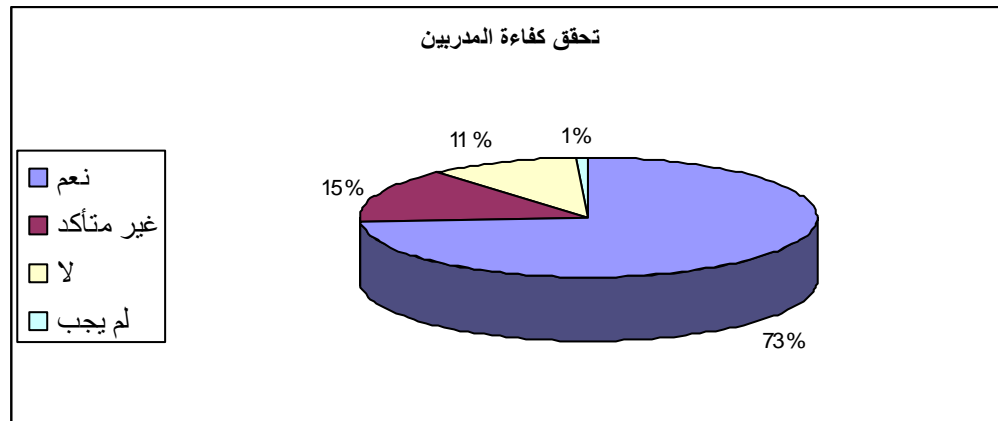
المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/10) أن المادة التدريبية المقدمة للعاملين بالبنك تتسم بوضوح الهدف مما يؤكد تعظيم الاستفادة منها.

جدول (3/11)  
تحقق كفاءة المدربين

| تحقق كفاءة المدربين | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| نعم                 | 76      | 73.8%          |
| غير متأكد           | 15      | 14.5%          |
| لا                  | 11      | 10.8%          |
| لم يجب              | 1       | 0.9%           |
| المجموع             | 103     | 100%           |

المصدر :نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/10)  
تحقق كفاءة المدربين



المصدر نتائج الاستبيان، 2004

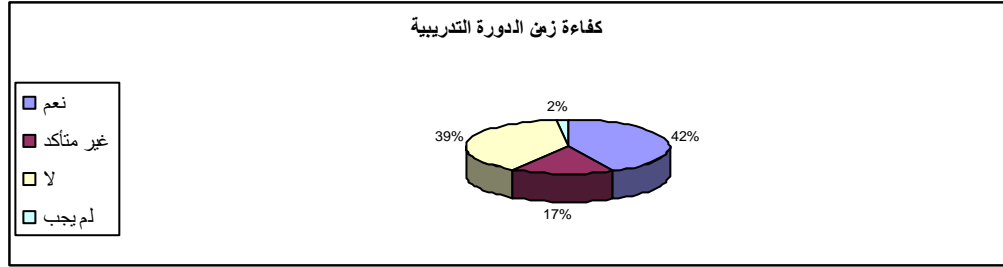
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/11) توفيق الإدارة في اختيار مدربين اكفاء للقيام بالمهمة التدريبية للعاملين بالبنك.

### جدول (3/12) كفاية زمن الدورة التدريبية

| كفاية زمن التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| نعم                 | 44      | 42.8%          |
| غير متأكد           | 17      | 16.5%          |
| لا                  | 40      | 38.8%          |
| لم يجب              | 2       | 1.9%           |
| المجموع             | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

### شكل (3/11) كفاية زمن الدورة التدريبية



المصدر: نتائج الاستبيان، 2004

يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/12) عدم كفاية الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية الأمر الذي يقود الي القول بأن الغرض (عدم كفاية الفترة الزمنية للدورات التدريبية) صحيح.

