



جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية
التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان

التدريب و أثره على أداء العاملين في المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوججر

تحت إشراف :

د. يحيياوي لخضر

من إعداد:

✓ بوبصلة عبد السلام

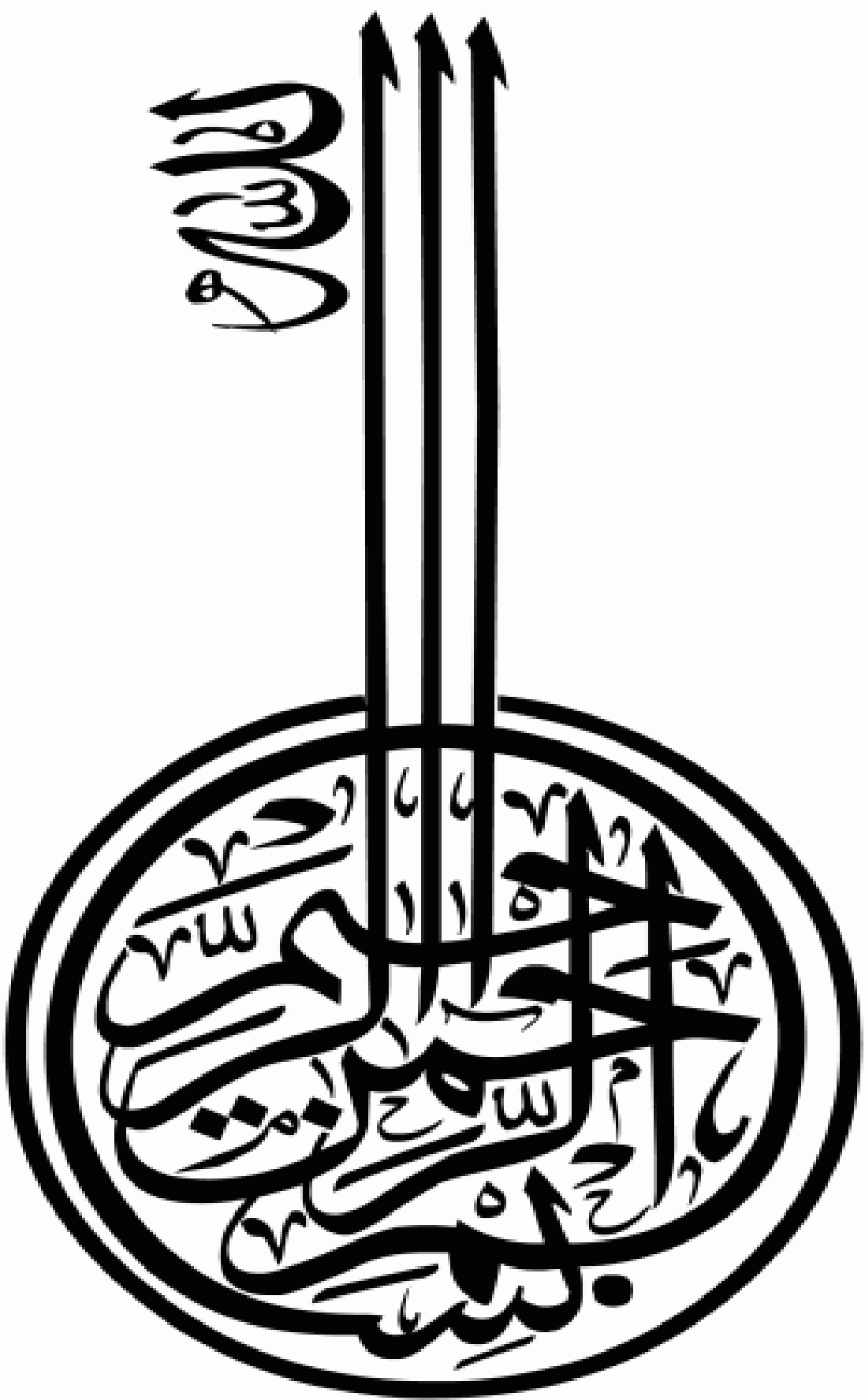
✓ بوبصلة فيصل

نوقشت يوم: .../.../.....

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. زدون جمال
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	د. يحيياوي لخضر
ممتحنا	أستاذ محاضر	د. بن سبع إلياس

السنة الجامعية 2023-2024



شكر

سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم فالشكر و الحمد لله تعالى الذي وفقني في انجاز هذا
العمل وأسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن
يوفقني لما يحبه ويرضاه في الدنيا و الآخرة

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير للأستاذ المشرف
د. يحيى لخصر الذي لم يتخل عن دعمه لنا بالتوجيهات و
النصائح طيلة إنجاز هذا البحث ونسأل الله أن يجعله في
ميزان حسناته

والشكر الجزيل لموصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام
الدكاترة الأفاضل على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير
هذه.

إهداء

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها
قوتي واعتزازي بذاتي الى الكفاح الذي لا يتوقف، إلى
الشامخة التي علمتني معنى الإصرار والتحدي إلى
والدتي الغالية أمدَّ الله في عمرها.

إلى صاحب القلب الكبير والنفس الطويل والذي أمدني
بكل ما يملك الوالد الكريم أطال الله في عمره.

إلى إخوتي الأفاضل

وإلى جميع الأساتذة بجامعة بلحاج بوشعيب.

بوصلة فيصل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد يليق بجلال رب العالمين والصلاة والسلام
على النبي الهادي وإمام المرسلين أما بعد:

لمن قال فيهم جل من قائل: "أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ
الْمَصِيرُ" أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من صبر وربى وشقي ومن حثني على المثابرة
والتقدم وعدم اليأس إلى أبي العزيز.

إلى رمز الحنان والصبر والطمأنينة ، والتي أنارت لي
طريق النجاح، شكرا أمي الغالية

كما أهديه إلى أخواتي وأصدقائي وإلى وطني الحبيب.

بحب بوبصلة عبد السلام

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الجانب النظري	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين
2	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته
2	الفرع الأول: ماهية الأداء
4	الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين
5	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
6	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
6	الفرع الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
7	الفرع الثالث: تحسين أداء العاملين
9	المبحث الثاني: تعريف التدريب و أهميته داخل المؤسسات
9	المطلب الأول: تعريف التدريب و أهميته داخل المؤسسات
9	الفرع الأول: تعريف التدريب و خصائصه
11	الفرع الثاني: أهمية التدريب
12	المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين
12	الفرع الأول: دور التدريب في المواظبة و المثابرة في العمل
13	الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة و الجودة في إنجاز العمل
14	الفرع الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين
14	الفرع الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل
16	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجانب النظري

18	تمهيد
19	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة حمام بوججر
19	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
19	الفرع الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
20	الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
21	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
21	المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر
21	الفرع الأول: التعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر
21	الفرع الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر
23	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر رقم 769
24	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
24	المطلب الأول: المنهج المتبع
25	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
27	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
28	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
28	المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية
30	المطلب الثاني: عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
34	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
37	خلاصة
39	الخاتمة العامة
42	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
--------	---------	--------

28	وصف العينة حسب الجنس	الجدول رقم 01
28	وصف العينة حسب السن	الجدول رقم 02
29	وصف العين حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم 03
29	وصف العينة حسب الخبرة	الجدول رقم 04
30	نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في جودة التدريب	الجدول رقم 05
31	نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في أداء العاملين	الجدول رقم 06
34	معاملات ألفا كرونباخ	الجدول رقم 07
35	نتائج معامل الارتباط لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	الجدول رقم 08

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
21	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	الشكل رقم 01-02
23	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة حمام بوججر رقم 769	الشكل رقم 03-02

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد التقدم العلمي الذي يطرأ على العالم اليوم ضرورة للمنظمات، سواء كانت عالمية أو محلية، لاعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة. ينبغي عليها التحول نحو اقتصاد المعرفة واستغلال العقل البشري ك رأس مال، والاستثمار في البحث العلمي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في هذا السياق، تولي كافة المنظمات والجهات الحكومية وغيرها اهتماماً بالغاً للعنصر البشري، نظراً لدوره الحيوي كمورد أساسي يسهم في نجاحها أو فشلها على المدى البعيد.

و لكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و اختيار و توفير هذه الاحتياجات ، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب ، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم بتطوير و تنمية مهارات و قدرات الأفراد.

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف و بين متطلبات و قدرات و مهارات الأفراد ، يحث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد و إلى إكسابهم مهارات و معارف جديدة و تغيير اتجاهاتهم و تطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه ، إلا اتجاه ترى الإدارة أنه الأصلح للعمل و الأنفع من وجهة نظر الكفاءة.

لذا فقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتبار من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات و بين الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء خدماتية أو تجارية و بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية و كفاءة ممكنة ، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها.

يؤدي عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة و المدربة و القادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية ، إلى ضعف قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق أهدافها، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم و تنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهداف البنك، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر عند مستوى معنوية 0.05 ؟
- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ونتائج أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر عند مستوى معنوية 0.05 ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتوسطات نظرة العاملين لواقع التدريب في المؤسسة يعزى للخصائص الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة، عدد دورات التدريب) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر؟
- الفرضيات

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر عند مستوى معنوية 0.05.
- لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ونتائج أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر عند مستوى معنوية 0.05 ؟
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتوسطات نظرة العاملين لواقع التدريب في المؤسسة للخصائص الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة، عدد دورات التدريب) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر عند مستوى معنوية 0.05 ؟
- ❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه من خلال موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل لأجل لأهم الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.

إن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين و المسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب و إيجاد الآليات والحلول المناسبة هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظمات.

❖ أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مدى تطبيق البنك لمراحل العملية التدريبية.
- توضيح تطبيق ممارسة البنك لخطوات بناء استراتيجية التدريب.
- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في البنك.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.
- بيان مدى تبني البنك للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.
- ثراء المكتبة المحلية عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين.
- تقديم إضافة للمصلحة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية لموظفي البنك.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر

الحدود الزمنية : أجريت الدراسة الميدانية من 2024/03/10 إلى 2024/03/16 من السنة الجارية.

❖ الدراسات السابقة

1. دراسة عوض الله محمد على محمد الهادي 2117 م 1438 هـ . بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي

تناول الباحث دراسته عن دور التدريب في أداء العاملين ، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستيريك في الفترة (2015-2016) حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة و مواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وقد اختير البحث.

الاستفادة من الدراسة:

إن تدريب الموظفين يجب الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين يكون بطرق حديثة لكي لا يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لديهم.

2. دراسة هالة الطيب السنوسي محمد 2016م . ماجستير في إدارة الاعمال

تناولت الباحثة دراسة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السويدية، وكذلك قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب، اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسات المتمثلة في:

توجد علاقة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بالبنك الفرنسي و بنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن، استخدمت الدراسة عينة قصدية، وكان حجم العينة 150 فرد، وزعت عليهم الاستبانات، ردت 141 بنسبة % 99 من جملة الاستبانات الموزعة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (spss).

الاستفادة من الدراسة:

قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب تؤثر على واقع التدريب وتدريب المكلف بالإدارة التدريبية تدريباً جيداً يؤهله لإدارة العملية التدريبية.

3. دراسة شنافي نوال، " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتورة "يحياوي مفيدة". للموسم الجامعي 2014/2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، و لتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع للدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة 04 استبانة صالحة للمعالجة و تم تحليلها باستخدام spss.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري. وبعدها توصل إليها لباحثة من نتائج تقدمت بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية التي تفرضها المؤسسة.

❖ صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهت الباحثين:

- صعوبة جمع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة.
- صعوبة التوفيق بين إعداد المذكرة و بصفتنا طالبين و متربصين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR في نفس الوقت.

❖ هيكلية الدراسة

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري حيث قمنا بتقسيم بالتعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب و أداء العاملين، و تطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حمام بوحجر، في حين قمنا بعرض الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة وكذا عرض النتائج وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء "spss" في المبحث الثاني للفصل الثاني. وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة تناولنا فيها النتائج التي توصلنا لها مع تقديم بضعة اقتراحات وجدناها مناسبة للتقدم في موضوع الدراسة.

الفصل الأول

الجانب النظري

تمهيد

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تحتل مرتبة متقدمة ضمن العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات على مستوى العالم. يرجع ذلك إلى أهميتها الكبيرة التي تظهر من خلال تحسين أداء العاملين. في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل والتي تفرض ضغوطاً متعددة على المؤسسات، أصبح من الضروري التكيف معها عبر التركيز على تدريب الموظفين لتحسين أدائهم.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين

ركز الفكر الإداري التنظيمي على موضوع الأداء نظراً لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤاها وقيمها الجوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها. و حتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتناول تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و محدداته

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء، ومن ثم سنتناول مفهوم أداء العاملين.

الفرع الأول: ماهية الأداء

1. تعريف الأداء:

الأداء هو القيام بتنفيذ العمل في إطار واجباته ومسؤولياته وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المحاور الكفاء¹.

الأداء يعبر عن مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية، وعلى درجة إنجاز المهام، فإنه يقتصر على العنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى²

و منه نستخلص بأن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد والمجموعة في مكان العمل ويعد من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

1 عبد القادر بن عبد الحافظ الشخي، هندسة الحوار، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2011، ص 73.

2شكري عبد الكريم، أهمية قياس أداء الموارد البشرية في ظل تغيير البيئة الداخلية، جامعة سعيدة، ص 5.

2. مكونات الأداء

الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية مالية، معلوماتية.

الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوب من استخدام الموارد إدارتها بشكل جيد.

الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة.

الأهداف: و هي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف، حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.¹

3. تصنيف الأداء

حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين :

أ/ الأداء الداخلي: ينقح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال: الأداء البشري، الأداء التقني

ب/ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج

حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ/ الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني تحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة .

ب/ الأداء الجزئي: هي مختلف الأداء التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدي كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج .

حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء كالاتي:

أ/ الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نتائجها.

1فضيلة نشاش، مذكرة لنيل شهادة الماستر حول التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية، ص66 ص 67 .تنظيم العمل. جامعة أحمد دراية. الجزائر .2020.

ب/الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، و أفراد المجتمع الخارجي، وثانيا تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى.

ج/ الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة.

