



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

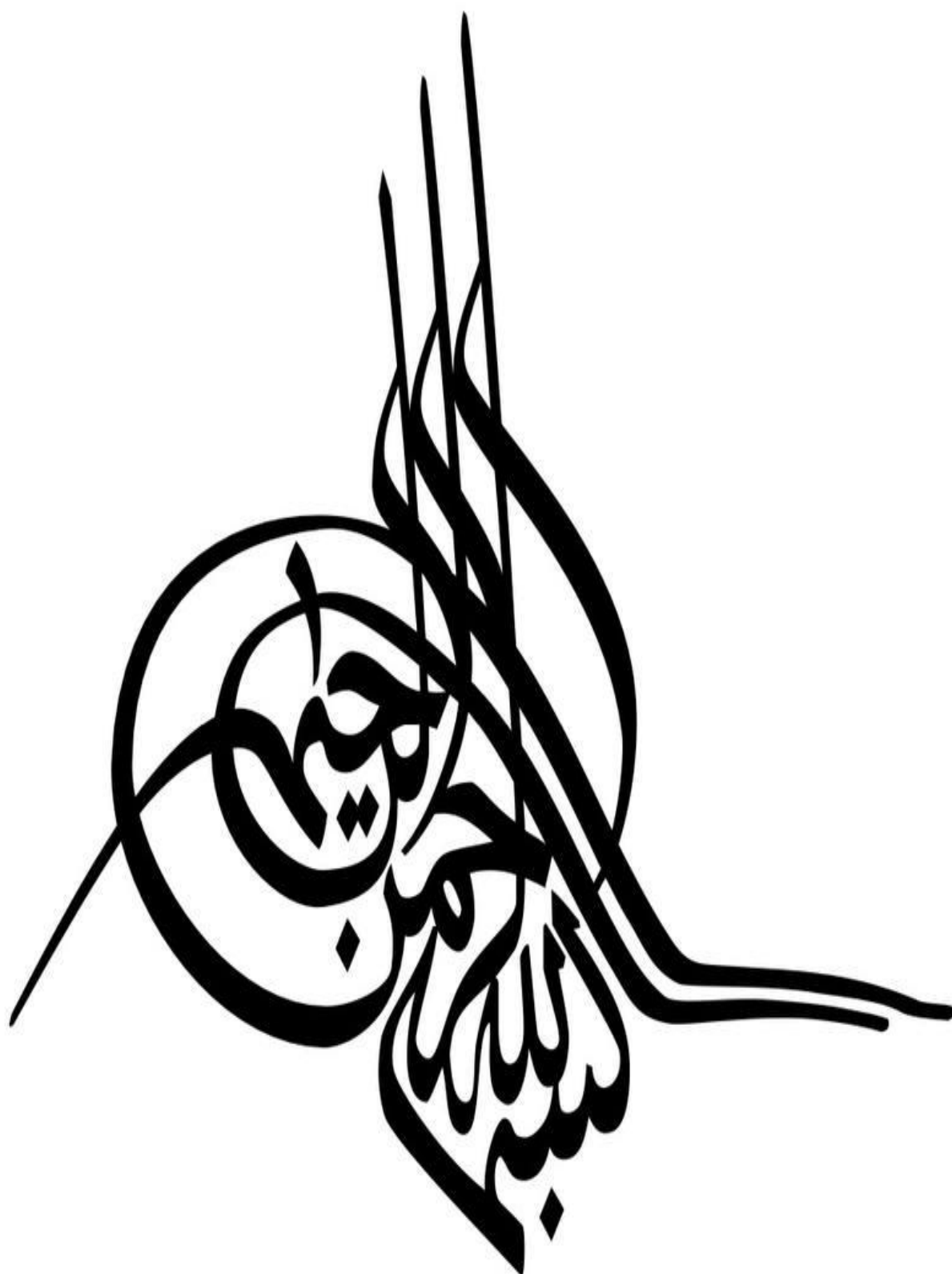
التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. خوازم حمزة	بلميلي هدى	1
	فصيح ذكرى	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د. ساعد بخوش حسينة
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د. خوازم حمزة
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	د. قادري مريم

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾

صدق الله العظيم

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في مشوارنا الجامعي، من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة، مع أساتذتنا الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، وساهموا بجهودهم في تكويننا وبناء مستقبلنا العلمي.

وقبل أن نمضي، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف “خوازم حمزة”، لتفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة، فله منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتوجه بشكر خاص وتقدير كبير إلى الأستاذ “زيد جابر”، الذي كان سندًا حقيقيًا لنا طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، ولم يبخل علينا بمساعداته وتوجيهاته ونصائحه القيمة، فكان لدعمه وتشجيعه الأثر الكبير في تجاوز مختلف الصعوبات، فله منا جزيل الشكر وخالص الامتنان والعرفان.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتشريفنا بحضورهم الكريم، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تثري هذا العمل. ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها،
إلى من آمنوا بي حين كان الطريق طويلاً، وكان الحلم بعيداً...
أهدي ثمره هذا الجهد، بعد رحلة لم تكن سهلة، امتلأت بالتعب والصبر والسهر، لكنها كانت مليئة بالأمل
والثقة بالله.

فما أجمل أن يصل الإنسان إلى ما تمناه بعد مشقة، وما أعظم لذة الوصول حين تأتي بعد سنواتٍ من
الاجتهاد.

الحمد لله الذي وفقني وأعانني وبلغني هذه اللحظة التي طالما انتظرتها،
الحمد لله على تمام النعمة وإكمال الفرح،
قال تعالى:

﴿وَأَخِرْ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾.

أهدي هذا العمل إلى أغلى الناس على قلبي،

إلى والديَّ الكريمين...

إلى أخي وأخواتي...

سندي ودعائي الدائم،

إلى كل من دعمني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، إلى من شاركني تعبتي وفرحتي،

وإلى نفسي...

التي صبرت كثيراً حتى وصلت.

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

هدى

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ،

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي إذا ضاقت بنا الطرق فتح لنا باباً من رحمته، وإذا أثقلتنا الأيام أرسل إلى قلوبنا سكينه من عنده، الحمد لله الذي ما خاب عبدٌ طرق بابَه، ولا ضاع قلبٌ تعلّق به.

الحمد لله على لطفه الخفي الذي كان يرافقتني في أكثر اللحظات التي ظننتُ فيها أنني وحدي، وعلى رحمته التي كانت تنتشلني كلما أثقل التعب روحي، وعلى القوة التي منحني إياها في أوقاتٍ لم أكن أملك فيها سوى الدعاء.

الحمد لله لأنه رأى قلبي حين امتلأ خوفاً، ورأى ضعفي حين أخفيتُه عن الجميع، ورأى محاولاتي المتعذّرة التي لم يشهد عليها أحد سواه، فكان معي دائماً... بلطفه، وكرمه، ونوره الذي لا ينطفئ.

ها أنا اليوم أصل إلى نهاية مرحلةٍ كانت من أكثر مراحل حياتي عمقا وتعباً، مرحلة لم تكن مجرد دراسةٍ أو صفحات تُكتب، بل كانت رحلةً كاملة من الصبر، والسهر، والانكسارات الصغيرة، والأمل الذي كان يعود إلى قلبي كل مرة بفضل الله.

رحلة تعلّمتُ فيها أن الإنسان مهما بلغ من القوة، يبقى محتاجاً إلى رحمة الله في كل خطوة، وأن أجمل الأقدار هي تلك التي تأتي بعد طول دعاء.

أهدي هذا العمل، بكل ما يحمله من تعبٍ وأملٍ ومشاعر، إلى من كانت أسماؤهم تسكن قلبي قبل أن تُكتب على هذه الصفحات...

إلى أمي ...

إلى المرأة التي علّمتني دون أن تتكلم كثيراً، أن الحب الحقيقي يشبه العطاء الصامت، وأن الدعاء يستطيع أن ينجو بنا من أقسى الطرق.

إليك يا من كنتِ رحمة الله الجميلة في حياتي، يا من كنتِ الحِضن الذي أعود إليه كلما أرهقني العالم، أهديك هذا الإنجاز الذي لم يكن لي وحدي، بل كان ثمرةً من صبركِ، ومن دعواتكِ التي كانت تسبقني إلى السماء في كل ليلة.