### جدول (3/13) الأسلوب التدريبي المتبع في تأهيل وتدريب العاملين

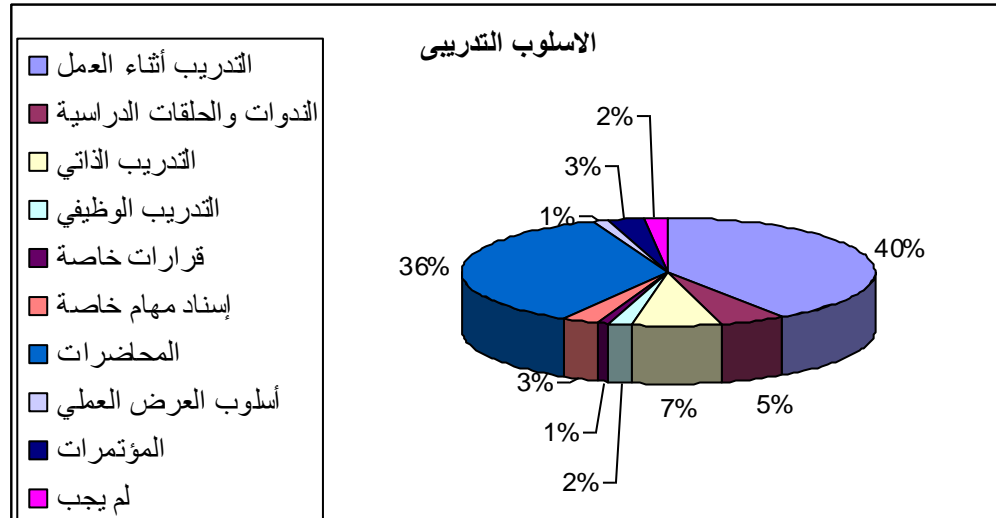
| الأسلوب التدريبي          | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------|----------------|
| التدريب أثناء العمل       | 42      | 40.9%          |
| الندوات والحلقات الدراسية | 05      | 4.9%           |
| التدريب الذاتي            | 07      | 6.9%           |
| التدريب الوظيفي           | 02      | 1.9%           |
| قرارات خاصة               | 01      | 0.9%           |
| إسناد مهام خاصة           | 03      | 2.9%           |
| المحاضرات                 | 37      | 35.9%          |

|                    |     |      |
|--------------------|-----|------|
| أسلوب العرض العملي | 01  | 0.9% |
| المؤتمرات          | 03  | 2.9% |
| لم يجب             | 2   | 1.9% |
| المجموع            | 103 | 100% |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/12)

الاسلوب التدريبي المتبع في تدريب العاملين



المصدر: نتائج الاستبيان، 2004

يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/13) اعتماد الإدارة على اسلوبين فقط من الأساليب التدريبية وهما التدريب أثناء العمل والتدريب بإستخدام اسلوب المحاضرات واهمال بقية الأساليب التدريبية الأمر الذي يقود الي القول بأن الغرض (يوجد عدم تنوع في الأساليب التدريبية) (صحيح).

جدول (3/14)

الأسلوب الذي حصلت منه على أكثر فائدة

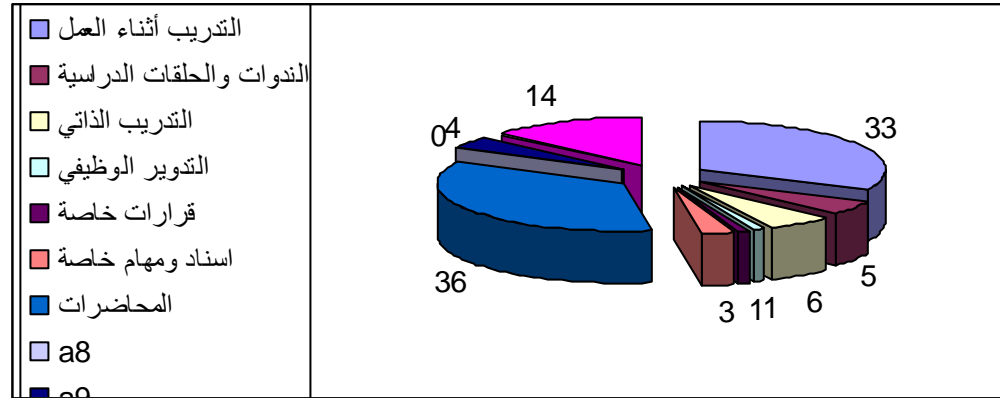
| الأسلوب الذي حصلت منه على أكثر فائدة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------------|---------|----------------|
| التدريب أثناء العمل                  | 33      | 32%            |
| الندوات والحلقات الدراسية            | 5       | 4.9%           |
| التدريب الذاتي                       | 6       | 5.8%           |
| التدوير الوظيفي                      | 1       | 0.9%           |
| قرارات خاصة                          | 1       | 0.9%           |
| اسناد ومهام خاصة                     | 3       | 2.9%           |
| المحاضرات                            | 36      | 35%            |

|                    |     |       |
|--------------------|-----|-------|
| اسلوب العرض العملي | صفر | صفر   |
| المؤتمرات          | 4   | 3.9%  |
| لم يجب             | 14  | 13.7% |
| المجموع            | 103 | 100%  |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/13)

الاسلوب الذي حصلت منه على أكثر فائدة



المصدر نتائج الاستبيان، 2004

يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/14) أن الفائدة العظمى للمتدربين قد عادت الي اتباع الإدارة الاسلوب التدريبي أثناء العمل والتدريب عبر اسلوب المحاضرات وهي نتيجة طبيعية تركيز الإدارة ينصب على تبني هذين الاسلوبين من الأساليب التدريبية دون عداهما من الأساليب.

