

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية
خميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن يوسف بن زهرة

إعداد الطالبين:

- زعير ايمان

- ولد محمدي عبد الرحمان

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	أستاذ التعليم العالي	د/ خلفاوي حكيم
مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	د/ بن يوسف بن زهرة
ممتحناً	أستاذ التعليم العالي	د/ فثيت حميد

السنة الجامعية : 2021-2022

إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي ، ربيع أيامي ، أمي الغالية أدامها الله لنا
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

محمد الرحمن

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿إِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رُبُكُمُ لَّئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية ﴿07﴾

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذنا القدير: الدكتور " بن يوسف بن زهرة "

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة " الجليلي بونعامة " بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

إيمان، عبد الرحمن

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة، وتكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث. وتشير نتائج الدراسة الى انه: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على تحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لذا أوصت الدراسة بـ:

- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات البنوك الاخرى في مجال التدريب وفي وضع البرامج وحتى استقدام مدربين ذوي كفاءة عالية في تدريب العاملين.
- اجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تحسين، أداء، العاملين، بنك.

Summary

This study aimed to identify the role of training in influencing the improvement of the performance of employees at the Bank of Agriculture and Rural Development Corporation in Khemis Miliana, and the study sample consisted of 50 workers, and used the descriptive analytical method and interview in the research. The results of the study indicate that: There is an effect and a statistically significant relationship between training to improve the performance of employees in the Bank of Agriculture and Rural Development, so the study recommended:

- Work to provide qualified human resources capable of implementing the training process.
- Evaluating training programs on a continuous basis and benefiting from the experiences of other banks in the field of training, in developing programs and even bringing in highly qualified trainers to train employees.
- Conducting scientific studies to identify the workers' needs, weaknesses and their efficiency.

Keywords: training, improvement, performance, employees, bank.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان.
	إهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة.
الفصل الأول: دور التدريب في تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية خميس مليانة	
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب.
06	المطلب الأول: مفهوم التدريب.
11	المطلب الثاني: خطوات التدريب وأساليبه.
15	المطلب الثالث: أساسيات عملية التدريب.
20	المبحث الثاني: التأصيل النظري لتحسين الأداء.
20	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.
22	المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء.
24	المطلب الثالث: طرق وأدوات تحسين الأداء.
27	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وتحسين الأداء.
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول تحسين الأداء.
32-31	المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
33	خلاصة.
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	
34	تمهيد.
35	المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
35	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومراحل تطوره وأهم أهدافه.
38	المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والهيكلة التنظيمي له.
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

41	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.
45	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
55	خلاصة.
57	خاتمة.
61	المراجع.
64	الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32-31	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
41	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	2-1
42	سلم ليكارت الخماسي.	2-2
44	مقياس ألفا كرومباخ.	2-3
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.	2-4
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	2-5
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	2-6
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	2-7
49	تحليل عبارات التدريب.	2-8
51	تحليل عبارات تحسين أداء العاملين.	2-9
53	نتائج تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين.	2-11

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العملية التدريبية.	1-1
13	البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب.	1-2

15	المراحل الأربعة عملية التدريب	1-3
39	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	2-1
42	نموذج الدراسة.	2-2
45	الدائر النسبية لمتغير النوع الاجتماعي.	2-3
46	الدائر النسبية لمتغير السن.	2-4
47	الدائر النسبية لمتغير المؤهل العلمي.	2-5
48	الدائر النسبية لمتغير الأقدمية في العمل.	2-6

قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	إستمارة الاستبيان	01
66	صدق وثبات الإستبيان	02
67	معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار للثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.	03

المقدمة العامة

تمهيد.

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة، أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفاعلية وكفاءة والجمع بين المؤسسة والعاملين بداخلها في الاتجاه والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم فقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة.

ويعتبر التدريب من وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، كما يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز، وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثه من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها، على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الإستمرارية في العمل والإبداعية والإبتكارية، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها وتمكن عن طريق التدريب المستمر، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه، حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات ويؤثر على الإتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري واستمرار المنظمة ونماؤها وبرز مهام المنظمة ألا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم لما ذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة ولما للتدريب اثر على أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستوى العاملين.

اشكالية البحث.

في هذا العصر، لا منأى أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من اجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة.

ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب العامل المتدرب للمعارف والمهارات والخبرات حول عمله، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإشكالية التالية:

ما مدى دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟.



فرضية البحث.

- للتدريب دور كبير في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مبررات إختيار الموضوع.

1- محاولة تسليط الضوء على موضوع التدريب وتحسين أداء العاملين الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة في تسيير المؤسسة.

2- أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات لحدثة وجدة الموضوع.

3- الميول والرغبة في هذا الموضوع و محاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقاً.

أهداف البحث.

- توضيح مفهوم ودور التدريب في تحسين أداء العاملين.

- توضيح أثر التدريب على تحسين أداء العاملين.

- يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

أهمية البحث.

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة فهو يدرس جانباً مهماً في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وهو التدريب وتأتي أهمية البحث من التالي:

- تساهم الدراسة في إثراء موضوع التدريب وتحسين أداء العاملين.

- محاولة ابراز الاهمية التي يكتسيها موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

- أهمية العلاقة بين العمال عن طريق عملية التدريب.

- التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات تحسين أداء العاملين.

حدود الدراسة: بالنسبة لحدود الدراسة كانت كما يلي:

1- **الحدود الزمانية:** من 01 فيفري 2022 إلى غاية أفريل 2022.

2- **الحدود المكانية:** بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وكالة خميس مليانة (الجزائر).

منهجية البحث

سوف يتم اعتماد المنهج الوصفي بإستخدام أداة التحليل لواقع التدريب ودوره في تحسين الأداء لدى العمال في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العمال.

وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع الأجنبية والعربية والمحلية ومقالات منشورة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ومواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

كما سيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمرجع معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار أيضاً في الوصول إلى النتائج.

هيكل البحث.

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول تضمن الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وتحسين أداء العاملين مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن التدريب والمبحث الثاني تضمن وتحسين أداء العاملين، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية في مؤسسة البنك الجزائري للتنمية الريفي، وقسم إلى ثلاثة مباحث الأول تضمن تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فقد شمل تطبيق منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

الفصل الأول:

دور التدريب في تحسين أداء

العاملين بينك الفلاحة والتنمية

الريفية خميس مليانة.

تمهيد.

في هذا العصر، لا منأى أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من أجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة. ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب العامل المتدرب للمعارف والمهارات والخبرات حول عمله. ومن أجل الإلمام بما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى عدة مباحث، كما يلي:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للتدريب؛

- **المبحث الثاني:** الإطار النظري لتحسين أداء العاملين؛

- **المبحث الثالث:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب.

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات. فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة تنافسية وسط محيط تنافسي متقلب، وتهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمار في الافراد، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية⁽¹⁾.

المطلب الاول: مفهوم التدريب.**الفرع الأول: تعريف التدريب.**

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري بانتظام بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك احداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته في العمل مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها².

✓ **التعريف الأول:** التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية في المؤسسة⁽³⁾.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

✓ **التعريف الثاني:** التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى. نلاحظ في هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل الطرق والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها.

¹ - سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 124.

² - علي ميا، اثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014، ص 192.

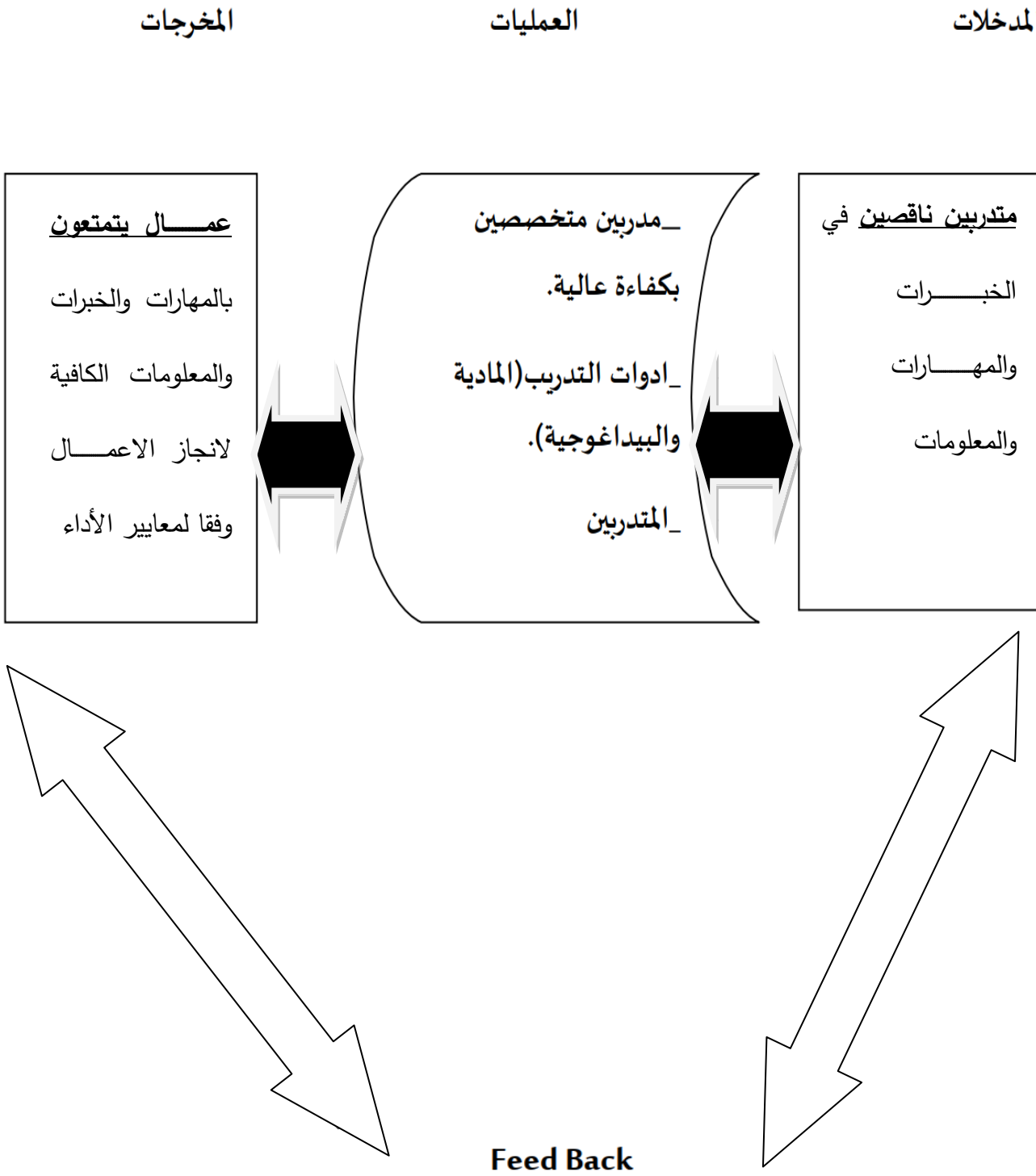
³ - المرجع نفسه، ص 193.

