



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعاب
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
القسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية دراسة حالة - بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي -الطور الثاني ل.م.د.

تحت إشراف:

غلاي نسيمة

من إعداد الطالب:

شباب إلياس

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ	الدرجة العلمية	التصنيف
بلغزلي زهرة جهاد		رئيسا
غلاي نسيمة	بروفيسور	مشرفا و مقررا
بلحريري زينب		ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع، و نصلي و نسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة و مرشدها.

نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى الأستاذة غلاي نسيمة المشرفة على هذه المذكرة، التي منحتنا الكثير من وقتها و جهدها لمساعدتنا، و على قدمته لنا من توجيهات قيمة و نصائح علمية أسهمت في إنجاز هذا العمل.

و نشكر أيضا جميع عمال مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "حمام بوحجر" و خاصة المشرف سيد أحمد الذي ساعدنا في اكتساب المعلومات اللازمة لإتمام هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر لجميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، و كان لهم الفضل في ما وصلنا إليه اليوم.

و لا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك

عن دربي ليمهد لي طريق العلم و النجاح، أبي العزيز حفظه الله و رعاه.

و إلى من كانت دعواتها سر توفيقني و نجاحي، إلى القلب الحنون و النور الذي أضاء حياتي، إلى التي سهرت على

راحتي، أمي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى إخوتي و أخواتي، و إلى كل فرد من عائلتي الكريمة الذين كانوا سنداً و عوناً لي طوال المشوار الدراسي، و

شاركوني لحظات الفرح و التعب، و كانوا دائماً مصدر دعم و تشجيع طوال المشوار الدراسي.

و إلى كل من ساعدني من قريب و أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

و إلى كل عائلة شباب كبيرها و صغيرها.

أهدي هذا العمل، راجياً من الله عز و جل أن يجعله نافعا و مكللاً بالنجاح و التوفيق

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة المختصرات	
قائمة الملاحق	
❖ المقدمة العامة	أ ذ
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية	
تمهيد	2
➤ المبحث الأول: عموميات حول التدريب	3
المطلب الأول: مفهوم التدريب	3
الفرع الأول: تعريف و نشأة التدريب	3
الفرع الثاني: أهمية و أهداف التدريب	6
المطلب الثاني: أنواع التدريب و مراحل التدريب	10
الفرع الأول: أنواع التدريب	10
الفرع الثاني: مراحل التدريب	15
➤ المبحث الثاني: عموميات حول الكفاءة الوظيفية	23
المطلب الأول: تعريف و أنواع الكفاءة الوظيفية	23
الفرع الأول: تعريف الكفاءة الوظيفية	23
الفرع الثاني: أنواع الكفاءة الوظيفية	24
المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الكفاءة الوظيفية	26
الفرع الأول: خصائص الكفاءة الوظيفية	26

27	الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة الوظيفية
28	➤ المبحث الثالث: أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية
28	المطلب الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءات و معارف و مهارات المورد البشري
28	الفرع الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري
29	الفرع الثاني: أثر التدريب في تحسين معارف و مهارات المورد البشري
30	المطلب الثاني: أثر التدريب في تحقيق الإبداع و الجودة الشاملة
30	الفرع الأول: أثر التدريب في تحقيق الإبداع
31	الفرع الثاني: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة
34	خلاصة الفصل
36	الفصل الأول: الإطار التطبيقي لأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية
37	تمهيد
38	➤ المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
38	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" عين تموشنت "حمام بوحجر"
42	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي عن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" عين تموشنت "حمام بوحجر"
46	➤ المبحث الثاني: بناء اداة الدراسة
46	المطلب الأول: بيانات الاستمارة
48	المطلب الثاني: منهجية البحث
48	➤ المبحث الثالث: تحليل و عرض نتائج الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
61	المطلب الثاني: مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
65	❖ الخاتمة العامة

70	قائمة المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول:

جداول الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	محاور استمارة الاستبيان	44
02	مقياس ليكرت الخماسي	44
03	عدد الاستبيانات المقبولة و المرفوضة	45
04	معامل ألفا كرونباخ	46
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	48
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	50
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	51
09	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول	53
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني	55
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث	57
12	تحديد معامل بارسون	59

قائمة الأشكال:

الأشكال الخاصة بالفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	39
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	49
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	50
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	52

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
72	استمارة الاستبيان	01
75	اختبار ألفا كرونباخ	02
76	توزيع العينة	03
77	الدراسة الإحصائية لمحاو الاستمارة	04
79	اختبار بيرسون	05

ملخص الدراسة:

❖ ملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين، و ذلك بالتطبيق على مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بولاية عين تموشنت وكالة حمام بوحجر، و قد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمحور حول مدى مساهمة البرامج التدريبية التي يعتمدها البنك في رفع مستوى الأداء و المهارات لدى المورد البشري، و لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب النظري، بينما استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب التطبيقي، والتي وزعت على عينة من موظفي البنك، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تطوير الكفاءات الوظيفية، كما أكدت النتائج أن التدريب المستمر يساهم في تقليل الأخطاء المهنية و رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، و اختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات المؤكدة لضرورة تحديث المناهج التدريبية بما يتماشى مع التحولات الرقمية في القطاع المصرفي.

❖ الكلمات المفتاحية:

التدريب، الكفاءة الوظيفية، الأداء، الموارد البشرية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

❖ ملخص باللغة الأجنبية:

This study aims to highlight the role and impact of training on improving the functional efficiency of improving of employees; with a case study applied to **bank of Agriculture and Rural Development(BADR)**; Hammam .bouhadjar. Branch Ain. Temouchent. The he research addresses a central problem regarding the extent to which training programs adopted by the bank contribute to enhancing the performance and skills of human resources To achieve the study objectives; a **descriptive–analytical approach**. Was used as the primary data collection tool for the practical part; distributed among

a sample of the banks staff. The study concluded with several key results; most notably the existence of a statistically significant relationship between training and the development of functional competencies.

Furthermore; the findings confirmed that continuous training contributes to reducing professional errors and increasing responsiveness to customer requirements. The study concludes with a set of recommendations emphasizing the necessity of updating methodologies to keep pace with the digital transformation in the banking sector.

❖ **Keywords:** Training; Functional Efficiency; Job Performance; human Resources; BADR Bank.

المقدمة العامة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتحويلات التنظيمية، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بمراجعة أساليبها الإدارية وتطوير آلياتها بما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأداء الفعال. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بحجم الموارد المالية أو المادية التي تمتلكها، بل أصبح يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية ومدى قدرتها على التكيف مع المستجدات ومواكبة متطلبات العمل الحديثة.

ويُعد المورد البشري من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، باعتباره العنصر المسؤول عن توظيف مختلف الموارد الأخرى وتحويلها إلى نتائج فعلية. لذلك اتجهت المؤسسات الحديثة إلى الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية معارفه وقدراته وصقل مهاراته المهنية، باعتبار أن تطوير الإنسان داخل المؤسسة أصبح يمثل أحد أهم محددات النجاح والتنافسية.

ومن بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق هذا الهدف نجد التدريب، الذي لم يعد يُنظر إليه كإجراء إداري تقليدي أو نشاط تكميلي، وإنما أصبح وظيفة استراتيجية تهدف إلى تطوير الأداء ورفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة العمل. فالتدريب يمثل عملية منظمة ومستمرة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية في معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يسمح لهم بأداء مهامهم الحالية بكفاءة أكبر والاستعداد لتحمل مسؤوليات مستقبلية في بيئة عمل متغيرة.

كما أن أهمية التدريب لا تتوقف عند حدود تنمية القدرات الفردية للعاملين، بل تمتد إلى دعم الأداء المؤسسي من خلال تحسين مستوى الإنتاجية، تقليص الأخطاء المهنية، تعزيز روح المبادرة، ورفع القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والتقنية. ويساهم التدريب كذلك في تقليص الفجوة بين الإمكانيات المتاحة لدى العاملين ومتطلبات الوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق درجة أعلى من التوافق بين الأفراد وأهداف المؤسسة.

وفي المقابل، تمثل الكفاءة الوظيفية أحد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، نظراً لدورها في قياس مدى قدرة العامل على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق معايير الجودة والفعالية. فالكفاءة الوظيفية لا ترتبط فقط بامتلاك المعرفة أو الخبرة، وإنما تشمل القدرة على توظيف هذه المعارف والمهارات في المواقف المهنية المختلفة بما يحقق نتائج إيجابية تنعكس على الأداء الفردي والمؤسسي.

ومن هذا المنطلق تظهر العلاقة الوثيقة بين التدريب والكفاءة الوظيفية، إذ يُنظر إلى التدريب باعتباره وسيلة رئيسية لتطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المهني، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال.

واستناداً إلى ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتناول موضوع أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية من خلال دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة حمام بوحجر، بهدف التعرف على واقع التدريب داخل المؤسسة وتحليل مدى مساهمته في تطوير كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، والوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم توجهات المؤسسة نحو تطوير مواردها البشرية وتعزيز فعاليتها التنظيمية.

1 - إشكالية الدراسة:

تظهر إشكالية الدراسة حول: ما دور التدريب في تحسين الكفاءة الوظيفية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت {حمام بوحجر}؟

- الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتدريب و ما أهم أنواعه؟
- ما مفهوم الكفاءة الوظيفية و ما أبعادها؟
- ما دور التدريب في الرفع من الكفاءة الوظيفية؟ وكيف يساهم في ذلك؟
- إلى أي مدى يساهم التدريب في التحسين من الكفاءة الوظيفية؟
-

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية 1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية 2:

يساهم التدريب بأبعاده مجتمعة بشكل فعال في رفع و تحسين الكفاءة الوظيفية

3 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في السعي إلى:

- إبراز الدور الحيوي للتدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، مع محاولة الوقوف على مضمون العملية التدريبية و تحليل مدى توافق البرامج التدريبية المعتمدة مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- توضيح كون التدريب من أهم المصادر الأساسية لإعداد و تنمية الموارد البشرية. باعتباره آلية فعالة تساهم في تطوير الكفاءات الوظيفية و تحسين مستوى الأداء المهني . بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تسليط الضوء على العلاقة بين التدريب و الكفاءة الوظيفية داخل مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت {حمام بوحجر} ، من خلال دراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية في رفع مستوى كفاءة العاملين و تحسين أدائهم .

4 - أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على ماهية التدريب و أهميته الإستراتيجية كأداة لتطوير المورد البشري و الرفع من كفاءة المؤسسة.
- ✓ التعرف على الأساليب التدريبية المعتمدة و آليات تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة ، و مدى فاعليتها في تعزيز الأداء.
- ✓ تحليل واقع البرامج التدريبية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية {وكالة حمام بوحجر} . و قياس مدى مساهمتها الفعلية في تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين .
- ✓ الخروج بنتائج و توصيات عملية تساهم في تفعيل الدور الذي يلعبه التدريب لرفع الأداء العام للبنك .

5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة، بل استنادا إلى مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية التي تضيف على الدراسة طابعا علميا و منهجيا و هي كالتالي:

أ- الأسباب الذاتية:

- ✓ السعي نحو التعمق في آليات التدريب ، باعتباره محورا ارتكازيا ضمن تخصص إدارة الاعمال.
- ✓ وجود شغف بحثي لاكتشاف كيفية تحويل الموارد البشرية إلى كفاءة منتجة من خلال سيوروات التأهيل المستمر.
- ✓ محاولة بناء رصيد نظري و ميداني حول واقع البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسات البنكية الجزائرية ، و ربط الجانب الأكاديمي بالممارسة الميدانية.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ✓ تبرز القيمة العلمية لهذا البحث من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في الرفع من الكفاءة الوظيفية، خاصة في القطاع المصرفي الذي يشهد تحولات رقمية و تنظيمية مستمرة.
- ✓ يندرج هذا الموضوع صلب تخصص "إدارة الاعمال" مما يتيح للباحث إسقاط المقاربات السوسيولوجية على النظم التدريبية.
- ✓ السعي نحو تشخيص مواطن القصور و الضعف في البرامج التدريبية داخل المؤسسة محل الدراسة "بنك الفلاحة و التنمية" و اقتراح حلول لتجاوزها.
- ✓ لرغبة في معرفة مدى انعكاس العملية التدريبية على جودة الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في ظل التنافسية الراهنة .
- ✓ توفر المراجع النظرية و كذا إمكانية الوصول إلى الميدان "وكالة حمام بوحجر" لجمع البيانات الضرورية مما يضمن دقة النتائج المتوصل إليها.