أمي...

لا توجد كلمات تستطيع أن تصف ماذا يعني وجودكِ في حياتي، ولا لغة تستطيع أن تشرح كيف يمكن لقلبٍ واحد أن يمنح كل هذا الأمان.

كنت دائما النور الذي يُطمئني، والقوة التي تُعيدني إلى نفسي حين أتعب، والصوت الذي يجعلني أؤمن أن الغد أجمل
مهما ازدادت قسوة اليوم.

وإلى أبي العزيز...

إلى الرجل الذي علّمني أن الكرامة تُبنى بالتعب، وأن الإنسان لا يصل إلا إذا صبر، وأن السعي الشريف عبادة
عظيمة مهما طال الطريق.

إليك يا أول صورة للقوة عرفتها في حياتي، أهدي هذا العمل الذي يحمل بين سطوره شيئا من تعبك، وصبرك،
وتضحياتك التي ربما لم تتحدث عنها كثيرا، لكنها كانت واضحة في كل تفاصيل حياتنا.

أبي...

شكرا لأنك كنت دائما الجدار الذي احتسيت خلفه من قسوة الأيام، وشكرا لأن حضورك في حياتي كان طمأنينة لا
تُشبه شيئا آخر.

إلى إخوتي ...

إلى ضحكاتي التي كانت تُخفف عني ثقل الأيام، وإلى القلوب التي كانت قريبة مني حتى حين أعجز عن التعبير،
وجودكم في حياتي كان نعمة عظيمة، ورحمة من الله أحده عليها كل يوم.

إلى عائلتي الكبيرة...

إلى كل روح جميلة منحني حبا صادقا، أو دعوة خفية، أو كلمة طيبة أعادت إليّ الأمل دون أن تشعر،
لكم في قلبي امتنان لا يُقاس بالكلمات.

إلى أساتذتي الكرام...

إلى الذين حملوا رسالة العلم بكل أمانة وإخلاص، وكانوا نورا نهتدي به في طريق المعرفة،
جزاكم الله عتا خير الجزاء، وبارك لكم في علمكم وعطائكم، وجعل أثر ما تقدمونه ممتدا في حياة كل طالب علم.

وإلى نفسي...

إلى تلك الفتاة التي كانت تبدو قوية أمام الجميع، بينما كانت تخوض معاركها بصمت،
إلى قلبي الذي تعب كثيرا ولم يتوقف، وإلى روحي التي كانت تحاول أن تبقى ثابتة رغم كل شيء،

إليك أقول اليوم: لقد كنت شجاعة أكثر مما ظننت، وكان الله يرى كل مرة قاومت فيها الانكسار، وكل مرة أخفيت فيها خوفك خلف ابتسامة هادئة.

هذا العمل ليس مجرد مذكرة تخرج...

بل قطعة من أيامي، ومن صبري، ومن دعوات كثيرة رفعتها إلى الله في ليالي طويلة.

هو شاهد على رحلة كاملة تعلّمت فيها أن الله لا يخذل قلباً سعى إليه بصدق، وأن الأقدار الجميلة تحتاج فقط إلى يقين وصبر.

وفي نهاية هذه الرحلة...

أقف بكل مشاعري، بكل ضعفي الذي قواه الله، بكل أحلامي التي حملتها سنوات طويلة، وأقول من أعماق قلبي:
الحمد لله...

الحمد لله لأنني وصلت بعد تعب،

الحمد لله لأن قلبي لم يستسلم رغم كل شيء،

الحمد لله لأن هذا الحلم الذي كان يوماً دعاء خفياً بيني وبين الله، أصبح اليوم حقيقة أراها بعيني.

اللهم اجعل هذا العلم نافعا، واجعل فيه خيراً لي ولوالديّ ولكل من أحببت، وبارك لي فيما هو آتٍ، واجعل القادم أجمل مما تمنيت.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

(لأقوى ذكري)

ملخص:

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق إلى موضوع التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة، حيث تم الخوض في مفهوم التدريب باعتباره من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءاتهم، بما يساهم في تطوير رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأساليب التدريبية المختلفة. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تطوير رأس المال البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 41 عمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (spss. V24) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب داخل المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة تتماشى مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل، إذ أن تطوير رأس المال البشري يرتبط بمدى كفاءة البرامج التدريبية المعتمدة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، رأس المال البشري، المؤسسة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة ميله.

Summary

This analytical and applied study attempted to address the topic of training as a strategic approach to developing human capital within the organization. The study examined the concept of training as one of the most important fundamental pillars upon which organizations rely in order to develop employees' abilities and strengthen their competencies, thus contributing to the development of human capital and the achievement of organizational objectives through various training programs and methods.

This study aims to identify the role of training in developing human capital within Bank of Agriculture and Rural Development. A questionnaire was used to collect primary data and was distributed to the study sample consisting of the employees of the bank. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V24) was used to analyze the data and test the hypotheses using various statistical methods.

The study recommends the necessity of paying greater attention to training within the organization through the preparation of effective training programs that are consistent with employees' needs and job requirements, as the development of human capital is closely linked to the efficiency of the training programs adopted within the organization.

Keywords : Training, Human Capital, Organization, Bank of Agriculture and Rural Development, Mila Agency.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر والتقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	V_VI
قائمة الاشكال	VIII
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري	50-2
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التدريب	20-3
المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه	3
المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب	9
المطلب الثالث: سياسات وبرامج التدريب	14
المبحث الثاني: التدريب كخيار استراتيجي داخل المؤسسة	27-21
المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأهميتها	21
المطلب الثاني: موقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة	23
المطلب الثالث: مراحل اعداد وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة	25
المبحث الثالث: ماهية رأس المال البشري	40-28
المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وابعاده	28
المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري في المؤسسة	34
المطلب الثالث: قياس وتطوير رأس المال البشري	35
المبحث الرابع: العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري	49-41
المطلب الأول: دور التدريب في تطوير مهارات العاملين	41
المطلب الثاني: أثر التدريب على الأداء والانتاجية	43
المطلب الثالث: التدريب كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية	46
خلاصة	50
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	88-52
تمهيد	52

59-53	المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة
53	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة
54	المطلب الثاني: اهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة
66-60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: مجالات ومنهج الدراسة
61	المطلب الثالث: أدوات وأساليب الدراسة
87-67	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة
80	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة
91-90	خاتمة
97-92	قائمة المراجع
115-99	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح اهداف التدريب	8
02	بطاقة تعريف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-ميلة.	54
03	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	62
04	ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور البيانات الشخصية	62
05	مقياس ليكارث الخماسي	63
06	درجات مقياس ليكارث الخماسي	63
07	نتائج إختبار صدق وثبات الإستبيان	64
08	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	65
09	خصائص أفراد عينة الدراسة	67
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية	71
11	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البرامج التدريبية	72
12	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تقييم التدريب	74
13	ملخص نتائج الجزء الثاني الخاصة بالتدريب.	75
14	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة الموظفين	76
15	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مستوى المعرفة لدى الموظفين	77
16	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مهارات الموظفين	79
17	اختبار K-S لتوزيع البيانات	80
18	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الأولى	81
19	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثانية	82

قائمة الجداول

20	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة	83
21	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب وكفاءة الموظفين	84
22	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين	84
23	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ومهارات الموظفين	85
24	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ورأس المال البشري	86



قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	شكل توضيحي لموقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة	24
02	ابعاد راس المال البشري	33
03	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	38
04	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة	57
05	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
06	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	68
07	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
08	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	70
09	النموذج الميداني للدراسة	87



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	أداة الدراسة الاستبانة	105-99
02	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	105
03	نتائج ومخرجات SPSS V 24	115-105



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة. ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بحجم مواردها المادية أو المالية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على استثمار مواردها البشرية وتنمية كفاءاتها، باعتبار العنصر البشري المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

وفي ظل هذه التحولات، أصبح الاهتمام بالموارد البشرية من أهم أولويات الإدارة الحديثة، حيث أدركت المؤسسات أن تحقيق الأداء الفعال والرفع من الإنتاجية لا يمكن أن يتم دون وجود أفراد يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. ومن هنا برز التدريب كأحد أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات التي تساعد على التكيف مع المستجدات ومواجهة مختلف التحديات.