✓ **التعريف الثالث:** التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ووظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم⁽¹⁾.

¹ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

الشكل: (1-1): العملية التدريبية.



التغذية العكسية

المصدر: بارك نعيمة، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، ص 03.

الفرع الثاني: المسؤول عن التدريب.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية⁽¹⁾:

- **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميتها المختلفة، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.
- **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
- **المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.
- **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لا بد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة.

الفرع الثالث : أهمية واهداف التدريب.

أولاً: أهمية التدريب.

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

➤ **تحسين أداء الموارد البشرية؛** حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

➤ **تكوين الاتجاهات؛** إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

➤ **توفير الإحتياجات من العمال؛** فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.

¹ - موسى هالة وهبول وسيلة: دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وركلي محند الحاج البويرة، ص 08.

✚ يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.

✚ تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن إستعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.

ثانيا: اهداف التدريب.

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

✚ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

✚ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

✚ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع ومهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.

✚ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

✚ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

✚ الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يودي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.

الفرع الرابع: مبادئ وأنواع التدريب.

أولا: مبادئ التدريب.

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي:

❖ الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفقا لقوانين وانظمة ولوائح المنظمة.

❖ المنطقية: يجب ان يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

❖ الهادفية: يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع

والزمان والمكان ومن حيث الكم، الكيفية والتكلفة.

¹ - محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، مشروع تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010، ص 11.

❖ الشمولية: يجب ان يشمل التدريب جميع انواع التنمية البشرية (القيم، الاخلاق، المعارف والمهارات)

كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.

❖ الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة ان يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية

التحول والتغير المستمر.

❖ التدريجية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة القضايا او الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة

الي الاكثر تعقيدا ومرونة التدريب ومواكبة التطور.

المطلب الثاني: خطوات التدريب وأساليبه.

تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية تولي مساهمة ايجابية في تحقيق الأهداف المخططة للنشاط التدريبي، وتساهم في تخطيط للنشاط التدريبي وكذا في اكتساب المهارات والإبداع وتطوير الذات وزيادة وعي المتدربين، كما تساعد عند تطبيقها في دعم وتنويع أساليب ووسائل التدريب وبيان بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية العملية التدريبية، وقدرات المدربين العلمية ودورهم، كما إن الأساليب التي يمارس بها التدريب تعاون على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقق التفاعل اللازم والتغير المطلوب أو المنشود في سلوك المتدرب، وتحقيقه لأفعاله وأهدافه بفاعلية وكفاءة.

الفرع الاول: خطوات التدريب.

خطوات التدريب تعتبر من الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية بصورة متميزة وشاملة تنتج الأثر المطلوب وفق استخدامها والتفاعل الذي يحدث بين المدخلات والمخرجات لتحديد الأهداف التدريبية وتحقيقها، كما إن لأساليب التدريب مزايا وعوامل تساهم في نجاح التدريب بأتباع خطوات ملائمة ومتناسقة.

- عناصر نظام التدريب.

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات، والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة.

ومن اجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي⁽¹⁾:

• **المدخلات:** هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

1- المدخلات الإنسانية: وتتمثل في:

* **المتدربون:** بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختيار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤذونه فعلا.

¹- بلال السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص ص 30-

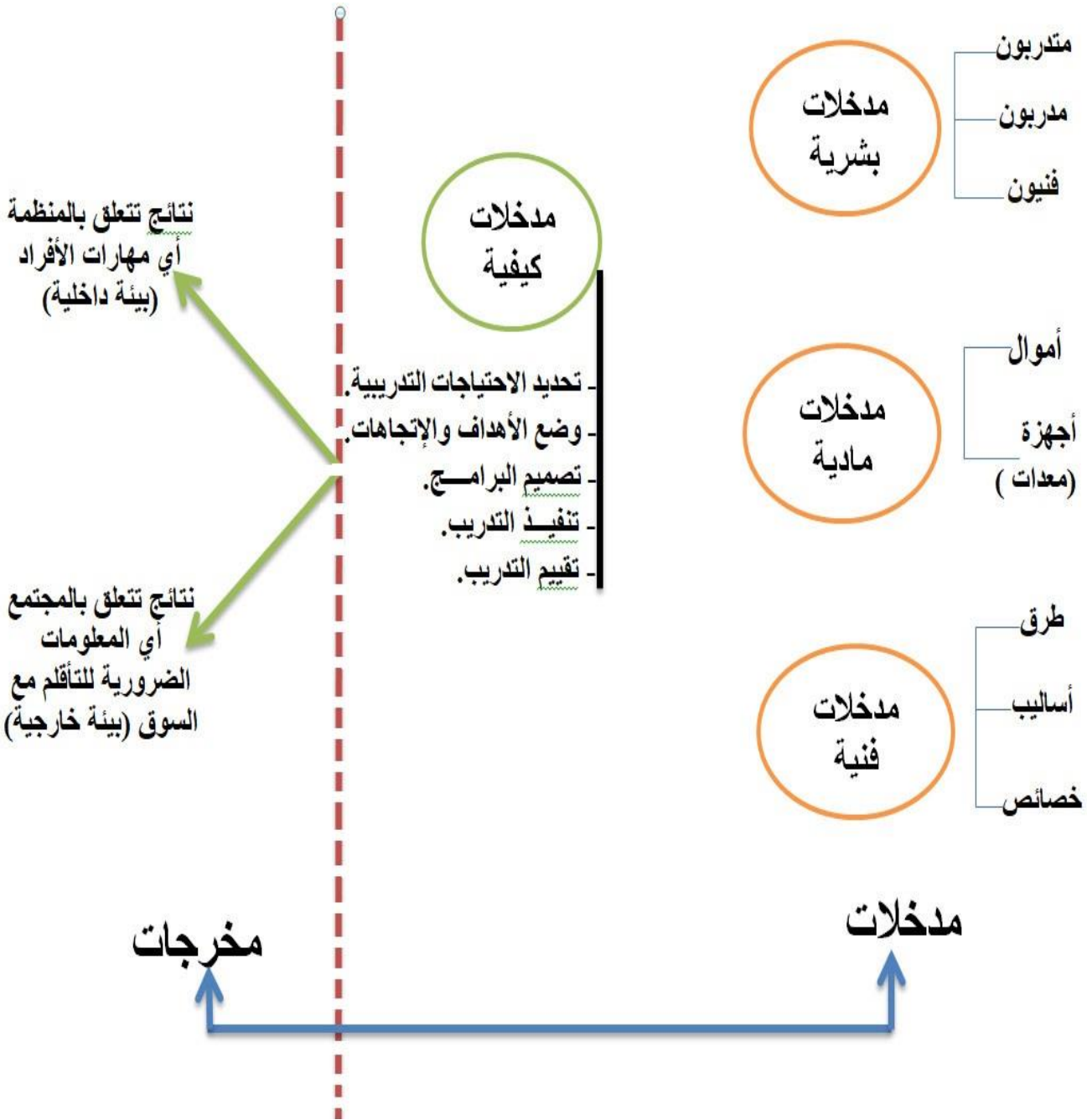
- * **المدرّبون:** يتم تأهيل واختيار المدرّبون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدرّب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع، والإحاطة الكاملة بموضوع التدرّب.
- * **أعضاء جهاز التدرّب بالمؤسسة:** وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدرّب.
- 2- **المدخلات المادية وتتمثل في⁽¹⁾:**
 - * **المعلومات:** أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برنامج التدرّب وتجهيزاته.
 - * **مركز التدرّب وتجهيزاته:** من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدرّب للوحدات الخدمائية.
 - * **برامج التدرّب:** وهي البرنامج التي تصمّم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدرّب.
- 3- **المدخلات المعنوية⁽²⁾:** وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرّب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضاً المواد التدريبية التي تعرض علي المتدرّبين.
- 4- **المدخلات التكنولوجية:** والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم
- * **العمليات:** هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.
- **المخرجات:** وتشير إلى الانجازات أو نتائج عمل التدرّب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمّم النظام من أجلها وتنقسم إلى⁽³⁾:
 - 1- **المخرجات الإنسانية:** وهم الأفراد المتدرّبون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدرّب.
 - 2- **المخرجات المادية:** وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدرّبون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعاً
 - 3- **المخرجات المعنوية:** وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدرّبين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

¹ - عبد العزيز الندوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 189.

² - بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ - محمد الصيرفي، التدرّب الإداري المدرّبون والمتدرّبون واساليب التدرّب، ص 613.

الشكل (1-2): يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب.



المصدر: بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 11. (بتصرف)

الفرع الثاني: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذا الأساليب ما يلي⁽¹⁾:

¹- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 373.

- ✓ **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكما في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين.
- ✓ **دراسة الحالات :** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة⁽¹⁾.
- ✓ **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلاته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراه المقابلة على هذا الأساس.
- ✓ **المحاكاة:** تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف وتمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية.
- ✓ **النقاش الموجه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.
- ✓ **المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية⁽²⁾.
- ✓ **التقنيات " السمع بصرية ":** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا.
- ✓ **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدراسيين ان يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآداب

¹- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 67-68.

²- محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت، لبنان، 1997، ص 56.

