

Role of Human Resources Training in Building Leadership Administrative Abilities (Applied in Sahil & Sahara Bank (Headquarter), Republic of Chad)

Dr. Abu Bakar Adam Daifallah¹, Prof. Hassabo Ahmed Hassabo*²

¹ University of Sinnar | Sudan

² Imam Mahdi University | Sudan

Received:
05/08/2024

Revised:
16/08/2024

Accepted:
03/09/2024

Published:
30/10/2024

* Corresponding author:
hassabo2007@gmail.com

Citation: Daifallah, A. A., & Hassabo, H. A. (2024). Role of Human Resources Training in Building Leadership Administrative Abilities (Applied in Sahil & Sahara Bank (Headquarter), Republic of Chad). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12S), 1 – 10.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C050824>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed at recognition of identifying the mechanisms of training needs for building the abilities of the administrative leaders in Sahel bank. The study problem revealing in the weak attention of training in financial institutions work force, which it has negative impact on the abilities of the leaders. The study hypothesized there is static significant between training of human resources & abilities building of the administrative leaders. The analytical descriptive & historical methods were used for collecting data from the respective sample and analyzed accordingly. The study concluded to various findings such as; the efficiency of the training needs relied on the efficiency of conducted training programs, the bank has fair training plans for improving the employees performance, also the researchers have suggested identifying training needs according to the current abilities of the employees to cope with banks modern activities, it is important to qualify & raise the abilities and skills of the employees to prepare them for future leadership jobs.

Keywords: Training planning, training needs, supporting training by corporate management, training scopes.

دور تدريب الموارد البشرية في بناء قدرات القيادة الإدارية (بالتطبيق على مصرف الساحل والصحراء (الرئاسة)، دولة تشاد)

الدكتور / أبو بكر آدم ضيف الله¹، الأستاذ الدكتور / حسابو أحمد حسابو*²

¹ جامعة سنار | السودان

² جامعة الامام المهدي | السودان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تحديد الاحتياجات التدريبية لبناء قدرات القيادة الإدارية في المصرف. تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بالمؤسسات المالية مما انعكس على بناء قادة يتمتعون بقدرات قيادية، وافترضت الدراسة فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية وبناء قدرات القيادة الادارية. تم استخدام المنهج الوصفي لوصف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في التدريب وبناء القدرات الإدارية، والمنهج التاريخي في تناول الدراسات السابقة والدراسة الميدانية، توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من ضمنها ان فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على فعالية البرامج التدريبية، وأن لدى إدارة البنك خطط تدريبية طموحة تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وعلى ضوء النتائج يوصى الباحثان بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للقدرات الحالية للعاملين ومواكبة متطلبات العمل، وضرورة تأهيل وتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمصرف للاستفادة منهم في شغل الوظائف القيادية مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التدريب، الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا للتدريب، القيادة الادارية، مجالات التدريب.

المقدمة (Introduction):

في ظل التغييرات البيئية والتقدم والتطور المتسارع والمنافسة الشديدة ومحدودية الموارد، تظهر الحاجة الملحة لتطوير الموارد البشرية لكونها أهم عناصر الانتاج، حيث يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الوسائل لتحقيق أهداف وغايات كافة المؤسسات، ومن أهم الوسائل المتبعة في الاستثمار في الموارد البشرية في الحاضر هو التدريب والذي يتم اعتماده كأولوية مهمة من قبل عدد كبير من المؤسسات الحكومية والخاصة، لأجل ذلك استهدفت هذه الدراسة إضفاء الجانب الفكري والنظري لمفاهيم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر الإدارية المؤهلة، فضلاً عن محاولة معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية وبناء القدرات الادارية لقادة المستقبل.