6- منهج الدراسة :

استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة ،فالمنهج الوصفي تم الاعتماد عليه من خلال الفصل النظري و ذلك بالتطرق إلى كل المراجع من كتب و مقالات و مذكرات أدبية من اجل الإلمام بكل ما يخص

موضوع الدراسة ، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي من اجل تحليل كل النتائج المتحصل عليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss version 26.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حابي عبد اللطيف التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات دراسة حالة عينة من مؤسسات تلمسان ، أطروحة دكتورة جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر 2018-2019

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و اكتشاف اثر التدريب على تطوير الكفاءات في المؤسسات عينة الدراسة ، كما تحاول هذه الدراسة في زيادة استيعاب مفهوم وسيلة التدريب و تطوير النموذج النظري للتدريب و تطوير الكفاءات في المؤسسة من اجل تسهيل الفهم الصحيح و الإدراك المباشر لها في المؤسسات المختارة في الجزائر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي لدراسة ووصف المتغيرات كما و كيفا ، و قد تم توزيع 180 إستبانة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية تلمسان بغرض استقصاء الأفراد العاملين بها نحو اثر التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة وكشفت الدراسة وجود بعض الاختلافات في الإجابات ، و في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بمحاوره و تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة

الدراسة الثانية:عباس جميلة دور التدريب في تحسين أداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية- دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري- أطروحة دكتورة جامعة الجزائر 3 الجزائر 2020-2021،

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية في عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، كما سعت إلى تبيان علاقة الارتباط و التأثير بين التدريب و أداء العاملين من جهة و بين التدريب و الميزة التنافسية من جهة أخرى، و اعتمدت الدراسة على ثلاث بنوك عمومية "CNEP BLD BNA" و بنكين من البنوك الخاصة بنك الخليج الجزائري "AGB" و "بنك بي ان ابي باربا BNP Paribas" و ذلك بالاعتماد على برامج الحزمة الإحصائية "SPSS" و برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية "Smart-PLS 3" لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري حول موضوع الدراسة ، و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب و أداء

العاملين في البنوك العمومية و الخاصة و لا يوجد علاقة لأداء العاملين و الميزة التنافسية في البنوك العمومية و هذا راجع إلى انعدام تقييم الأداء في هذه البنوك العمومية و هذا ما يؤثر على أداء هذه الأخيرة ، كما قدمت هذه الدراسة توصيات بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين في البنوك الجزائرية و خاصة العمومية لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك في النظام المصرفي الجزائري ،اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما يتناسب مع عمله و مستواه التعليمي ، و بالتالي زيادة قدرته على أداء الأعمال المستندة إليه

الدراسة الثالثة: وسيلة مناعي- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية-المجلد 25-عدد02-جوان 2019-عناية-الجزائر

تناول هذا المقال مسألة أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية، و هي التدريب الذي يعد من أهم مظاهر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة لما له من دور فعال في زيادة معارفها و مهارتها و اتجاهاتها، وبما إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة مواردها البشرية، فلا بد أن تتبنى سياستها و خططها وفق هذا المبدأ، لذلك يتعين عليها أن توجه اهتمامها نحو التدريب الفعال و البحث عن أنجع السبل لإنجاح هذه العملية، و بهذا الشكل يمكن تنمية الفرد و إعدادة لأداء أعماله الحالية و المستقبلية و تحقيق أهداف المؤسسة

الدراسة الرابعة:لكحل عبد العزيز- جودة العملية التدريبية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة قسنطينة 1-المجلد39-العدد2-2025-جامعة الجزائر 3-الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور جودة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدر موظفي الجامعة، حيث اعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي مدعم بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 50 موظف، إذ أظهرت النتائج أن جودة التدريب بمكوناته المختلفة من تخطيط، محتوى، أساليب، وبيئة تدريبية، تؤثر بشكل إيجابي و مباشر على مستوى الأداء الوظيفي أثبت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ذات قوة و دالة بين جودة التدريب و تحسين الأداء، مع تسجيل فروق في تأثير عناصر التدريب المختلفة وخلصت الدراسة إلى تحسين جودة العملية التدريبية يسهم في رفع كفاءة الموظفين، تعزيز انتمائهم، و زيادة إنتاجيتهم بما يحقق أهداف المؤسسة .

الدراسة الخامسة: The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organization; the mediating role

of civil servants performance. Cogent social sciences; 11 N1.london;
United Kingdom: Taylor & Francis

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر التدريب الفعال على أداء الموظفين العموميين و جودة الخدمة العمومية، و تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم كيفية مساهمة التدريب الفعال في تحسين أداء الموظفين العموميين و فعالية تقديم الخدمات العامة، و اعتمدت الدراسة على تصميم بحث مقطعي، حيث جمعت البيانات عشوائيا من 100 موظف حكومي فيدرالي تقلو تدريبيا في مدرسة الحكومة الكينية و معهد الإدارة و التسيير العمومي، كما استخدمت الدراسة نموذج المعدلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية { PLS-SE } من خلال برنامج Smart-PLS.

و أظهرت النتائج أن التدريب الفعال يؤثر إيجابا على أداء الموظفين العموميين، كما كشفت الدراسة أن أداء الموظفين يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين التدريب الفعال و فعالية تقديم الخدمات العمومية، و تبرز النتائج أهمية البرامج التدريبية الفعالة أنظمة تقييم الأداء بالنسبة للهيئات الحكومية و الممارسين و مؤسسات التدريب و صناع القرار، كما يمكن لصناع السياسات الاستفادة من برامج التدريب و أداء الموظفين و أهداف تقديم الخدمات.

8- الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة:

تبين من خلال الدراسات السابقة المذكورة أعلاه تنوعها في تناول موضوع التدريب، و الدور المحوري الذي يلعبه التدريب في الارتقاء بمستوى الموارد البشرية، فقد اتفقت جميع الدراسات من دراسة "حاي عبد اللطيف إلى دراسة Nor-A-I 2025 " على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تطوير الكفاءات و تحسين الأداء، فقد ركزت دراسة "حاي عبد اللطيف" على التدريب كأداة لتطوير الكفاءات، ذهبت دراسة "عباس جميلة" في محاولة معرفة دور التدريب و تأثيره على الميزة التنافسية، مما يؤكد أن التدريب ليس مجرد برامج تعليمية بل يعتبر استثمار للمؤسسة، أما دراسة "وسيلة مناعي" أكدت على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، فيما قامت دراسة "لكحل عبد العزيز" بتسليط الضوء على "جودة العملية التدريبية" و ليس التدريب في حد ذاته، و أخيرا

دراسة " Nor-A-I " كانت دراسة دولية أكدت على الخدمة العمومية. مما يعطي دراستنا الحالية بعدا شاملا و مقارنا بين فاعلية التدريب في البيئة المحلية و البيئة الدولية.

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي استخدم لفهم الإطار النظري و تحليل الوضع الحالي للمؤسسات، أما المنهج التحليلي يستخدم في الجانب التطبيقي لتحليل النتائج المتحصل عليها .

و لقد قمنا باستعراض هذه الدراسات لمعرفة ما توصل إليه الآخرون من نتائج و توصيات، كما تطرقنا إلى أهم النقاط التي استفدنا منها من هذه الدراسات.

لكن بالرغم من ثراء هذه الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، إلا أن دراستنا الحالية تنفرد بتموضع علمي و منهجي يسد فجوة بحثية قائمة في عدة أبعاد، فعلى الصعيد الموضوعي و بينما قامت الدراسات السابقة نحو معالجة أثر التدريب في سياق المتغيرات الكلية كالميزة التنافسية و الأداء الشامل، تأتي هذه الدراسة لتركز بصفة حصرية على "الكفاءة الوظيفية" معتبرة إياها المتغير التابع المباشر و المحدد لنجاعة العملية البنكية. أما من الناحية المكانية و القطاعية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الخصوصية التنظيمية ل "بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، فرع حمام بوحجر، وهو مجال تطبيقي لم يحظ باهتمام كبير في الدراسات السابقة، وهذا ما دفعنا لاختياره عينة لدراستنا الحالية، أما من المنظور المنهجي و التحليلي، تتجاوز الدراسة الحالية القصور في التحليلات الوصفية التقليدية، باعتماد منهج كمي يربط بين تقنيات الإحصاء (SPSS V26) و برنامج (Smart-PLS)، و ذلك لاختبار القوة التفسيرية للعلاقة بين التدريب و الكفاءة الوظيفية ضمن إطار زمني حديث (2026)، مما يوفر بيانات و معالجة إحصائية أكثر دقة و موثوقية مما قدمته الدراسات السابقة.

9 - صعوبات البحث:

- ✓ رفض بعض العاملين في المؤسسة التجاوب مع الأسئلة المطروحة و عرقلة سير الدراسة الميدانية.
- ✓ القيود الزمنية و ضيق الوقت لإتمام المذكرة.
- ✓ البعد المكاني للمؤسسة محل دراسة مما أدى إلى التعب و فقدان بعض التركيز.

✓ عدم توفر الأدوات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي في الوقت المناسب .

10- تقسيم البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة تناولنا فيها طرح إشكالية الدراسة و صياغة فرضيتها، و تطرقنا إلى أهدافها، أهميتها، المنهج المتبع وأسباب اختيارها، ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة، و جزأنا دراستنا إلى فصلين جانب نظري و جانب تطبيقي:

بحيث سيتناول الفصل الأول أساسيات حول التدريب و الكفاءة الوظيفية ويتكون من ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول عموميات حول التدريب و المبحث الثاني ماهية الكفاءة الوظيفية بحيث نتطرق في المبحث الثالث إلى اثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

و بالنسبة للفصل الثاني دور التدريب في تحسين الكفاءة الوظيفية لمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر

و ختمنا دراستنا بخاتمة تتضمن مجموعة من الإستنتاجات و التوصيات

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب و الكفاءة الوظيفية

تمهيد للفصل الأول:

تعد الكفاءة الوظيفية ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رفع الإنتاجية، وضمان الاستمرارية في السوق من خلال تطوير وتحسين الأداء

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى عموميات حول التدريب في المبحث الأول و إلى ماهية الكفاءة الوظيفية في المبحث الثاني و أما بالنسبة لأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية فسيتم تناولها في المبحث الثالث و الأخير.

و يهدف هذا الفصل إلى مقارنة مفاهيمية تحاول الربط بين متغيرين جوهريين في علم الإدارة الحديثة ، و هما **التدريب و الكفاءة الوظيفية** كمخرج نهائي يحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالتدريب لم يعد مجرد إجراء روتيني بل أصبح نظاما متكاملًا يتضمن تحليل الاحتياجات، تصميم البرامج، ثم التنفيذ و التقييم، وهو ما ينعكس مباشرة على سلوك الموظف و أدائه، و بالتالي تحسني كفاءة الموظفين التي بدورها تساهم في تحقيق الإبداع و الجودة الشاملة في المؤسسة، و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

يُعد التدريب من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، نظراً لدوره في تنمية قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه، إضافة إلى مختلف أنواعه ومراحلها، بهدف تكوين إطار نظري يوضح مكانة التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

❖ الفرع الأول: تعريف و نشأة التدريب

أولاً: تعريف التدريب

- حسب الكاتب Raymond Vater "والذي أعطى تعريفاً أكثر شمولاً "التدريب هو محمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".¹
- كما يراه "مايكل جينكر" بأنه إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوكي هادف ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى أحياناً المهارات الاجتماعية²
- و كذلك يعرف التدريب في قاموس أوكسفورد: "انه نقل الشخص من مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة"³
- أيضاً تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية "ASTD": "بأنه التخصص فرعي عن التخصصات حقل القوى البشرية من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية"⁴

¹ علوني عبد السلام و روشام بن زياد، الاجتماعات المعاصرة التدريبية في التدريب للتوجه بالأداء الكفء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة لجرائر - 10-09 مارس 2004 ص 187

² Edwin B. Filippo, Principal of personnel management New York, USA, Monow Hill, Companying, 1976 P 04.

³ حسن أحمد الطماني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2007، ص 19-15

⁴ Patricia, Mclagen, models for exelence, Recommendations of ASTD Training and development Competency Study, Washington, D.C: asted, 1983, p 130,

- ويرى البعض على إن التدريب هو عملية تعديل ايجابي يتناول ل سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية.⁵

ومن خلال التعارف السابقة لتدريب يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي :

- عملية منظمة و مخططة تهدف إلى تنمية معارف وتحسين مهارات واتجاهات الأفراد.
- تساهم في تحسين السلوك و الأداء الوظيفي و زيادة الكفاءة الوظيفية و الإنتاجية.
- تُعدّ وتجهز الأفراد لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية بما يحقق أهداف المؤسسة

ثانيا: نشأة وتطور التدريب

إن ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمره عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصلنا إليه من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها.

ويقصد بالتدريب هنا نقل المعلومات والمهارات النفسية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة و السبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهندسين بالقراءة والكتابة ، فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل أما بالنسبة لتجميع المعلومات ، فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري.

ولأسباب موضوعية وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية فقد اختير عام 1750 ليكون تاريخاً فاصلاً

بين عهدين للتدريب :

الأول: ويشمل التدريب في الحضارات القديمة.

الثاني: يبدأ بالنهضة الصناعية.⁶

⁵زويلف، مهدي حسن" إدارة الأفراد" الطبعة الثالثة – دار النشر مجدلاوي ، عمان ،الأردن،1998، ص 156

- أ: التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة وما وصلنا من معلومات في الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارات ، فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارة القديمة لم يكونوا متعلمين ، أي لم يجيدوا القراءة والكتابة ، وبهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تعليمات المباشرة و المشاهدة والتدريب تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي ، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة و المعرفة المهارة إلى أشخاص مبتدئين وبقى نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد ، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم.

- ب :التدريب في عصر الإسلام

لقد أولى الإسلام لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم ، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من سيعلمهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات ، وكان حين ينصب والياً له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات ، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بزملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعلماء الرأي فيما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم ، وكان عمر يرسل توجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال بعضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالبيعة.⁷

- ج التدريب في عصر النهضة الصناعية

حيث أن الفترة الواقعة بين 1700 و 1755 شهدت أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية

⁶ هاشم حمدي رضا: "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب" ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012 ص15

⁷ علي نايه مسعود: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بغداد،

2012 ص30-31

ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي.

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل الحرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب كي يتقنوا العمل. أما المرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعاقدون بالتعاقد على إنتاج أسر، وتعد المرحلة الثالثة المرحلة المهمة لنظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية ولكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر ميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات للصحة والسلامة، وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين بالعمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسره⁸.

أما فترة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)، والحرب العالمية الثانية (1939-1945)، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب الأفراد وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين، أو التأهيل أو التنظيمات الإدارية بهدف مواجهة النقص في الأيدي العاملة في المصانع و رفع معدلات الإنتاج فخلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لصغار الإداريين وخارجي الجامعات الجدد بهدف ملئ الوظائف الإدارية الشاغرة ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب⁹.

❖ الفرع الثاني : أهمية و أهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب

⁸هاشم حمدي رضا-مرجع سبق ذكره ص17-18
⁹مبروكة عمر مبحرق : "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ط1، 2013، ص16

يمكن بيان أهمية التدريب في النقاط التالية:

- يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل التقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية.¹⁰
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم بربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ونحو الزبائن ويساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وتوطيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي قد تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في الشركة.¹¹

أ- أهمية التدريب للمنظمة

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.¹²
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد والعاملين وبين الإدارة.

ب. أهمية التدريب للعاملين :

¹⁰الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، العدد 6 جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 12

¹¹ جواهر عبد الهادي محمد لعبيدي، أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط

الكويت.مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 34 – 35

¹²السهلية محمد عباس : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003،

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.¹³

ثانيا: أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- أولا مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف و الاعمال المستقبلية، و ثانيا استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به على أفضل وجه
- لهذين الهدفين الأساسيين أهداف فرعية عديدة أبرزها ما يلي:

- إطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها.
- إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم المهنية و تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- تطوير أساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل.
- تطبيق الفجوة بين النظام الحالي وبين مجالات العمل المطلوبة فعلاً.¹⁴
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل، أو المشاغل والدورات التدريبية.
- إيجاد صنف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل المواقع أخرى.