ويعتبر التدريب عملية منظمة ومستمرة تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية والفكرية، بما يضمن تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة. كما يساهم التدريب في اكتساب العاملين لمعارف جديدة تساعد على استخدام التقنيات الحديثة، والتعامل مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة. لذلك أصبح التدريب يمثل استثماراً حقيقياً في المورد البشري، وليس مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة.

ومن جهة أخرى، ظهر مفهوم رأس المال البشري كأحد المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق قيمة مضافة لها. فالعنصر البشري لم يعد مجرد منفذ للمهام، بل أصبح مورداً استراتيجياً قادراً على الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

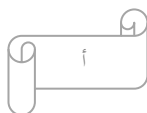
وتتجلى أهمية رأس المال البشري في كونه أساس نجاح المؤسسة وتطورها، إذ يساهم في تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، تعزيز القدرة على الابتكار، وتحقيق التكيف مع مختلف المتغيرات. كما أن المؤسسات التي تهتم بتنمية رأس مالها البشري تكون أكثر قدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الاستقرار والنمو. ومن هذا المنطلق، أصبح تطوير رأس المال البشري هدفاً أساسياً تسعى إليه مختلف المؤسسات من خلال تبني سياسات وبرامج تدريبية فعالة.

أولاً: الإشكالية.

انطلاقاً من أهمية التدريب في تطوير رأس المال البشري، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التدريب في تنمية رأس المال البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة، باعتبار أن المؤسسات البنكية تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة التطورات الحديثة في المجال المالي والمصرفي.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

أثر التدريب على تطوير رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة؟



وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على كفاءة الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على مستوى المعرفة لدى الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على مهارات الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة
وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على كفاءة الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة.
- 2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على مستوى المعرفة لدى الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة.
- 3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على مهارات الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة

ثالثا: أهمية الدراسة.

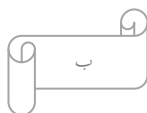
يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1-تسليط الضوء على أهمية التدريب ودوره في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة.
- 2-إبراز مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم المهني.
- 3-التعرف على العلاقة بين التدريب وتنمية رأس المال البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.
- 4-المساهمة في تقديم معلومات يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات التدريب داخل المؤسسات البنكية.

رابعا: اهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-التعرف على مفهوم التدريب ورأس المال البشري وأهميتهما داخل المؤسسة.
- 2-معرفة مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة بالتدريب.
- 3-إبراز دور التدريب في تطوير مهارات ومعارف العاملين داخل البنك.
- 4-التعرف على مدى مساهمة التدريب في تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي.
- 5-محاولة الوصول إلى نتائج تساعد المؤسسة على تطوير برامجها التدريبية.



خامسا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع.

1-الدوافع الذاتية:

- أ-الرغبة في دراسة موضوع التدريب وأهميته في تنمية رأس المال البشري.
- ب-الميل الشخصي للاهتمام بمواضيع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات البنكية.

2-الدوافع الموضوعية:

- أ-أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.
- ب-قلة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بتنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات البنكية.
- ج-إبراز أهمية الاستثمار في المورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة.

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب ورأس المال البشري في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليل النتائج.

سابعاً: حدود الدراسة.

1 -الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله.

2 -الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026.

3 -الحدود البشرية:

شملت الدراسة عمال وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

ثامنا: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

دراسة بوزيد صليحة وبن خليفة أسماء، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سنة 2021، جاءت بعنوان: “أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر”، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً وإطاراً بمؤسسة اتصالات الجزائر. وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها أن التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مهاراتهم المهنية وزيادة قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، كما أكدت على أهمية التخطيط الجيد للبرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات العاملين.

الدراسة الثانية:

دراسة قارة سمية وبن يحي عبد القادر، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020، جاءت بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية داخل المؤسسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 50 عاملاً وإطاراً بمؤسسة سونلغاز. وأظهرت الدراسة أن التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، كما يساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة.

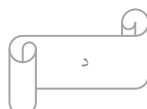
الدراسة الثالثة:

دراسة بن عيسى محمد، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، سنة 2019، جاءت بعنوان: "أثر تنمية رأس المال البشري على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال داخل المؤسسات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 120 موظفاً وإطاراً في عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وأظهرت الدراسة أن تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب والتكوين تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

الدراسة الرابعة:

دراسة زروقي أمينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، سنة 2021، جاءت بعنوان: "دور التدريب في تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات البنكية الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير الكفاءات البشرية داخل القطاع البنكي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 85 موظفاً وإطاراً بمجموعة من البنوك الجزائرية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتطوير الكفاءات البشرية، كما أكدت على ضرورة اعتماد برامج تدريبية حديثة تتماشى مع التطورات المصرفية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين وجود اختلاف بين الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري وبين دراستنا الحالية، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على دور التدريب في تحسين أداء العاملين ورفع الكفاءة المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، في حين تميزت دراستنا الحالية بمحاولة إبراز أثر التدريب على تطوير رأس المال البشري داخل القطاع البنكي، وبالتحديد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله، مع التركيز على أبعاد رأس المال البشري المتمثلة في الكفاءة والمعرفة والمهارات. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، إذ تناولت هذه الدراسة مؤسسة بنكية تسعى إلى مواكبة التطورات الحديثة في المجال المصرفي، مما يمنح الدراسة خصوصية تميزها عن باقي الدراسات السابقة.



وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- 1- استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع؛
- 2- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة؛
- 3- استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات؛
- 4- التأكيد على أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية وتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.

تسعا: صعوبات البحث.

- 1- ضيق الوقت المخصص لإنجاز البحث.
- 2- صعوبة جمع الاستبيانات من أفراد العينة.
- 3- وجود بعض التعقيدات في التحليل الإحصائي للبيانات

عاشرا: هيكل الدراسة.

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية محل الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

1 -مقدمة:

تعتبر مدخلاً لدراسة موضوع التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، حيث تم من خلالها طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية والفرضيات، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، ونموذجها، وأسباب اختيار الموضوع، ومنهج الدراسة، وحدودها، والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها.

2 -الفصل الأول:

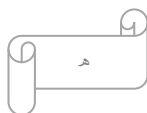
جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري، وتم تقسيمه إلى أربع مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التدريب، وفي المبحث الثاني التدريب كخيار استراتيجي داخل المؤسسة وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى ماهية رأس المال البشري والمبحث الرابع العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري.

3 -الفصل الثاني (الدراسة التطبيقية):

جاء بعنوان الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تطوير رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-، وفي المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة.

4 -خاتمة:

وهي حوصلة شاملة لأهم نتائج الدراسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تخدم موضوع البحث وتفيد المؤسسة محل الدراسة.



المفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للتدريب

ورأس المال البشري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

تمهيد:

يُعدّ التدريب من أهم الوظائف التي توليها المؤسسات الحديثة اهتمامًا كبيرًا، نظرًا لدوره الفعال في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتحسين أدائها، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال. حيث لم يعد الاعتماد على الموارد المادية فقط كافيًا لتحقيق النجاح، بل أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة. ويهدف التدريب إلى إكساب العاملين معارف جديدة وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وإنتاجيتهم.

ومن جهة أخرى، يُعتبر رأس المال البشري من أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز والاستمرارية، حيث يشمل مجموع القدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة. كما تسعى المؤسسات إلى الاستثمار في هذا المورد الحيوي من خلال تطويره وتنميته باعتباره مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، سيتم تناول هذا الفصل من خلال أربعة مباحث أساسية تم التطرق فيها إلى:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: التدريب كخيار استراتيجي داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: ماهية رأس المال البشري.