د/الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .¹

الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين:

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين و من ثمة إلى محدداته كآلاتي:

1. تعريف أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:
- عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.²

- وعرفه العديد من الباحثين أنه ما يقدمه و يضيفه العاملون من مخرجات عمل، و نوعية علاقاتهم بالآخرين و انضباطهم و التزامهم بالأنظمة و تعليمات العمل.³

- وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات العامل في المنظمة.⁴

1مكاوي إبراهيم عبد الله قرشي، ادارة تغيير وأثرها في أداء العاملين، إدارة الأعمال، 2019، ص79.

² نجيب سبع ، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة الجزائر 2016/2017، ص: 44

³ فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 10

⁴ فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة لبنند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الليسانس في علوم التسيير إدارة الأعمال جامعة ورقلة الجزائر، 2012/2013، ص: 16-17

– كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.¹

– وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم به لأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاد.²

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أنه تم وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك والنتائج).

2. عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر وهي:³

كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.⁴

نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المثابرة والثقة وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المعرفة بمتطلبات العمل وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.⁵

¹ علي رحمة راشد استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 4، العدد 98، المجلد 23، 2016، ص208

² نجيب سبع ، مرجع سابق ذكره ، ص 44

³ الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTPE) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، الجزائر 2014/2015، ص6

⁴ نجيب سبع، مرجع سابق ذكره، ص 45

⁵ حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص93

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

تُعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأنشطة الرئيسية التي تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين والمنظمة على حد سواء، بهدف تطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف المنشودة. في هذا السياق، سنستعرض مفهوم هذه العملية.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.¹

كما عرفه (Gary Dessler): أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه.² وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.³ وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.⁴

¹عربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012، ص 323

²محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة الجزائر 2011/2012، ص45

³فهد من حمد السعدون دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2013، ص41

⁴عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة الجزائر، 2006/2005، ص 6

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:

1 - أهمية تقييم الأداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة ما يلي:¹

- ساهم تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
- بعد تقييم أداء العاملين أساسياً وجوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالانفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.²

2- أهداف تقييم الأداء :

حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها:³

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.
- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

¹فهد من حمد السعدون، مرجع سابق، ص42

²عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012، ص1

³نادر حامد عبد الرازق أبو شرح تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، النيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 22

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

الفرع الثالث: تحسين أداء العاملين.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء, حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عامليها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك ستحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:¹

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العامل:

عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما, وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.²

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين:

1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2. **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تؤدي إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات.

ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.³

3. **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة

¹عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص20

²مروان الزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 2، العدد 2،الأردن 2012، ص192

³فاروق جهلان ، المرجع السابق ، ص27

في الوقت نفس هبل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظام المتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية وتحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

5. 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 راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتحب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.¹

المبحث الثاني: تعريف التدريب وأهميته داخل المؤسسات.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفه هامة في إدارة الموارد البشرية، ومن أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية داخل منظمات العمل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته داخل المؤسسات

الفرع الأول: تعريف التدريب وخصائصه.

قبل التطرق لمفهوم التدريب يجب معرفة بعض المصطلحات التي ترفق مصطلح التدريب العملية التدريبية لابد من التطرق إليها نذكر منها ما يلي:²

- **التدريب** هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة احتياجات محددة في الوضع الحالي والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها.

¹ فردوس بن عزة، المرجع السابق، ص 11

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، الطبعة 01 عمان، الأردن، 2013، ص ص 23 و 24

- **المادة التدريبية:** هي مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات و ما إلى ذلك من أنواع المعرفة فضلا على الاتجاهات والمهارات والقيم التي يراد توصيلها من المدرب إلى المتدرب.
- **المدرب** هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة إلى المتدرب أو مجموعة من المتدربين.
- **المتدرب** يختلف عن التلميذ نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.
- **التعليم** هو عملية يتم من خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة تشتمل على إجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي أو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع أي إكساب الشخص المعرفة لتطوير سلوكياته¹.

أولا تعريف التدريب

- لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وستحاول استعراضها فيما يلي:
- حسب قاموس أكسفورد:** التدريب هو نقل الشخص للمستوى أو المعيار المرغوب من الكفاية سواءا بالتعليم أو بالممارسة، أو هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف لإحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها².
- حسب منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو):** التدريب هو رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر³.
- التدريب** هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما⁴.

¹ هاشم حمدي رضاء التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص 69

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 17

³ عبد الله حسين جوهر إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص 99

⁴ عليوة السيد، تنمية مهارات مسؤولي العاملين البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52

التدريب هو عملية تغير في نمط التفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العملة.¹

ومما سبق ذكره يمكن وضع تعريف شامل للتدريب:

تدريب الأفراد يمثل نشاطاً إنسانياً وعملية إدارية متجددة تهدف إلى تحقيق تغييرات مرغوب فيها على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، من خلال تنمية الكفاءات والمهارات واكتساب المعرفة الجديدة، وتعزيز التوجهات الإيجابية والتخلص من السلبية، بالإضافة إلى تعزيز الخبرات وتوسيع آفاق المعرفة، بهدف رفع مستوى الأداء والإنتاجية والابتكار والتميز، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

ثانياً - خصائص استراتيجية:

التدريب حتى تكون استراتيجية التدريب عملية أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية لابد من وجود مجموعة الخصائص وهي كالآتي:²

أ- **استراتيجية التدريب نشاط رئيسي مستمر:** إن استراتيجية التدريب ليست أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنها باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعين متطلبات شاغلها وهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرر حدوثه على مدار الحياة الوظيفة للفرد وملائم للتطور الوظيفي للفرد؛

ب- **استراتيجية التدريب نظام متكامل** ذلك لكونها ليست نشاطاً عشوائياً ولا تأتي من فراغ ولا تتجه إلى فراغ والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مداخلات التدريب وتكامل في الأنشطة التدريبية، وأيضاً تكامل في نتائج التدريب وعادة يهدف التدريب لتحقيق النتائج الآتية:

(1) نتائج اقتصادية تتعلق بخفض الوقت وتحسين الجودة

(2) نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم؛

(3) نتائج بشرية تتعلق بكوادر مؤهلة وذات قدرات عالية

¹ عبد السلام مخلوفي الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري " التدريب الموجه بالأداء المتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص163

² باسمه على حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على

شهادة الماجستير في إدارة العمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007، ص17

ج-استراتيجية التدريب نشاط متغير ومتجدد: تتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن تجد في قوالب،

د استراتيجية التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديها مقومات العمل الإداري

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

تكمن أهمية التدريب على ثلاثة مستويات والتمثلة في الآتي:¹

أولا على مستوى المنظمة

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في التالي:

- أ. زيادة الإنتاجية بواسطة تطوير الاطلاع والمعرفة، واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة؛
- ب. ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة؛
- ت. تطوير برامج وإمكانيات المنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة؛
- ث. تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستفسارات
- ج. تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

ثانيا على مستوى الأفراد العاملين

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:²

- أ. تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها، وتطوير مهارات الاتصال،
- ب. تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكل العمل،
- ت. تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطور والتميز والترفيه؛
- ث. تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تنتج عنها ضعف الأداء.