¹³ السهالية محمد عباس، مرجع سابق ذكره ص 187-188

¹⁴ راقدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن

- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختيار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.¹⁵
- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وزيادة تفرسهم على أداء عملهم والرفع من مهاراتهم، حيث أن زيادة خبرة الفرد في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمن والأهمية فضلا عن أن في ذلك قيمة سيكولوجية في حد ذاتها تساهم في زيادة اهتمامه بالعمل، وتقلل من معدل دوران العمل، ومن نسبة الغياب، وإذا ساهمت هذه المهارات والمعلومات في زيادة إنتاجيته فإنها ستعطي للفرد فرصة لتحسين مستواه المادي.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.
- قلة الحوادث حيث يؤدي التدريب إلى تعريف العاملين بأفضل الطرق لاستخدام الآلات¹⁶

¹⁵ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 29

¹⁶ عطا الله محمد- تفسير الشريعة إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 40-41

المطلب الثاني: أنواع و مراحل التدريب

❖ الفرع الأول: أنواع التدريب

يمكن تلخيص أنواع التدريب حسب عدد من المراحل نذكرها فيما يلي:

➤ التدريب حسب مرحلة التوظيف

أولاً: التوجيه العام أو توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي تحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ويهدف هذا النوع إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها وعن مكانة بالهيكل التنظيمي العام بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها.¹⁷

ثانياً: التدريب أثناء العمل أثناء تأدية الخدمة

يكون هذا التدريب تلقائياً حيث يحصل عليه الموظف من قبل الرؤساء المباشرين في العمل أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد هذا الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء تأديته لعمله اليومي.¹⁸

ثالثاً: التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.¹⁹

رابعاً: التدريب بغرض الترقية والنقل

¹⁷ بلال خلف السكارتة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019-ص 130
¹⁸ عبد الفتاح الصوفي، التدريب الإداري، المدربون التدبير يون و أساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2009 ص 33.
¹⁹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012-ص 87.

تعني الترقية والنقل إن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها وفي هذا الاختلاف والفرق يكمن دور التدريب لسد هذه الثغرة في المهارات.

خامسا: التدريب كتهيئة للتقاعد

يكمن هذا النوع من التدريب في الهئية العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد وبدلا من أن يشعر الفرد انه تم تركه بالخروج على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل والاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى عبر الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات بالخروج على التقاعد ويتم ذلك عن طريق الزملاء القدامى أو ذوي الخبرة.²⁰

➤ التدريب حسب نوع الوظيفة (المستوى الوظيفي)

يقسم هذا النوع من التدريب إلى كل مستوى وظيفي وما يناسبه من تدريب كالتالي:

أولاً: التدريب المهني أو الفني

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد و لكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة أي يكون الغرض من التدريب التام للفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون يبعثها. إن يكون من التدريب التام بحرفة معينة و تكون لديه المهارات على كل فنون الحرفة

ثانياً: التدريب التخصصي

يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة المزاولة مهنة أو عمل متخصص وهو عبارة عن مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصص معين (فني، مالي، إداري، تسويقي، أمني... الخ).²¹

ثالثاً: التدريب الإشرافي

²⁰ بلال خلف السكارتة، مرجع سبق ذكره- ص131

²¹د. عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص87

وهو يشمل مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

رابعاً: التدريب الإداري

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة

وتوجيه وقيادة وزيادة الفعالية التنظيمية وكيفية تنفيذ السياسات وزيادة فعالية تنمي وظائف مديري الإدارات.

خامساً: التدريب القيادي

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء وهو عبادة عن مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته القيادات المؤسسة.²²

➤ التدريب حسب المكان (مكان تنفيذه)

أولاً: التدريب داخل المؤسسة

يعرف التدريب الداخلي على انه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المؤسسة والتي تجذب الأفراد الذين يعملون بها.

وتلجأ المؤسسة إلى التدريب الداخلي من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة وتقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها ويمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم مختصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخلها وهذا ما يؤدي للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة وتفادي الغياب الطويل من جهة أخرى.

ثانياً: التدريب خارج المؤسسة

²²حمود عبد السماع، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث و أوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات و التدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، مصر 2007، ص 147.

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة للتدريب (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج لدعمها الدولة أو الجامعات كالمؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وغيرها).²³

➤ التدريب حسب احتياجات الأفراد" (وفق نوعية الأفراد)²⁴

أولاً: التدريب الفردي

ويمثل هذا النوع من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تم ترقيتهم المراكز إدارية أو فنية عليا ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

ثانياً: التدريب الجماعي

وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالباً لثلاثين مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس فرد.

ثالثاً: التدريب الذاتي

حيث يقوم الفرد في هذا النوع بتطوير مهاراته في ظل توفر الظروف المساعدة والتي تساعد على تنمية نفسه في عمله وذلك عن طريق نظام الحوافز.²⁵

➤ التدريب المباشر وغير مباشر

أولاً: التدريب المباشر

²³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، من 228
²⁴ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 56.
²⁵ حضور كاظم خود و روان سير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن 2013، ص 332.

يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة ويكون عادة خارج مواقع العمل وتكون برامجهم متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء.

حيث يقوم الفرد في هذا النوع بتطوير مهاراته في ظل توفر الظروف المساعدة والتي تساعد على تنمية نفسه في عمله وذلك عن طريق نظام الحوافز.

ثانياً: التدريب الغير مباشر

يتم في مكان العمل حيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة وباستخدام الآلات ومعدات العمل خلال عمله اليومي ويعتبر هذا النوع أقل تكلفة.

➤ التدريب من حيث المدة

يقسم هذا النوع إلى ثلاثة فترات

أولاً: تدريب قصير الأجل حيث إن مدة التدريب فيه لا تتجاوز الأيام والأسابيع.

ثانياً: تدريب متوسط الأجل حيث إن مدة التدريب فيه لا تتجاوز ستة أشهر.

ثالثاً: تدريب طويل الأجل: وهذا النوع هو الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة أشهر فأكثر.²⁶

²⁶خالد عبد الله المرياني الغامدي ، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الساحة المملكة العربية السعودية 2010، ص 20

❖ الفرع الثاني: مراحل التدريب

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، الفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه.²⁷

➤ المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

(1) مفهوم الاحتياجات التدريبية

وتعني "الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الفرد أو الموظف، وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج...²⁸

كذلك تعني بالاحتياجات التدريبية " مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام²⁹

(2) مؤشرات احتياج العاملين للتدريب

في حالة تدني إنتاجية العاملين وأصبح الأداء الفعلي لا يرقى إلى الأداء المتوقع منه.

في حالة تغيير الإدارة المحتوى الوظيفية وإضافة مسؤوليات ومهام وصلاحيات جديدة إليها.

إذا تم تغيير ظروف العمل والأجهزة والأدوات التي تعود عليها الموظفون في العمل مثل إضافة إلى الرجل الآلي) أو إحلال مكاتب وآلات حديثة، أو تغيير طريقة العمل التقليدية بين العاملين إلى فرق العمل.³⁰

²⁷ هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار المعارف للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1972، ص331

²⁸ حبيب الصحاف معجم، ادارة الموارد البشرية و ادارة شؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون و موزعون، بيروت، لبنان ط1 1997 ص 51

²⁹ مازن فارس إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ط3 ، 2009، ص688.

. إذا تم إضافة واستحداث وظائف جديدة في منظمة بسبب التوسع في الأعمال وزيادة الإنتاجية و فتح فروعاً جديدة في المنظمة.

في حالة تم تعيين موظفين جدد ،يكونون بحاجة إلى التدريب المعرفة كيفية القيام بأعمالهم و ماهية الطريقة المثلى للقيام بها.

ترقية الموظفين السابقين أو نقلهم إلى وظائف لم يسبق القيام بها³¹

يمكننا القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تحليل العناصر التالية:

● تحليل التنظيم: دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب وتحديد

التدريب اللازم، وتبدأ عملية تحليل التنظيم من اختيار للأهداف القصيرة والطويلة المدى والتي يسعى التدريب إلى تحقيقها.³²

● تحليل الفرد شاغل الوظيفة: يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل

وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الحوافز وذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغيّر دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها ومن ثم يجب التعرف مع دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به.

● تحليل المهمة: وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة مع

فحص واجبات ومهام كل وظيفة وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج إلى تدريب، ولذا فإن تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة.³³

³⁰وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات ، دار اليازوري للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، ط 2013، ص 303-304

³¹وفاء برهان برقاي مرجع سابق ص 303-304

³²رجاء فياض، تحديد الاحتياجات التدريبية، معهد الإدارة العامة للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 09

³³سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع إدارة الاعمال

للنشر، مصر 2009 ص 346

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي.

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

(1) تحديد أهداف البرامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي صولها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

(2) تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد إن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق وان من معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات و التي سيحمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون مهارات اللغوية الأساسية كالقراءة و أصول وقواعد الكتابة أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكتابية وتصنيف وحفظ الملفات أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات و هذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المدربين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

(3) وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، و يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا أو يحقق الأهداف المطلوبة فيجب إن يكون تابعا من بيئة الواقعية، وليس مستوردا و إن يتسم بطابع المعقولية.³⁴

(4) اختيار أسلوب التدريب

بصفه عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها:

³⁴مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 01، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005 ص

- الهدف الذي يسعى تدريب إلى تحقيقه في البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب في الأساليب التي يمكن استخدامها في القائمين بالأعمال الكتابية لا يناسب استخدامها في مجال التدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- المستوى الوظيفي الأساليب التدريبية التي قد تلاؤم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تتلاءم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- المادة التدريبية تدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.
- فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج الطويلة المدة.
- التكاليف وعد المتدربين حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إن كان الهدف هو تخفيض التكاليف.
- مستوى العمق والشمول حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكثر وأجمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.
- المدربون المتاحين وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم " 35.

5) اختيار المدربين:

يعتبر اختيار المدربين من العناصر أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية ويتوقف اختيار مدرب على ما يلي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- مادة تدريبية المراد إكسابها للمدربين.
- نوعية المتدربين.
- بشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين.

³⁵حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛ مذكرة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر -2011،2010ص 29 و 30

- المدرّب المحاضر: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المدرّب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته المؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المدرّب التطبيقي: يقصد به المدرّب الذي لديه الخبرة العملية جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- المدرّب النفسي: هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية أو كيفية تعديل السلوك.

(6) تحديد مكان التدريب

التحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:

- التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد.
- التدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة.

(7) تحديد فترة التدريب.

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة بين برنامج إلى آخر طبقاً للاعتبارات متعددة أهمها.

- منهج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.
- الأساليب التدريبية المستخدمة.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

(8) توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبية يجب توفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل هذا المكان المناسب الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها.³⁶

➤ المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي.

³⁶ حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 31

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع وإن هذه المرحلة مهمة ففيها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة الموالية وهي مرحلة التقييم.

خطوات تنفيذ البرنامج التدريب

التأكد من صلاحية البرامج التدريبية من خلال تقييم تلك البرامج قبل تنفيذها.

1. اختيار وتعيين المتدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب في أو إدارياً.
2. إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو بالاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.
3. وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقاً.
4. إخبار المدربين بمواعيد التدريب ويكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية.
5. استلام المحاضرات والمعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.
6. تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجه وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائماً.³⁷

➤ المرحلة الرابعة: تقويم التدريب

يمكن تحديد مفهوم تقويم التدريب بأنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.³⁸

1) أهداف عملية التقويم والمتابعة

- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية.
- التعرف على مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.

³⁷ عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره ص 57-58
³⁸ عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم كتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص 140

- معرفة جوانب القوة أو الضعف في البرامج التدريبية حتى يمكن معالجة نقاط الضعف ودعم نواحي القوة وجعلها مفيدة في المستقبل بقدر الإمكان وعدم الاكتفاء بالحكم عليها بالفشل أو النجاح.
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة التي أوفدت مرشحيها بالاشتراك في البرامج التدريبية والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.
- قياس مدى فعالية البرنامج التدريبي وأساليب تنفيذه ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوك وعادات المتدربين بعد إتمام تدريبهم وقياس رد فعل البرامج التدريبية بالنسبة لكل منهم.
- تطوير برنامج الدورة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وتطوير خطة التدريب وتحسينها في ضوء النتائج التي يمكن التوصل إليها.³⁹

(2) مراحل عملية تقويم التدريب

- التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي: تستهدف هذه المرحلة تقسيم خطة البرنامج التدريبي والاستعداد والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها والناحية التنظيمية بشكل كامل.
- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: ينصب التقييم في هذه المرحلة على البرنامج التدريبي وتصميمه، وسير العملية التدريبية والنتائج التي تتدفق أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال الوقوف على سير الجلسات التدريبية ونشاطاتها والتأكد من مدى الالتزام بالبرامج والأهداف الموضوعة.
- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: مباشرة ينصب التقييم في هذه المرحلة على النتائج بمعاييرها الأربعة وهي
- رد فعل المتدربين المعلومات التي حصلوها، التغيير في السلوك وكذلك الأداء والنتائج الفعلية في العمل.⁴⁰

³⁹رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار وفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007ص140-141

⁴⁰عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 60

خلاصة:

من خلال هذا المبحث يتضح أن التدريب يمثل عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات المهنية للعاملين، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية. كما أن نجاح العملية التدريبية يرتبط بحسن تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، مما يجعل التدريب أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة

المبحث الثاني: الكفاءة الوظيفية

تمهيد:

أصبح نجاح أي مؤسسة وديمومتها، خاصة في ظل التطورات البيئية، مرتبطاً بدرجة كبيرة بالكفاءة الوظيفية التي يتمتع بها العنصر البشري للمؤسسة، باعتبارها العنصر الأساسي في خلق قيمة المؤسسة وتعزيز جودتها و صورتها لدى محيطها، و من ثم دعم موقعها التنافسي وميزتها في السوق. وقد جعلت هذه الأهمية من مفهوم الكفاءة الوظيفية محورا اهتمام العديد من الباحثين في مجالات مختلفة كالإدارة والتسيير وغيرها، نظر التعدد أبعاده وتنوع دلالاته، مما يصعب تقديم تعريف دقيق و محدد له.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية الكفاءة الوظيفية بحيث سيتم تناول مفهوم الكفاءة الوظيفية و أنواعها و مكوناتها كمطلب أول وخصائص وأبعاد الكفاءة الوظيفية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف و أنواع الكفاءة الوظيفية

❖ الفرع الأول: تعريف الكفاءة الوظيفية

- ✓ لقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية " ARNOR ": الكفاءة الوظيفية هي استخدام القدرات و المهارات في وضعية مهنية بغية الوصول إلى الأداء العالي و الأمثل للوظيفة أو النشاط.⁴¹
- ✓ وحسب CAIRD: يشير مفهوم الكفاءة الوظيفية إلى مجموعة من معارف والمهارات والمتغيرات والكفاءات لا تظهر إلا إثناء الأعمال الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين⁴²
- ✓ أماboterf le Guyer عرفها على أنها: " القدرة على التوليف أي التوفيق و التنسيق بين الموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، القيم الثقافية، ... الخ) والموارد البيئية (المعطيات، الثقافة المهنية... الخ).
- ✓ والكفاءة ترتبط بهدف معين ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية حالية أو مستقبلية أو هدف مخطط له مسبقا

⁴¹ بن عبو الجبالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، 2009 ، ص 112.