المبحث الرابع: العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يُعدّ التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم المهنية، باعتباره وسيلة أساسية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بفعالية. كما يساهم في رفع مستوى الأداء ومواكبة التطورات التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. ويهدف التدريب إلى إعداد المورد البشري لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، من خلال تطوير قدراته وتحسين سلوكه المهني بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التدريب وأهدافه، ثم أنواع وأساليب التدريب، وأخيراً أهميته والمعوقات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهدافه.

يُعدّ التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية المورد البشري وتحسين كفاءته، إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. كما يساهم في تطوير القدرات المهنية ورفع مستوى الأداء بما يتناسب مع متطلبات العمل والتغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة.

ولأهمية هذا الموضوع، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التدريب، ثم إبراز أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم التدريب.

التعريف الأول: التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.¹

التعريف الثاني: التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.²

التعريف الثالث: وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات.³

التعريف الرابع: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تحوير وتحسين أدائهم.⁴

التعريف الخامس : التدريب هو العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، ط1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص16.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 200"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص332.

³ السيدة عليو، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، اشراق لنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص18.

⁴ عمر وصف عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص438.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتدلو المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.¹

التعريف السادس: مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.²

التعريف السابع: التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متابعة من التصرفات المحددة مسبقا.³

التعريف الثامن: التدريب عملية مدروسة لتعديل اتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المرافق الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁴

التعريف التاسع: عبارة عن وسيلة لرفع مستوى فعالية كفاءة الأفراد في المنظمة حاليا ومستقبليا.⁵ ومنه نستخلص خصائص التدريب والمتمثلة في:⁶

- ✓ لتدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها؛
- ✓ يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم؛
- ✓ تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة؛
- ✓ التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا وحدد بفترة زمنية معينة؛
- ✓ التدريب نظام متكامل ومتجانس؛
- ✓ التدريب نشاط إداري وفني.

¹ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص35.

² مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص2.

³ باري كشاوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق لنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006، ص118.

⁴ حسن احمد العطاني، "التدريب مفهومه وفعالياته"، ط1، دار الشروق لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص14.

⁵ عصام حيدر، "التدريب التطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2020، ص2.

⁶ فضيل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص137.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثانياً: أهمية التدريب.

يكتسي التدريب أهمية كبيرة داخل المؤسسات لما له من دور في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. غير أن تطبيق البرامج التدريبية قد يواجه عدة صعوبات ومعوقات تحد من فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة منها ولذلك سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهمية التدريب داخل المؤسسة، ثم إبراز أهم المعوقات التي قد تواجه عملية التدريب.

1- المؤسسة (المنظمة): ان التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ما يلي:¹

- ✓ ربط اهداف العاملين بأهداف المؤسسة
- ✓ خلق اتجاهات داخلية خارجية نحو المؤسسة
- ✓ انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي
- ✓ توضيح السياسات العامة للمؤسسة
- ✓ يؤدي الى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- ✓ يساعد في تحديد واثراء المعلومات
- ✓ يساعد على فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية.

2- الافراد العاملين: تكمن اهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:²

- ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة؛
- ✓ يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم؛
- ✓ يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛
- ✓ يقلل التدريب من اخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيه.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: يمكن ان يخدم التدريب العلاقات الإنسانية:³

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين؛
- ✓ تطوير إمكانية الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

¹ حسين احمد العطاني، "التدريب مفهومه وفعالياته"، بناء البرامج التدريبية، والتقويمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص273.

² محمد البقمي، "الاحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص58.

³ محمد البقمي، نفس المرجع، ص59.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين؛

✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛

ثالثا: معوقات التدريب داخل المؤسسة.

تواجه عملية التدريب داخل المؤسسة مجموعة من المعوقات التي قد تحدّ من فعاليتها وتقلل من تحقيق أهدافها المرجوة، سواء كانت تنظيمية أو مادية أو بشرية، مما يستدعي التعرف عليها والعمل على الحدّ من تأثيرها نذكر ما يلي:¹

✓ اعتبار مصلحة التدريب غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها؛

✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التدريب بأنه تقليل من قدراتهم ومكانتهم؛

✓ عدم توفر المتدربين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتدريب علم له منهجية وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا لعدم وجود متدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف التدريب.

✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التدريبية؛²

✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتدريب ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

✓ افتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورة على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.³

¹ نفس المرجع، ص: 59.

² إبراهيم درويش، "الوسط في الإدارة العامة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990، ص 458.

³ عبد الفتاح بوخمم، "تسيير الموارد البشرية"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 140.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثالثاً: أهداف التدريب

بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين وما يشير إليه من معطيات، فإن أهم الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي:¹

- ✓ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم؛
- ✓ إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية؛
- ✓ تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل؛
- ✓ زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين؛
- ✓ زيادة الإنتاج والإنتاجية؛
- ✓ مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

ويسعى التدريب كذلك إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:²

- ✓ رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعلمية المستخدمة في ميدان عمله؛
- ✓ زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من جهة أخرى؛
- ✓ تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبطة عليه؛
- ✓ تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.

وعليه يمكن القول ان للتدريب عدة أهداف تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تنمية وتطوير مهارات الكوادر البشرية وتغيير بعض السلوكيات السلبية وتنمية قدراتهم الجسدية والفكرية، كما تركز على تدريبهم على العمل الجماعي من أجل تبادل المعارف والمهارات حول العمل.

¹ حسن احمد الطعاني، "التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص15.

² نفس المرجع، ص16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

جدول رقم (1) يوضح اهداف التدريب.

المؤسسة	الافراد	العلاقات الإنسانية
تحسين الربحية.	زيادة فعالية القرارات.	تحسين وسائل الاتصال.
تحسين الروح المعنوية.	يساعد على الثقة بالنفس.	تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة.
تحسين سمعة المؤسسة وصورته.	يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط.	ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي.
يساعد على التطوير التنظيمي.	تقديم معلومات جديدة.	يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل.
تخفيض تكاليف الإنتاج.	يفتح المجال امام الترقية.	يرفع معنويات العمل.

المصدر: رجم خالد واخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016- 2017، ص46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب.

تختلف برامج التدريب باختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وطبيعة المهام التي يؤديها العاملون، مما أدى إلى تنوع أنواعه وأساليبه وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات العمل. ويُعد اختيار النوع والأسلوب المناسبين من العوامل التي تساعد على تحقيق فعالية العملية التدريبية ورفع كفاءة المورد البشري.

ولأهمية ذلك، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم أنواع التدريب والأساليب المعتمدة في تنفيذه داخل المؤسسة.

أولاً: أنواع التدريب.

تهتم المنظمات بمختلف أنواع التدريب لما لها من دور أساسي في تنمية معارف ومهارات الأفراد، بما يعزز قدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة. كما تسعى إلى تقييم فعالية البدائل المتاحة من البرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها، بهدف إعداد الأفراد لشغل الوظائف بشكل فعال. ولا يقتصر التدريب على اكتساب المعرفة فقط، بل يهدف أيضاً إلى تمكين الفرد من أداء مهامه الوظيفية بكفاءة، ومواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع، من خلال تنمية قدراته على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. لذلك، تعددت خيارات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، وتنوعت أنواع التدريب وفقاً لمعايير تصنيف مختلفة يمكن عرضها فيما يلي:¹

1- التدريب أثناء مرحلة التوظيف.

أ- توجيه الموظف الجديد:

وهو ما يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وينقسم النوع الى احتاج الموظف الجديد الى مجموعات من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع من عمله على أدائه والاتجاهات النفسية لسنوات جديدة قادمة... الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل ويمكن ان تفرع الى نوعين:

- **التوجيه العام:** هدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانة وهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول على إجابات واضحة عنها.
- **التدريب التخصصي الابتدائي:** ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 266.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ب-تدريب الموظف اثناء العمل:

يقوم الرئيس المباشر او المشرف يتدرب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم تدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية او المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف او الرئيس المباشر هو نفسه المدرب وتشجع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم معلومات التدريب على مستوى الفرد للمتدربين، مما يزيد من أهمية هذا التدريب ان كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل او خبرته الماضية وإنما عليه ان يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها وعلى المشرف عليها.