جدول (3/15)

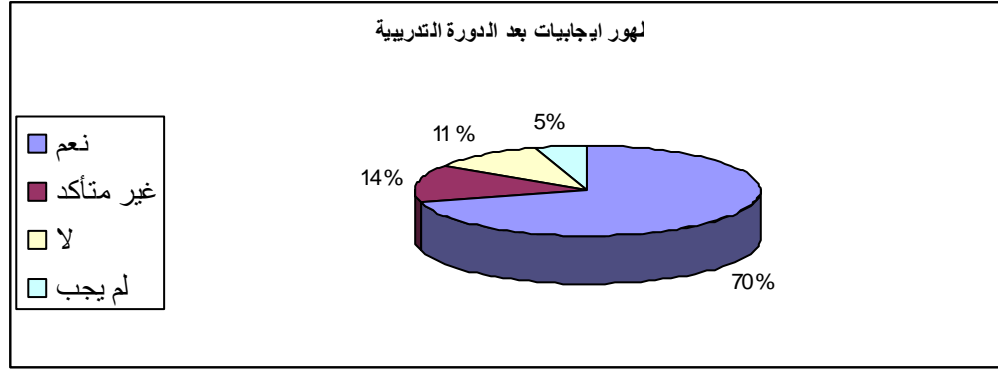
ظهور ايجابيات بعد الدورة التدريبية

| ظهور ايجابيات بعد الدورة التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------------|---------|----------------|
| نعم                                | 73      | 70.9%          |
| غير متأكد                          | 14      | 13.6%          |
| لا                                 | 11      | 10.6%          |
| لم يجب                             | 5       | 4.9%           |
| المجموع                            | 103     | 100%           |

المصدر: نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/14)

ظهور ايجابيات بعد الدورة التدريبية



المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/15) أن هنالك ايجابيات كبيرة ظهرت على مستوى أداء العاملين لمهامهم نتيجة لحصولهم على دورات تدريبية.

جدول (3/16)

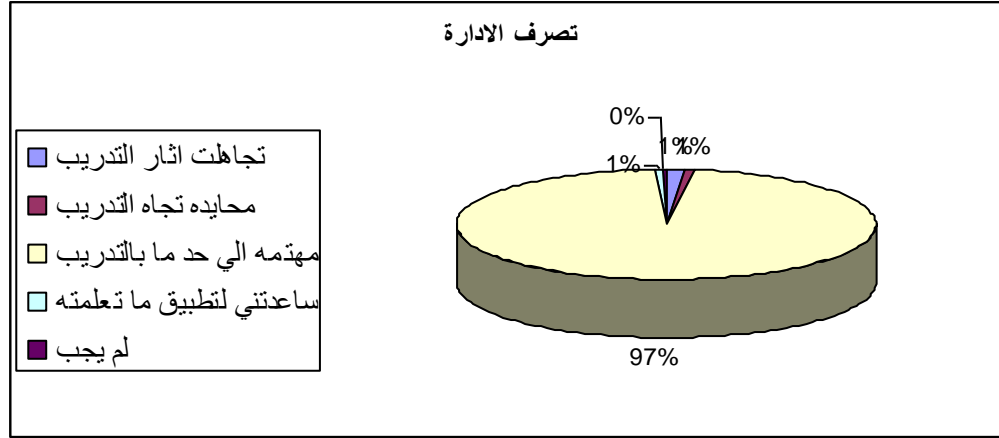
تصرف الإدارة تجاه اثار التدريب

| تصرف الإدارة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| تجاهلت اثار التدريب      | 34      | 33%            |
| محايدة تجاه التدريب      | 23      | 22.2%          |
| مهتمه الي حد ما بالتدريب | 25      | 24.3%          |
| ساعدتني لتطبيق ما تعلمته | 16      | 15.5%          |
| لم يجب                   | 5       | 5%             |
| المجموع                  | 103     | 100%           |

المصدر : نتائج الاستبيان، 2004م

شكل (3/8)