ثالثا على مستوى تطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:³

- أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

¹ عبد الله حسين جوهر مرجع سبق ذكره، ص 109

² عبد الله حسين جوهر مرجع سبق ذكره، ص 110

³ المرجع نفسه، ص 110

ب. قبول الأفراد للتكيف مع التغييرات؛

ت. ترسيخ وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين و تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين

تتطلع إدارة الأداء إلى تطوير الأداء الذي يتخلف ولا يبلغ المستويات المحددة في الخطط المعتمدة، حيث تهدف إلى رفع مستوى الأداء باستمرار وتحسين مكوناته، بهدف تحقيق قدرات تنافسية، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الوسائل، بما في ذلك التدريب كجزء من نظام إدارة الأداء.

الفرع الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة العمل

يعتبر التدريب دورًا أساسيًا في تطوير مهارات العاملين في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة قوة الالتزام والانتماء لديهم تجاه منظماتهم. يظهر أن مشاركة العاملين في برامج التدريب المناسبة يؤدي إلى تشكيل فكر إيجابي نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على سلوكهم ويزيد من انضباطهم وتقانيهم في العمل. يُعتبر تنشيط ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا تحديًا مهمًا يتطلب جهودًا مستمرة لإقناع العاملين بضرورة تحسين أدائهم وتفوقهم في مهامهم، مما يعزز الالتزام والاستمرارية في العمل داخل المؤسسة.

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكّن الإدارة من تحديد مجالات التطوير والتنمية الضرورية في أداء الأفراد، مما يساهم في رفع كفاءتهم وفعاليتهم. يتضمن هذا العمل العلمي تحديد الفئات الوظيفية التي تحتاج إلى دورات تدريبية معينة، ويساعد في وضع الموظفين في البيئة المناسبة التي تعزز شعورهم بتوافق مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة، مما يعزز الالتزام والانضباط في العمل. اختيار الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية يساهم في تجنب الملل الناتج عن الروتين اليومي، وبالتالي يحافظ على مستوى الأداء. كما يعتبر تدريب العاملين على نظام إداري جديد جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، حيث يساهم في تأهيلهم للتغيير وزيادة انسجامهم مع الأنظمة والقوانين الجديدة.

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته و نقاط الضعف لديه ، هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء

الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.¹

الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء، إن هذه الأخيرة يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المؤسسات لتعتمد المؤسسة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.²

التدريب يثير اهتمام الموظف في تحقيق مهامه بدقة وجودة عالية وفقاً للمعايير المحددة، ويعزز استخدام الموارد بشكل أمثل. كما يشجع على جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة، حيث يتعرف الموظف على مهارات ومعارف جديدة خلال الدورات التدريبية ويتبادلها مع الزملاء. يشعر الموظف بزيادة المسؤولية والالتزام تجاه عمله نتيجة لاكتسابه المهارات والقدرات التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وجودة عالية.

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.³

الفرع الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين

تنظيم دورات تدريبية بانتظام وبتنوع في البرامج والمواضيع يمثل جزءاً أساسياً من إثارة الحافز لدى الموظفين. يعتبر التدريب وسيلة فعالة لاكتشاف المواهب الكامنة للموظفين وتطويرها، مما يشجعهم على العمل بحماس وإصرار. ينبغي على المؤسسة توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتشجع على

¹ امال بوزقطة، أثر التدريب على أداء العاملين، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018/2019، ص34

² فطيمة زهرة بن داني، دور التدريب في تحسين أداء الوظيفي، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. 2020/2019، ص26

³ فطيمة زهرة بن داني، المرجع السابق، ص26

قبول التغيير والتجديد، لتعزيز قدراتها الاستراتيجية واستغلال معارفها الكامنة. هذا يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في أداء الأعمال، مما يعزز تحفيز ورفع المعنويات لدى الموظفين الذين يرون في الدورات التدريبية فرصة لتطوير أنفسهم وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر.¹

الفرع الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل

العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق يعزز التفاعل بين الموظفين، وينشئ علاقات اجتماعية وروابط تؤدي إلى التآلف بينهم. يتيح هذا النوع من العمل تبادل المعرفة والخبرات من خلال التواصل المستمر والاتصال، ويوفر منصة لتقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساهم في تطوير الفرد.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة لاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل، إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي وإن المؤسسة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم إنشاء قيمة للمؤسسة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيررون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم واهم شي أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسيا.²

¹ امالبورقطة ، المرجع السابق، ص36

² فطيمة زهرة بن داني ، المرجع السابق، ص27

خلاصة الفصل

يُعد التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن، وذلك نظراً للواقع الذي نعيشه في عصر العولمة، حيث يتوجب على جميع المؤسسات تحسين أداء موظفيها. يهدف التدريب إلى تقليل المخاطر من جهة، وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى. يكمن الاهتمام بوظيفة التدريب في أن المؤسسات تسعى لتحقيق غاية رئيسية تتمثل في تحسين أداء العاملين. فعند النظر إلى الفصل بين برامج التدريب التي تهتم بتحقيق هذا الهدف وبين تحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق هذه الغاية، نجد أن العنصرين يتمثلان في تحسين عناصر الإنتاج، العنصر الأول يتعلق بمهارات وقدرات الموظفين، لذا على المؤسسة أن تقدم برامج تدريبية تسمح لهم بتحقيق نوع من التميز في الإنتاج. أما العنصر الثاني في الأداء وكيفية قياسه من طرف المؤسسة، فيتطلب تطبيق برامج تدريبية تُعنى بإدارة الأداء وتحديد المعايير الملائمة. العنصر الثالث يتعلق بتحقيق التكامل بين الأفراد والوسائل المستخدمة، وهنا تبرز أهمية تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة والطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة. وبذلك، يمكن تلخيص أهمية التدريب في تعزيز مهارات الموظفين، وتحسين أساليب العمل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بدور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.

فتطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وعلى بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي والأولي وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءاً بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة، والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان وفي الأخير سنتطرق إلى نتائج البحث واختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية – BADR وكالة

حمام بوحجر .

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك نشأته وتطوره ثم هيكله التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

قد تأسس بالمرسوم المرقم 206 / 82 بتاريخ (1982/03/13) ، وأنيط به تمويل هياكل و نشاطات الإنتاج الزراعي و كل الأنشطة الممهدة أو المتممة للزراعة و كذلك الصناعات الزراعية أي المعتمدة على الزراعة و الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة و المنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوع نشاطها .

إنه بنك متخصص إذن مهمته تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الريف و تطوير الإنتاج الغذائي (الزراعي-الحيواني) على الصعيد الوطني .

وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري (المسئول الوحيد عن الائتمان الزراعي سابقا) جانبا هاما من اختصاصاته و بذلك أصبح البنك الأخير تجاريا فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

والبنك الفلاحي يتميز بأنه، وفي آن واحد بنك ودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة) و بنك التنمية (يمنح قروضا متوسطة و طويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت). وهو يعطي امتيازاً للمهن الفلاحة والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل (أي سعر الفائدة أقل وضمانات أخف مما يفعله مع غيرها)

تعريف2: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) مؤسسة مالية وطنية ثم إنشائها 13 مارس 1982 تحت الشكل القانوني للشركة من الأسهم .

رأس مالها المسجل 54 000 000 000 دينار مهمتها الرئيسية تطوير القطاع الفلاحي وتعزيز العالم الريفي، كانت تتكون في البداية من 140 فرع تضم شبكتها حاليا أكثر من 300 فرع و 39 مكتب إقليمي.