ج-التدريب لتجديد المعرفة والمهارات:¹

هذا النوع من التدريب يقوم بتلقين الأفراد المتدربين معارف ومهارات بأساليب حديثة ومتطورة بحيث يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة. والتي ينبغي ان تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه.

د-التدريب بغرض الترقية او النقل لوظيفة أخرى:

ونعني بذلك التدريب الذي يلزم الفرد لتولي وظيفة جديدة او للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ذ-التدريب لتهيئة المعاش:

تعني المنظمات الرقابية على تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج على المعاش وبدلاً من ان يشعر الفرد فجأة انه تم ركنه على الرفع بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، او طرق للاستمتاع بالحياة.

2-التدريب حسب نوع الموظف:²

تهدف هذه الوظائف لاختيار في أداء الوظيفي المناسبة، ويتفرع هذا النوع الى:

أ-التدريب المهني والفني:

توجد المعاهدة الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن، او عادة توفر هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

ب-التدريب التخصصي:

يهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

¹ مبروكة عمر محيريق، "اساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019، ص41.

² نفس المرجع، ص41.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ج-التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أي الإشرافية، الوسطى، العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

3-التدريب حسب المكان.¹

ان التدريب في مكان العمل او خارج مكان العمل تزود الافراد بالمعارف والمهارات تحت اشكال نظامية مبرمجة، ويتفرع هذا النوع الى:

أ-التدريب الداخلي:

ويكون على الشركة تصميم البرامج، او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها. ويصنف ها النوع باسم آخر " التدريب في موقع العمل"، فالرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، او الاشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ب-التدريب الخارجي:

تتنقل كل او جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة كما يتم الاستعانة بالتدريب الخارجي اما بشركات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية:

- **الشركات التدريبية الخاصة:** تسعى للتدريب الخارجي بواسطة المكاتب او شركات خاصة ان تطمئن على جدية التدريب فيها، وان تفحص سوق التدريب، وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.
- **البرامج الحكومية:** هي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

¹ مبروكة عمر محيريق، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثانياً: أساليب التدريب:¹

1-العصف الذهني:

وهي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف الجماعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن. وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها..

وفقاً لهذا الأسلوب، يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي ومن غير تفكير سابق ما أمكن. ويقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة، ومن ثم يتم فحصه وتقييمها، فإذا ما استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

يوفر هذا الأسلوب قدراً مناسباً من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه كما أن هذا الأسلوب سهل وغير مكلف. ولكن يبقى هناك احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العلمية. كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقييمها قبل تطبيقها؛

ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بدور الميسر، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان، ويتولى تشجيع كل متدرب على الإسهام بأية فكرة على ألا تكون بعيدة عن الموضوع. ويراعي عدم تقويم الأفكار المطروحة ومناقشتها والترحيب بالانسياب العفوي (التلقائي) للأفكار، والتركيز على نوعية الأفكار؛ أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبني على أساس الرغبة في توليد العديد من الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام إلى زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس؛

2-تمثيل الأدوار (تقمص الأدوار):

هو أسلوب تدريب ضروري لإكساب مهارات استجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في مواقف معقدة، خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة آخرين شخصياً وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما يمكن أن يتم انفراداً؛

يقوم المدرب أو المدير المراد تدريبه بتمثيل موقف مصطنع لتبدأ عملية المحاكاة والتحليل بين المدربين، والتي من أهم أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب، ويقف دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبية إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

¹ نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص301.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

3- تدريب الحساسية:

ونقتضي هذه الطريقة التي تعرف بتدريب الحساسية أو التدريب على فهم الناس بان يجتمع عدد من الناس في حجرة، ويناقشون ما يعنى لهم من موضوعات وقضايا أي انه ليست هناك أجندة أو جداول إعمال يتضمن موضوعات محددة للمناقشة.

كما لا يوجد قائد للمجموعة يوجه حديث للأعضاء ويدير نقاشهم، وإنما تجري المناقشة بصورة عفوية مباشرة، ويتضمن أي نوع من الموضوعات يرى عضو أو عدد من الأعضاء طرحها، كما أن الاتصال مفتوح بين الأعضاء والمجموعة كلها، بمعنى أي أن كل عضو يستطيع أن يوجه حديثه ويلقي بحججه ووجهات نظره إلى عضو آخر.

وفضلا عن ذلك فإن الشرط الأساسي للمناقشة هو الصراحة والانفتاح وعدم العناية باننقاء الألفاظ، وعدم التردد فيما يريد أن يقوله حتى ولو أرادوا أن يتشاجروا، ويغلظوا القول، ويعنفوا بعضهم تعنيفا شديدا.¹

4- المبارات الإدارية:

يستخدم هذا الأسلوب للتدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويقوم على تقديم حقائق كافي عن موضوع أو مشكلة معينة لمجموعة من المتدربين ثم يطلب منهم، إما بشكل فردي إما على هيئة مجموعات، إن يتباروا ويتنافسوا فيما بينهم للوصول إلى الحل الصحيح، ويفوز بالمباراة المتدربون مجموعة المتدربين التي تصل إلى الحل الصحيح قبل غيرها. يثير هذا الأسلوب اهتمام وحماسة المتدربين، ويوفر تغذية راجعة فورية، لكنه لا يصلح لأي موضوع تدريبي، هناك احتمال كبير أن يصبح الفوز في المباراة الهدف الرئيس الذي يسعى المتدربون إلى تحقيقه.²

5_دراسة حالة:

دراسة الحالة عبارة عن وصف حول كيفية تعامل الموظفين أو المؤسسة مع الصعوبات، يطلب من المتدربين تحليل ونقد الإجراءات المتخذة، والإشارة إلى الإجراءات المناسبة واقتراح ما تم القيام به بشكل مختلف. من الافتراضات الرئيسية لمنهج دراسة حالة أن الموظفين هم على الأرجح يتذكرون ويستخدمون المعرفة والمهارات إذا تعلموا من خلال عملية اكتشاف.³

قد تكون الحالات المناسبة بشكل خاص لتطوير المهارات الفكرية العليا مثل التحليل والتوليف والتقييم، غالبا ما تكون هذه المهارات مطلوبة من قبل المديرين والأطباء وغيرهم من الموظفين المهنيين تساعد الحالات أيضا المتدربين على تطوير الاستعداد لتحمل المخاطر في ضوء النتائج المؤكدة، بناءا على تحليلهم للوضع لاستخدام الحالات بفاعلية، يجب أن توفر بيئة التعليم للمتدربين الفرصة لإعداد ومناقشة

¹ سعاد نايف بورنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص105.

² نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص302-303.

³ عصام حيدر، "التدريب التطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2020، ص140.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

حالاتهم أيضاً، أن مشاركة المتدرب أمر حاسم لفاعلية طريقة دراسة حالة، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون المتعلمون راغبين وقادرين على تحليل الحالة من ثم التواصل والدفاع عن الموقف.

6- المناقشات:¹

قوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل في المشكلة المعروضة.

تسمح المناقشات في المجموعات الصغيرة لمعايشة أعضاء المجموعة بعضهم لبعض وتنمية الرغبة بالتقاهم والتفاعل مع الغير، فضلاً عن مشاركتهم بما يناسب من آراء وميول وخبرات ومعارف ومهارات.

7- نمذجة السلوك:²

ويمر هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية يطلب من الدارسين ان يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي؛

تستند نمذجة السلوك إلى مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي، التي تؤكد أن التعلم يحدث من خلال ملاحظة السلوكيات التي يظهرها النموذج والتعزيز البديل. التعزيز غير المباشر يحدث عندما يتدرب المتدرب على نموذج يتلقى التعزيزات لاستخدام سلوكيات معينة.

المطلب الثالث: سياسات وبرامج التدريب.