مشكلة الدراسة (Study problem):

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي اختصت بجانب تدريب الموارد البشرية إلا إنها قد أغفلت عمق العلاقة بين وظيفة التدريب وبناء القدرات القيادية الإدارية وتكوين المهارات الوظيفية، ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة وتحليل هذه العلاقة، لذلك يقوم الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية لمصرف الساحل والصحراء ومدى اهتمام هذا المصرف بالبرامج التدريبية واعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن السؤال الرئيسي: ما دور تدريب الموارد البشرية في بناء قدرات القيادة الإدارية؟

أهمية الدراسة (Study Significance):

تكمن أهمية الدراسة في أهمية التدريب والذي يعتبر عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، والتي تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل واحتياجات الفرد نفسه، كما تسهم الدراسة في تقديم مقترحات وتوصيات والتي من شأنها أن تفيد في بناء قدرات قيادية إدارية ومنتخذي القرارات في مصرف الساحل والصحراء في تنمية وتطوير قوة العمل، ولتعزيز وتحسين القدرات الموجودة فعلياً وتحسين نوعية صنع القرار ورفع كفاءة الأداء الإداري كما يمكن أن يستفيد المصرف من نتائج الدراسة في تقييم مستوى الخدمات لديها، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة للمكتبة الجامعية في بحوث إدارة الموارد البشرية بشكل عام وتدريب الموارد البشرية بشكل خاص.

أهداف الدراسة (Study objectives):

- التعرف على آليات تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة ببناء قدرات القيادة الإدارية في المصرف.
- توضيح الأساليب المتبعة في تخطيط التدريب في بناء قدرات القيادة الإدارية في المصرف.
- تسليط الضوء على الوسائل العلمية التدريبية في بناء قدرات القيادة الإدارية في المصرف.
- التعرف على دور الإدارة العليا في دعم تدريب العاملين بالمصرف بهدف بناء القدرات القيادية الإدارية.

فرضيات الدراسة (Study hypotheses):

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وبناء قدرات القيادة الإدارية في مصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) في دولة تشاد
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية في مصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) في دولة تشاد
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية في مصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) في دولة تشاد

حدود الدراسة (Study limits):

- الحدود الزمانية: 2020م حتى 2023م.
- الحدود المكانية: مصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) بجمهورية تشاد.
- الحدود البشرية: الموظفون والعاملون بمصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) في دولة تشاد

الدراسات السابقة (Overview of previous researches):

- هدفت دراسة (عبد الله وعدلان، 2022) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، واختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها.
- هدفت دراسة (سليمان، 2021) إلى التعرف على نمط القيادة السائد في مجموعة جياذ الصناعية، وتسلط الضوء على القيادة الإدارية في شركة جياذ الصناعية وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الإدارية وتدريب العاملين، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب واتخاذ القرارات الصحيحة، حيث أنه كلما كان هنالك تدريب للعاملين أدى ذلك إلى اتخاذهم القرارات الصحيحة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من بيئة العمل ومشاركة العاملين.
- تمثلت مشكلة دراسة (أحمد، 2020) في وجود حالة من عدم التأكد في العلاقة بين مناهج التدريب ومستوياتها مقارنة بالنتائج المتحصلة من البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين بالبنك، تمثلت أهمية الدراسة في قياس مدى تناسب مردودات التدريب مع الميزانية المخصصة له وتناسبها مع متطلبات التدريب، التعرف على مدى مناسبة المناهج والأساليب التدريبية المتبعة وتليبيتها للأهداف المرجوة من التدريب، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً لواقع العمل، مساهمة العاملين بالبنك في تصميم البرامج التدريبية أدت إلى تفعيل وانسيابية الخدمة، وعلى ضوء النتائج أوصى الباحث بتوصيات من ضمنها العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمصرف، العمل والتنسيق بين المؤسسات العامة والخاصة لتدريب العاملين في قطاع البنوك التجارية، تخصيص ميزانية كافية للتدريب على أن تتضمن حوافز تشجيعية للمتدربين وللمتفوقين.
- هدفت دراسة (بشير، 2019) إلى التعرف على مفاهيم القيادة والأداء وبيان العلاقة بينهما والتعرف على أثر القيادة على أداء المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية غير معنوية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية غير معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي، ومن أبرز التوصيات ضرورة قيام إدارة الشركة بتغيير نمط القيادة إلى نمط يؤمن بضرورة التغيير ويزيد من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وإفساح المجال للإبداع وتغيير الوضع الحالي من أجل تحسين وتطوير الأداء، ضرورة توسيع قنوات الاتصال بين العاملين وإدارة الشركة.
- هدفت دراسة (مقدم وسميحة، 2018) إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لدى الطاقم الطبي لمستشفى ترابي بوجمعة، توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الموقفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، ومن أبرز التوصيات العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالمستشفى وتوزيع المناصب القيادية على حسب الكفاءة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ودراسة أوضاع المستشفى والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.
- هدفت دراسة (زكرياء وعمر، 2018) إلى إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية لبلوغ أهداف المؤسسة بأداء جيد وفعال للفرد العامل لمختلف الأنشطة التي يقوم بها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج العينة المستهدفة والتي تتألف من ثلاثين عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دور كبير في رفع مستوى أداء العامل نحو الأفضل، وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة من ضمنها إقامة محاضرات وندوات تخص القادة الإداريين لتنمية مهارتهم لما له من التأثير الإيجابي والفعال على مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة أو المنظمة والتشجيع على العمل ضمن فرق عمل يحسن من أداء المهام والعمليات المراد تنفيذها.