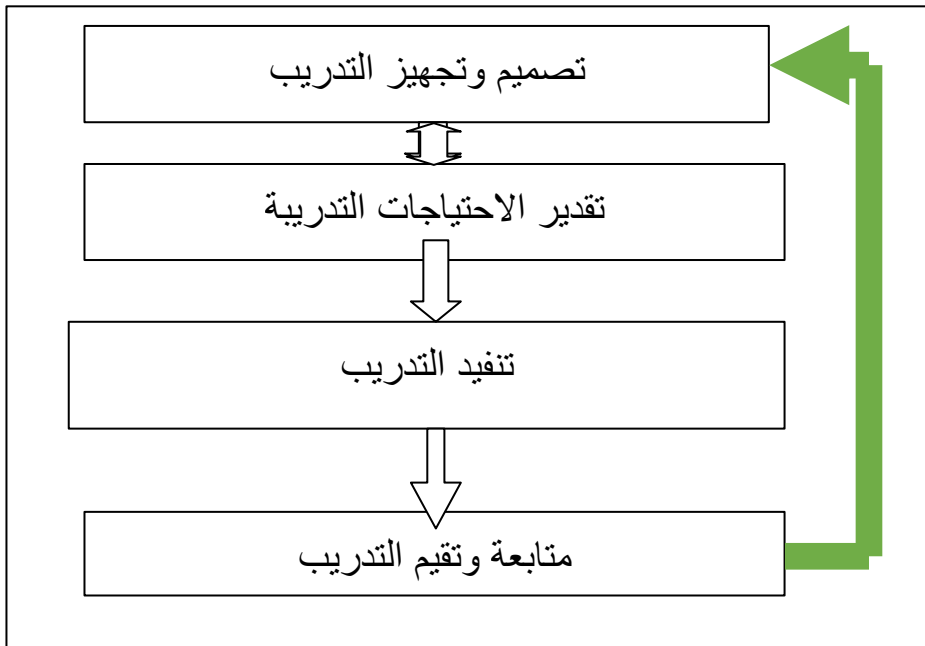
يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم للتدريب.

وعليه فإن البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة، إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها: حل المشكلات، اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: اساسيات عملية التدريب.

يتمثل الهدف الرئيسي والمساهم والسليم للتدريب في زيادة فعالية وجودة مراحل عمليات التدريب وزيادة قدرات الأفراد وتحقيق استمرارية المنظمة ولتحقيق هذا الهدف النهائي للتدريب يفترض ان تحدد الاحتياجات الفعلية للموظفين وفقا لأهداف واستراتيجيات المؤسسة ويتحقق ببرنامج تدريبي صمم بطريقة علمية صحيحة وفقا لتلك الاحتياجات يقدم من طرف مدربين أكفاء باستخدام وسائل متطورة وعلمية حيث تعتبر العملية التدريبية هي إحدى مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية، التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة وتمر دورة الحياة التدريب في أربع مراحل هي⁽²⁾:

يوضح الشكل رقم (3-1): المراحل الأربعة عملية التدريب.



المصدر: نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية(اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، 2009، الأردن، ص 25. (بتصرف).

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 345.

² - نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية(اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، 2009، الأردن، ص 25.

الفرع الأول: المراحل التي تمر بها دورة التدريب.

أن تحديد المراحل التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية ومن أكثر المسلمات قبولاً في أوساط عملية التدريب وتمثل المراحل التدريبية المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج والدورات التدريبية اللاحقة.

المرحلة الأولى: تقدير الاحتياجات التدريبية.

تتمثل فيما يلي (1):

الاحتياج التدريبي: هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وضع الخطط بشأن تلبية هذا الاحتياج للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء ، فمنهم من يعتمد على القيام بالتالي (2):

- دراسة وتحليل تقرير الكفاية لدورية للعاملين من ناحية الضعف والقوة في الأداء .

- مراجعة تحليل وتوظيف الوظائف للوقوف على الوجبات والمسؤوليات الواجب أدائها.

- إجراء مراجعة تفصيلية تحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فعالية وكفاية المنظمات.

- وضع معايير الأداء وتقييم الأداء الفعلي للعاملين بالاشتراك مع المشرفين عليهم.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في نقاط التالية (3):

تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم

تعد الأساس الذي يقوم عليه إي نشاط تدريبي، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة والعامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب ويتطلب تحديد الأنشطة في إي مؤسسة وفقاً لثلاث مستويات (4):

1- التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة: يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية

لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم ويتم التحليل على هذا المستوى من خلال ما يلي:

✓ الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها ، دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

1- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافعي الاكليبي، التخطيط في الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 85.

2- يونس كمال حسين، التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، 2005، ص 137.

3- حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 37.

4- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة ، 2003، ص 303.

2- تحديد دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل من خلال:

1- تحليل الوظيفة: ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالإعمال التالية:

تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على النقص في الأداء والتي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب
تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجودة الأداء في ضوء هذه
المعايير والتعرف على المسؤوليات والمهام بهدف التركيز على الوظائف المناسبة وتجزئتها إلى مهام التي تحقق
الأداء الوظيفي المطلوب.

ب- تحليل الفرد: تعتبر من أهم الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد ويتم
ذلك من خلال⁽¹⁾:

3- الخصائص الشخصية: تصنف حسب السن والجنس والقدرات والاستعداد للتعلم والتدريب والطموح والدوافع
والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والرغبة

- الجوانب السلوكية: ويكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث مستويات التحصيل والانجاز ومدى
تفعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء
المرحلة الثانية: تخطيط المنهج⁽²⁾:

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهج واقعي وموضوعيا حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف، ويظهر
أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يريجون أن
يكون عليه موقفه عند نهايته، لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.
ولذلك يجب أن تأخذ عدة اعتبارات أهمها⁽³⁾:

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية، حيث يهدف إلى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة.
- أن تأخذ المناهج الأهداف العامة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعتبر الاتجاهات واكتساب عادات عمل
أفضل، وتساير حركة التغير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة.

كما يجب أن يكون المتدرب مقتنعا بقيمة ما يفعله ولديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة، ونقل وتوصل
المعلومات إلى الآخرين، حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية وقدوة حسنة لها أثرها على المجموعات التي
يعمل معها.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2008، ص 167.

²- علي سعد محمد داود ومحمد الرئيس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الادارية " إدارة الموارد البشرية رقم 02"، دار
التعليم الجامعي الإسكندرية، 2013، ص 81.

³- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2014، ص 153.

الفرع الثاني: تصميم وتنفيذ وتقييم برنامج التدريب.

إن تصميم برنامج التدريب من العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات وتعد من أهم المراحل وذلك من خلال تنفيذ البرنامج التدريبي التي يبدأ فيها التدريب الفعلي والذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب ثم مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي والتي يتم الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن سير البرنامج والعملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها وتبقى عملية المتابعة قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي.

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي: ويتضمن ما يلي⁽¹⁾:

إن مرحلة تصميم برنامج التدريب يتكون من عدة عناصر تتمثل فيما يلي:

✚ عنوان البرنامج التدريبي.

✚ أهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية.

✚ الفئة المستهدفة من التدريب.

✚ الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب.

✚ الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقييم البرنامج.

ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج التدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه.

ثانياً: تنفيذ برنامج التدريب.

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملء الإستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي، وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم، واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة⁽²⁾.

الفرع الثالث: متابعة وتقييم التدريب.

يرتبط التدريب أساساً بالأداء ويقوم التدريب بناء على نتائجه التي تظهر على الموظف وبيئة العمل والمنظمة مما يتطلب يركز على مراحل متابعة وتقييم التدريب ويتم ذلك باستخدام مزيج من الأساليب والطرق حيث يوجد العديد من الأساليب التدريب وسنتعرض إلى بعضها مع ذكر بعض المزايا والمراحل الهامة في العملية التدريبية.

¹- علي سعد محمد داوود ومحمد الريس العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

²- حنا نصره الله، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2001، ص ص 219-220.

أولاً: متابعة التدريب.

1- **متابعة التدريب:** تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض تحقيق الهدف وقد يكون التداخل أحيانا للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية.

2- **تقييم التدريب:** هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيتها في البرنامج المقبلة.

3- **أهداف متابعة وتقييم التدريب:** وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

التأكد من نجاح البرنامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ.

معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.

4 - **مرحلة متابعة وتقييم المتدربين:** بحيث تتم على مراحل وهي⁽²⁾:

تقيم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، للتأكد من أن البرنامج فعلا يتوفر على الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

5- **متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:** الهدف هو ملاحظة المتدربين وسلوكهم ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء ومتابعة المتدربين بعد التدريب، وذلك من خلال معرفة مدى التطبيق العملي لها وما تلقوه من تدريب سابق، معرفة الاحتياجات المستقبلية.

ثانياً: طرق تقييم التدريب:

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي⁽³⁾:

✓ **الامتحانات:** نسبة الحضور كمقياس لنجاح برنامج المتدربين، استبيان الأداء بواسطة رؤساء عمل

المتدرب تقارير تقييم الأداء، أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها⁽¹⁾:

الأولي داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات.

والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي: وتتمثل في أثار التدريب علي مستوى الأداء للمتدرب بعد الانتهاء

من مدة التدريب والتعاقد بالعمل.

¹ - عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، ط 06، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005، ص 154.

² - صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 196.

³ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 154.

المبحث الثاني: التأصيل النظري لتحسين الأداء.

أصبح موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي لاقَت اهتماما واسعا على الصعيدين سواء النظري (من علماء، كتاب، وأكاديميين) وكذا على الصعيد العملي (من رجال أعمال، مديرين وصناع القرار). ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين، فالأداء الراقى يتركز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.**الفرع الأول: تعريف الأداء.**

قدّم الباحثون عدة تعريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكري أو جسدي، أهمها:

التعريف الذي قدمه نيكولاس (Nicolas) والذي عرض أداء العاملين " أنه ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.

ويعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

ويعرفه أحمد سيد مصطفى: " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"³.

– **تعريف A·Kherakhem:** " الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁴.

– **تعريف D·Kaiser Gruber و J·handrieu:** " الأداء هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"⁵.

– **تعريف Miller و Bromely:** "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁶.

¹ عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 15.

² فلاح حسن عداى الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

³ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 19.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

⁵ نفس المرجع، ص 73.

⁶ نفس المرجع، ص 73.