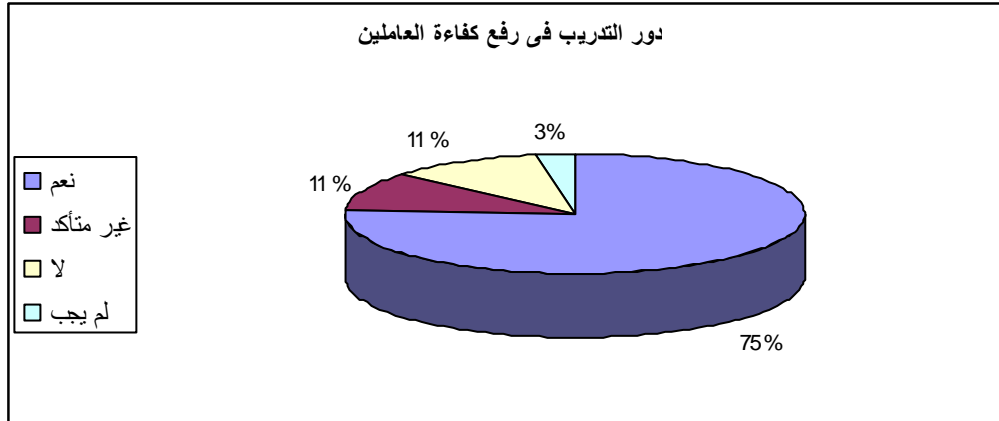
تصرف الادارة تجاه اثار التدريب



المصدر نتائج الاستبيان، 2004  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/16) أن تصرف الإدارة تجاه آثار التدريب يدور ما بين  
التجاهل والحياد  
**جدول (3/17)**  
**دور التدريب في رفع كفاءة العاملين**

| دور التدريب في رفع كفاءة العاملين | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم                               | 78      | 75.7%          |
| غير متأكد                         | 11      | 10.7%          |
| لا                                | 11      | 10.7%          |
| لم يجب                            | 3       | 2.9%           |
| المجموع                           | 103     | 100%           |

المصدر :نتائج الاستبيان 2004م  
**شكل (3/16)**  
**دور التدريب في رفع كفاءة العاملين**



المصدر نتائج الاستبيان 2004  
يتضح مما جاء بالجدول رقم (3/17) الدور المتعاظم للتدريب في رفع كفاء العاملين مما  
يقود الي القول بأن الغرض (وجود علاقة بين التدريب والكفاء الإنتاجية للعاملين (صحيح.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

1. يشكل العنصر الشاب نسبة كبيرة من العاملين ببنك السودان الأمر الذي يوعد البنك بمستقبل أكثر إضاءة وعطاء علماً بأنهم من حملة المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية.
2. إتضح وجود إهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب العاملين بالبنك الأمر الذي يتوافق ومتطلبات المرحلة وتباشير السلام.
3. يلاحظ غموض المعيار الذي يعتبر أساساً في إختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمل إن لم تتم المعالجة وبأعجل ما تيسر.
4. تتسم الدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين بوضوح الهدف وكفاءة المدربين مع إتاحة الفرصة للتطبيق بعد الدورة، الأمر الذي أدى الي ظهور ايجابيات على مستوى أداء العاملين لمهامهم وإكسابهم الكفاءة مع الأخذ في الحسبان تقصير الإدارة المتمثل في تجاهل آثار التدريب فضلاً عن إعتماها على أسلوبين فقط من الأساليب التدريبية المتاحة.
5. ظهر عدم تناسب بين الأساليب التدريبية والاحتياجات الوظيفية مع قصر الفترة الزمنية المتاحة للدورة التدريبية.



## ثانياً :التوصيات :

- 1.زيادة الإهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- 2.يجب تبني معايير واضحة في إختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية.
- 3.يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الإستفادة.
- 4.يجب التوسع في إستخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعه لإتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات.
- 5.يجب إتفات الإدارة الي آثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات بأن الدورة التدريبية من أجل زيادة المعرفة وإكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق.
- 6.ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على أساس الاحتياجات الوظيفية.
- 7.الإستعانة بأراء العاملين فيما يتعلق بالنواحي التدريبية التي يشعرون أنهم في حاجة ماسة الي مزيد من التدريب فيها للوصول الى مستوى ارفع من الكفاءة الانتاجية .