التعليق العام على الدراسات السابقة (Overview on previous studies):

- وجود اتفاق على أهمية تدريب الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ركزت الدراسة الحالية على أهمية تدريب الموارد البشرية ودورها في تكوين المهارات القيادية بشكل عام وليس بصورة جزئية.
- يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، بل أن هناك قواسم مشتركة بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها، إذ تعد تلك الدراسات السابقة أساساً لانطلاق هذه الدراسة وعمقاً لها.

الاطار النظري (Literature review):

أولاً: التدريب (Training):

تناول العديد من الباحثين والكتاب مفهوم التدريب من زوايا مختلفة، حيث عرفه (النجار، 1998) بأنه جهد تنظيمي يهدف إلى تسهيل مهمة اكتساب العاملين للمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل أو تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يضمن تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، بينما يرى (الفارس، 2003) بأنه مجموعة من النشاطات والاجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في التحسين الحالي والمستقبلي لأعمالهم، أما (موسى، 2003) يرى أن التدريب شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم ومعلوماتهم، من خلال طرق وأساليب مختلف كالتوجيه والارشاد. يرى الباحثان أن التدريب مجموعة من الاجراءات والأنشطة تقوم بها إدارة التدريب بالمؤسسة بهدف رفع قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

الاحتياجات التدريبية (Training Needs):

ترتبط الاحتياجات التدريبية بالفجوة التدريبية (Training gap) وهي الفرق بين المستوى المعرفي والمهارات الواجب توافرها للأفراد لأداء عمل معين وبين المستوى المعرفي ومستوى المهارات الموجود لديهم حالياً، لذلك يرى (Anthony, 1999)، أن هذه الاحتياجات التدريبية تختلف تبعاً لمستويات الهيكل التنظيمي الثلاثة، كما يلي:

- المعارف والمهارات الادارية والتجريدية: يحتاج إليها مستوى الادارة العليا وهي التي تساهم في إثراء الثقافة العامة للأشخاص الذين يقومون بصنع القرار، ووضع الخطط والسياسات العامة للمنظمة.
- المعارف والمهارات السلوكية: تحتاج إليها المستويات الادارية الوسطى كونها همزة الوصل بين المستوى الأعلى والأدنى، لذلك تساهم هذه المهارات السلوكية في تنزيل السياسات والقرارات والخطط العامة إلى المستويات الدنيا.
- المعارف والمهارات الفنية: تحتاج إليها المستويات الادارية الدنيا التي يقع عليها عبء التنفيذ الفعلي على أرض الواقع، فنجاح تدريبها يعني نجاح المنظمة واستمراريتها.