ينشط حوالي 7000 من المديرين التنفيذيين و الموظفين في الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية، إن كثافة شبكتها وحجم قوتها العاملة تجعل من (BADR) البنك الرائد على الشبكة في المستوى الوطني.¹

الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نظرا للعجز الذي يعاني منه القطاع الزراعي رغم تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري إلا أن هذا الأخير لم يحقق ما كانت تصبو إليه الدولة من تطوير الزراعة، هذا بسبب تعدد الأطراف التي يملوها، يضاف لها قطاع الزراعة ولذلك بدأ التفكير في إنشاء بنك متخصص في القطاع الفلاحي وذلك يظهر من خلال ما نشرته وزارة المالية في إحدى المنشورات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وهو:

تقرير إنشاء بنك فلاحى - مشروع تمهيدي في عدد (أوت- سبتمبر) لسنة (1981) وتحقق ذلك بأن أسس الفلاحة والتنمية الريفية طبقا لمرسوم 106-82 المؤرخ في 13/03/1980 المعروفة بنسبة إعادة الهيكلة التي تدرج ضمنه سبعة أبواب المتمثلة في 67 مادة قانونية.

في بداية الأمر تكون البنك من وكالات متنازل عنها من طرف (BNA) طبقا للمادة 61 من المرسوم 106-82 وعقب تأسيسه سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى فرض نفسه في الساحة الاقتصادية ضمن العالم الريفي وذلك من خلال فتح فروع ووكالات مركزية ووكالات على مستوى التراب الوطني .

وبصدور هذا القانون 88/01 المتضمن إجراء توجيه للمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية شركة ذات أسهم .

و في سنة 1990 أصدر قانون 91/10 المؤرخ في 14/04/1990 وهذا في إطار التحول الاقتصادي من الاشتراكي إلى الليبرالي صدر هذا القانون لينهي تخصص البنوك ويوسع مجالات عملها دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي .

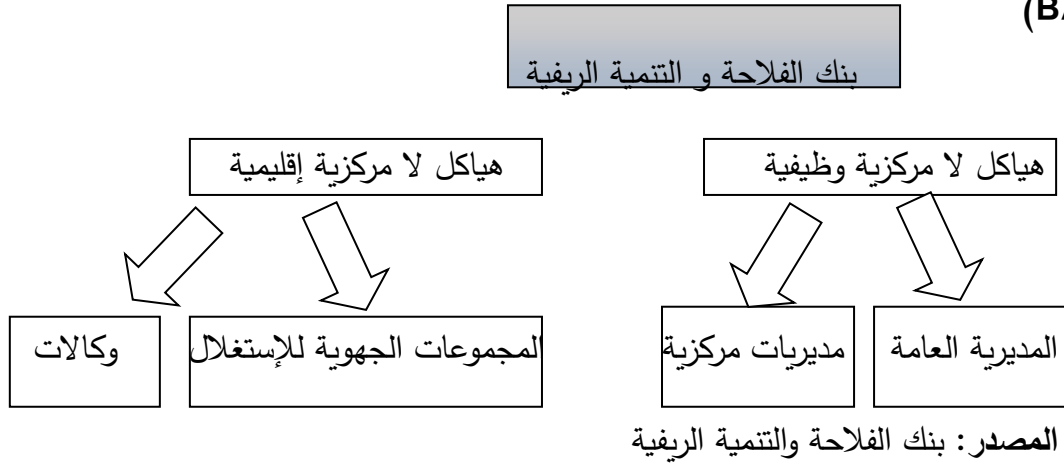
¹ الموقع الرسمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية: www.badr-bank.dz، تاريخ الولوج 2024/05/10 على الساعة 14:00

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من هياكل لا مركزية وظيفية و أخرى إقليمية ، لا وظيفية فهي تتمثل أساسا في المديريات المركزية وعددها 12 وهي متواجدة بالعاصمة وخاضعة للمديرية العامة أما الإقليمية فهي تتمثل أساسا في فروع ووكالات مركزية ، ووكالات على المستوى الوطني .

الشكل رقم (02-01) :الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

(BADR)



المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر:

الفرع الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية دائرة وكالة حمام بوججر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية الحمام بوججر (BADR) هو بنك تجاري تم تأسيسه في 1986، مقره شارع العربي بن مهدي بحمام بوججر ، وهو بنك متوسط الحجم حيث يصل عدد عماله الى 13 موظف بالإضافة الى مديرة البنك ليس له فروع ويعتبر ثالث وكالة بعد العامرية والمالح ، يعمل على جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ويقوم ايضا بمنح قروض قصيرة متوسطة وطويلة الاجل ، و فيما يخص الجانب الإقراضي لهذا البنك فهو يعتبر متخصصا في القطاع الفلاحي و في هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل وترقية النشاطات الفلاحية . ورمز الذي يعمل به هو "769":¹

¹Ben AlalSidahmed service charge clientèle" dans l'agence

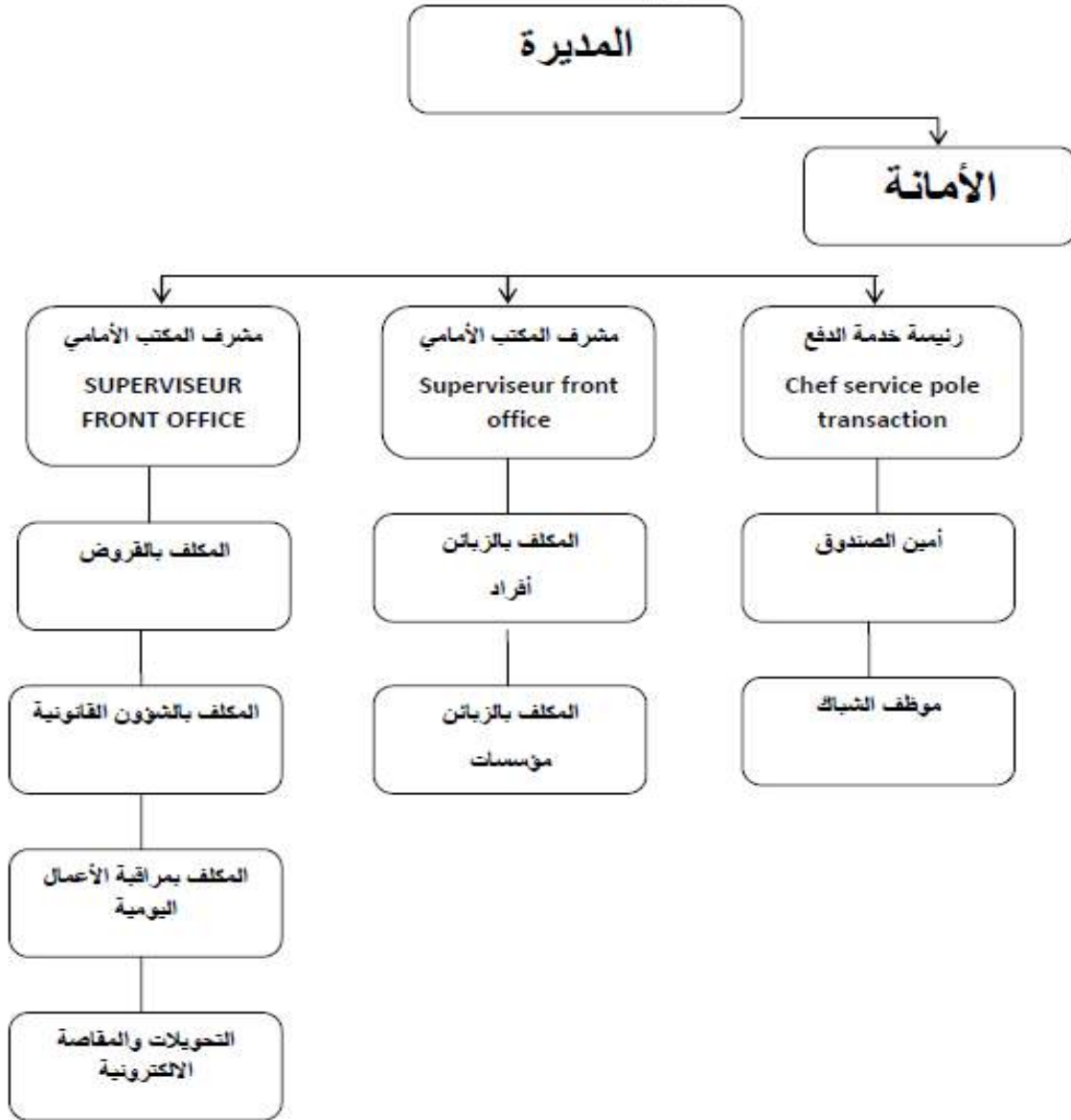
الفرع الثاني: مهام ووظائف بنك التنمية والفلاحة الريفية - وكالة حمام بوحجر ALE