⁴²نذيرة بوزيد ، دور المسير في تسير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، كلية لعلوم الاقتصادية و التجارة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012 ص

✓ تعريف لوكبايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ المهام المحددة والمطلوبة؛ و هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط ، و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع و وضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"⁴³

✓ تعريف بارود « Barraud » : الكفاءة الوظيفية هي قدرة الفرد على جمع و استغلال قدرته المعرفية، النظرية، و المهارية بالإضافة إلى الخبرة التي يمتلكها، في حل أي مشكل مهني غير متوقع.⁴⁴

و بفضل ما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل إن مفهوم الكفاءة الوظيفية يدل على المهارات العلمية التي تنتج عنها القيمة، فهي عبارة عن تنسيق ما بين جملة من العناصر المتمثلة في المعارف، المهارات، الخبرة المكتسبة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، والتي تظهر جلي في النشاط الميداني، و عليه وجب على المؤسسة تحديد محددات الكفاءة الوظيفية و تقييمها و قبولها شوا لعمل على تطويرها، و هي أيضا: "القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد من أجل بغية تحقيق هدف أو غاية معينة"⁴⁵

الفرع الثاني: أنواع الكفاءة الوظيفية

يوجد العديد من الكفاءات الوظيفية يمكننا ذكر بعضها كما يلي:

1_أنواع الكفاءة الوظيفية

- الكفاءة الفردية

يقصد بالكفاءات الفردية تمتع الفرد بمسؤولية اتجاه المشاكل التي تواجهه ضمن نشاطه المهني كما تمثل في مجموعة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تمثل في المعارف القدرات المهارات المعرفة العلمية السلوكيات القيم الاجتماعية التي يمكن إن تظهر في بيئة العمل أثناء مزاوله النشاط أي إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحتاجها الفرد والتي يكتسبها عن طريق التكوين الأولي و التكوين المتواصل التجربة المهنية و

⁴³ مصنوعة محمد ، الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقي الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف – كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر، 2012ص.6

⁴⁴ J. Barraud, « la fonction ressource humain, métier compétence et formation », 1998,p 197.

⁴⁵حابي عبد اللطيف ،التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات "دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

التجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز العمل على أكمل وجه و تحقيق أهداف محددة و بفعالية.

- الكفاءة الجماعية

حسب « Boterfle 2000 » : الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

✓ يرى علم نفس العمل والمنظمات أن كفاءة فريق تكمن في:

مجموعة من المعارف الضرورية والمفاهيم الأساسية من أجل قيام الفريق بالمهام على أكمل وجه و بشكل فعال، كذا سجل المهارات اللازمة و النشاطات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المطلوبة للفريق و أخير مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق

تعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: " قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، مجموعة، مشروع...) على إدارة مهامهم بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف و نتائج محددة⁴⁶.

- الكفاءات الفكرية أو التصورية:

هي القدرة اتخاذ قرارات جيدة في ظل وضع أو حالات معقدة وغير واضحة، و تتكون هذه الكفاءة من أربعة عناصر: قدرة الفرد على التحليل والاستنتاج الجيد ، مهارات حل المشاكل المعقدة و اتخاذ قرارات الصحيحة ، القدرة على تجريد و تبسيط المشكلة، و استباق الأحداث، التنبؤ ، التوقع، و التحكم في المعلومات النظرية و التقنية واستغلالها الأمثل في ميدان العمل، أي تحويل و ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مناسبة تساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المحدد.⁴⁷

⁴⁶حابي عبد اللطيف مرجع سبق ذكره ص119

⁴⁷ Katz R.L, skills of an affective administrator, In Harvard Business Review, Sept 1974, N°74509, (HBR Business Classics :fifteen keys concepts for managerial, Success) Usa, 1991, P23.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الكفاءة الوظيفية

❖ الفرع الأول: خصائص الكفاءة الوظيفية

تتميز الكفاءة الوظيفية بعدد من الخصائص تتمثل في :

- **الكفاءة ذات غاية:** حيث إن الكفاءة الوظيفية تهدف إلى إنجاز هدف معين أو ، وذلك عن طريق استغلال المعارف و المهارات المختلفة؛ حيث يتم تطبيق هذه المعارف و المهارات المختلفة قصد تحقيق تنفيذ نشاط معين لتحقيق هذه الغاية بالشكل الأمثل.
- **الكفاءة مكتسبة** وتعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المستمر.⁴⁸
- **مدركة :** إذ إن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، كما أن إدراكها يساعد على الحفاظ عليها ، تطويرها ، والعمل بها للاستفادة منها.
- **ذات تشغيل ديناميكي:** ويعني ذلك أن تحصيل الكفاءة يعتمد على التفاعل و التنسيق بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن.⁴⁹
- **تتطلب الكفاءة قبول جماعي:**

الكفاءات هي معرفة تصرف معترف ووجودها يتطلب حكم الآخرين من خلال هذا التعريف نلاحظ إن

تقييم من بيئة العمل "الزملاء، الرؤساء، العملاء...."

- الكفاءة ضمنية:

للكفاءة جزء مرئي " ظاهر" آخر مخفي " غير ظاهر" حيث تمثل القدرات المعارف والمواقف الجزء

المرئي في حين تمثل الصفقات الشخصية الدوافع، القيم والدور الاجتماعي الجزء المخفي.⁵⁰

⁴⁸ بوسعد الديرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة

قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2003 ص 30

⁴⁹ حذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه،

تخصص علوم التسيير 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

2018/2019 ص 12

⁵⁰ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تلمسان،

الجزائر، 2017 – 2018، ص 110

❖ الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة الوظيفية

لدينا مجموعة من الابعاد نذكر منها ما يلي:

- **المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها و تخزينها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية و حتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها إلى معطيات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها.
- **المهارة:** تعرف على أنها: "مزيج لمجموعة من المعارف و الممارسات و السلوكيات و الخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها و تقييمها و تطويرها للاستفادة منها"، إذن هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا، ولى تلغي هذه المهارة أهمية المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح الأداء و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها .
- **الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام بتفوق، فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع .⁵¹

خلاصة:

يتبين أن الكفاءة الوظيفية لا تقتصر على امتلاك المعرفة أو الخبرة فقط، بل تشمل القدرة على توظيف المهارات والمعارف والسلوك المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. كما أن تطوير الكفاءات الوظيفية أصبح ضرورة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية.

⁵¹حاجي عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص124

المبحث الثالث: أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في تحسين الكفاءة و الأداء الوظيفي للمورد البشري، و ذلك عبر تنمية مهارات هو تعزيز معارف هو تطوير كفاءاته، بما ينعكس إيجاباً على قدرته على الابتكار و الإبداع الإداري، ويساهم في ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا المبحث، سيتم في المطلب الأول تناول دور التدريب في الرفع من كفاءات ومهارات المورد البشري ، في حين يُخصص المطلب الثاني لبيان أثر التدريب في دعم الإبداع الإداري و تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أثر التدريب في تحسن كفاءات و معارف و مهارات المورد البشري

يتم في هذا المطلب التطرق إلى أثر التدريب في رفع كفاءة المورد البشري كرفع أول واثر التدريب على مهارات المورد البشري في الفرع الثاني.

❖ الفرع الأول: اثر التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة ، يُعدّ التدريب وسيلة أساسية للتأثير على سلوك الأفراد والرفع من قدراتهم، من خلال إمدادهم بالمعارف والمهارات المرتبطة بوظائفهم، مما يساهم في رفع إنتاجيتهم. وفي ظل العولمة، تعمل المنظمات على تطوير استراتيجياتها باستمرار للحفاظ على ميزتها التنافسية، وهو ما ينعكس على نشاط التدريب. كما يُعتبر المورد البشري أصلاً استثمارياً مهماً، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في تحديد احتياجات التدريب بهدف تحسين كفاءة الأداء داخل المنظمة وذلك من خلال :

1-زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف وأساليب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بدقة، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم بما يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة، كما يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة

2- يساهم في تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويعزز انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات اللازمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- 3- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
 - 4- تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية و يسهم في إعداد كوادر وظيفية كفئة ومؤهلة، قادرة على تحمّل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.
 - 5- تغيير القيم والاتجاهات غير المناسبة وجعلها تتماشى مع القيم التي تعتمدها المنظمة.
 - 6- تعزيز وترسيخ القيم والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بما يتماشى مع القيم المعتمدة داخل المنظمة.
- ومن هذا المنطلق، يُعدّ التدريب وظيفة أساسية في المنظمات المعاصرة حيث يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية.⁵²

❖ الفرع الثاني: أثر التدريب على تحسين معارف ومهارات المورد البشري.

تتجلى أهمية التدريب في كونه يمكن العاملين من التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل. نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، إضافةً إلى ذلك، يُعدّ التدريب في حدّ ذاته وسيلة فعّالة لصقل المهارات وتنمية الخبرات وتعزيز المعارف، كما يساهم بشكل كبير في إبراز دوره الحيوي في تحقيق التنمية الشاملة وتطوير الأداء.

أ- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.

ب- يهدف التدريب إلى تعزيز الروح المعنوية لدى الموارد البشرية، عبر إحساسهم بتقدير الإدارة لأهميتهم، لا سيما عندما يكونون محور الاهتمام في البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم والعمل بكامل طاقتهم

⁵² علي ميا، أثر التأهيل و التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام و الخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد، 36 العدد 03، 2014ص193_195

- ت- يهدف التدريب إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات و التحكم فيها و استعمالها من طرف العمال المتدربين.
- ث- د- كما تسعى البرامج التدريبية إلى تعزيز استقرار المؤسسات الاقتصادية ومرونتها، باعتبار أن العنصر البشري يُعد من أهم الأصول داخل المؤسسة، يساهم التدريب في تحسين الأداء، مما يعزز قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، كما يمنحها القدرة على التكيف مع مختلف التهديدات والقيود المفروضة من محيطها و بيئتها.⁵³

المطلب الثاني : أثر التدريب في تحقيق الإبداع والجودة الشاملة

سيتم تناول في هذا المطلب أثر التدريب في تحقيق الإبداع في الفرع الاول و أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في الفرع الثاني

❖ الفرع الاول: أثر التدريب في تحقيق الإبداع

يُعدّ التدريب من أبرز العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري، من خلال تمكين الوصول إلى أداء متميز وفعال والإبداع خصوصاً أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يستدعي من المنظمات الإدارية إبقاء اهتمام كبير للعنصر البشري، ومنحه الأولوية مقارنة بباقي عناصر المنظمة الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل نظراً للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى إحداث تحولات جذرية وعميقة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وأصبح التدريب مرتبطاً بشكل وثيق بمختلف مجالات العمل في ظل التقدم التكنولوجي الكبير. ، وهذا يعني أن المهارات والمعارف والعلوم التي يكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة، ورغم كونها حديثة في وقتها، قد تصبح في المستقبل القريب غير كافية أو أقل فاعلية. لذلك، وحتى يتمكن الموظف من الحفاظ على كفاءته أو تحسين أدائه في مجال عمله، فإنه يصبح من الضروري تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته باستمرار لمواكبة التطورات الحديثة.⁵⁴

⁵³الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره ص12_13

⁵⁴عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الفلسطيني، فلسطين، 2009 ص 47

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه ، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب⁵⁵ بحسب استعداد الفرد، فهي ليست موهبة نظرية مقتصرة على فئة دون أخرى، كما أنها ليست مهارة فطرية لا يمكن اكتسابها أو تعلمها، بل يمكن تنميتها والتدريب عليها شأنها شأن العديد من المهارات الأخرى مثل أساليب القيادة والاتصال. ويؤدي التدريب دورًا مهمًا في تعزيز الإبداع الإداري لدى الأفراد داخل المنظمة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين، والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.⁵⁶

كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل و خارجه إما بالنسبة للمنظمات، فإن تأهيل أفرادها وتدريبهم على الإبداع الإداري يحقق لها مجموعة من المنافع، أبرزها تعزيز مكانتها الريادية في تقديم الخدمات والمنتجات، وبالتالي ضمان استمراريته وقدرتها على البقاء والمنافسة في السوق.⁵⁷

❖ الفرع الثاني : أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أداة محورية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي ينطلق و يكتمل فعلياً من خلال عملية التدريب وتعليم الموظفين، حيث تقع مسؤولية تنفيذ البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا ، بسبب قناعاتهم بأن الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولاً إستراتيجية للمؤسسة يجب العمل على تنميتها وتطويرها باستمرار.

⁵⁵ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 18

⁵⁶ سليمان بيلغور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر، 12-13 ماي 2010

⁵⁷ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،

هنا توجه متزايد نحو الاهتمام بالتدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، باعتباره أحد ركائز الإستراتيجية لما له من دور الفعال في تنويع المهارات والخبرات واكتشاف الكفاءات العالية، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء⁵⁸

لا يعد التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة مجرد عملية مرحلة تمهيدية تقوم بها المؤسسة عند البدء في تطبيق برامج الجودة الشاملة، بل يُعدّ التدريب عملية مستمرة ترتبط بمبدأ التحسين المستمر، إذ يهدف إلى تنمية معارف الفرد وتطوير مهاراته وقدراته، إضافة إلى تعديل مفاهيمه واتجاهاته، بما يتيح له أداء مهامه بكفاءة وفعالية عالية، كما يتمثل في التعديل الإيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا، بهدف اكتساب المعرفة وتنمية مهارات لأداء العمل، يُعدّ ذلك محاولةً لتغيير سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا، بهدف توجيهه نحو اعتماد طرق وأساليب أكثر فاعلية وأفضل أداءً في إنجاز العمل.

وتتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء متميز مع ضمان تقبل الأفراد للتغيير، إضافة إلى الحد من الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار وتحسين الأداء، ومن ثمة الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية بالمؤسسة.

كما أكد انتومي على أن "بناء التقنية العالية أو الأداء المتميز تتطلب تدريباً للموظفين".

كما أشار OLF بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعجلة التدريب سبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة ليس تقنية ضحل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضاً هو وسيلة لتحقيق النتائج وتحسين الأداء، كما أن الإشكال المطروح في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته، حيث لم يصبح مفهوماً يعبر عن مجموعة تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات بل أصبح فلسفة ينبغي أن يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة.⁵⁹

⁵⁸ العربي عبيدات، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بو عريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، فرع: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007 ص57

⁵⁹ العربي عبيدات مرجع سابق ذكره ص60

خلاصة:

من خلال هذا المبحث تم التوصل إلى أن التدريب يساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة الوظيفية من خلال تطوير المهارات والمعارف ورفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء المهنية. كما أن فعالية التدريب تنعكس إيجاباً على تحقيق الإبداع والجودة داخل المؤسسة، مما يجعله من أهم أدوات الاستثمار في الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاث محاور رئيسية: التدريب، الكفاءة الوظيفية، وأثر التدريب على الكفاءة الوظيفية.

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. أهميته تكمن في تحسين الأداء ورفع الكفاءة ومواكبة التغيرات وسد الفجوة بين المهارات المطلوبة والحالية. أنواعه تشمل تدريب قبل وأثناء العمل، مهني وإداري، داخلي وخارجي، فردي وجماعي، وقصير أو طويل المدى. ما مرآله الأساسية فهي تحديد الاحتياجات التدريبية ثم إعداد وتصميم البرنامج التدريبي. أما الكفاءة الوظيفية هي قدرة الفرد على أداء عمله بفعالية عبر امتلاك المعارف والمهارات والسلوكيات المناسبة، وهي عنصر مهم لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. فيما يكمن أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية يرتبط التدريب بشكل مباشر بتحسين الكفاءة الوظيفية، حيث يساعد على سد فجوات الأداء، تطوير مهارات العاملين، رفع الإنتاجية، تحسين السلوك المهني، تعزيز الإبداع والابتكار، وتقليل الأخطاء والحوادث. وتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات وبالتالي فإن التدريب يُعتبر أداة إستراتيجية لتعزيز وتطوير الكفاءة الوظيفية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتدريب و الكفاءة الوظيفية

تمهيد:

للتدريب أثر كبير و مهم جدا في تطوير و تحسين الكفاءة الوظيفية مما يساهم في تقدم و تطور المؤسسة وتميزها و استدامتها، دراسة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 'BADR' لولاية عين تموشنت " فرع حمام بوحجر" بحيث سيتم التطرق إل ا التعريف ب ميدان الدراسة في المبحث الأول وتحليل أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية في المؤسسة في المبحث الثاني.

و تكمن الغاية من هذا الإسقاط الميداني في تبيان الدور الذي يلعبه التدريب كآلية استثمارية في تنمية الرأس المال البشري، وليس مجرد تكلفة تشغيلية، خاصة في قطاع حساس كالقطاع البنكي الذي يتطلب دقة عالية و تجديدا مستمرا للمعارف، ، و لأجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لتوصيف واقع العملية التدريبية في وكالة "بنك بدر" حمام بوحجر، مع الاستعانة بأدوات البحث العلمي لجمع البيانات و تبويبها، سعيا منا للوصول إلى نتائج موضوعية تعكس حقيقة الأثر المترتب على التدريب في تنمية الكفاءات الوظيفية، و مدى قدرة هذه الكفاءات على مواكبة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل التحديات الراهنة التي يواجهها الاقتصاد الوطني.

المبحث الأول : تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BNADR

سنتطرق في هذا المبحث إلى لمحة عن مؤسسه بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" عين تموشنت "حمام بوحجر" في المطلب الأول ودراسة الهيكل التنظيمي المؤسسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة BADR

سنتناول في هذا المطلب لمحة تاريخية مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت في الفرع الأول و التعريف بالمؤسسة في الفرع الثاني

❖ لمحة تاريخية مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت⁶⁰

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وتطويره، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحة التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية، و كذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحة والمؤسسات الفلاحة الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د ج لسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة، و لتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة

__ لقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بعدة مراحل منذ نشأتها نذكر منها مايلي :

أ. مرحلة 1982 1990 خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط لفلاحي.

ب مرحلة 1991 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع لفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي غير مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي :

1991 تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية

1992 تم وضع نظام "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Tetraiment، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بדרه

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

ج . مرحلة 2000 2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين

أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

عام 2000 القيام بفحص دقيق النقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

عام 2001 سعى منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.

عام 2002 تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

عام 2004 لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشبك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شبكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسئولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

❖ تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت "حمام بوحجر"

هو مؤسسة مالية وطنية تأسست في 13 مارس 1982 في شكل شركة مساهمة.

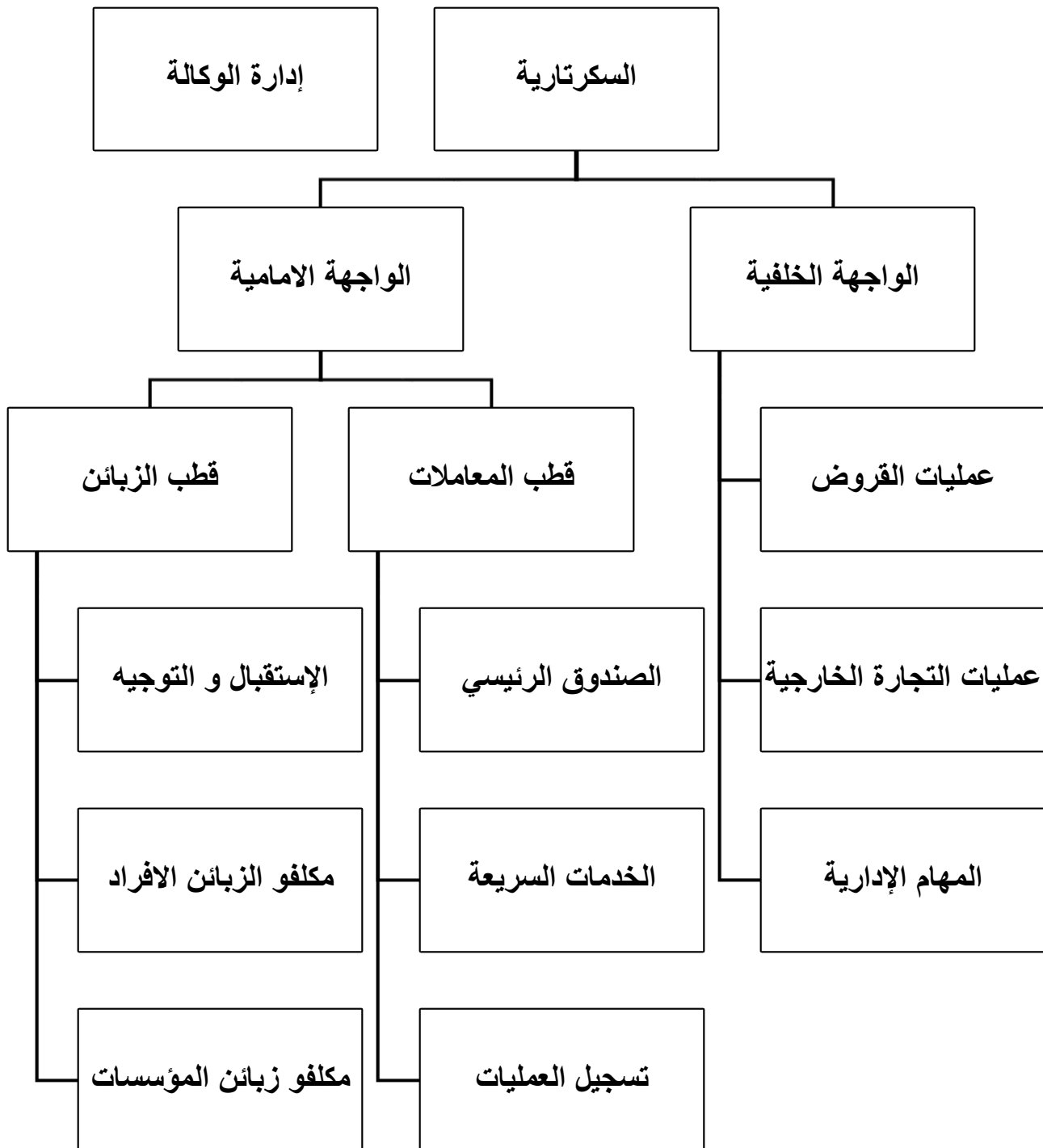
منذ 43 عامًا، يضع بنك BADR تحت تصرف عملائه مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية. هدفه هو تسهيل الوصول إلى التمويل لمختلف قطاعات النشاط كالزراعة وتربية المواشي، الصناعات الغذائية والصيد البحري وتربية المائيات و ذلك من خلال مرافقة عملائه في نموهم وتطورهم، يقترح بنك BADR حلولاً مالية قادرة على تلبية احتياجاتهم.⁶¹ و يتكون حاليا مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت حمام

بوحجر من موظفين يقدمون مجموعة من الخدمات لأفراد المنطقة و المناطق المجاورة و التي تتمثل في تقديم قروض فلاحيه لفائدة الفلاحون و المربون بصفة فردية أو المنظمون في تعاونيات و جمعيات ، خدمات الصيرفة ، خدمة بنك المؤسسات لاستلام الأموال من الخارج ، دفع الموردين الدوليين و غيرها ، التجارة الدولية فهي ترافق زبائنها في جميع عملياتهم الدولية كما يقدمون خدمة البنك الإلكتروني لتسهيل متابعة زبائنهم لحساباتهم على مدار الساعة. وقد ساهم هذا البنك كثيرا في التنمية الاقتصادية و الفلاحية بالمنطقة و المناطق المجاورة .⁶²

⁶²المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية لولاية عين تموشنت حمام بوحجر

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لولاية عين تموشنت (حمام بوحجر)

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لولاية عين تموشنت (حمام بوحجر)



المصدر من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف الشركة

من الشكل السابق نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت يتكون من:

❖ إدارة الوكالة (Direction de l'Agence)

تُعد إدارة الوكالة أعلى مستوى تنظيمي داخل الوكالة، حيث تتولى:

التخطيط الاستراتيجي لنشاط الوكالة وفق سياسة البنك

اتخاذ القرارات المتعلقة بالقروض، الاستثمارات، والتسيير

الإشراف والرقابة على جميع المصالح (Back Office وFront Office)

تقييم الأداء ومتابعة تحقيق الأهداف (الربحية، جودة الخدمة...)

إدارة الموارد البشرية داخل الوكالة

❖ السكرتارية (Secrétariat)

تعتبر جهاز دعم إداري للإدارة، وتمثل مهامها في:

استقبال المكالمات وتنظيم المراسلات

إعداد التقارير والوثائق الرسمية

تنظيم الاجتماعات والمواعيد

حفظ و أرشفة الملفات

❖ الواجهة الأمامية (Front Office)

يمثل هذا القسم واجهة البنك أمام العملاء، حيث يتم الاتصال المباشر معهم، وهو عنصر أساسي في تحسين جودة الخدمة وكسب رضا الزبائن.

1) قطب الزبائن (Pôle Clientèle)

يهتم بإدارة العلاقة مع العملاء، وينقسم إلى:

• الاستقبال والتوجيه **Accueil et orientation**

استقبال الزبائن عند دخولهم الوكالة

تحديد احتياجاتهم وتوجيههم للمصلحة المناسبة

تقديم معلومات أولية حول الخدمات البنكية

• مكلفو الزبائن الأفراد **Chargés de clientèle particuliers**

فتح الحسابات البنكية للأفراد

تقديم القروض الشخصية (سكن، استهلاك...)

تقديم بطاقات الدفع والخدمات الإلكترونية

متابعة حسابات العملاء

• مكلفو زبائن المؤسسات **Chargés de clientèle entreprise**

التعامل مع الشركات (SARL، PMI، PME...)

تمويل المشاريع والاستثمارات

تقديم الاستشارات المالية

إدارة لحسابات المهنية

" هذا القطب يركز على بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن "

(2) قطب المعاملات **(Pôle Transactions)**

يختص بتنفيذ العمليات المالية اليومية، ويشمل:

• الصندوق الرئيسي **(Caisse principale)**

عمليات السحب والإيداع النقدي

صرف الشيكات

تزويد الصناديق الفرعية بالأموال

• الخدمة السريعة (Service rapide)

إنجاز العمليات البسيطة بسرعة

تقليل وقت انتظار الزبائن

تحسين جودة الخدمة

• تسجيل العمليات (Comptabilisation des versements)

تسجيل جميع العمليات المالية في النظام

التأكد من صحة البيانات

ضمان التوازن المحاسبي

❖ الواجهة الخلفية (BackOffice)

هو قسم غير مرئي للزبائن، ولكنه أساسي لضمان استمرارية العمل.

1) عمليات القروض (Opérations de Crédit)

دراسة ملفات القروض

تحليل الجدارة الائتمانية للزبائن

متابعة سداد القروض

إدارة المخاطر

2) عمليات التجارة الخارجية

تمويل عمليات الاستيراد و التصدير

الأعتمادات المستندة (Crédits documentaires)

الضمانات البنكية

(3) المهام الإدارية والمحاسبية

إعداد الحسابات و التقارير المالية

مراقبة العمليات اليومية

الأرشفة وحفظ الوثائق

الامتثال للقوانين و التنظيمات

❖ وسائل الدفع (Moyens de paiements)

تُعد عنصرًا أساسيًا في النشاط البنكي، وتشمل:

التحويلات البنكية (Virements): تحويل الأموال بين الحسابات

المحفظة المالية (Portefeuille): إدارة الشيكات و السندات

تحصيل المستحقات (Recouvrement): متابعة الديون واسترجاعها

المقاصة الإلكترونية (Télé compensation): تسوية العمليات بين البنوك

خلاصة:

من خلال هذا المبحث تم التعرف على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة حمام بوحجر باعتبارها ميدان الدراسة التطبيقية، مع إبراز طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، مما يسمح بتكوين تصور أوضح حول البيئة التي تم فيها إجراء الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المبحث الثاني: الطرق و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثل أداة الدراسة أحد العناصر الأساسية في إنجاز الجانب التطبيقي، إذ تساهم في جمع البيانات وتحويلها إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض الاستمارة المعتمدة ومنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات ومعالجتها.