يعدّ التدريب من الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق فعاليته إلا من خلال سياسات واضحة وبرامج مدروسة تُبنى على احتياجات فعلية. فسياسات التدريب تُحدد الإطار العام لعملية التدريب، بينما تمثل البرامج التطبيق العملي لها، بما يساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- معنى الحاجة لتدريب.

تشير الحاجة إلى التدريب إلى الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للعاملين والتي قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة وتعتمد المنظمات على هذه الحاجة لتصميم برامج تدريبية فعالة وتخصيص الموارد المالية اللازمة لها ويعد من أخطاء بعض المؤسسات تنفيذ برامج تدريبية دون أن تكون مبنية على حاجة فعلية مما يقلل من فعاليتها ويؤثر على تحقيق أهدافها.³

¹ صلاح صالح معمار، "التدريب الأسس والمبادئ"، ط1، ديونو للطباعة والتوزيع، عمان، 2010، ص113.

² عصام حيدر، المرجع السابق، ص114.

³ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص329.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

2- مفهوم احتياجات التدريبية.¹

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها العامل لأداء مهامه بكفاءة وفعالية اعلى وتظهر عندما توجد فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب كما تمثل عملية تحديد جوانب النقص او الضعف لدى العاملين سواء كانت فنية او سلوكية بهدف وضع برامج تدريبية مناسبة تسهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:²

- ✓ تعد أساسا لوضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة؛
- ✓ تساعد على التحديد الدقيق لأهداف التدريب؛
- ✓ تسهم في تصميم برامج تدريبية موجهة تحقق نتائج فعالة؛
- ✓ ترفع من فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأمثل؛
- ✓ تحديد الفئات المستهدفة بالتدريب؛
- ✓ تساعد في اختيار نوعية التدريب المناسبة؛
- ✓ توفير المعلومات عن العاملين من حيث العدد والعمر والمستوى العلمي والخبرة المهنية؛
- ✓ تكشف عن مشكلات الأداء والصعوبات التي يواجهها العاملون داخل المؤسسة؛
- ✓ تساعد على اعداد محتوى ومواد تدريبية ملائمة؛
- ✓ تعزيز مشاركة العاملين في مناقشة قضايا العمل؛
- ✓ تمكن المدربين من تصميم برامج تستجيب للاحتياجات الفعلية للمدربين؛
- ✓ تساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وترشيد الوقت والجهد.

4- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.³

- ✓ الموظف نفسه: من خلال التعبير عن الصعوبات التي يواجهها والمهارات التي يحتاج الى تطويرها؛

¹ صلاح صالح معمار ، "لتدريب الأسس والمبادئ " ، ط1، ديونو لطباعة والتوزيع، عمان، 2010، ص ص33-62.

² نفس المرجع السابق، ص ص33-62.

³ صلاح صالح معمار، رجع سبق ذكره، ص ص33-62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ المدير أو الرئيس المباشر: باعتباره الأقرب إلى متابعة أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم؛

✓ اختصاصي التدريب: من خلال تحليل متطلبات العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة؛

✓ مستشار خارجي: يساهم بخبرة متخصصة ورؤية موضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛

✓ الإدارة العليا: من خلال ربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

5- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعتمد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مجموعة من الأساليب العلمية التي تساعد على تشخيص الفجوات التدريبية وتحديد المهارات والمعارف المطلوبة وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:¹

✓ تحليل المنظمة.

يهتم هذا الأسلوب بدراسة المنظمة باعتبارها إطاراً عاماً للعمل من خلال تحليل أهدافها الحالية والمستقبلية وهيكلها التنظيمي ومناخها الداخلي إضافة إلى دراسة خصائص القوى العاملة بها وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أدائها؛

✓ تحليل العمل.

يركز هذا الأسلوب على دراسة الوظائف وتحليل مكوناتها من حيث المهام والمسؤوليات وظروف الأداء مع تحديد المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وفق المعايير المطلوبة؛

✓ تحليل الفرد.

يعتمد هذا الأسلوب على دراسة أداء العامل نفسه بهدف تحديد جوانب النقص في معارفه ومهاراته واتجاهاته والعمل على تطويرها بما يرفع من كفاءته في أداء مهامه الحالية والمستقبلية.

6- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.²

أ- جمع البيانات.

✓ تحديد المشاركين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛

✓ تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب وحجمها؛

✓ جمع معلومات عن الوظائف والمهام المطلوبة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 33-62.

² صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 33-62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ب-تبويب وتنظيم البيانات.

- ✓ تصنيف البيانات في فئات واضحة؛
- ✓ مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة المطروحة؛
- ✓ اعداد نماذج لحصر البيانات وتنظيمها؛

ج-تحليل البيانات.

- ✓ تحديد الفجوة بين الداء الفعلي والأداء المطلوب؛
- ✓ تقييم مدى خطورة المشكلات أو أوجه القصور المكتشفة؛
- ✓ معرفة إمكانية انتشار المشكلات في أجزاء أخرى من المؤسسة؛

د-اعداد التقارير.

- ✓ تحديد البيانات التي يتضمنها التقرير؛
- ✓ اختيار الطريقة المناسبة لعرض البيانات؛
- ✓ تحديد الجهة أو الشخص الذي يتسلم التقرير.¹

ثانيا: تصميم البرامج التدريبية.

1-تعريف البرنامج التدريبي.

يفصد به مجموع الأنشطة والخطط المنظمة التي تعد بهدف ربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المراد تحقيقها من خلال اختيار المحتوى العلمي المناسب والوسائل والأساليب التدريبية الملائمة، كما يهدف الى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة وتنمية قدراتهم وتحسين سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يساهم في رفع كفاءاتهم وتحقيق اهداف المؤسسة؛²

2-مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي.

من اهم مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

- ✓ **الإمكانات المالية:** تعتبر الموارد المالية عنصر أساسي في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اذ تمكن المؤسسة من توفير مختلف متطلبات التدريب بما في ذلك الوسائل والتجهيزات والمدرسين بما يضمن حسن تنفيذ البرنامج وتحقيق أهدافه؛

- ✓ **مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:** يعد اختيار مكان التدريب عاملا مهما لنجاح العملية التدريبية سواء تم داخل المؤسسة او خارجها على ان يكون المكان مناسبا من حيث التجهيز والراحة بما يساعد على تحسين الاستيعاب والتفاعل؛

¹صلاح صالح معامر، مرجع سبق ذكره، ص ص33-62.

² نفس المرجع السابق، ص ص33-62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ **الإمكانات البشرية:** تشمل اختيار مدربين ذوي كفاءة وخبرة عالية قادرين على نقل المعارف والمهارات للمتدربين لأن نجاح البرنامج التدريبي يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة العنصر البشري المشرف عليه

✓ **معدات ووسائل التدريب:** تتمثل في توفير الوسائل والأدوات التدريبية المناسبة مثل الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية التي تساهم في توضيح المعلومات ورفع فعالية التدريب

✓ **كما يتطلب تصميم البرنامج التدريبي تحديد موضوعات التدريب واختيار الأساليب التدريبية المناسبة وتجهيز المستلزمات الضرورية بما يتلاءم مع أهداف البرنامج واحتياجات المتدربين**

3- خطوات تصميم البرنامج التدريبي.¹

✓ **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** وضع أهداف واضحة يوضح ما يراد تحقيقه من تغيير في أداء الافراد، مع ضرورة اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية قبل بدء البرنامج؛

✓ **تحديد نوع المهارات المراد تطويرها:** تشمل المهارات اللغوية والفنية ومهارات الاتصال والتخطيط وغيرها حسب طبيعة العمل واحتياجات المتدربين؛

✓ **وضع المنهاج التدريبي:** تحديد المادة التدريبية التي سيتم تقديمها بناء على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية؛

✓ **اختيار أسلوب التدريب:** استخدام الأساليب المناسبة مثل المحاضرة، تمثيل الدور، التدريب العملي، وغيرها بما يتوافق مع طبيعة المحتوى التدريبي والمتدربين؛

✓ **اختيار المدربين:** الاعتماد على مدربين ذوي كفاءة وخبرة لضمان نقل المعرفة والمهارات بفعالية؛

✓ **تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي:** اختيار المكان المناسب وفق الإمكانيات المادية وطبيعة المادة التدريبية وظروف العمل؛

✓ **تحديد فترة البرنامج التدريبي:** تحديد مدة البرنامج بما يتناسب مع طبيعة المحتوى، الأسلوب التدريبي، ومستوى المتدربين؛

✓ **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** تجهيز القاعات، وسائل الايضاح، التجهيزات اللازمة وتوفير الاشراف الإداري لضمان تنفيذ البرنامج بفعالية.