مجالات التدريب (Scopes of training):

- أشار (يحيى، 2005) إلى أن هناك خمسة مجالات للتدريب، على النحو التالي:
- المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
 - المهارات: وهي عبارة عن التصرفات أو الأعمال المادية التي يقوم بها الشخص المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي والمكينات المبرمجة الكترونياً والأجهزة والمعدات وغيرها.
 - الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة أو المهارات من خلال التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة، الدراجة وغيرها.
 - الاتجاهات: هي التي يمكن تعديلها أو تغييرها، مما يعني أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
 - الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأساليب التي اكتسبها المتدرب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

ثانياً: القيادة الادارية (Administrative leadership):

يرى (محمد، 2010: 19) أن القيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، وعرفها (عبوي، 2007: 30) بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتعلق بتوجيه الأفراد في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، كما عرفها (لعويسات، 2005: 115) بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم. يرى الباحثان أن القيادة الادارية تعنى قوة تأثير القائد على مرؤوسيه لتنفيذ الأعمال والمهام الموكولة إليهم بدون تضجر وبكفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

مهارات القيادة الادارية (Administrative leadership Skills):

- يرى (جغلولي، 2011: 75) أن القيادة الادارية تتميز بمجموعة من المهارات، أبرزها ما يلي:
- المهارات الذاتية أو الشخصية: هي القدرات أو الصفات في بناء شخصية القائد، كالمسماة الجسدية، قدرة الفرد الشخصية ، وقوة التحمل، والاستعدادات الفكرية والذهنية والتي تمكنه من صنع القرار، واتخاذ بحسم.
 - المهارات الفنية: هي قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - المهارات السلوكية والإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.
 - المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، من خلال الربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات العملاء والزبائن، من حيث قدرته على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

خصائص القائد الإداري (Administrative leader characteristics):

- أشار (العمامرة، 1999: 65) إلى أن القائد الإداري يتميز بالخصائص التالية:
- تفهم معنى المسؤولية في كافة المستويات الإدارية ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
 - استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها والذي يصب في مصلحة المؤسسة والافتناع بأهمية الجماعة التي تؤثر في المؤسسة وان للقرارات الجماعية منزلة مرموقة في الإدارة الحديثة ينبغي عدم تجاهلها.
 - التعرف إلى سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم الفكرية والعملية وحفزهم على زيادة الإنتاج.
 - قدرة التعبير عن نفسه كتابياً وشفوياً وبشكل منطقي يقنع به الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.
 - الصبر والجلد وعدم الاستكانة إلى الكسل لان القائد الإداري مسؤول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمر التطبع بالعمل الجاد.

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات:

تتضمن هذه الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة، صدق وصلاحية أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كل العاملين بمصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) بدولة تشاد وعددهم 100 موظف، تم اخذ عينة على أساس الحصر الشامل وتم توزيع (100) استبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

صدق وثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرو نباخ):

تستخدم طريقة معامل ألفا كرو نباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك من خلال حساب المعامل الذي تتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد صحيح، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد صحيح ازادت دقة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وتوافق المقياس وذلك يعني أن كل فقرة داخل المقياس تقيس الظاهرة العامة التي يقيسها المقياس. قام الباحثان بتقسيم فرضيات الدراسة لمحاوٍر حتى تسهل عملية إجراء حساب معامل الصدق والثبات، فكانت نتائجها على النحو التالي:

الجدول (01) قيمة معامل الصدق والثبات لمحاوٍر الدراسة وفقاً لمعامل ألفا كرو نباخ

المحاوٍر	معامل الثبات	معامل الصدق
الاحتياجات التدريبية	0.706	0.836
تخطيط التدريب	0.684	0.827
دعم الادارة العليا للتدريب	0.826	0.909
المتوسط العام	0.739	0.857

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023.

يشير الجدول (01) إلى أن المتوسط العام لمعامل الثبات لكل المحاور 0.739، بينما كان متوسط معامل الصدق لكل عبارات المحاور 0.857 وهي نسبة عالية لأن القيمة المقبولة احصائيا لمعامل ألفا كرو نباخ (Cronpach's Alpha) هي 60%، مما تؤكد دقة الاتساق الداخلي لعبارات المحاور لاقترابها من الواحد الصحيح.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدمت هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، كما يلي:
- معامل ألفا كرو نباخ (Cronpach's Alpha): لقياس الصدق والثبات لعبارات محاور فرضيات الدراسة.
 - الوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات والأبعاد والمجالات الرئيسة للاستبانة.
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
 - المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighed Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية وترتيبها حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - اختبار كاي تربيع (Chi square): لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5%، فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي المحسوبة أقل من 5% ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة)، أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي أكبر من 5%، فهذه دلالة على قبول فرضية العدم، ورفض الفرضية البديلة.