المطلب الأول: بيانات الاستمارة

لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة إلى الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قمنا بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من ثلاث محاور و معلومات شخصية أساسية.

قمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان على أفراد المؤسسة محل الدراسة و تلقينا استجابة من طرف المبحوثين حيث عند استرجاعها تلقينا 33 استبيان. و قام برنامج SPSS باقصاء 03 استبيانات .

الجدول 01: محاور استمارة الاستبيان

المحور	العنوان	الفقرات
المحور الأول	أسياسات التدريب	الفقرات من(01-10)
المحور الثاني	أسياسات الكفاءة الوظيفية	الفقرات من(11-20)
المحور الثالث	أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية	الفقرات من(21-30)

المصدر: من إعداد الطلبة

و تضمن استمارة الاستبيان ثلاث محاور:

1. المحور الأول: تطرقنا فيه إلى أساسيات التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
2. المحور الثاني: تناولنا فيه أساسيات الكفاءة الوظيفية التي يتمتع بها عمال المؤسسة.
3. المحور الثالث: لجأنا إلى إبراز أثر البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة على الكفاءة الوظيفية.

و تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي في جميع أسئلة المحاور الثلاث

الجدول رقم 02 : يمثل مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات SPSS

و عليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- مرتفع جدا (1-8)
- مرتفع (1,8 – 2,6)
- متوسط (2,6 – 3,4)
- منخفض (3,4 – 4,2)
- منخفض جدا (4,2 – 5)

المطلب الثاني: منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة ،فالمنهج الوصفي تم الاعتماد عليه من خلال الفصل النظري و ذلك بالتطرق إلى كل المراجع من كتب و مقالات و مذكرات أدبية من اجل الإلمام بكل ما يخص موضوع الدراسة ، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي من اجل تحليل كل النتائج المتحصل عليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss version 26

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها باعتبارها المرحلة التي يتم من خلالها تفسير المعطيات الميدانية وربطها بالإطار النظري للدراسة. ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة

وتحليلها واختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تعكس واقع أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

❖ صدق أداة الدراسة

لقد اعتمدنا في بناء هذا الاستبيان إلى دراسات سابقة لضمان جودتها، و لكن لزيادة التأكيد على دقتها و تماسكها، قمنا بإجراء اختبار إحصائي لمعامل ألفا كرونباخ، و ذلك للتأكد من مدى ثبات الاستبيان و قدرته على إعطاء نتائج مستقرة و موثوقة.

أولاً: الاستبيانات الخاضعة للدراسة

الجدول رقم {03} عدد و نسبة الاستبيانات المقبولة و المرفوضة

الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
المقبولة	30	90,9%
المرفوضة	03	9,1%
الكل	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المئوية للاستبيانات المقبولة بلغت 90.9 بواقع {30 استبيان}، و هي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام و تحاوب أفراد العينة مع موضوع الدراسة، كما تؤكد على وضوح الأسئلة و سهولة

فهمها من طرف المستجوبين، وتم استبعاد {03 استبيانات} بنسبة ضئيلة 9.1 و يعد ذلك لتناقضات واضحة في الردود، و هذا يعزى من مصداقية النتائج اللاحقة ، كما أن العدد المقبول {30 استبيان} يعد كافيا و ممثلا للمجتمع المدروس لإجراء الاختبارات اللاحقة.

ثانيا: اختبار ألفا كرونباخ

الجدول رقم {04}: يمثل معامل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.874	30

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغة 0.874، مقارنة بالحد الأدنى المقبول في الدراسات الأكاديمية 0.6 نجد أن هذه القيمة تتجاوز العتبة المطلوبة، مما يعكس درجة عالية من التماسك و الترابط بين فقرات الاستبيان، لذا يمكن وصف هذه الدراسة بالثبات، و أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، و تخضع لدرجة اعتماد عالية و بالتالي يمكن تعميمها على كل الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة

ثالثا: عرض و مناقشة البيانات الشخصية

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و التي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 04 خصائص أساسية تتمثل في مايلي :

1) توزيع العينة حسب الجنس

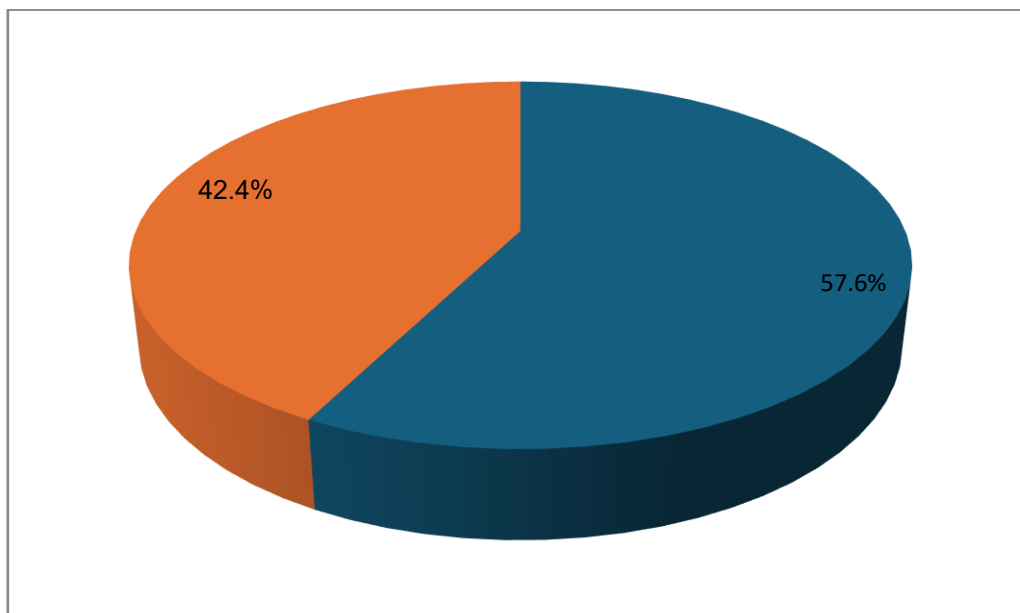
الجدول رقم {05} توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
57,6	19	ذكر

42,4	14	أنثى
100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم {02}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم {06} أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي 57,6% و من الإناث 42.4%، حيث يوجد تقارب بين الفئتين مع رجحان نسبة الذكور بفارق بسيط، و هذا يسمح بالحصول على وجهات نظر متوازنة تشمل كلا الجنسين، مما يعزز شمولية النتائج المستخلصة حول موضوع الدراسة.

(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

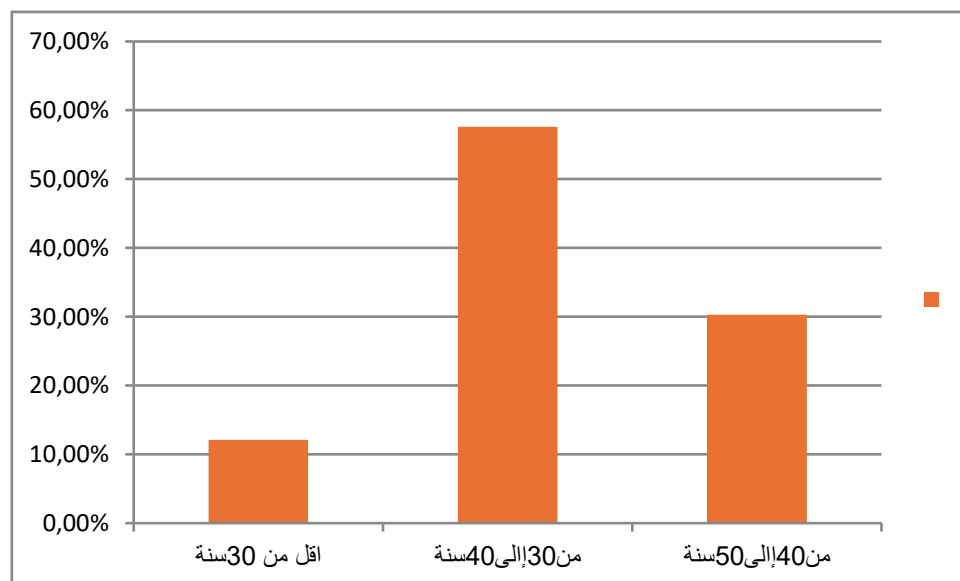
كان توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كمايلي:

الجدول رقم {06}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	4	12,1%
من 30 إلى 40 سنة	19	57,6%
من 41 إلى 50 سنة	10	30,3%
أكثر من 50 سنة	00	00%
الكل	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج sps

الشكل رقم {03}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن القوة الضاربة في المؤسسة تتمثل في الفئة العمرية المتوسطة، حيث تشكل الفئة العمرية {من 30 إلى 40 سنة} النسبة الأكبر بـ **57,6%** تليها الفئة {من 41 سنة إلى 50 سنة} بنسبة **30.3%**، هذا التوزيع يعكس حالة من **الاستقرار الوظيفي**، تشير هذه النتائج إلى أن مجتمع الدراسة يمتلك الوعي الكافي لتقييم اثر البرامج التدريبية على كفاءتهم، كونهم في مرحلة النضج المهني، في المقابل نلاحظ ضعف في استقطاب الفئة الشابة {أقل من 30 سنة} التي لم تتجاوز **12,1%**، مما يستوجب مستقبلا تكثيف التدريب النوعي لهذه الفئة لضمان انتقال الخبرات و استمرارية الكفاءة الوظيفية .

(3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

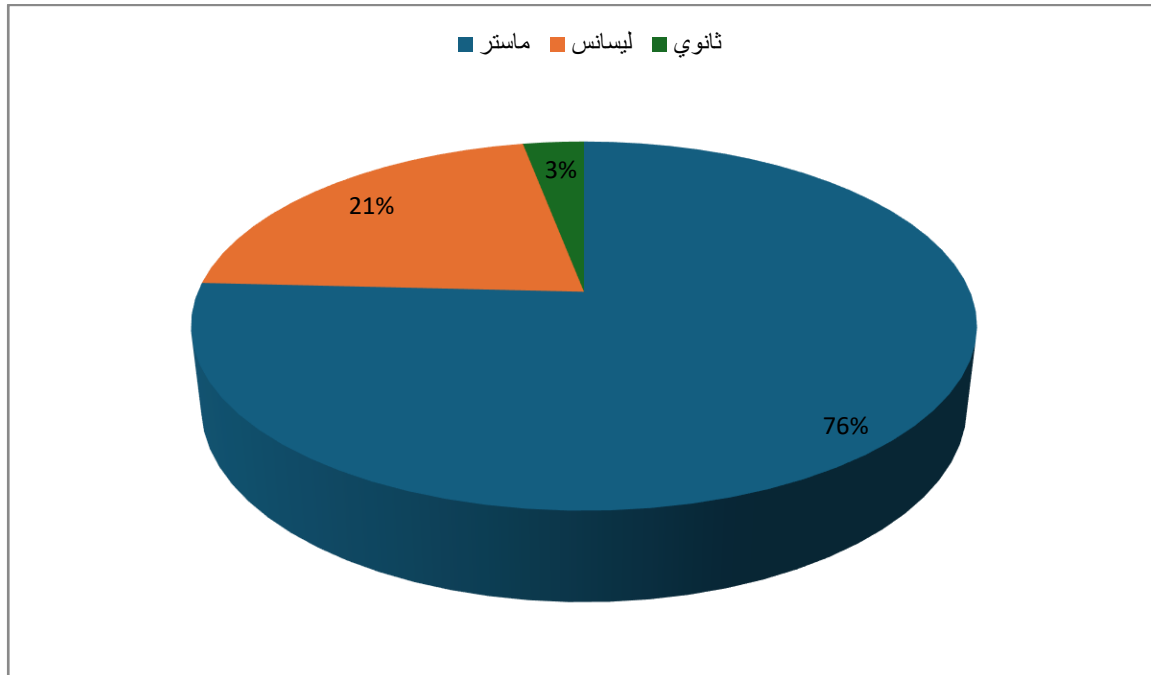
كان توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي كالتالي:

الجدول رقم {07}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى العلمي
3,00%	1	ثانوي
21,2%	7	ليسانس
75,8%	25	ماستر
00	00	دكتورة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم {04}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم {07} نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي تفوقا ملحوظا لفئة حملي شهادة الماستر، حيث بلغت نسبتهم حوالي 75,8% بواقع 25 موظفا، تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 21,2%، في حين انحصرت فئة ذوي المستوى الثانوي في نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 3,00%، وتكشف هذه النتائج عن تمتع بنك الفلاحة و التنمية برأس مال بشري ذو مؤهلات علمية عالية، مما يشير إلى اعتماد البنك على كفاءات جامعية قادرة على استيعاب البرامج التدريبية الحديثة و التعامل مع التعقيدات المصرفية، و هو ما يعزز من فرص نجاح العملية التدريبية في رفع الكفاءة الوظيفية لديهم.