- استقبال الودائع بمختلف أجالها من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
- منح القروض لكل شخص طبيعي أو معنوي في إطار الأشكال المعمول بها.
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي والمساهمة في جلب الادخار الوطني.
- إكتتاب ، شراء ، رهن ، وإيداع أي سند تجاري عام صادر عن الدولة .
- القيام بكل العمليات البنكية أي كل النشاطات المتصلة بالبنك .
- القيام بتحصيل كل المستحقات سندات الأمر ، الفاتورة أي كل الوثائق التجارية المالية .
- فتح حسابات للزبائن.
- التعامل مع مؤسسات القروض الأخرى .
- الالتزام بالضمانات المتصلة بالحجم ونوع القرض
- انجاز تقارير شهرية وسنوية خاصة بكل مجمل النشاطات و التي ترسل إلى المديرية الجهوية للاستغلال

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر رقم 769

الشكل رقم (02-03) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام

بوججر رقم 769



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتبع الباحث عموماً في بحثه مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسمح له بإنجاز بحث علمي قائم على أسس علمية صحيحة، وعليه فقد خص على إتباع أهم القواعد العلمية للخروج بتفسير النتائج بطريقة منظمة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول في المطلب الأول المنهج المتبع المطلب الثاني نستعرض أدوات جمع البيانات، والمطلب الثالث تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع

يقصد بمنهج البحث العلمي "مجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحثين، في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية".

ويمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوبة بحثها من قبل الباحثين، والذين يمكن لهم إتباع مناهج علمية مختلفة وبما أن هذه الدراسة تهتم بتحليل مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين، فقد عمدنا إلى اتباع أسلوب دراسة الحالة مستعينين ببعض تقنيات المنهج الوصفي والتحليلي.

1. المنهج الوصفي

هو ذلك المنهج الذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها بإستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي".

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، لذا فإن المنهج الوصفي يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية، كما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتاجها وتشخيصها ومعرفة كيفية تغييرها

1.2. المنهج التحليلي

يستخدم التحليل بهدف تلخيص الملاحظات بطريقة قادرة على تقديم إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث.

وتهدف عملية التحليل في جوهرها إلى تبويب و تلخيص البيانات و استخلاص النتائج، حيث ترتبط عملية التحليل بعملية أخرى مكملة لها وهي التفسير، فإذا كان التحليل يهدف للتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، بالتفسير يسعى إلى استكشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها هذه التساؤلات وتنظيمها للإجابات المختلفة التي يمكن تطويرها بعد البحث.

2 3. منهج دراسة الحالة هو منهج يهتم ويفحص ويختبر الوحدة المدروسة أو مجموعة العوامل التي تتصل بسلوك معين في هذه الوحدة، بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر فيها، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة، ثم التوصل إلى تعميمات علمية تتعلق بها أو بغيرها من الوحدات المشابهة".³ ولذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل البحث حيث قمنا بعدد من الزيارات لها محاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات ، التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لموضوع التدريب في تحسين أداء العاملين كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة اتجاه موضوع البحث.

بعد التطرق في المطلب الأول إلى المنهج المتبع، ننتقل إلى أدوات جمع البيانات الميدانية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

الجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستبانة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في البنك محل الدراسة.

الإستبانة

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويكون الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".

مرت عملية الاستبيان بعدة مراحل حتي وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إتباع الخطوات التالية:

- القيام بمراجعة شاملة لدراسات و البحوث ذات العلاقة بموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين، والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات؟

عرض المسودة الأولى على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛ تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما يراه المشرف؛ : توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تقسم إلى ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية استغل هذا المحور على بيانات الجنس، السن، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية في المؤسسة والمنصب الذي يشغله، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة ومعرفة تأثيرها في قيم و سلوك و أداء الأفراد

- المحور الثاني: جودة التدريب في مؤسسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر رقم 769 و شملت مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 05 - المحور الثالث: أداء العاملين في مؤسسة وشملت بدورها مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 05

واعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

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

المقابلة

"هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكمن بين الباحث عادة، من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك لتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه".

ويمكن تقسيمها من حيث طريقة إجرائها إلى مقابلة شخصية، مقابلة تليفزيونية، مقابلة بواسطة الوسائل الإلكترونية.

الملاحظة

هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها المادية والبيئية والإنسانية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة الإنسان وتلبية حاجاته". وتم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة ، فأتت

تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات تتعلق بسلوك العاملين ومدى تنظيم العمل، وعلاقات العمال برؤسائهم، معرفة مدى ملائمة بيئة العمل الأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

بعد التطرق على الأدوات المستخدمة في المطلب الثاني، ننتقل الآن إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطلب الثالث

المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

تم اختيار موظفي مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوججر ولاية عين تموشنت ليكون مجتمع البحث، لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجالها على المستوى المحلي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في هذه المؤسسة والمقدر عددهم ب: 33. عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية 33 وزعت عليها الاستمارة، حيث تم استرجاع 33 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد الإستبيانات المستردة		عدد الإستبيانات الموزعة		الفئة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	إطارات مسيرة
%100	33	%100	33	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث صدق وثبات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية

يمكن وصف العينة حسب الجنس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): وصف العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
60.6	20	ذكر
39.4	13	أنثى
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (01) نتائج الدراسة المتعلقة بجنس أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 60.6% لفئة الذكور، ثم تليه فئة الإناث بنسبة 39.4%

الجدول رقم (02): وصف العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	الفئات
33.3	11	من 30 إلى 35 سنة
51.5	17	من 35 إلى 40 سنة
12.1	4	من 45 إلى 50 سنة
3	1	من 50 سنة فما فوق
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول نتائج الدراسة المتعلقة بعمر أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 51.5% الفئة العمرية ما بين 35 إلى 40 سنة، ثم تليه الفئة العمرية من 30 سنة إلى 35 سنة