- تعريف مدحت أبو النصر: "الأداء هو عبارة عن محصلة التفاعل، القدرة، الرغبة مع البيئة مشكلا بذلك العلاقة التالية: الأداء = القدرة + الرغبة + البيئة"¹.
حيث تمثل:

- القدرة: قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم، التدريب والخبرات.
 - الرغبة: هي رغبة الفرد القيام بعمله ويعتمد ذلك على دوافع وحوافز العمل.
 - البيئة: مجموعة العوامل الداخلية (أهداف المنظمة، إدارات أقسام المنظمة، قنوات الاتصال... إلخ) وعوامل خارجية (الاقتصادية، السياسية، الطبيعية، الاجتماعية والثقافية) التي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابا وسلبا.
- الفرع الثاني: عناصر الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن أي مؤسسة تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.
أ- الفعالية: هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ومعيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة².

للفعالية عدة تعاريف، من بينها يمكن ذكر ما يلي³:

- ✓ **Robert و Walker**: ترتبط الفعالية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ثم فهي تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.
- ✓ **Vincentplanchet**: "هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة".

مما سبق يمكن القول، بأن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ الأهداف، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة. فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

ب- الكفاءة: هي مقياس للمردودية في المؤسسة وعرفت من قبل العديد من الباحثين من بينهم⁴:

- **Walker و Ruckertry**: "على أنها مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية".
- **Planchetvuncent**: "على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".

من خلال هذه التعاريف يمكن القول، بأن الكفاءة هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة وأن جوهرها تتمثل في تعظيم النتائج وتدنئة التكاليف دون حصول أي هدر يذكر لهذه الموارد.

1- نفس المرجع، ص 73.

2- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 102.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، المنشورة بالموقع: <http://revue.z.ouargla.dz>، أطلع عليه يوم 2021/04/29، ص 22:00، ص 219.

4- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

في الأخير يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن معادلة جمع بين الكفاءة والفعالية وهو ما يمكن تلخيصه في المعادلة التالية¹:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء .

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء .

عرف تحسين الأداء من قبل العديد من الباحثين العرب من بينهم يمكن ذكر الآتي:

- حسب عبد العزيز: « هو عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون الآن، أي الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها»².
- حسب حسن نصر الله: « هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج»³.
- على ضوء التعريفين السابقين يمكن القول بأن تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها، حيث تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل⁴:

- ✓ الالتزام والقيادة.
- ✓ معرفة وتقدير العملاء.
- ✓ مشاركة كل الموظفين.
- ✓ القياس المستمر للأداء.
- ✓ إعادة تصميم الأنظمة والعمليات.

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء .

تعتمد عملية تحسين الأداء على أربع خطوات تتمثل في:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء .

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين يتعلق ببيئة العمل وهما⁵:

- الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة كم في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية أهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي أو الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

² - عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003، ص 361.

³ - حنا نصر الله، مرجع سابق ذكره، ص 215.

⁴ - نفس المرجع، ص 165.

⁵ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف. ويكون تحديد الأداء المرغوب مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

ويتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء¹.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

يمكن اختيار الطريقة التي تعالج الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون هناك عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

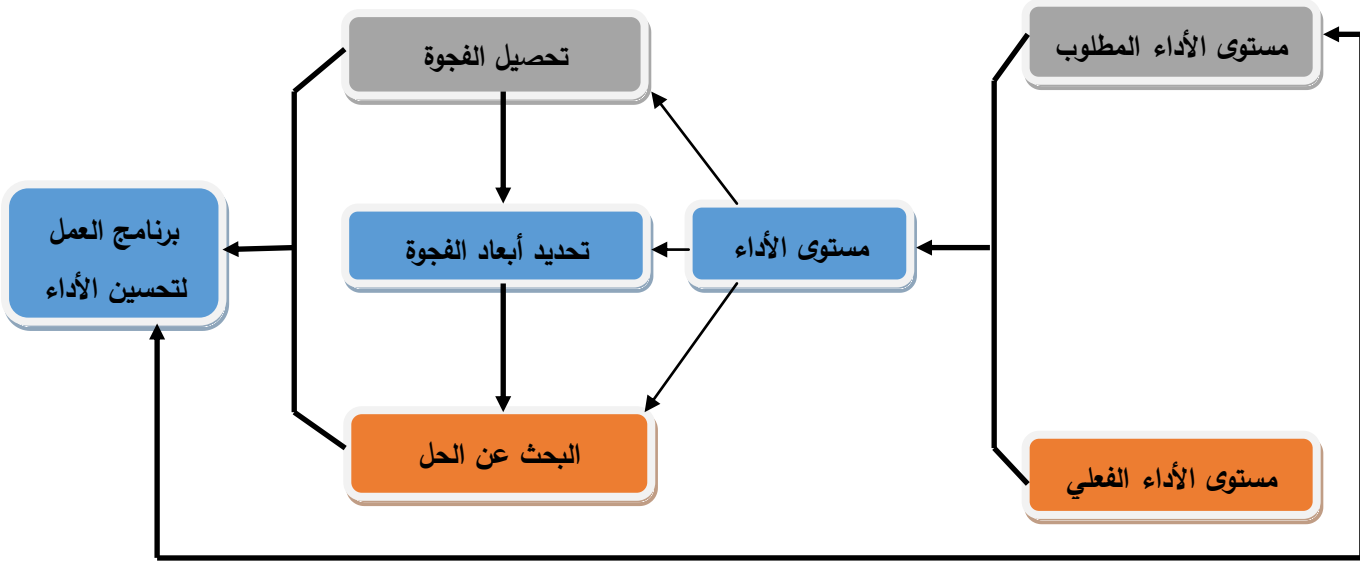
يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجحة (عكسية) مبكرة من أجل سد الفجوة في الأداء، وبعد ذلك يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى².

ويمكن تجسيد مستوى الأداء الفعلي و الأداء المطلوب والحلول التي يمكن إتباعها من خلال البرامج المعمول بها لتحسين الأداء في الشكل (01-04) الموالي:

¹ - علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 287.

² - نفس المرجع، ص 287.

الشكل (01-04): تحديد مستوى الأداء وبرامج العمل لتحسينه.



المصدر: علي السلمي، إدارة التسيير نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة القاهرة، مصر، 2002، ص 247. (بتصرف).

المطلب الثالث: طرق وأدوات تحسين الأداء.

الفرع الأول: طرق تحسين الأداء.

بشكل عام هناك ثلاث طرق لتحسين الأداء:

– الطريقة الأولى: تحسين أداء الموظف.

تعتبر من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاث، يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي¹:

(أ) – الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تتميتها.

(ب) – الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب أي ما يرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

(ج) – الوسيلة الثالثة: تتمثل في الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

¹ – صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

– الطريقة الثانية: تحسين طبيعة العمل.

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جديدة لتحسين الأداء، حيث تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها، تؤدي تدنية مستوى الأداء¹.

– الطريقة الثالثة: تحسين البيئة.

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استخدامها في تحسين الأداء وذلك من خلال²:
– معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

– وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وإداراتها التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

– تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.

– إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق فعالية الموظف.

– تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم³.

الفرع الثاني: أدوات تحسين الأداء.

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة أدوات تساهم في تحسين أدائه والمتمثلة في:

أ- التدريب: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين. فهي أداة تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم. وتبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي⁴:

– التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

– التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والماكينات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة.

– التطور الهائل في تركيب القوى العاملة.

¹ - نفس المرجع، ص 81.

² - نفس المرجع، ص 91.

³ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

⁴ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 171.

- ب- التحفيز: الحوافز هي مجموعة من السياسات لاستمالة الفرد (الموظف) نحوى أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب¹.
- ت- الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الانسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله².

¹- نفس المرجع، ص 171.

²- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 293.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وتحسين الأداء.

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع التدريب وتحسين الأداء في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول التدريب.

سوف نعرض في هذا المطلب أهم الدراسات التي تناولت موضوع التدريب.

1- الدراسة الأولى: تحت عنوان **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية** هي دراسة للباحثة " باسمة علي حسن أبو سليمة"، سنة 2007، مكتب الانوار الإقليمي بغزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.

- الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج في المنظمة.

- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي.

- الوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها وتنفيذها وتقييمها بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للعاملين وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار.

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي

- إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تقاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام.

- كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة.

ومن التوصيات التي أوصت بها الباحثة هو:

- تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي

والآني وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة، والعمل على دراسة

الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء

للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية

2- الدراسة الثانية: دراسة للباحث " علي تايه مسعود "، تحت عنوان " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية "، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، الشركة العامة للصناعات الكهربائية، سنة 2012، بغداد.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

التعرف على مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا لمراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها.

من أهم نتائج الدراسة :

أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية، الإبداعية، المهارية القيادية، السلوكية)، بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية، كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري.

ومن أهم التوصيات والمقترحات

- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر.

- ضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التكوين المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي.

- ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

3- الدراسة الثالثة: دراسة للباحث " عوض الله محمد علي محمد "، تحت عنوان " دور التدريب في أداء العاملين "، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، سنة 2016، السودان.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور التدريب في أداء العاملين.

- التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.

- الاهتمام باختيار أسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء، كما يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف ويهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة، جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة مشاركة العمال في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة .

ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب :

- نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية.

- الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول.

- تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم وكذا مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ومساحة العمل وإجراء استبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول تحسين الأداء .

تمثلت أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع دراستنا في:

1- دراسة ريم بنت عمر الشريف، بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

هدفت الدراسة إلى:

- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة، مع توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.

- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.

- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات، معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

النتائج المتوصل إليها:

- خلصت الدراسة إلى أن للتطوير اثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة.

- توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.

- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

- خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين، عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير.
- عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة.
- بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي:
- يجب على إدارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم.
- يجب أن تتعاون إدارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري.
- توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من أجل كسب ثقتهم.
- وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

2- دراسة بوقطب محمود، بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين "، كلية الإدارة، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينات من مديري هونغ كونغ وأستراليا، تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين لمقاييس الثقافات التنظيمية المبتكرة والداعمة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع العينة الأسترالية، كما تم فحص الفروق بين الشرق والغرب في محددات تصور المدير لمستوى الرضا الوظيفي والالتزام، تم اختيار المتغيرات التنظيمية للقيادة والثقافة التنظيمية كمحدد لهذه الدراسة. تم استخدام مدرء من هونغ كونغ وأستراليا في هذه الدراسة لتمثيل هذا الانقسام بين الشرق والغرب. تستند هذه الدراسة إلى افتراض أن الاختلافات في الخصائص الوطنية مثل المسافة والقوة والجماعية والتوجه نحو المخاطر راسخة بين الشرق والغرب، تم التحقيق أيضاً في تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل العمر ومستوى التعليم والجنس والحيازة، لأنه من المعقول أن تأثير القيم الكونفوشيوسية في الشرق قد ينتج أنماطاً مختلفة من العلاقات عن الغرب.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المداخلة هي:

- أن المديرين الأستراليين سجلوا درجات أعلى في مقاييس الثقافة المبتكرة والداعمة ، وعلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع الدراسات التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التمكين والرضا الوظيفي والالتزام، ولم يتم العثور على فرق كبير بين هاتين العينتين في الثقافة التنظيمية البيروقراطية أو في الاعتبار والبدء في أنماط القيادة الهيكلية، وبالتالي يتم قبول H2 ورفض H1؛
- وملكية الأسرة في الشركات الصينية من شأنه أن يوفر ثقافة بيروقراطية أقوى ويبدأ أسلوب القيادة الهيكلية في المنظمة، ويمكن تفسير النتائج إذا كانت هناك نسبة عالية من المديرين في العينة الذين كانوا يعملون في الشركات متعددة الجنسيات وليس الشركات المملوكة للعائلة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين في تأثير المتغيرات الديمغرافية العمر والجنس والحياة ومستويات الالتزام التنظيمي، ومع ذلك تم العثور على اختلافات في آثار الجنس والعمر على الرضا الوظيفي، ووجد أن للعمر تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي في عينة هونج كونج أكثر من العينة الأسترالية.

3- دراسة فريد خميلي، بعنوان التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحلها التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء وبيان أهمية قياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة باستعمال الأدوات الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل؛ - يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه؛ - من العوامل المؤثرة في الأداء: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، التسبب الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع، حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.

جدول رقم(03-01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والدراسات السابقة.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (التدريب).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (عزة، فلسطين). - الاختلاف في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية).
- دراسة علي تايه مسعود	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).	- اختلاف في المتغير المستقل (بناء القدرات الإدارية القيادية). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (الشركة)

العامة للصناعات الكهربائية).		
	- يوجد تشابه في المتغير التابع (أداء العاملين). - يوجد تشابه في المتغير المستقل (التدريب).	- دراسة عوض الله محمد علي محمد دور
- اختلاف في المتغير المستقل (دور إدارة التطوير الإداري). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (جامعة الملك عبد العزيز).	- يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).	- دراسة ريم بنت عمر الشريف
- اختلاف في المتغير المستقل (التكوين أثناء الخدمة).	- يوجد تشابه في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).	- دراسة بوقطب محمود.
- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة).	- يوجد تشابه في المتغير التابع (أداء العاملين). - يوجد تشابه في المتغير المستقل (التدريب).	- دراسة فريد خميلي.

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ انه ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة أنه سوف نتطرق من خلال دراستنا إلى موضوع تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين، حيث سوف نحاول إبراز أهمية دراستنا في معرفة كيفية استخدام البرامج التدريبية وقدرتها في التأثير على تحسين أداء العمال داخل البنك الجزائري للتنمية الريفية فرع خميس مليانة، وتعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات البرامج التدريبية في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها. إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة إلا أنها لم تشر إلى دور وعلاقة التدريب في تحسين أداء العمال داخل البنك الجزائري للتنمية الريفية فرع خميس مليانة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.

خلاصة.

في ضوء ما تم التعرض له في هذا الفصل يمكن القول أن التدريب من أكثر العمليات تأثيرا في تحسين أداء العاملين، فهي تؤثر في أداء الأفراد و تسعى إلى تحفيزهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المنظمة، لأن التدريب أحد الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن باقي الوظائف الأخرى، وتختلف باختلاف مجالاتها واتخاذ الأساليب المختلفة لتطبيق برامجها التدريبية، كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى مستوى عال من أداء العامل وهكذا يمكن اتخاذ إجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم والهدف من تحسين الأداء هو الحفاظ على الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لدور التدريب في

تحسين أداء العاملين بينك

الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد.

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرض الكشف ميدانيا عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين في البنك. وبغرض إتباع خطوات منهجية في عرض هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

كل مصرف مهما كان نشاطه، فإنه يمتلك سجل تاريخي مليء بالإنجازات والإخفاقات، ما يجعله متميزا عن غيره من المصارف، ومصرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" على الرغم من حداثة مسيرته -35 سنة من النشاط- إلا أنه يمتلك محطات تاريخية جعلته يتميز عن باقي المصارف الأخرى.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومراحل تطوره وأهم أهدافه.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك الرائدة في مجال الخدمات المصرفية في الجزائر وذلك لاهتمامه بقطاع حساس جدا وهو قطاع الفلاحة.

أولا: نشأة البنك وتعريفه: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة مصرفية وطنية، وهو جزء من النظام المصرفي، أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بمهمة تمويل الحاجات الخاصة بالقطاع الفلاحي بموجب مرسوم رئاسي رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى سنة 1402 هـ الموافق ل 13 مارس 1982، حيث انفصلت عن المؤسسة الأم، أي البنك الوطني الجزائري "BNA" برأس مال 22 مليار دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم، وفي ماي 1988 م تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة تجارية بالأسهم، وبموجب قانون 90-10 ل 14 أفريل 1990 الذي قدم أكبر استقلالية للجانب البنكي بعد إلغاء التخصيص سنة 1986 فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك عمد إلى توسيع مجال نشاطاته وتدخلاته في المجال المالي، وهو الآن يتكون من 443 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني، و39 مديرية جهوية وحوالي 7200 موظف رأس ماله مقدر حاليا بـ 33 مليار (1).

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة مراحل نوجزها في ما يلي (2):

1- **المرحلة الأولى (1982-1989):** تفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن البنك الوطني الجزائري (BNA) سنة 1982، وخلال هذه السنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي وذلك يفتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة وكفاءة عالية في تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعية الميكانيكية والفلاحية.

2- **المرحلة الثانية (1989-1999):** استطاع البنك خلال هذه الفترة من توسيع افقه إلى مجالات أخرى من النشاطات الاقتصادية فقام بإدخال تقنية الإعلام الآلي حيث في:

✓ 1991: قام بتطبيق نظام (SWIFT) لتطبيق عمليات التجارة الخارجية الدولية .

1 - موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بتاريخ 2017/03/25، على الساعة 15:36 <http://www.badr-bank.dz/>

2 - عاد نور الدين، المعالجة المحاسبية لعقد الإيجار التمويلي وفق النظام المحاسبي المالي دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة مستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2015، ص53.

✓ 1992: قام بوضع برمجيات (Progiciel Sybu) بفروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية، (تسيير القروض تسيير عمليات الصندوق) إضافة إلى إدخال المعلوماتية على عمليات التجارة الخارجية كذلك إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

✓ 1993: إدخال المعلوماتية على جميع العمليات البنكية؛

✓ 1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة التسديد والسحب؛

✓ 1996: إدخال عملية الفحص السلبي (Te traitement) والتي سهلت العمليات البنكية، عن بعد وفي الوقت المطلوب؛

✓ 1998: قام البنك بتشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

3- المرحلة الثالثة (1999-2005): خلال هذه المرحلة تم دخول البنك ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وخاصة مجال الاستثمار المستعمل من طرف رجال الأعمال حيث تم انجاز مشاريع عدة أهمها في سنة⁽¹⁾:

✓ 2000: القيام بفحص دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف لأداء البنك وكذا انجاز مخطط التسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية؛

✓ 2001: قام البنك بالتطهير المالي والمحاسبي، تخفيفا لإجراءات الإدارية والتقنية؛

تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج (Progiciel Sybu) كزبون مقدم للخدمة. وبصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية وكذا من أجل تلبية رغبات زبائنه، اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبرنامج خماسي يتركز أساسا على عصرنة البنك وتحسين الخدمات إضافة إلى إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

4- المرحلة الرابعة (2005 حتى يومنا هذا): خلال هذه المرحلة قام البنك بإعادة تخصيصه في الميدان الفلاحي ومنه تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.

ومن خلال تعرضنا لمراح تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نستطيع أن نقدم أهم مزايا البنك في نقاط رئيسية هي:²

أ- يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية؛

ب- استعماله لنظام SWIFT منذ سنة 1991؛

ت- استعماله لنظام الإعلام الآلي في مختلف عمليات التجارة الخارجية؛

ث- الشبكة الأكثر كثافة؛

ج- هو بنك شامل وعالمي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية؛

ح- ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة؛

¹- نفس المرجع السابق، ص 52.

²- نفس المرجع السابق، ص 54.

خ- القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد.

المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والهيكل التنظيمي له.

سننتظر إلى أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي للبنك.

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك تجاري: تتمثل مهامه في (1).