تحليل عبارات محاور فرضيات الدراسة:

الجدول (02) المحور الأول (الاحتياجات التدريبية)

م	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومدروسة	0.813	4.278
2	يتم تحديد الدورات التدريبية على احتياجات العمال الوظيفية	0.843	4.093
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً لواقع العمل	0.789	3.567
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد	0.739	3.784
5	تعتمد فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية على فعالية تقييم البرامج التدريبية	0.720	3.659
6	الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	0.739	3.639
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة والملائمة للعمل في البنك	0.789	3.567
	المتوسط العام	0.776	3.798

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

يتضح من الجدول (02) أن كل عبارات المحور الأول (الاحتياجات التدريبية) يزيد متوسطها العام عن الوسط الفرضي (03)، مما يؤكد موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وتعتبر أهم عبارة هي العبارة الأولى، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.278 وانحراف معياري بلغ 0.813، أما أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارتين الثالثة والسابعة بالتساوي حيث بلغ متوسطها 3.567 وانحراف معياري 0.789، وأن المتوسط العام للوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور بلغ 3.798 وانحراف معياري بلغ 0.776 مما يؤكد على أن عينة الدراسة يوافقون على كل العبارات.

الجدول (03) عبارات المحور الثاني (تخطيط التدريب)

م	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	لدى إدارة البنك خطط تدريبية طموحة تهدف إلى أداء العاملين	0.717	3.835
2	الخطط التدريبية مضمونة في الاستراتيجية الخاصة بالبنك	0.795	3.845
3	يتطلب وضع الخطط التدريبية تغيير القواعد والمفاهيم العامة للبنك	0.736	3.546
4	يوجد انسجام تام بين رؤية ورسالة البنك والخطط التدريبية	0.736	3.546
5	يمنح البنك حوافز لأصحاب المقترحات التي تساهم في ترقية الأداء	0.792	3.464
6	يمنح البنك تخطيط تدريب مسبق لعملية التدريب في البنك	0.673	3.721
7	يضع البنك أهدافاً للخطط التدريبية بحيث تكون قابلة للتطبيق	0.855	3.525
	المتوسط العام	0.758	3.640

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

يتضح من الجدول (03) أن كل عبارات المحور الثاني (تخطيط التدريب) يزيد متوسطها العام عن الوسط الفرضي (03) وهذه النتيجة تؤكد موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وتعتبر أهم عبارة من عبارات هذا المحور هي العبارة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 3.845 وانحراف معياري 0.795، أما أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة الخامسة حيث بلغ وسطها الحسابي 3.464 وانحراف معياري 0.792 وأن المتوسط العام للوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بلغ 3.640 وانحراف معياري بلغ 0.758 مما يؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل العبارات.

الجدول (04) عبارات المحور الثالث (دعم الإدارة العليا للتدريب)

م	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة	0.900	3.659
2	تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد طرق وأساليب للعمل لتنفيذ الأعمال بشكل أفضل	0.799	3.598
3	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب	1.029	3.433
4	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب لكل فئات العاملين	1.021	3.464
5	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على البرنامج التدريبي	0.968	3.247
6	تعتمد الإدارة العليا نتائج البرامج التدريبية في تحديد قراراتها الاستراتيجية	0.963	3.392
7	تستخدم الإدارة العليا نتائج التدريب كمدخلات لقراراتها الادارية	1.021	3.464
	المتوسط العام	0.957	3.465