¹ صلاح صالح معامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-62.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثالثا: تنفيذ البرنامج التدريبي.

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.¹

إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدرسين، نوعية المدرسين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدرسين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.²

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة صميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي صمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها، كما يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.³

رابعا: تقييم البرنامج التدريبي.

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والاستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدرسين أو المشرفين على العملية التدريبية، وتهدف عملية التقييم إلى:⁴

✓ معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتقاديرها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية؛

✓ تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي؛

✓ قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب؛

¹ الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص39.

² فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زياد، "تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص11.

³ هالة موسى، "دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص18.

⁴ طارق حمول، عبد الصمد بودي، "تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص5-6.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

- ✓ تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها؛
- ✓ تحسين برامج التدريب وتطويرها.

ان فعالية البرامج التدريبية لا تحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فمن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها.¹

¹ الربيع بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المبحث الثاني: التدريب كخيار استراتيجي داخل المؤسسة.

لم يعد التدريب مجرد نشاط تقليدي، بل أصبح خياراً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها بعيدة المدى. فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ويساهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. لذلك، سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم الاستراتيجية وأهميتها، ثم مراحل إعداد وتنفيذ استراتيجية التدريب، إضافة إلى تحديد موقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية وأهميتها.

تُعتبر الاستراتيجية إطاراً عاماً يحدد توجهات المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، كما تساعد على توجيه مختلف الأنشطة نحو تحقيق هذه الأهداف. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق التميز والاستمرارية.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية.

يمكن النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها إطاراً شاملاً يحدد توجه المؤسسة على المدى البعيد، من خلال صياغة الأهداف وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

التعريف الأول: ويرى مايكل بورتر أن الاستراتيجية تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار موقع متميز في السوق وتقديم قيمة مختلفة عن المنافسين، وهو ما يتطلب تطوير مهارات الموارد البشرية عبر التكوين المستمر لضمان جودة الأداء.¹

التعريف الثاني: يركز ألفريد تشاندلر على أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة المدى وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، مما يجعل التكوين والتدريب وسيلة أساسية لضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية.²

التعريف الثالث: يرى هنري مينتزبرغ فيرى أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة، بل نمط من القرارات والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يجعل التدريب أداة ضرورية لترسيخ الممارسات المهنية الموحدة داخل المؤسسة.³

التعريف الرابع: يؤكد بيتر دراكر أن الاستراتيجية ترتبط بتحديد طبيعة المؤسسة وما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً، مما يستوجب الاستثمار في تنمية قدرات الموارد البشرية لمواكبة هذا التحول.⁴

¹ مايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين"، ترجمة عبد السلام ابوا قحف، دار الريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 55.

² ألفريد شاندر، "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فصول في تاريخ المؤسسة الصناعية"، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 1999، ص 13.

³ هنري مينتزبرغ، "عملية الاستراتيجية المفاهيم والسياقات والحالات"، prentice hall، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000، ص 27.

⁴ بيتر دراكر، "الإدارة: المهام، المسؤوليات، الممارسات"، هاربر ورو للنشر، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1973، ص 67.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

التعريف الخامس: ويضيف الباحث الجزائري ناصر دادي عدون أن الاستراتيجية هي خطة شاملة توجه مختلف أنشطة المؤسسة وفق مواردها وبيئتها، حيث يعتبر تنمية الكفاءات البشرية جزءاً أساسياً من تنفيذ هذه الخطة¹.

يتضح من خلال هذه التعريفات أن الاستراتيجية لا تقتصر على التخطيط فقط، بل هي عملية متكاملة تشمل التحليل والتوجيه والتنفيذ، ويُعد تطوير الموارد البشرية عبر التكوين والتدريب عنصراً محورياً في نجاحها.

ثانياً: خصائص الاستراتيجية.

تتميز الاستراتيجية بعدة خصائص تجعلها أداة أساسية في تسيير المؤسسة، من أهمها² :

✓ **البعد المستقبلي:** حيث تهدف إلى تحقيق نتائج طويلة المدى، مما يستدعي إعداد الموارد البشرية لمواكبتها؛

- ✓ **الشمولية:** إذ تشمل جميع وظائف المؤسسة، وهو ما يتطلب تكويناً متنوعاً للعاملين؛
- ✓ **التكامل:** تعمل على تنسيق مختلف الأنشطة، مما يفرض توحيد الكفاءات عبر التدريب؛
- ✓ **المرونة:** تسمح بالتكيف مع التغيرات، وهو ما يتطلب تحديث مهارات العاملين باستمرار؛
- ✓ **توجيه الموارد:** تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وخاصة البشرية منها.

ثالثاً: أهمية الاستراتيجية في المؤسسة.

تتجلى أهمية الاستراتيجية في كونها أداة فعالة لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها، حيث³ :

- ✓ تحدد الرؤية العامة للمؤسسة وتوجهها المستقبلي؛
- ✓ تساعد على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية؛
- ✓ تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛
- ✓ تحسن عملية اتخاذ القرار من خلال توفير إطار واضح؛
- ✓ ترفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسة؛
- ✓ تحقق الانسجام بين مختلف مصالح وأقسام المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص24.

² بن يحيى محمد، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص15.

³ بوقرة فاطمة الزهراء، "أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

رابعاً: العلاقة بين الاستراتيجية والتكوين (التدريب).

تقوم العلاقة بين الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية على مبدأ التكامل، حيث تحدد الاستراتيجية احتياجات المؤسسة من الكفاءات، بينما يعمل التكوين على سد هذه الاحتياجات من خلال تطوير مهارات العاملين؛

وبالتالي، فإن التكوين لا يُعد نشاطاً ثانوياً، بل يمثل أداة تنفيذية للاستراتيجية، تساهم في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

يتضح أن الاستراتيجية تمثل الإطار العام الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال تنسيق الموارد وتحديد الأولويات. كما أن نجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية، باعتبارها العنصر الأساسي في تجسيد هذه الاستراتيجية على أرض الواقع.

المطلب الثاني: موقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يحتل التدريب مكانة هامة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يُسهم في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف وتحسين الأداء العام. وعليه، سيتم توضيح موقع التدريب ودوره في دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التدريب في الإطار الاستراتيجي

"عملية منظمة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر، بما يتماشى مع تطورات العمل ومتطلبات المؤسسة".

كما يعرفه ناصر دادي عدون (2012) في السياق الجزائري بأنه:

"مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تطوير الكفاءات البشرية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية"².

ثانياً موقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

1- التدريب كجزء من استراتيجية الموارد البشرية:³

التدريب هو مكون أساسي لاستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ خالد سمير، "الاستراتيجية والتسيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 65.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ نفس المرجع السابق، ص 25.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

الشكل رقم (1): شكل توضيحي لموقع التدريب ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

2- التدريب كأداة لتنفيذ الاستراتيجية :¹

لا يمكن تنفيذ أي استراتيجية بنجاح بدون الموارد البشرية المؤهلة، وهنا يظهر دور التدريب في:

- ✓ تطوير مهارات العاملين
- ✓ رفع كفاءتهم لمواكبة التكنولوجيا
- ✓ دعم تنفيذ أنظمة متقدمة مثل ERP

3- التدريب كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية :²

- وفق بورتر (1985) الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

خفض التكاليف → تحسين الكفاءة الإنتاجية

التمايز → جودة الأداء وابتكار الخدمات

التدريب المستمر يساهم في تحقيق كليهما، من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم.