أ. معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف أو خزينة)؛

ب. فتح حسابات لكل شخص يقدم طلباً؛

ت. المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط؛

ث. تعامله مع مؤسسات القرض العمومي؛

ج. القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني؛

ح. منح قروض قصيرة ومتوسطة الأجل؛

خ. تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

د. المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة

وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين

تلخصت أهم محاوره في:

أ. إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛

ب. عصرنة البنك (تقوية تنافسية)؛

ت. احترافية العاملين؛

ث. تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛

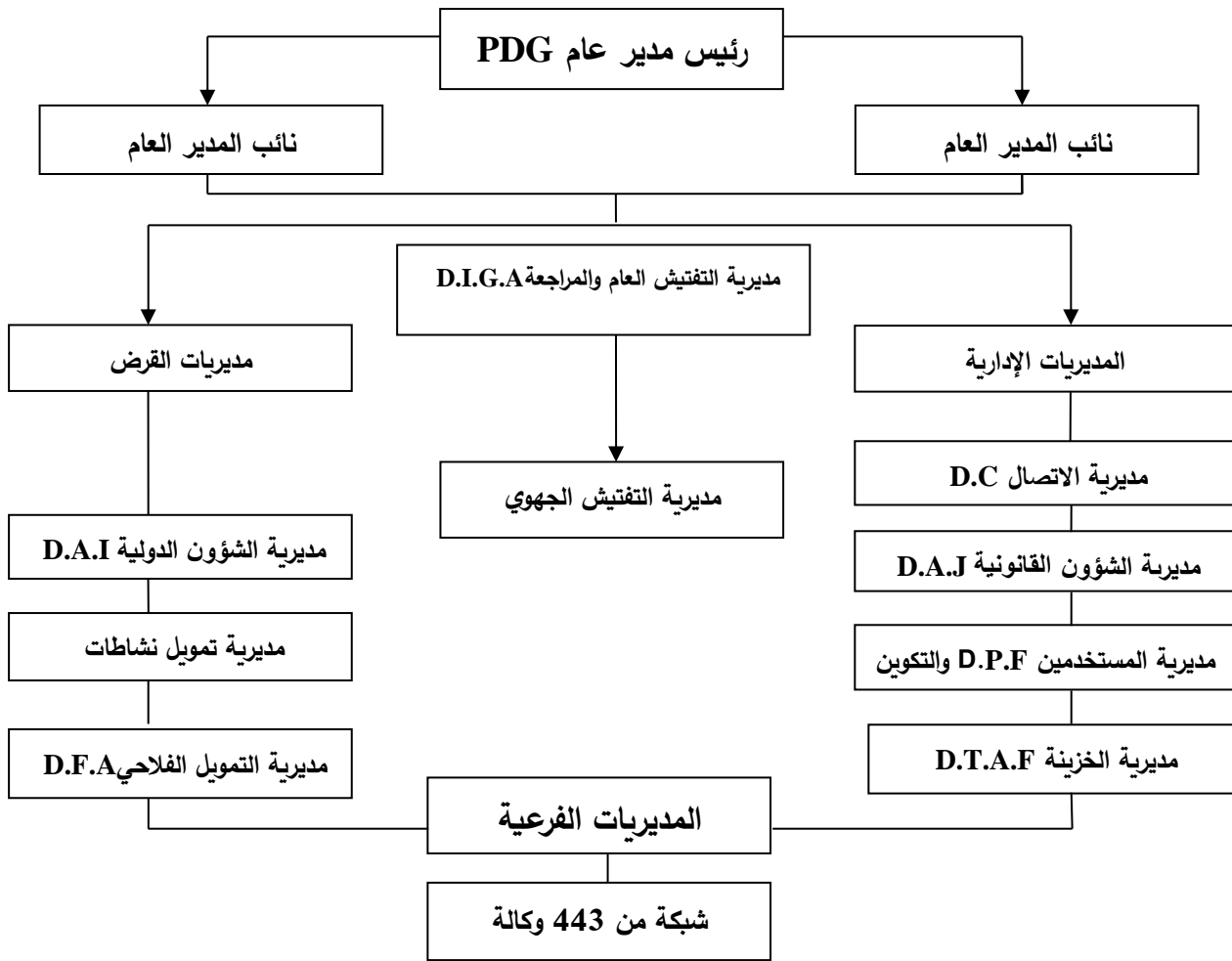
ج. تطهير وتحسين الوضعية المالية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والنظام المعتمد فيه:

وسننتظر للهيكل التنظيمي من خلال الشكل رقم (01) الذي يمثل أهم الأقسام ومديريات البنك وهو كالتالي:

1- نفس المرجع السابق، ص 56.

الشكل رقم (1-2): مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال الاستعانة بوثائق مقدمة من طرف وكالة رقم 281 بخميس مليانة.

التعريف بوكالة بدر رقم 281 بخميس مليانة وهيكلها التنظيمي:

من خلال قيامنا بتربص داخل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 281 المتواجدة بخميس مليانة، ارتأينا

لتقديم لمحة عن مكان تربصنا كالتالي:

1- نشأة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 281: هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني، ظهرت بعد ولادة البنك الأم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تم إنشاء هذه الوكالة سنة 1995 وذلك نظرا للطبيعة الفلاحية للمنطقة المحيطة ببلدية خميس مليانة رغم وجود وكالات أخرى في نفس هذا المكان، وهو ما يبين الحاجة لهذه الوكالة في هذه المنطقة، وتقع هذه الوكالة في وسط المدينة لخميس مليانة، بالضبط في شارع العقيد بوقرة رقم 92، حيث بدأت نشاطها سنة 1995 برأس مال قدره 500 مليون دج، كما تقوم هذه الوكالة بتغطية ستة مناطق داخل ولاية عين الدفلى (وهي خميس مليانة، سيدي لخضر، بئر ولد خليفة، برج الأمير خالد، طارق بن

زياد وعين السلطان)، تساهم الوكالة في تطوير القطاع الفلاحي وترقية نشاطات الصناعة التقليدية والفلاحية بالإضافة إلى خدمات مصرفية أخرى مثل منح القروض، قبول الودائع، تقديم إرشادات... الخ⁽¹⁾.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة 281 خميس مليانة: إن وكالة خميس مليانة التي وضعت تحت رقم استدلال 281 تتضمن بداخلها عدة مصالح من بينها:

- المدير: يتولى إدارة الوكالة ويعتبر المسؤول الأول بحيث له عدة مهام من بينها: رسم وتخطيط السياسة العامة للوكالة لعرض البنك أمام السلطات المحلية باعتباره مؤسسة مالية مهمة؛ تثبيت المهام وإتباع تنفيذه؛ تمثيل الوكالة أمام الآخرين؛ التطبيق الحرفي للقوانين؛
- الأمانة: تقوم بتنظيم وترتيب كل ما يخص مدخلات ومخرجات المدير وعلى رأسها الاستقبال والتوجيه وتتضمن عدة مهام متمثلة فيما يلي: تسجيل الرسائل الواردة؛ استقبال وإرسال المكالمات الهاتفية؛ الطباعة على الآلة والكمبيوتر؛ تنظيم وترتيب المستندات؛
- المصلحة الإدارية: تعمل في إطار القرارات المنظمة للخدمات المقدمة للزبائن؛
- مصلحة القروض: يتم دراسة ومتابعة الملفات وتسيير مختلف القروض ومساعدة الزبائن على اختيار القروض المناسبة حسب طبيعة نشاطهم والحالة القانونية لمؤسساتهم، ويرأسها رئيس المصلحة؛
- مصلحة المراقبة والمحاسبة: تقوم هذه الخلية بمحاسبة القابض لشباك على كمية الأموال الصادرة والواردة في آخر يوم وخاصة المراقبة الدائمة المفروضة؛
- مصلحة الاستغلال الخارجي: هي مصلحة متخصصة في إنجاز عمليات تحويل الأموال من العملة الصعبة إلى الدينار الجزائري (الصرف الأجنبي) والعكس⁽²⁾.

¹- بن عيسى غربي، مرجع سابق، (معلومات حول نشأة وكالة بدر 281).

²- نفس المرجع السابق، (معلومات حول الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 281).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

حيث خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمت باختيار عينة عشوائية من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع عمال مختلف البنوك في الوطن، وقد اقتصرت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة وذلك لمعرفة مدى دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالبنك.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة لدراستها.

2- عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة بخميس مليانة، وتم توزيع 50 إستبانة بنسبة 100% واسترجاع 50 استبانة.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

50 استبانة	الاستبانات الموزعة
50 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: التدريب هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.
 - المتغير التابع: تحسن أداء العاملين هي المتغير التابع في نموذج الدراسة.
- يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم (2-2): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) أنظر الملحق رقم (01).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الإجتماعي، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): سلم ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4 - 0.8}{5}$$

✓ من 1 إلى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 إلى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 إلى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 إلى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أسئلة التدريب.

المحور الثالث: أسئلة تحسين أداء العاملين.

ثانياً: أداة القياس (برنامج الـ SPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثاً: صدق الاستبانة: أنظر الملحق رقم(02).

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (3-2): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.928

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.928 أي بنسبة 92.8 % وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جدا من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال " المستجوبين " (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

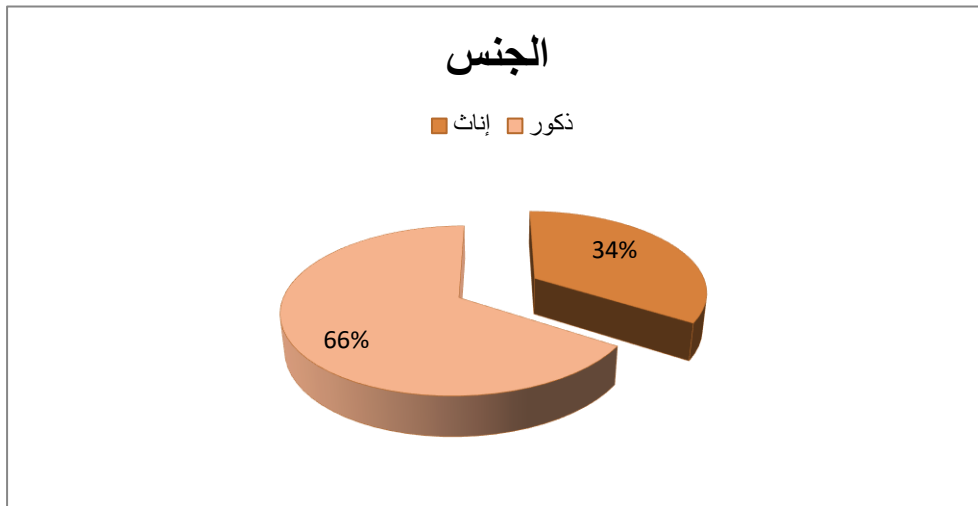
بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالتدريب، الفقرات المتعلقة بتحسين أداء العمال، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي spss.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي والأقدمية في العمل حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

- 1- النوع الاجتماعي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.
- جدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	33	66%
أنثى	17	34%
المجموع	50	100%



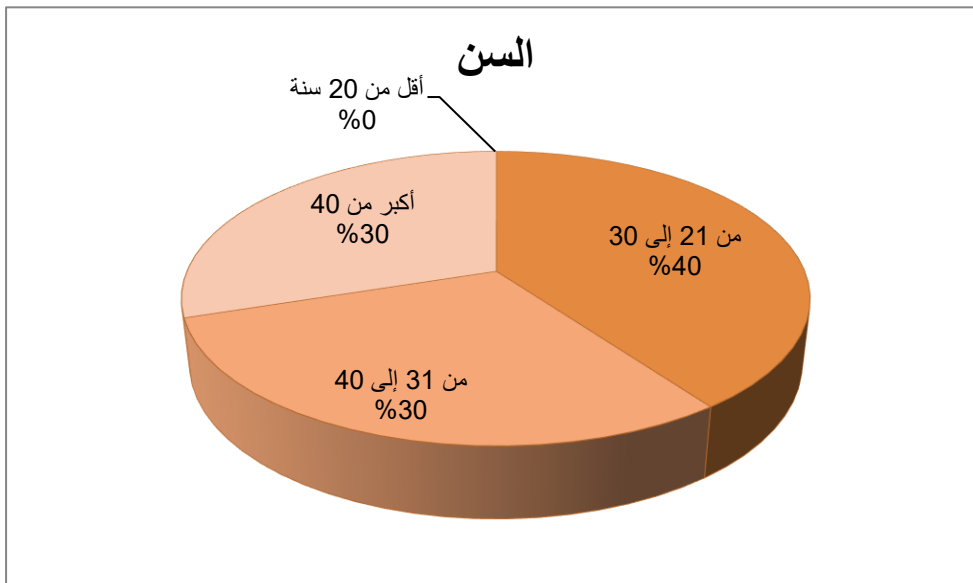
الشكل رقم (3-2).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 66% من أفراد العينة وبتكرار قيمته 33، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 34% وب 17 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى.