4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

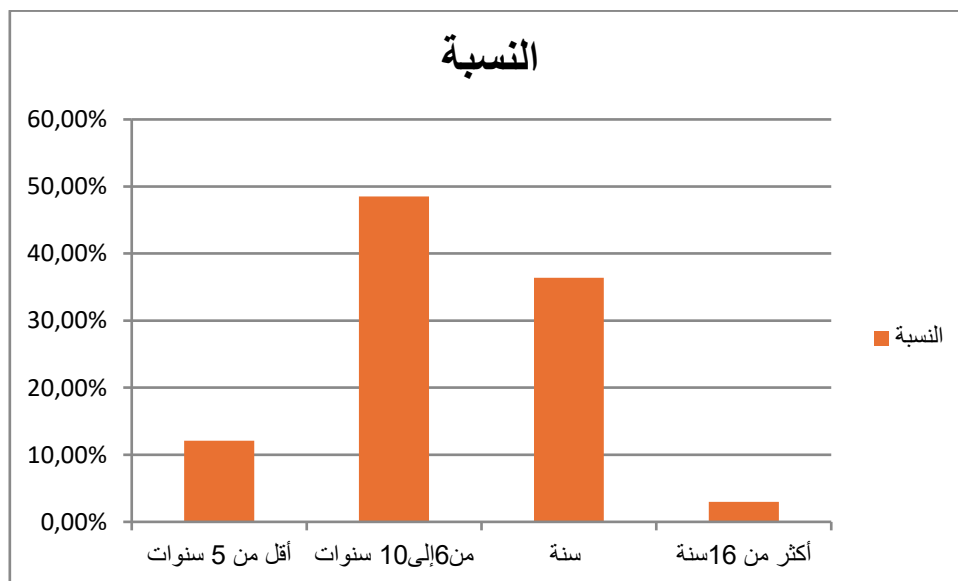
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل كالتالي:

الجدول رقم {08}: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	12,1%
من 6 إلى 10 سنوات	16	48.5%
من 11 إلى 15 سنة	12	36,4%
أكثر من 15 سنة	1	3,00%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

الشكل رقم {05}: توزيع العينة حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم {08} نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة في العمل يشير إلى تنوع ملحوظ في المسار الوظيفي للمبحوثين، حيث شكلت الفئة التي تتراوح خبرتها بين { 6 إلى 10 سنوات } النسبة الأكبر ب 48,5%، تليها الفئة ذات الخبرة المتوسطة { من 11 إلى 15 سنة } بنسبة 36,4%، و في المقابل بلغت نسبة الفئات ذات الخبرة المحدودة { أقل من 05 سنوات } 12,1%، و الخبرة الطويلة جدا { أكثر من 15 سنة } نسبة 3,00% و هذا يبين بان هؤلاء الفئة تحال الى التقاعد مباشرة لذا تكون نسبتها اقل ، و يعكس هذا التركيز في فئتي الخبرة المتوسطة { 6 إلى 15 سنة } امتلاك المؤسسة محل الدراسة لقوة عمل ناضجة مهنية، تجمع بين الحيوية و الخبرة العملية المتراكمة، و هو ما يعد مؤشرا جوهريا لقياس أثر التدريب، إذا غالبا ما تكون هذه الفئات هي الأكثر احتياجا لمواكبة المستجدات التقنية لتطوير كفاءتها الوظيفية و ضمان استمرارية أدائها بفعالية.

❖ الدراسة الإحصائية للاستمارة

1) المحور الأول: أساسيات التدريب

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات الأفراد من خلال المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري حول الفقرات الخاصة بالمحور الأول {أساسيات التدريب}

الجدول رقم {09}: يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور التدريب

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها بشكل منتظم	0,696	1,88
02	تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين	0,707	2,00
03	يتم اختيار الموظفين للتدريب وفق معايير واضحة	0,566	1,85

04	يعتمد التدريب على لأساليب حديثة و فعالة	0,508	1,85
05	محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع طبيعة العمل	0,600	1,79
06	يملك المدربون خبرة و كفاءة عالية	0,600	1,79
07	يساهم التدريب في اكتساب معارف جديدة مرتبطة بالعمل	0,459	1,91
08	توفر المؤسسة الوسائل و الإمكانيات اللازمة للتدريب	0,584	1,82
09	تساعد الدورات التدريبية على تطوير المهارات المهنية	0,584	1,82
10	تقوم المؤسسة بتقييم فعالية البرامج التدريبية	0,584	1,85
	محور أساسيات التدريب	0,214	1,96

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج Spss

يستعرض الجدول رقم 09 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات العشر المكونة لمحور {أساسيات التدريب} و جاءت النتائج كالتالي:

تراوحت القيم بين 1,79 كحد أدنى و 2,00 كحد أقصى، سجلت الفقرة 02 {تحديد الاحتياجات التدريبية} أعلى متوسط، مما يدل على تركيز البنك على التخطيط المسبق، بينما الفقرة 07 {اكتساب معارف جديدة} قيمة مرتفعة 1,91، مما يؤكد فاعلية التدريب في تطوير الرصيد المعرفي للموظفين.

أما بخصوص الانحرافات المعيارية نلاحظ جميع القيم أقل من 1، حيث تراوحت بين {0,459 و 0,707}، هذا الانخفاض يشير إلى تجانس كبير في آراء أفراد العينة و عدم وجود تشتت في الإجابات، مما يعزز الثقة في النتائج المحققة.

تشير النتائج مجملها إلى رضا مقبول إلى مرتفع من قبل الموظفين على أساسيات العملية التدريبية في المؤسسة، مع وجود توافق جماعي على أن التدريب يساهم فعيل في تحسين كفاءتهم الوظيفية.

حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدره 1,61 بانحراف معياري قدره 0,101

(2) المحور الثاني: أساسيات الكفاءة الوظيفية

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات الأفراد من خلال المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري حول الفقرات الخاصة بالمحور الثاني {أساسيات الكفاءة الوظيفية}

الجدول رقم 10: يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الكفاءة الوظيفية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
11	أتمكن من أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية	0,452	1,73
12	أستطيع إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	0,467	1,70
13	أتمكن من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل و متطلبات الوظيفة	0,595	1,667
14	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد	0,479	1,67
15	أحرص على التواصل الفعال مع الزبائن و تقديم المعلومات بوضوح احترافية	0,496	1,606
16	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل	0,502	1,76
17	أساهم في تحسين جودة العمل من خلال تقديم أفكار و اقتراحات جديدة	0,549	1,636
18	أحرص على تحسين أدائي الوظيفي باستمرار	0,502	1,58

19	أتحمل المسؤولية في أداء المهام الموكلة إلي	0,502	1,58
20	أستطيع استخدام الأدوات و التقنيات الحديثة في العمل	0,561	1,76
	محور أساسيات الكفاءة الوظيفية	0.101	1,61

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج Spss

يستعرض الجدول رقم 10 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الفقرات العشر المكونة لمحور {أساسيات الكفاءة الوظيفية} و جاءت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم المتوسطات بين 1.58 كحد أدنى و 1,76 كحد أقصى، برزت الفقرتان 16 و 20 المتعلقتان ب{القدرة على حل المشكلات} و {استخدام الأدوات الحديثة} كأعلى قيم بمعدل 1,76، مما يعكس امتلاك الموظفين لمهارات تطبيقية وتقنية عالية.

أما بخصوص الانحرافات المعيارية تم تسجيل قيم منخفضة جدا تراوحت بين {0,101 و 0,595}، و هي قيم تقترب من الصفر، مما يؤكد وجود توافق وتجانس قوي جدا في آراء المبحوثين حول مستويات كفاءتهم، و استبعاد وجود إجابات متطرفة.

حقق المحور ككل متوسطا حسابيا قدره 1,61 وانحراف معياري قدره 0,101 و هو ما يشير إلى مستوى كفاءة إيجابي و مستقر لدى المورد البشري في المؤسسة.

تؤكد النتائج أن موظفي البنك يتمتعون بمستوى كفاءة وظيفية متقارب و مرتفع، خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني على مواجهة المشاكل في العمل، و هو ما يعد مؤشرا قويا على نجاح عمليات التأهيل و التدريب.

(3) المحور الثالث: اثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد العينة من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول الفقرات الخاصة بالمحور الثالث {أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية}

الجدول رقم {11}: بين المتوسطات و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
21	التدريب ساعدني على تحسين مستوى أدائي الوظيفي	0,751	1,76
22	التدريب يزيد من الثقة في أداء المهام الوظيفية	0,683	1,82
23	التدريب يساعد على تطوير مهارات التواصل مع الزملاء	0,637	1,97
24	التدريب يعزز القدرة على اتخاذ القرارات في العمل	0,696	1,79
25	التدريب يساعد على تقليل الأخطاء في العمل	0,584	1,82
26	التدريب يساعد على مواكبة التطورات المهنية	0,683	1,82
27	التدريب يساعد على اكتساب مهارات حل المشكلات	0,650	1,88
28	التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن	0,561	1,757
29	التدريب يساهم في تحسين جودة العمل	0,561	1,76
30	التدريب يساهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية	0,561	1,76
	محور أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية	0,096	1,63

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج Spss

يوضح الجدول رقم 11 استجابات أفراد العينة حول دور التدريب في تعزيز كفاءتهم، وتتلخص النتائج في مايلي:

بخصوص المتوسطات الحسابية تراوحت القيم بين 1,757 و 1,97 و قد سجلت الفقرة 23 المتعلقة ب تطوير مهارات التواصل مع الزملاء أعلى متوسط حسابي 1,97 تليها الفقرة 27 الخاصة باكتساب مهارات حل المشكلات بمتوسط 1,88، و هذا يثبت أن التدريب في البنك يساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات السلوكية و الذهنية للموظفين

أما بخصوص الانحراف المعياري جاءت جميع القيم منخفضة {أقل من 1} حيث تراوحت بين {0,561 و 0,751} هذا يشير إلى اتساق عال في آراء الموظفين حول الأثر الايجابي للتدريب ، مما يؤكد صدق و موثوقية هذه النتائج

إذن نلاحظ بان المحور الثالث قد حقق متوسطا حسابيا إجماليا قدره 1,6 بانحراف معياري قدره 0,096، و هي قيمة تدعم فرضية الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على الكفاءة الوظيفية

تؤكد هذه النتائج أن العملية التدريبية في المؤسسة لا تقتصر على الجانب النظري، بل تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة، زيادة الثقة بالنفس، و تقليل الأخطاء المهنية، مما يصب مباشرة في رفع الكفاءة الوظيفية الشاملة .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

❖ اختبار فرضيات الدراسة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار الفرضية و اكتشاف ماهية العلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرين، المستقل التدريب والمتغير التابع الكفاءة الوظيفية، قد اعتمدنا على اختبار العلاقة الطردية أولا و من ثم اختبار معاملات الارتباط بين المتغيرات لتحليل علاقة و درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

الجدول رقم {12}: تحديد معامل بارسون

التدريب	الكفاءة		
معامل بيرسون	الكفاءة	1,000	0,575
	التدريب	0.575	1,000
Sig	الكفاءة		0,000
	التدريب	0,000	
عدد العناصر	الكفاءة	30	30
	التدريب	30	30

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول رقم 12 أن معامل الارتباط بيرسون بين هذين المحورين بلغت قيمته 0,575 مقابل دلالة محسوبة

Sig=0,000

و هو أقل من مستوى دلالة 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود ارتباط قوي و موجب و دال إحصائياً بين التدريب و الكفاءة الوظيفية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل من الدراسة الميدانية لعينة من "بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)" عين تموشنت فرع حمام بوحجر تطرقنا إلى لمحة عن المؤسسة، تاريخها، تعريفها، هيكلها التنظيمي، و قمنا بتحليل نتائج توزيع العينة حسب متغيرات "الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة" و قد تبين لنا تفوق فئة الذكور على الإناث و سيطرة فئتي "من 30 إلى 50 سنة" على مناصب البنك، كما اتضح لنا اعتماد البنك على الكفاءة الجامعية من خلال تفوق فئتي "الليسانس و الماستر" بالنسبة لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي و في الأخير لاحظنا أن المؤسسة تمتلك قوة عمل ناضجة حيث تتراوح خبرة أفراد العينة بين "05 إلى 15 سنة" حسب الأغلبية.

و أظهر اختبار "ألفا كرونباخ" أن قيمة الثبات للاستبيان بلغت 0.874 مما يعكس درجة عالية من التناسق بين فقرات الدراسة، و كان المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 1,96 مما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو فاعلية أساسيات التدريب في البنك، فيما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات بين 0,459 و 0,707، و هي قيم أقل من (01) مما يؤكد وجود اتفاق كبير في آراء المبحوثين، أما المحور الثاني "أساسيات الكفاءة الوظيفية" معدل المتوسط الحسابي للمحور بلغ 1,61 و انحراف معياري يتراوح بين 0,452 و 0,595 مما يثبت الانسجام و التوافق الكبير بين آراء الأفراد، و أخير محور "أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية" حقق متوسطا حسابيا قدره 1,63 فيما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0,096 ما يؤكد استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان.

أما بخصوص اختبار الفرضية التطبيقية فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية عند مستوى دلالة (0,05)، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,575 مقابل دلالة محسوبة (Sig=0,000) و هي قيمة تؤكد الفرضية H1 وتدعم وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل على التابع، و ترفض فرضية العدم H0 .

و بخصوص الفرضية النظرية فقد توصلنا بأن التدريب يساهم بشكل كبير في رفع و تحسين الكفاءة الوظيفية من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي يتم برمجتها حسب احتياجات عمال المؤسسة، و هذا ما يعني إثبات صحة الفرضية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تطرقنا فيها إلى أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية - دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -عين تموشنت(حمام بوحجر)، اتضح لنا أن التدريب أصبح من الركائز الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة تنمية الكفاءات المهنية و تحسين مستوى أدائها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي من تطورات تكنولوجية و تنظيمية و منافسة متزايدة.

و قد سعت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية تتمحور حول مدى مساهمة التدريب في تحسين الكفاءة الوظيفية، و ذلك من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المرتبطة بالتدريب و الكفاءة الوظيفية، مع توضيح أهم أنواع التدريب و أهدافه و مراحله، إضافة إلى إبراز العلاقة التي تربطه بالكفاءة الوظيفية باعتبارها مؤشرا أساسيا لقياس فعالية أداء العاملين و مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة، ثم اختبارها ميدانيا على مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بهدف معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في رفع مستوى كفاءة العاملين و تحسين أدائهم الوظيفي.

اعتمدت هذه الدراسة على جانب نظري شامل تطرقنا من خلاله الى التدريب و كل ما يخصه، اما من الجانب التطبيقي فقد استخدمنا دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت واستعنا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات و معالجتها بواسطة SPSS V26 ، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين التدريب و الكفاءة الوظيفية داخل مؤسسة بنطك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة حمام بوحجر".

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في تنمية مهارات العاملين و معارفهم المهنية، كما يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي و رفع مستوى كفاءتهم، من خلال تمكينهم من اكتساب خبرات جديدة و تطوير قدراتهم على التكيف مع مختلف التغيرات التي يشهدها محيط العمل، كما تبين أن البرامج التدريبية الفعالة تساهم في تقليص الأخطاء المهنية، تحسين جودة الأداء، رفع الروح المعنوية للعاملين، و تعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات المناسبة.