بنسبة 33.3%، ثم الفئة العمرية من 45 الى 50 سنة بنسبة 12.1%، ثم في الأخير الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 3.0% بعد وصف العينة حسب العمر، ننتقل الآن إلى وصف العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (03): وصف العينة حسب المؤهل العلمي

يمكن وصفها من خلال الجدول التالي:

النسبة	التكرارات	الفئات
6.1	2	بكالوريا
66.7	22	ليسانس
24.2	8	ماستر
3	1	دراسات عليا
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (03) نتائج الدراسة المتعلقة المؤهل العلمي أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت 66.7% للمستوى ليسانس، ثم تلي مستوى الماستر بنسبة 24.2%، ثم مستوى البكالوريا بنسبة 6.1% أما في الأخير فكانت الدراسات العليا بنسبة 3%

الجدول رقم (04) وصف العينة حسب الخبرة

ويمكن وصف العينة حسب الخبرة من خلال الجدول الآتي:

النسبة %	التكرار	الفئات
39.4	13	من 1 إلى 5 سنوات
39.4	13	من 5 إلى 10 سنوات
21.2	7	من 10 سنوات فما فوق
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (04) نتائج الدراسة المتعلقة بخبرة أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن نسبة الفئة من 1 إلى 5 سنوات و فئة من 5 الى 10 سنوات كانتا بنفس النسبة %39.4، ثم تلي الفئة الأخيرة من 10 سنوات فما فوق بنسبة %21.2 .

المطلب الثاني: عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم 01: إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (05): يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في جودة

التدريب

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
33	00	00	00	28	05	التكرار	الفقرة 01
100	00	00	00	84.8	15.2	النسبة %	
33	00	00	00	27	06	التكرار	الفقرة 02
100	00	00	00	81.8	18.2	النسبة %	
33	00	00	00	25	08	التكرار	الفقرة 03
100	00	00	00	75.8	24.2	النسبة %	
33	00	00	00	19	14	التكرار	الفقرة 04
100	00	00	00	57.6	42.4	النسبة %	
33	00	00	01	26	06	التكرار	الفقرة 05
100	00	00	3.0	78.8	18.8	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) نتائج إجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ تجد أن أكبر نسبة الإجابة في الفقرة الأولى (01) في إجابة موافق 84.8% في حين أن نسبة موافق بشدة قدرت ب 15.2% و ذلك لإجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 81.8% في حين نسبة موافق بشدة فهي 18.2% ، أما الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 75.8% في حين نسبة موافق بشدة فهي 24.2% ، أما الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 57.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 42.4% ، أما الفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 78.8% في حين نسبة موافق بشدة فهي 18.8% أما بخصوص إجابة محايد فهي 3.0% و ذلك لإجمالي عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم 02: إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كمايلي

الجدول رقم (06) :يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في أداء العاملين

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
33	00	00	02	27	04	التكرار	الفقرة 01
100	00	00	6.1	81.8	12.1	النسبة %	
33	00	00	02	26	05	التكرار	الفقرة 02
100	00	00	6.1	78.8	15.2	النسبة %	
33	00	00	00	22	11	التكرار	الفقرة 03
100	00	00	00	66.7	33.3	النسبة %	
33	00	00	02	24	07	التكرار	الفقرة 04
100	00	00	6.1	72.7	21.2	النسبة %	
33	00	00	01	22	10	التكرار	الفقرة 05
100	00	00	3.0	66.7	30.3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) نتائج إجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ تجد أن أكبر نسبة الإجابة في الفقرة الأولى (01) في إجابة موافق 81.8% في حين أن نسبة موافق بشدة قدرت ب 2.1% و ذلك لإجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 78.8 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 15.2% أما بخصوص إجابة محايد فهي 6.1% ،أما الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 66.7% في حين نسبة موافق بشدة فهي 33.3% ،أما الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 72.7 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 21.2% أما بخصوص إجابة محايد فهي 6.1% ، أما الفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الإجابة موافق ب 66.7 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 30.3% أما بخصوص إجابة محايد فهي 3.0% و ذلك لإجمالي عينة الدراسة.

صدق وثبات الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة الصدق الظاهري واختبار من طرف أساتذة المحاسبة، على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، ثم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

2. صدق البناء والمحتوى

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال معامل بيرسون للارتباط بين كل فقرة وفقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور .

المحور الأول للدراسة :

الرقم	العبرة	R	Sig
1	جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم	0.554	0.001
2	لتدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم	0.568	0.001
3	المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين	0.662	0.001
4	إن على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية	0.676	0.001
5	عاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج	0.512	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الارتباط دال عند مستوى دلالة $a = 0.05$ ** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.001

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي "R.Spearman" الذي تراوح بين (0.512 و * * 0.676)، وبالتالي هناك اتساق بين عبارات "جودة التدريب"، وما يدل على ذلك مستوى الدلالة الذي يقل عن $a=0.05$ ، وهذا ما يفسر وجود علاقة معنوية بين مختلف عباراته، إذن فقرات المحور تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وعباراته صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

المحور الثاني للدراسة :

الرقم	العبارة	R	Sig
1	يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام	0.541	0.001
2	لدى العاملين المعرفة الكاملة للأدوار التي يقومون بها	0.555	0.001
3	يحرس العاملون على الإلتزام باللوائح و التعليمات و التوجيهات	0.606	0.001
4	يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة	0.631	0.001
5	يحرس العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد	0.795	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي "R.Spearman" الذي تراوح بين (0.541 و 0.795) وبالتالي هناك اتساق بين عبارات بعد "أداء العاملين"، وما يدل على ذلك مستوى الدلالة الذي يقل عن $a=0.05$ ، وهذا ما يفسر وجود علاقة معنوية بين مختلف عباراته، إذن فقرات المحور تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وعباراته صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

بعد التطرق في مطلب الأول صدق وثبات الدراسة، إلى ننتقل إلى تحليل نتائج الدراسة من خلال المطلب الموالي.

اختبار ثبات الأداة:

التأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس، و قد بلغت درجة اعتمادية هذا الاستبيان وفقا ألفا كرونباخ% وهي نسبة جيدة يمكن اعتماد عليها و الجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

جدول(07): معاملات ألفا كرونباخ

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ%
---------------	-------------	---------------------

0.544	جودة التدريب	5-1
0.619	أداء العاملين	10-6

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تفريغ البيانات في البرنامج spss اتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستثمار وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينات الواحدة One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكرت فقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كانت t المحسوبة اكبر من t الجدولية او مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 0.6 وتكررت الفقرة سلبية بمعنى افراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية او مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

سنختبر من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات انطلاقا من الفرضية الرئيسية.
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة التدريب وأداء العاملين.
Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذجا لانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_{1+u}$$

الجدول رقم (08): نتائج معامل الارتباط لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

قيمة الارتباط R	معامل R ²	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.316	0.071	بين المجموعات	0.290	0.290	1	3.430	0.074
		داخل المجموعات	2.619	0.084	31		
		المجموع	2.909		32		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع أداء العاملين والمتغير المستقل جودة التدريب، حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 31.6% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل جودة التدريب يفسر 7.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء العاملين.