2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.
جدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 20 سنة	0	00 %
من 21 إلى 30 سنة	20	40 %
من 31 إلى 40 سنة	15	30 %
أكثر من 40 سنة	15	30 %
المجموع	50	100%



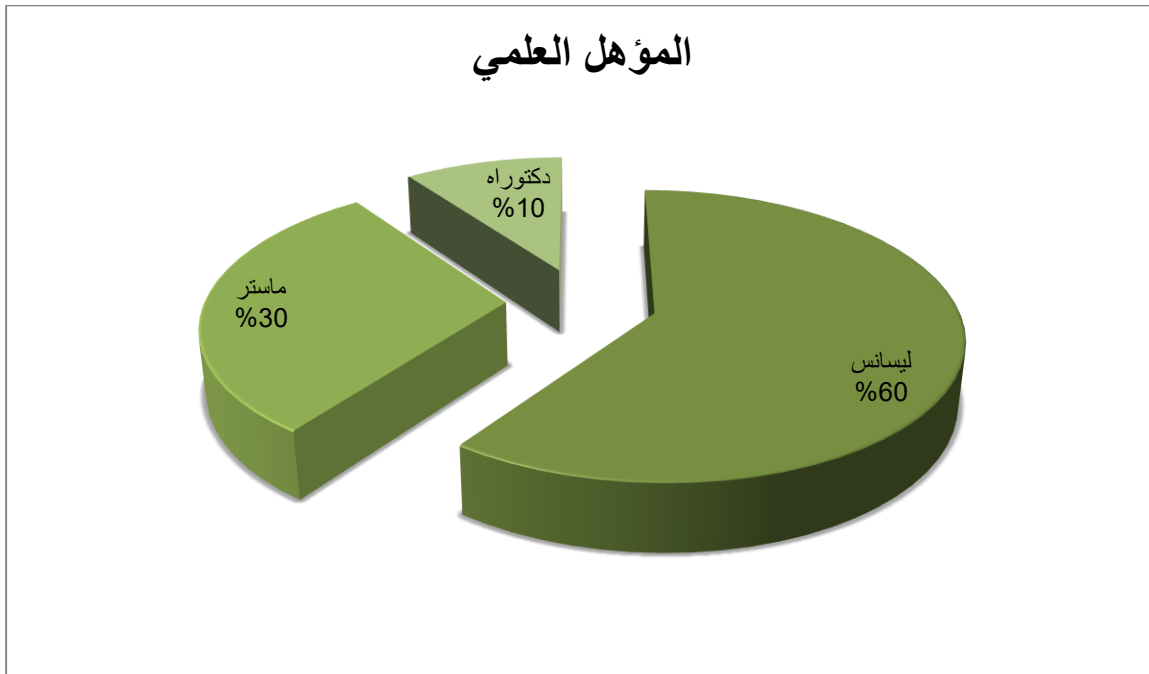
الشكل رقم (4-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملء الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 21 سنة و30 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 40 % وبتكرار قيمته 20 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المؤهل العلمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.
جدول رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ليسانس	30	60%
ماستر	15	30%
دكتوراه	05	10%
المجموع	50	100%



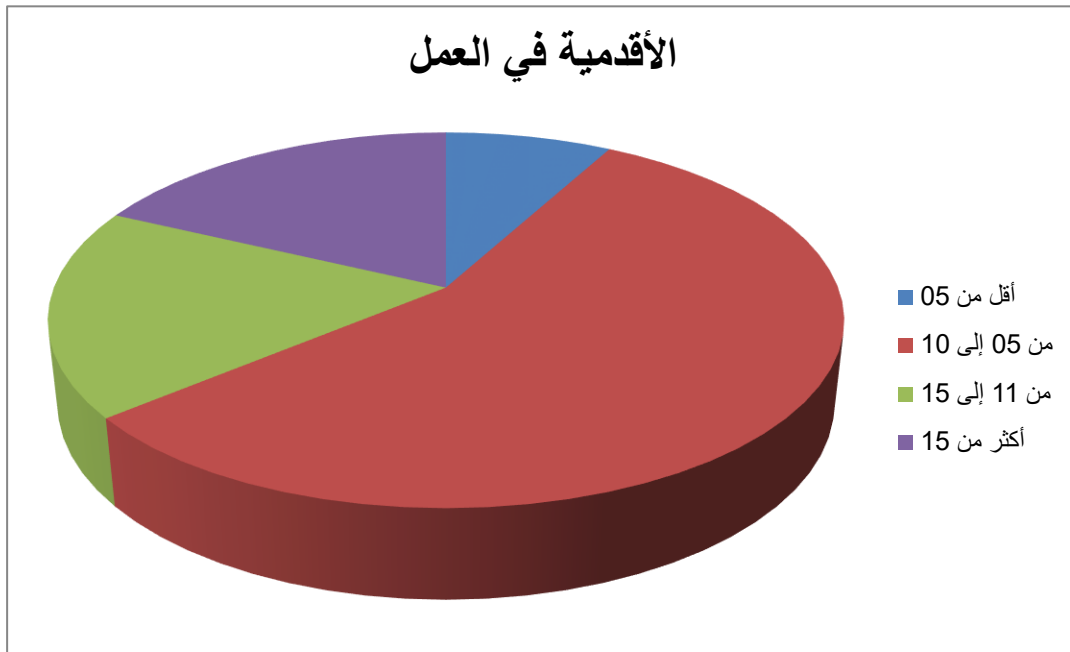
الشكل رقم (5-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى " ليسانس " على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 60 وبـ 30 تكرار.

4- الأقدمية في العمل: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.
جدول رقم (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	04	08 %
من 05 إلى 10	28	56 %
من 11 إلى 15	09	18 %
أكثر من 15	09	18 %
المجموع	50	100 %



الشكل رقم (6-2)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 56 % وبـ 28 تكرار.

ثانياً: تقييم عينة الدراسة لعبارات التدريب.

سنحاول دراسة آراء العمال حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال 10 عبارات، ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال عشرة عبارات.

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول عبارات التدريب.

جدول رقم (9-2): معلومات خاصة بالتدريب.

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.28	0.834	46	42	6	6	-	1- يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة .
موافق	4.14	0.729	30	58	8	4	-	2- تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب.
موافق	4.22	0.737	38	48	12	2	-	3- تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب.
موافق	3.92	0.853	24	50	22	2	2	4- تقوم الإدارة باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب.
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	5- تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.
موافق	3.86	0.808	18	58	16	8	-	6- تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.
موافق	3.66	.0772	10	54	28	8	-	7- طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة.
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	8- أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة.
موافق	3.86	0.808	18	58	16	8	-	9- تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

موافق	4.14	0.729	30	58	8	4	-	10- يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.
موافق	4.016	0.807	التدريب					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ: 41.3 % وبتكرار 23 لموافق بشدة" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.28 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 - 5] وهذا يدل على أن التدريب من ضمن أولويات الإدارة.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 29 وبوسط حسابي 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20]، أي أن تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب.
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 4.22 هذا يوحي بأن أغلب العمال يرو أن الإدارة تخصص ميزانية معتبرة للتدريب.
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 ووسط حسابي قدره 3.92، لأن الإدارة تقوم باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب.
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 48 % وبتكرار قيمته 24 ووسط حسابي قدره 4.04، هذا يوحي بأن أغلب العمال يرو أن الإدارة تقوم بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % وبتكرار قيمته 26 ووسط حسابي قدره 3.86، وهذا يدل على أن الإدارة تحلل الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.
- السؤال رقم (07): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54 % وبتكرار قيمته 27 ووسط حسابي قدره 3.66، لأن طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة.
- بالنسبة للسؤال رقم (08) تمثلت أعلى نسبة بـ: 56 % وبتكرار 28 " لموافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.04 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار معياري قدره 0.903، وهذا يدل على مناسبة أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة.
- السؤال رقم (09): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58 % وبتكرار قيمته 29 ووسط حسابي قدره 3.86، لأن البنك يقوم بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.
- السؤال رقم (10): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 58 % وبتكرار 29 وبوسط حسابي 4.14 وبتكرار معياري قدره 0.729، وهذا يدل على أن البنك يقوم بتدريب العمال على التقنيات الجديدة التي يطبقها البنك.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

• أما المجال الكلي للتدريب متوسطه الحسابي يساوي 4.016 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبانحراف معياري إجمالي 0.807 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر.

ثالثا: تقييم عينة الدراسة لعبارات تحسين أداء العاملين.

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (10-2): معلومات خاصة بتحسين أداء العاملين.