كما أكدت الدراسة أن نجاح العملية التدريبية لا يرتبط فقط بتنفيذ البرامج التدريبية، و إنما يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، و اختيار الأساليب التدريبية الملائمة، مع ضرورة توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لضمان فعالية التدريب و تحقيق الأهداف المرجوة منه، إضافة إلى أهمية متابعة و تقييم البرامج التدريبية

بصورة مستمرة من أجل الكشف عن نقاط القوة و تعزيزها، و معالجة نقاط القوة و تعزيزها، و معالجة نقاط الضعف و تفاديها مستقبلا.

و تبين أيضا من خلال هذه الدراسة أن التدريب لم يعد مجرد نشاط ثانوي و تقليدي، بل أصبح استثمارا استراتيجيا طويل المدى ينعكس إيجابا على تطوير الكفاءات و مردودية المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها و تعزيز مكانتها التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات البنكية منح أهمية أكبر للتدريب المستمر باعتباره وسيلة فعالة لتطوير الكفاءات و تحقيق الجودة في الأداء.

❖ أهم النتائج المتوصل إليها:

➤ النتائج النظرية للدراسة:

- يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما له من دور في تطوير مهارات و معارف العاملين.
- يساهم التدريب في تنمية المعارف و المهارات و الخبرات الوظيفية، مما ينعكس إيجابا على مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين.
- تعد الكفاءة الوظيفية من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها و رفع مستوى الأداء و الكفاءة داخل المؤسسة.
- توجد علاقة تكاملية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية، حيث يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الأداء و الكفاءة داخل المؤسسة.
- يساعد التدريب على تحسين قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية التي تشهدها بيئة العمل الحديثة.
- يساهم التدريب في رفع روح المعنوية للعاملين و تعزيز دافعيتهم نحو العمل و تحقيق أهداف المؤسسة.
- التدريب يلعب دور كبير في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة و بالتالي تحقيق الجودة الشاملة.

➤ النتائج الميدانية للدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- وجود ارتباط قوي و دال إحصائيا بلغت قيمته 0,575 مقابل دلالة محسوبة Sig=0,000 أقل من مستوى دلالة 0,05 بين تدريب الموارد البشرية و كفاءتها الوظيفية.
- تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و رفع مستوى كفاءتهم المهنية.

- يساعد التدريب العاملين على اكتساب مهارات و معارف جديدة تتماشى مع متطلبات العمل المصرفي الحديث.
- توجد استجابة إيجابية من طرف العاملين اتجاه البرامج التدريبية المعتمدة داخل المؤسسة.
- تساهم العملية التدريبية في زيادة قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة و التكيف مع التغيرات التنظيمية.
- تؤثر جودة العملية التدريبية و ملائمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي.
- التدريب يساهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية "حمام بوحجر".

❖ أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دقيقة قبل إعداد البرامج التدريبية.
- العمل على تطوير البرامج التدريبية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية و التنظيمية في القطاع المصرفي.
- وضع هيئة داخلية مستقلة تعمل على وضع استراتيجيات خاصة بالعملية التدريبية.
- العمل على انبعاث الأفراد و التعاون مع مراكز تدريب خارجية لأجل صقل المهارات بالشكل المناسب دون الاكتفاء على التكوين و التدريب الداخلي.
- تبني أساليب حديثة تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي بهدف تعزيز الكفاءة الوظيفية و تحسين الأداء المهني للعاملين.
- توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لإنجاح العملية التدريبية و ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- الحرص على تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري من أجل قياس مدى فعاليتها، و الكشف عن جوانب القوة و الضعف و العمل على تحسينها.
- تشجيع العاملين على الانخراط في الدورات التدريبية و ربط التدريب بمسارهم المهني و التحفيز بما يساهم في رفع دافعيتهم نحو العمل.
- تعزيز ثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسة باعتباره أداة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية و تحقيق التميز المؤسسي

-
- ضرورة مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التدريب الالكتروني و التقنيات الرقمية بما يساهم في تحسين جودة الأداء و رفع مستوى الكفاءة الوظيفية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2004
2. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2002
3. مؤيد السالم و صالح عادل، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع؛ 2002
4. محمد عباس السهلية، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003
5. حبيب الصحاف " معجم إدارة الموارد البشرية و إدارة شؤون العاملين " مكتبة لبنان ناشرون و موزعون، بيروت، لبنان، 1997
6. عطا الله محمد تيسير الشرعة " استراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011
7. حسن أحمد الطماني " التدريب الإداري المعاصر " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007
8. عبد المعطي العساف " التدريب و تنمية الموارد البشرية " دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006
9. خالد عبد الله المرباني الغامدي " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام " جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. عبد الفتاح الصوفي "التدريب الإداري المدربون الإداريون و أساليب التدريب" دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009.
11. خضور الكاظم، روان سير الشيخ " إدارة المواهب و الكفاءات البشرية " زمم ناشرون و موزعون، الأردن، 2013
12. الجيلالي بن عبو " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية " مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009

13. عمار بن عيشي " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد " دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
14. سيد محمد جاد الرب " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2009
15. هاشم حمدي رضا " التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب " دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998
16. مهدي حسن زويلف " إدارة الأفراد " دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2005
17. مصطفى نجيب شاوش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
18. راشد محمد عبد الجليل " إدارة الموارد البشرية " جامعة الزقازيق، مصر، 2008
19. رجاء فياض " تحديد الاحتياجات التدريبية " معهد الادارة العامة، عمان 1999
20. مازن فارس " إدارة الموارد البشرية " العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009

ثانيا: الأطروحات و المذكرات الجامعية:

1. بوزيد نذيرة " دور المسير في تسير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012
2. الديرة بوسعد " دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003
3. حذري توفيق " تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات-دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة" أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019
4. عبد اللطيف حابي " التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات-دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان " أطروحة دكتوراة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2018-2019
5. خديجة حريق " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية " مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011

6. جواهر عبد الهادي، محمد لعبيدي " أثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت" مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013
7. علي نايف مسعود" دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية" أطروحة دكتوراة، بغداد، العراق، 2012
8. نادية طيبي" دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية" " أطروحة دكتوراة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017-2018
9. جميلة عباس" دور التدريب في تحسين أداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية-دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري" أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020-2021

ثالثا:المقالات و المجلات العلمية

1. الشيخ الداوي"تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد06، الجزائر، 2008
2. عبد العزيز لكحل" جودة العملية التدريبية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة جامعة قسنطينة1" المجلد39، العدد02، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005
3. وسيلة مناعي" دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد25، العدد02، عنابة، الجزائر، 2019

رابعا: الملتقيات و المؤتمرات

1. عبد السلام علوني و روشام بن زياد "الاجتماعات المعاصرة التدريبية في التدريب" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004
2. عبد السميع حمود" تحديد الاحتياجات التدريبية" بحوث و أوراق عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات و التدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، مصر، 2007
3. محمد مصنوعة " الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني" الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية و أفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012

خامسا: المراجع الأجنبية

1. Barraud J ; La Fonction Ressource Humain ; Métier ; Compétence et Formation ; 1998
2. Edwin B .Filippo ; Principles of Personnel Management; McGraw Hill Company; New York; USA; 1976
3. Katz R.L; Skills of an Effective Administrator; Harvard Business Review; 1974.
4. Patricia Maclagan; Models for Excellence; Recommendations of ASTD; Training and Development Competency Study; ASTD; Washington D.C; USA; 1983
5. Nor A.I; The Effect of Training on Public Service Delivery Effectiveness in Public Sector Organization; The Mediating Role of Civil Servants Performance; Cogent Social Sciences; vol.11; No.1; Taylor Francis; London; United Kingdom; 2025

سادسا: المواقع الالكترونية

1. www.badrbank.dz

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت – بلحاج بوشعايب

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان علمي

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة اعمال تحت عنوان **أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية – دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" عين تموشنت "حمام بوججر".** حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية.

و رغبة في الإستفادة من خبرتكم أرجو التكررو بالإجابة على الاستبيان المرفق لأجل معرفة وجهة نظركم ، لغرض استكمال الجانب التطبيقي للمذكرة، كما أنني أتعهد بأن تستعمل البيانات لأغراض علمية فقط مع احترام سرية البيانات .

و أتقدم لكم بالشكر المسبق على الجهد المبذول و الإجابات المقدمة.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة أما الإجابة التي تراها مناسبة:

المعلومات الأساسية:

الجنس: ذكر

أنثى

العمر: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي

ليسانس

ماستر

دكتورة

سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 05 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: أساسيات التدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توفر المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها بشكل منتظم					
تحرص المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين					
يتم اختيار الموظفين للتدريب وفق معايير واضحة					
يعتمد التدريب على لأساليب حديثة و فعالة					
محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع طبيعة العمل					
يمتلك المدربون خبرة و كفاءة عالية					
يساهم التدريب في اكتساب معارف جديدة مرتبطة بالعمل					
توفر المؤسسة الوسائل و الإمكانيات اللازمة للتدريب					
تساعد الدورات التدريبية على تطوير المهارات المهنية					
تقوم المؤسسة بتقييم فعالية البرامج التدريبية					

المحور الثاني: أساسيات الكفاءة الوظيفية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أتمكن من أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية					
أستطيع إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد					
أتمكن من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل و متطلبات الوظيفة					
أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد					
أحرص على التواصل الفعال مع الزبائن و تقديم المعلومات بوضوح و احترافية					
أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل					
أساهم في تحسين جودة العمل من خلال تقديم أفكار و اقتراحات جديدة					
أحرص على تحسين أدائي الوظيفي باستمرار					
أتحمل المسؤولية في أداء المهام الموكلة إلي					
أستطيع استخدام الأدوات و التقنيات الحديثة في العمل					

المحور الثالث: أثر التدريب على الكفاء الوظيفية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب ساعدني على تحسين مستوى أدائي الوظيفي					
التدريب يزيد من الثقة في أداء المهام الوظيفية					
التدريب يساعد على تطوير مهارات التواصل مع الزملاء					
التدريب يعزز القدرة على اتخاذ القرارات في العمل					
التدريب يساعد على تقليل الأخطاء في العمل					
التدريب يساعد على مواكبة التطورات المهنية					
التدريب يساعد على اكتساب مهارات حل المشكلات					
التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن					
التدريب يساهم في تحسين جودة العمل					
التدريب يساهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية					

الملحق 02: اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	30

الملحق 03: توزيع العينة

		جنس العمال			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	57,6	57,6	57,6
	انثى	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		عمر العمال			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	12,1	12,1	12,1
	سنة 40 إلى سنة 30 من	19	57,6	57,6	69,7
	سنة 50 إلى سنة 41 من	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	3,0	3,0	3,0
	ليسانس	7	21,2	21,2	24,2
	ماستر	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		للعمال بالنسبة العمل في الخبرة سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	4	12,1	12,1	12,1
	سنوات 10 إلى 6من	16	48,5	48,5	60,6
	سنة 15 إلى 11 من	12	36,4	36,4	97,0
	سنة 16 من أكثر	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الملحق 04 : الدراسة الميدانية لمخاور الاستثمار

المحور الأول: أساسيات التدريب

Statistiques										
	تقوم	تساعد	توفر	يساهم	محتوى	يعتمد	تحرص	توفر		
	المؤسسة	الدورات	المؤسسة	معارف	البرامج	التدريب	المؤسسة	المؤسسة	برامج	المؤسسة
	بتقييم	التدريب	الوسائل و	يمتلك	التدريب	على	تحديد	تدريبية	تدريبية	تدريبية
	فعالية	على تطوير	الإمكانيات	المدرسون	يتناسب مع	لأساليب	الاحتياجات	لموظفيها	بشكل	بشكل
	البرامج	المهارات	اللازمة	خبرة و	طبيعة	حديثه و	التدريبية	بشكل	بشكل	بشكل
	التدريبية	المهنية	للتدريب	كفاءة عالية	العمل	فعالة	واضحة	للموظفين	منتظم	منتظم
N Valide	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,85	1,82	1,82	1,91	1,79	1,79	2,00	1,88	1,88	1,88
Ecart type	,508	,584	,584	,459	,600	,600	,707	,696	,696	,696

المحور الثاني: أساسيات الكفاءة الوظيفية

Statistiques										
	استطيع	أحرص	أساهم في	أحرص على	أتمكن من	أستطيع	أستطيع	أستطيع	أستطيع	أستطيع
	استخدام	أتحمل	تحسين	التواصل	التكيف مع	التغيرات	إنجاز	أتمكن من	أتمكن من	أتمكن من
	الأدوات و	المسؤولية	جودة العمل	الزبائن و	المهارات	في بيئة	الأعمال	أداء المهام	أداء المهام	أداء المهام
	التقنيات	في أداء	أدائي	المشكلات	المعلومات	العمل و	المطلوبة	الوظيفية	الوظيفية	الوظيفية
	الحديثة	المهام	و اقتراحات	تواجهني	بوضوح	متطلبات	في الوقت	بكفاءة	بكفاءة	بكفاءة
	في العمل	الموكلة إلى	جديدة	في العمل	احترافية	بشكل جيد	المحدد	عالية	عالية	عالية
N Valide	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,76	1,58	1,6364	1,76	1,6061	1,67	1,70	1,73	1,73	1,73
Ecart type	,561	,502	,54876	,502	,49620	,479	,59512	,452	,452	,452

المحور الثالث: أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

Statistiques

	التدريب يساعدني على تحسين مستوى أدائي الوظيفي	التدريب يساعد على تطوير الثقة في أداء المهام الوظيفية	التدريب يساعد على تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات في العمل	التدريب يساعد على تقليل الأخطاء في العمل	التدريب يساعد على مواكبة التطورات المهنية	التدريب يساعد على اكتساب مهارات حل المشكلات	التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن	التدريب يساهم في تحسين جودة العمل	التدريب يساهم في تحقيق الكفاءة الوظيفية
N Valide	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,76	1,82	1,97	1,79	1,82	1,82	1,88	1,7576	1,76
Ecart type	,751	,683	,637	,696	,584	,683	,650	,56071	,561

الملحق 05: اختبار معامل بيرسون

		التدريب محور	الكفاءة محور
التدريب محور	Corrélation de Pearson	1	,575**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	33	33
الكفاءة محور	Corrélation de Pearson	,575**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