## قائمة المصادر والمرجع

### الكتب

- 4أبي سعيد الديوه جي، بحوث التسويق ، عمان ،دار المطبوعات والنشر، ، 2001م.
  - 5السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية التوثيق العلمي، القاهرة، 2001م.
  - 6جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، الرياض .دار المريخ للنشر،
  - 7زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر2، 1996م.
  - 8عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي،، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية2001م.
  - 9عبد الرحمن توفيق، تقسيم التدريب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية)بميك(، 1998م.
  - 10علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، تاييس، الدار الجامعية ، 2000م.
  - 11.عقلة محمد المبيضين -أسامة محمد جرارات، التقييم الموجه بالأداء، القاهرة، جامعة الدول العربية، 2001م.
  - 12.تاييت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختيار الفروض، القاهرة، الدار الجامعية، 2003م.
  - 13.رضا جميلان -أحمد عبد الله العلي، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، القاهرة. مركز الكتاب للنشر
- الدوريات والمؤتمرات

13. عاصم عبد الحق، دار اتحاد العمال في التدريب، مجلة الكفاية الإنتاجية، ع1، يناير 1987م.

14. عماد الدين حسن مصطفى، نحو مدخل متطور للتدريب والتنمية في المؤسسات المصرفية، المنتدى المصرفي التاسع والأربعون، المعد العالي للدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم، مارس 2003م.

بسم الله الرحمن الرحيم  
المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية  
الاستبيان

نفيدكم علماً بأننا من طلاب الفرقة الرابعة بكالوريوس بالمعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية نقوم بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في الدراسات المصرفية والمالية بعنوان

**دور:**

**التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف.**

ونسعى من خلال هذا الاستبيان إلى معرفة أسس وقواعد وأساليب التدريب المتبعة في مؤسساتكم العامرة ونرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان علماً بأن هذه الإجابات تستخدم لأغراض هذا البحث فقط

أولاً :البيانات الشخصية

العمر :

40 فما فوق

30- 39

أقل من 30

المؤهل العلمي :

فوق الجامعى

جامعى

ثانوى

الخبره :

أكثر من 10 سنوات

10 - 5 سنوات

أقل من 5 سنوات  
ثانياً : أسئلة الإستبيان

1] هل تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل؟

نعم  
غير متأكد  
لا

2] كيف يتم إختيار الافراد للتدريب؟

وفق إحتياجات الفرد  
وفق إحتياجات العمل  
دون معيار واضح

3] هل هنالك عداله في توزيع الفرص التدريبيه؟

نعم  
غير متأكد  
لا

4] هل تعقد الدورات التدريبيه؟

أثناء ساعات العمل  
بعد ساعات العمل  
الأثنين معاً

5] هل هدف الدورات التدريبيه؟

وأضح  
غير واضح

6] حدد المدى الذي أتيح لك لتطبيق ما تعلمته؟

لاشئ مما تعلمته  
كثير مما تعلمته

معظم ما تعلمته  
كل ما تعلمته

7] هل يتم التدريب في مراكز؟

مملوكة للبنك خارجية خارج البلاد جميعها

8] هل تتناسب الأساليب التدريبية مع الإحتياجات الوظيفية؟

نعم لا غير متأكد لا  
9] هل كانت المادة التدريبية واضحة ومفيدة؟

نعم لا غير متأكد لا

10] هل كان المدربين عند المستوى المطلوب؟

نعم لا غير متأكد لا

11] هل كان الزمن الفعلي للدورة التدريبية كافي؟

نعم لا غير متأكد لا  
12] ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في تدريب الافراد  
التدريب أثناء العمل التدريب الذاتي

التدوير الوظيفي قراءات خاصة

اسناد مهام خاصة المحاضرات

اسلوب العرض العملي المحاكاة

المؤتمرات الندوات والحلقات الدراسية

13] ما هو الأسلوب التدريبي الذي حصلت منه على أكثر فائده؟

1/

2/

3/

14] هل أصبح لديك إتجاهات إيجابية أفضل عن وظيفتك بعد إتمامك للدورة التدريبية؟

نعم                      غير متأكد                      لا  
15] عندما عدت إلي عملك بعد الدورة التدريبية كيف كان تصرف الإدارة؟

تجاهلت آثار التدريب                      محايدته تجاه آثار التدريب

مهمة إلي حدما بالتدريب                      ساعدتني لتطبيق ما تعلمته

16] هل أدى التدريب الذي تلقيته إلي رفع كفاءتك؟

نعم                      غير متأكد                      لا

17] فضلاً أضف أي تعليق تراه مناسب.