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	4.26	0.899	48	36	12	2	2	1- تهتم الإدارة برفع أداء العمال وقياس الأداء.
موافق	4.00	0.700	18	68	12	-	2	2- يقوم المسؤول بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة.
موافق	3.94	0.793	20	60	16	2	2	3- معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة.
موافق	3.76	0.797	14	56	22	8	-	4- هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة.
موافق	4.12	0.773	32	52	12	4	2	5- أدى التدريب إلى تحسين أدائي وإنتاجيتي.
موافق	3.90	0.814	18	62	14	4	2	6- أدى التدريب إلى زيادة ثقتي بإمكانياتي.
موافق	3.84	0.866	20	52	22	4	2	7- تحصلت على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية.
موافق بشدة	4.22	0.932	48	34	10	8	-	8- أدى التدريب إلى زيادة حبي للمؤسسة ولزملائي.
موافق	3.24	1.318	10	50	14	6	20	9- ساعدك التدريب على تنفيذ الأعمال بسهولة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

محايد	3.28	1.196	14	32	36	4	14	10- التدريب رفع من مهارتي العملية.
موافق	4.00	0.700	18	68	12	-	2	11- تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.
موافق	.385	0.912	تحسين أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 48 % وبتكرار 24 " لموافق بشدة " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.26 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [5 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.899، وهذا لأن الإدارة تهتم برفع أداء العمال وقياس الأداء.
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.700، ومنه فإن المسؤول يقوم بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة.
- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60 % وبتكرار 30 وبوسط حسابي 3.94 وبإنحراف معياري قدره 0.793، وهذا يوحي بأن معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة.
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.76 وبإنحراف معياري قدره 0.797، وهذا يدل على أن هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة.
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 ووسط حسابي قدره 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.773، لأن التدريب أدى إلى تحسن أداء وإنتاجية العمل في البنك.
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.90 وبإنحراف معياري قدره 0.814، وهذا يوحي إلى أن التدريب أدى إلى زيادة ثقة العمال بإمكانياتهم.
- السؤال رقم (07): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 26 وبوسط حسابي 3.84 وبإنحراف معياري قدره 0.886، وهذا معناه أن العمال تحصلوا على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية.
- السؤال رقم (08): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 4.22 وبإنحراف معياري قدره 0.932.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

السؤال رقم (09): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 و وسط حسابي قدره 3.24 وبتكرار معياري قدره 1.318، لأن التدريب يساعد على تنفيذ الأعمال بسهولة.

السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "محايد" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 36 % وبتكرار قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.28 وبتكرار معياري قدره 1.196، لأن التدريب يرفع من المهارات العملية للعمال.

السؤال رقم (11): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبتكرار معياري قدره 0.700، ومنه فإن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.

• أما المجال الكلي لتحسين أداء العاملين متوسطه الحسابي يساوي 3.81 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبتكرار معياري إجمالي 0.951 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

رابعاً: إختبار فرضيات الدراسة.

والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين بالبنك الجزائري للتنمية الريفية عند مستوى $\alpha=0.05$.

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (التدريب)، والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) (أنظر الملحق رقم 03)، كالتالي:

$y=a+bx$ حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (11-2): نتائج تأثير التدريب وتحسين أداء العاملين.

تحسين أداء العاملين							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t			
*0.000	7.356	0.489	0.825	*0.000	6.889	13.586	a	التدريب
				*0.000	1.983	0.177	b	
*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* نموذج انحدار التدريب وتحسين أداء العاملين هو:

$$Y = a + bx$$

* معامل الارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين = 0.825 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما

$$(Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05)$$

* معامل التحديد $R^2=0.489$ ، والذي يعني ان 48.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التدريب) والنسبة المتبقية 51.1 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين أداء العاملين.

* $F=7.356$ ، $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أكثر من مستوى دلالة الإسمي 0.05، معناه دالة إحصائية وبالتالي مقبولة وهذا يدل على وجود تأثير وعلاقة معنوية بين التدريب وتحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة.

* $a=13.586$ ، وإختبار ستودنت $t_a=6.889$ بإحتمال $Sig.=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على الثابت (معامل التوجيه) مقبول إحصائياً.

* $b=0.177$ ، إختبار ستودنت $t_b=1.983$ بإحتمال $Sig.=0.000$ وهذا يدل على أن التدريب يؤثر في تقدير قيمة تحسين أداء العاملين وبالتالي مقبول إحصائياً.

وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (50) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم إدخال جميع البيانات واستخدام عدد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

خاتمة

التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك حفاظا وضمانا لنجاحها فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى اكتساب عمالها لمعارف وأفكار وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات وقدرات فكرية لا يستهان بها لكن مدة الجهود الفكرية يجب أن تتوج بعملية تدريبية فعالة والتي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، وذلك من أجل اكتساب خبرات ومهارات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المكلفين على أكمل وجه.

فمن أجل تحسين أداء العمال بالبنك لأبد من قيام الأخير بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية تصميم برامج تدريبية تتناسب ومتطلبات الدورة التدريبية، تنفيذ البرامج واخيرا تقييمها.

ومن أجل محاولتنا معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا، ثم حددنا الإطار المفاهيمي للتدريب وتحسين أداء العمال، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة، ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء إستبانة، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع وفي الأخير وبعد جمع الاستمارات وجمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

نتائج واختبار الفرضية.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار فرضية الدراسة ويتضح على النحو التالي:

نصت الفرضية على وجود علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 توصلنا إلى ما يلي:

يمكننا القول بأنه توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتدريب على تحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية والريفية فرع خميس مليانة عند مستوى دلالة 0.05، وذلك إستنادا على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS، حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود إرتباط طردي قوي بين التدريب وتحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة، وكذلك على وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين التدريب وتحسين أداء العاملين من خلال إختبار فيشر.

مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين بالنسبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة وبالتالي الفرضية مقبولة.

نتائج الدراسة.

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة.

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العمال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك عن طريق الاستبانة، وبعد التحليل والمناقشة يمكن أن نصوغ أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة محل الدراسة بصلاحيات التدريب لتحقيق الارتقاء بالأداء وكفاءة العاملين.
 - ان العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من كفاءتهم وان اداءهم لمهامهم بعد التدريب كان اكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.
 - ضرورة توفير ادوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات الى غاية تقييم العملية.
 - هناك علاقة ذو دلالة إحصائية في تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين، لكن هذا التأثير متفاوت من شخص إلى اخر.

توصيات الدراسة

- ترسيخ القناعة لدى إدارة البنك والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات ادارية وعملية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لنجاح البنك، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات البنوك الاخرى في مجال التدريب وفي وضع البرامج وحتى استقدام مدربين ذوي كفاءة عالية في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتدربين.
- اجراء الدراسات العلمية لتحديد احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم، لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات بالإضافة الى ان البرنامج التدريبي يهدف الى تطوير وتحسين كفاءة العاملين وتحسين الخدمات الصحية وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب إقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم.

آفاق الدراسة

- تمحور موضوع هذه الدراسة حول تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية والريفية في فرع خميس مليانة (ولاية عين الدفلى).
- وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من الأفكار التي يمكن أن تكون موضوعات لبحوث مستقبلية.

في هذا الاطار نقترح المواضيع التالية:

- دراسة تقييميه لواقع التدريب في المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية والريفية.
- دراسة موضوع التدريب والأداء في المؤسسات الاستشفائية.

المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

- 1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 2- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 3- بلال السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.
- 4- حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 6- صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 7- صفوان محمد المبيضي وعائض بن شافعي الاكليبي، التخطيط في الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 8- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 67-68.
- 9- علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 10- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003.
- 12- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
- 13- عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، ط 06، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005.
- 14- علي سعد محمد داود ومحمد الريس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الادارية " ادارة الموارد البشرية رقم 02"، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2013.
- 15- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة ، 2003.
- 16- عبد العزيز النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2014.
- 18- محمد الصيرفي، التدريب الإداري المدربين والمتدربون واساليب التدريب.
- 19- محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت، لبنان، 1997.

- 20- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 21- كامل بربير، ادراة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2008.
- 22- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية(اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، 2009، الأردن.
- 23- يونس كمال حسين، التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، 2005.

ثانيا: المذكرات والأطروحات.

- 1- سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
- 2- محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، مشروع تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010.
- 3- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.
- 4- موسى هالة وهبول وسيلة: دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اوكلي محند الحاج البويرة.

ثالثا: المجالات.

- 1- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.
- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07/2009-2010، المنشورة بالموقع: <http://revue.ouargla.dz>، أطلع عليه يوم 2021/04/29، سا 22:00.
- 1- علي ميا، اثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014.

رابعا: الملتقيات.

- بارك نعيمة، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الاستبيان.



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية
أضع بين أيديكم هذا الإستبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة حالة البنك الجزائري للتنمية الريفية

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
شكرا لكم ولاهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذ: بن يوسف بن زهرة

إعداد الطالبين:

* ولد محندي عبد الرحمان

* زعير ايمان

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

معلومات عامة

1- المعلومات الشخصية

- النوع الإجتماعي: ذكر أنثى
- السن: أقل من 20 سنة من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة
- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر دكتوراه
- أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الاول : التدريب.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة.					
02	تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب.					
03	تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب.					
04	تقوم الإدارة باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب.					
05	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.					
06	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.					
07	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة.					
08	أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة.					
09	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.					
10	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.					

المحور الثاني: تحسين الأداء.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تهتم الإدارة برفع أداء العمال وقياس الأداء.					
12	يقوم المسؤول بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة.					
13	معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة.					
14	هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة.					
15	أدى التدريب إلى تحسن أدائي وإنتاجيتي.					
16	أدى التدريب إلى زيادة ثقتي بإمكانياتي.					
17	تحصلت على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية.					
18	أدى التدريب إلى زيادة حبي للمؤسسة ولزملائي.					
19	ساعدك التدريب على تنفيذ الأعمال بسهولة.					
20	التدريب رفع من مهارتي العملية.					
21	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.					

الملحق رقم (02): صدق وثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	49	98.0
Exclue ^a	1	2.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	46

الملحق رقم (03): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار للتدريب وتحسين أداء العاملين.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : x

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.825 ^a	.489	.489	5.87895

a. Prédicteurs : (Constante), y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	71.988	1	71.988	7.356	.000 ^b
Résidus	696.829	47	14.826		
Total	768.816	48			

a. Variable dépendante : x

b. Prédicteurs : (Constante), y

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	13.586	1.857		6.889	.000
	y	.177	.058	.238	1.983	.000

a. Variable dépendante : x