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

يتضح من الجدول (04) أن كل عبارات المحور الثالث (دعم الإدارة العليا للتدريب) يزيد متوسطها العام عن الوسط الفرضي (03) وهذه النتيجة تؤكد موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وتعتبر أهم عبارة من عبارات هذا المحور هي العبارة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي 3.598 وانحراف معياري بلغ 0.799، أما أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة الخامسة حيث بلغ وسطها الحسابي 3.247 وانحراف معياري 0.968، وأن المتوسط العام للوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور بلغ 3.465 وانحراف معياري بلغ 0.957 مما يؤكد على أن عينة الدراسة يوافقون على كل العبارات.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام معامل كاي تربيع (Chi square) لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5%. فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي المحسوبة أقل من 5% ترفض فرضية العدم وتكون وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة)، أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة مربع كاي أكبر من 5%، فهذه دلالة واضحة على قبول فرضية العدم، ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وبناء قدرات القيادة الإدارية بمصرف الساحل والصحراء بدولة تشاد

الجدول (05) قيمة مربع كاي ومستوى المعنوية لعبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارات	مربع كاي	مستوى المعنوية
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومدروسة	5.84	0.000
2	يتم تحديد الدورات التدريبية وفق احتياجات العمال الوظيفية	7.56	0.000
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقاً لواقع العمل الحالي	9.69	0.000
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد	8.48	0.000
5	تعتمد فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية على فعالية تقييم البرامج التدريبية	10.44	0.000
6	الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	9.69	0.000
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد المتطلبات الجديدة والملائمة للعمل في البنك	9.46	0.000
	المتوسط العام	8.74	0.000

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

بلغت قيمة متوسط مربع كاي الأحادية لجميع عبارات الفرضية الأولى 8.74 وبمتوسط مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات الفرضية الأولى واثبات صحتها والتي تشير بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وبناء قدرات القيادة الإدارية بمصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) بدولة تشاد.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية بمصرف الساحل والصحراء بدولة تشاد

الجدول (06) قيمة مربع كاي ومستوى المعنوية لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارات	مربع كاي	مستوى المعنوية
1	لدى إدارة البنك خطط تدريبية طموحة تهدف إلى أداء العاملين	9.96	0.000
2	الخطط التدريبية مضمونة في الاستراتيجية الخاصة بالبنك	9.97	0.000
3	يتطلب وضع الخطط التدريبية تغيير القواعد والمفاهيم العامة للبنك	9.33	0.000
4	يوجد انسجام تام بين رؤية ورسالة البنك والخطط التدريبية	9.33	0.000
5	يمنح البنك حوافز لأصحاب المقترحات التي تساهم في ترقية الأداء	7.86	0.000
6	يوجد تخطيط تدريب مسبق لعملية التدريب في البنك	7.51	0.000
7	يضع البنك أهدافاً للخطط التدريبية بحيث تكون قابلة للتطبيق	9.98	0.000
	المتوسط العام	9.13	0.000

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

بلغت قيمة متوسط مربع كاي الأحادية لجميع عبارات الفرضية الثانية 9.13 وبمتوسط مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000 وهي أقل من 5%، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات الفرضية واثبات صحتها والتي تشير بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية بمصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) بدولة تشاد.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية بمصرف الساحل والصحراء (الرئاسة) بدولة تشاد.

الجدول (07) قيمة مربع كاي ومستوى المعنوية لعبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارات	مربع كاي	مستوى المعنوية
1	يعتمد البنك التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	6.11	0.000

الرقم	العبارات	مربع كاي	مستوى المعنوية
2	يقوم البنك بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تنفيذ التدريب	5.22	0.000
3	يهتم البنك بتحديد المكان المناسب ووقت متطلبات تنفيذ التدريب	6.02	0.000
4	يرئى البنك الاحتياجات الضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي	6.02	0.000
5	يحرص البنك على الاتصال بالمديرين لإعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي	5.98	0.000
6	يحرص البنك على إعلام المتدربين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في الوقت المناسب	5.64	0.000
7	يلتزم البنك بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين عند استخدام أسلوب التدريب بالخارج	5.98	0.000
	المتوسط العام	5.85	0.000

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية، 2023.