الجدول رقم(02): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	2.606		3.059	0,05
	جودة التدريب	0,372	0,316	1.852	0.074

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين جودة التدريب و أداء العاملين حيث بلغ معامل الانحدار جودة التدريب 0,372 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل جودة التدريب بوحدة واحدة يقابله التغير بمقدار 0,372 من المتغير التابع أداء العاملين.

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.852 وهي أكبر من t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن جودة التدريب هو متغير مفسر أداء العاملين وبالتالي نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدريب على أداء العاملين على مستوى مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جودة التدريب على أداء العاملين على مستوى مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين جودة التدريب و أداء العاملين :

$$y = 1,852 + (0,372 \text{ جودة التدريب})$$

خلاصة الفصل الثاني

في الفصل الثاني، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة بعد عرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر محل الدراسة من خلال استمارة وزعت على أفراد العينة. تضمنت الاستمارة قسمين: القسم الأول خُصص للمعلومات الشخصية، بينما تركز القسم الثاني على محاور الاستبيان. تناول المحور الأول موضوع التدريب، في حين شمل المحور الثاني أداء العاملين. تهدف هذه المحاور إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة.

وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، و لاختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري اختبار تحليل التباين الأحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

تمكنا منح خلال دراستنا لموضوع دور تدريب في تحسين أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر إلى أن التدريب يعتبر في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما لها من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات و يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد إن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير و تحسين أداء و سلوكيات أفرادها و زيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

ولقد خلصنا إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جودة التدريب على أداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر .
- يتبين أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الأول وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد أهمية في جودة التدريب على أداء العاملين
- التدريب هو عنصر فاعل و يساعد على تحسين و الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر
- التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير درجة قوية و ذلك بمعامل ارتباط قدره 0.316 وجود علاقة طردية بينهما؛
- التدريب عملية مستمرة محورها العاملين و يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية؛
- التدريب ليس هدف في حد ذاته بل هو طريقة، قد لا يكون جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر معينين ببعض أنواع التدريب بلكنهم جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

خاتمة عامة

- يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتمييزها و من الأفضل البدء بالمكلف بالتدريب لتسهيل عليه عملية اختيار المتدربين،
- تخصيص ميزانية مالية للتدريب الخارج لاكتساب تجارب البلدان المتقدمة،
- وضع برامج تدريبية متخصصة و بشكل دوري و مستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية؛
- وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل فيؤدي إلى تحسين أداء البنك؛
- يجب بتوفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل و الإخلاص له بالإضافة إلى سرعة انجاز العمل، والحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

✓ الكتب:

1. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، الطبعة 01 عمان، الأردن، 2013،
2. حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،
3. عبد الله حسين جوهر إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011،
4. عليوة السيد، تنمية مهارات مسئولى العاملين البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001،
5. عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012،
6. مكايي إبراهيم عبد الله قرشي، ادارة تغيير وأثرها في أداء العالمين، إدارة الأعمال، 2019،.
7. هاشم حمدي رضاء التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013،

✓ الرسائل والمذكرات

1. الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، الجزائر 2014/2015،
2. باسمة على حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007،
3. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة الجزائر، 2005/2006،
4. فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة لبند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير إدارة الأعمال جامعة ورقلة الجزائر، 2012/2013،

5. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016،
6. فضيلة ناش، مذكرة لنيل شهادة الماستر حول التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية،تنظيم العمل، جامعة أحمد دراية. الجزائر. 2020.
7. فهد من حمد السعدون دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية ، 2013،
8. محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة الجزائر 2012/2011،
9. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، النيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010،
10. نجيب سبع، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة الجزائر 2016/2017،

✓ المجلات والملتقيات

1. عبد السلام مخلوفي الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري " التدريب الموجه بالأداء المتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ،
2. امال بوزقطة، أثر التدريب على أداء العاملين، بسكرة ، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاريه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018 / 2019،
3. شكري عبد الكريم، أهمية قياس اداء الموارد البشرية في ظل تغيير البيئة الداخلية، جامعة سعيدة،
4. عبد القادر بن عبد الحافظ الشخي، هندسة الحوار، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2011،

5. علي رحمة راشد استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 4، العدد 98، المجلد 23، 2016،
6. فطيمة زهرة بن داني، دور التدريب في تحسين أداء الوظيفي، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. 2020/2019 ،
7. لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة ، الجزائر، العدد : 10، 2012،
8. مروان الزمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 20، العدد 2، الأردنن 2012،

✓ المواقع الالكترونية

1. الموقع الرسمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية: [www.badr-bank ,dz](http://www.badr-bank.dz)، تاريخ الولوج

2024/05/10 على الساعة 14:00

قائمة الملاحق

استبيان

من اعداد الطالبين:

- بوبصلة فيصل
- بوبصلة عبد السلام

ماستر إقتصاد نقدي وبنكي

هذا البحث بعنوان:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد إقتصاد نقدي وبنكي المؤسسة الموسومة بالعنوان المدون أعلاه، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتكرم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة ضمنها، من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، متمنين لكم دوام العافية والصحة

معلومات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 30-35 35-40 40-45 45-50 50 فما فوق

المستوى الدراسي: تكوين مهني بكالوريا ليسانس

ماستر دراسات عليا

الخبرة المهنية: من 0 الى 5 من 5 الى 10 من 10 ما فوق

قائمة الملاحق

1/ جودة التدريب

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم					
02	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم.					
03	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين.					
04	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.					
05	يحس العاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج					

2/ أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام.					
02	لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقومون بها					
03	يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.					
04	يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة.					
05	يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.					

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 ^a	.100	.071	.29068

a. Predictors: (Constant), جودة_التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.290	1	.290	3.430	.074 ^b
	Residual	2.619	31	.084		
	Total	2.909	32			

a. Dependent Variable: اداء_العاملين

b. Predictors: (Constant), جودة_التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.606	.852		3.059	.005
	جودة_التدريب	.372	.201	.316	1.852	.074

a. Dependent Variable: اداء_العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.606	.852		3.059	.005
	جودة_التدريب	.372	.201	.316	1.852	.074

a. Dependent Variable: اداء_العاملين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 33 موظف، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية "spss"، وفي الأخير نتجت دراستنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية جودة التدريب على أداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر، حيث أن التدريب هو عنصر فاعل و يساعد على تحسين و الانضباط و السلوك بدرجة كبيرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة حمام بوحجر.

الكلمات المفتاحية:

التدريب، أداء العاملين.

Abstract

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of employees in institutions, as the applied aspect was at the level of the Bank of Agriculture and Rural Development, Hammam Bouhajar Agency. In this study, we relied on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon of the subject of the research. To achieve this goal, we used the questionnaire as a tool for the study, and the questionnaire form was distributed within the institutions to a sample of 33 employees. In analyzing the questionnaire data, we relied on the statistical package program "spss." Finally, our study concluded that there is a statistically significant effect on the quality of training on the performance of employees at the level of the Bank of Agriculture and Rural Development, Hammam Bouhajar Agency, as training is an effective element and helps improve discipline and behavior to a great extent at the Bank of Agriculture and Rural Development, Hammam Agency. With a stone.

Key words : training ; employees performance