بلغت قيمة متوسط مربع كاي الأحادية لجميع عبارات الفرضية الثالثة 5.85 وبمتوسط مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000 وهي أقل من 5%. وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على جميع عبارات الفرضية وثابت صحتها والتي تشير بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتدريب وبناء قدرات القيادة الإدارية في مصرف الساحل والصحراء (الرناسة) بدولة تشاد.

الخاتمة (Conclusion):

النتائج (Findings):

- تعتمد فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية على فعالية تقييم البرامج التدريبية كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية طبقا لواقع العمل.
- لدى إدارة البنك خطط تدريبية طموحة تهدف إلى أداء العاملين كما بينت الدراسة أن الخطط التدريبية مضمونة في الاستراتيجية الخاصة بالبنك.
- يشكل برنامج إعداد القادة الإداريين رافد حقيقي للمؤسسات لتصبح مؤسسات عصرية ترفع من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء والزبائن.
- يعتمد البنك على التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية كما يهتم البنك بتحديد المكان المناسب ووفق متطلبات وتنفيذ التدريب.
- يعتبر التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية للإدارة العليا ، من خلال متابعتها ودعمها باستمرار لمراحل البرامج التدريبية.
- أصبح القادة الإداريون بالبنك ينجزون المهام الموكولة إليهم في وقت أسرع وبجهد أقل بعد مشاركتهم في دورات تدريب اعداد القادة.
- تعتمد الإدارة العليا في تحديد قراراتها الاستراتيجية على ضوء نتائج البرامج التدريبية

التوصيات (Recommendations):

يقترح الباحثان التوصيات التالية:

- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بالمقارنة ما بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد.
- إخطار المتدربين والمديرين بمواعيد وأماكن البرنامج التدريبي في الوقت المناسب والاتصال بالمديرين لإعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.
- مشاركة أحد القادة الإداريين بالبنك من خلال القيام بتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمصرف.
- منح وتوزيع فرص التدريب بعدالة وشفافية بين العاملين بالمصرف.
- اعداد خطة وميزانية سنوية ثابتة للتدريب لتأهيل العاملين وفق القواعد واللوائح للبنك.
- ضرورة تحفيز العاملين الذين تقدموا بمقترحات تساهم في ترقية أداء المصرف.
- التزام إدارة البنك بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين في حال تنفيذ البرامج خارج موقع البنك.

المراجع (References):

- أحمد، نادية صابر عبد الحافظ (2020)، دور التدريب في تطوير قدرات العاملين بالمؤسسات الخاصة بالتطبيق علي بنك البركة السوداني، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- العميرة، محمد حسن (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان: دار المسيرة، ص 65.
- الفارس، سليمان خليل(2003)، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- النجار، محمد عدنان (1998)، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- بشير، كمال علي محمد (2019)، دور تدريب البشرية في بناء قدرات القيادة الإدارية، دراسة تطبيقية على شركة البجراوية، رسالة دكتوراه من جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا.
- جغلولي، يوسف (2010-2011) ، القيادة الإدارية الوسطي وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية "دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة " . أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ص 75.
- زكرياء، صديق وعمر، بن جيمة (2018)، دور القيادة الادارية في تحسين الداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص 168: 184.
- سليمان، قمر الدولة بريكة النور (2021)، دور القيادة الإدارية في أداء العاملين- بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
- عبد الله، إبراهيم أبكر وعدلان، محمد حسن الطيب (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي- بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة، جامعة الجنيينة، السودان.
- عبوى، زايد منير (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، عمان ، دار البداية ، ص 30.
- لعويصات، جمال الدين (2005) مبادئ الإدارة، الجزائر ، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع، ص 115.
- محمد، سيد قنديل علاء (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 19.
- مقدم، عبد الجليل مقدم وسميحة، اشتياق (2018)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ، الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 2 ، العدد الأول.
- موسى، بكري الطيب (2003)، إدارة الأفراد، مطبعة جي تاون، الخرطوم، السودان.
- يحيى، بسام (2005)، الخيار الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 120.
- Anthony, William P (1999), Human Resources Management, USA, Darden Press, Harcourt Brace & Co.