4- التدريب كأداة للتكيف مع التغيرات :³

في بيئة متسارعة التدريب يساعد المؤسسات على:

- ✓ مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية
- ✓ تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة
- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع في الأداء

¹ نفس المرجع السابق، ص 25.

² ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ نفس المرجع السابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثالثاً: التكامل بين التدريب والاستراتيجية العامة.¹

1- مواءمة التدريب مع أهداف المؤسسة؛

- ✓ لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف المؤسسة؛
- ✓ تحسين جودة الإنتاج؛
- ✓ تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التكنولوجيات الحديثة؛
- ✓ دعم تنفيذ المشاريع الكبرى مثل إدخال نظام ERP ؛

2- دور الإدارة العليا؛

- ✓ نجاح التدريب الاستراتيجي يعتمد على:
- ✓ دعم الإدارة العليا؛
- ✓ تخصيص ميزانية كافية؛
- ✓ متابعة تنفيذ البرامج التدريبية؛

3- ربط التدريب بتقييم الأداء؛

- ✓ تقييم التدريب ضروري لمعرفة أثره على:
- ✓ أداء الموظفين؛
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تحسين البرامج المستقبلية؛

4- التدريب المستمر كعامل للابتكار؛

- التدريب المستمر يعزز الابتكار من خلال:
- ✓ تطوير التفكير الإبداعي؛
- ✓ تشجيع المبادرة والمشاركة؛
- ✓ تحسين القدرة على حل المشكلات.

المطلب الثالث: مراحل اعداد وتنفيذ استراتيجية التدريب.

تُعد استراتيجية التدريب أحد المداخل الجوهرية في تسيير الموارد البشرية الحديثة، إذ لم يعد التدريب نشاطاً ظرفياً أو معزولاً، بل أصبح عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى مواءمة الكفاءات البشرية مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسة.

¹ لنفس المرجع السابق، ص28.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

وتتجسد أهمية هذه الاستراتيجية في كونها آلية لردم الفجوة بين ما تمتلكه المؤسسة من مهارات حالية وما تتطلبه من كفاءات مستقبلية، بما يضمن رفع الأداء وتحقيق التكيف التنظيمي. وعليه فإن إعداد وتنفيذ استراتيجية التدريب يمر عبر مراحل مترابطة ومتكاملة، تبدأ بالتشخيص وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر.

أولاً: خطوات إعداد استراتيجية التدريب.

عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمرحل التالية:¹

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية المتدرب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمة.

هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:²

- ✓ عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها؛
- ✓ عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؛
- ✓ جمود القوانين والتشريعات؛

¹ احمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص29.

² احمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للمتدرب؛

✓ عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب؛

✓ ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب؛

✓ ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة؛

✓ ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وفي الأخير يمكن القول بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن المؤسسات بأهمية اتباع الإدارة.

الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة.

على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب المنظم بشكل عام.¹

¹ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المبحث الثالث: ماهية رأس المال البشري.

يُعدّ رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التميز والنجاح، كونه يمثل مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون. وقد تزايد الاهتمام به في ظل الاقتصاد الحديث الذي يقوم على المعرفة والكفاءة، مما جعل تطويره واستثماره ضرورة أساسية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم رأس المال البشري وأبعاده، ثم إبراز أهميته داخل المؤسسة، وأخيراً طرق قياسه وتطويره.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وأبعاده.

يشير رأس المال البشري إلى مجموع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن توظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق قيمة مضافة. كما يشمل مجموعة من الأبعاد التي تعكس كفاءة المورد البشري ومدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي. ولذلك سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم رأس المال البشري، ثم عرض أهم أبعاده.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري.

التعريف الأول: يعرف شولتز theodor shoultz رأس المال البشري على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية. ويمثل المجموع الكلي أو الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع. فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان قيم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة.¹

التعريف الثاني: يرى بيكر Becker في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل: المصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر.²

التعريف الثالث: أعطى كيندريك kendrik تعريفاً أكثر تحديداً لرأس المال البشري غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.³

التعريف الرابع: يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم".⁴

¹ الدعي هدى زوير مخلف، العدارمي عدنان داود، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية"، دار جرير للنشر، عمان، 2010، ص116.

² القصاص مهدي محمد، "بيئة استثمار رأس المال البشري المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة"، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008، ص03.

³ العربي أشرف، "رأس المال البشري في مصر"، مجلة اقتصادية عربية العدد 39، القاهرة، مصر، 2007، ص56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

مما سبق وبالرغم من اختلاف تعاريف رأس المال البشري من حيث مكونات رأس المال البشري، إلا أنها تشير إلى مدلول واحد والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري بأنه يتمثل فيما يملكه الفرد من معارف، قدرات ذهنية مهارات وخبرات عمل، قدرات إبداعية وابتكارات تزول بزوالهم، وتكون مصدر لخلق القيمة طيلة انتماءهم للتنظيم التابعين له كما أن رأس المال البشري لا يظهر في البيانات المالية.

ومما تقدم من تعاريف يمكن استخلاص الخصائص التالية لرأس المال البشري:

✓ رأس مال غير ملموس، يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة وفي نفس الوقت؛

✓ هو المعرفة الموجودة لدى الأفراد، يصعب قياسها، ويمكن تحويلها إلى قيمة؛

✓ هو عبارة عن الخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتزول بزوالهم أي هي ملك لحاملها؛

✓ يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد الذاتي.¹

✓ رأس المال البشري يعد أحد وسائل الإنتاج التقليدية ويعد موردا يمكن استبداله ومتجانسا وقابلا للتبادل بسهولة.²

✓ يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛³

✓ رأس المال البشري هو مخزون للمعرفة، يمكن الاستثمار فيها.

ثانيا: أبعاد رأس المال البشري.

يتكون رأس المال البشري من مجموعة من الأبعاد التي تعكس قدرات الأفراد وإمكاناتهم داخل المؤسسة، حيث تساهم هذه الأبعاد في تحديد مستوى كفاءتهم ومدى قدرتهم على تحقيق الأداء المطلوب والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، تتمثل هذه الأبعاد في التالي:

1- المعرفة.

⁴ عبد الرحمان خالد راضي، "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن"، مذكرة ماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الاعمال، قسم الاعمال الالكترونية، الأردن، 2013، ص08.

¹ عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوه، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، وقلة، الجزائر، أيام 18-19 أفريل 2012، ص08.

² حاتم بن صالح أبو الجذائل، "رأس المال البشري"، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر، 2012، ص173.

³ دهان محمد، بوشريية محمد، "تموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص07.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

صبحت المعرفة أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن، فالمعرفة كما قال " فرانسيس بيكون " هي: القوة "knowledge is power" وللتوضيح أكثر سنقدم التعاريف التالية:

تمثل المعرفة: "القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات مؤسسات الأعمال (الاستثمارات المادية والبشرية) على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات) " ¹.

ومن جهة أخرى قد يتداخل مفهوم المعرفة مع بعض المصطلحات حيث تعرف بأنها: "التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة بدون سياق، فإذا تم تنظيم هذه البيانات، تحليلها وترجمتها إلى معان أصبحت معلومات، وستصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة " ².

أما من ناحية الأنواع فقد قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة نذكر منها: ³

✓ المعارف الظاهرة: وهي المعارف المشكلة والمعبر عنها على شكل قواعد، إجراءات ... الخ، وهي القابلة للتحويل دون صعوبة كبيرة.

✓ المعارف الباطنة: أي المعارف الشخصية الناتجة عن الخبرة لفترات سابقة وليست مهيكلة في لغة معينة، وهي تشمل بعدين يتمثل الأول في المعرفة المهنية بما فيها الحركات والخبرات صعبة الوصف، والثاني في نماذج التفكير الاعتقادات والتصور للحقيقة والمستقبل.

كما توجد أيضا: ⁴

✓ لمعارف النظرية: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد القيام بأنشطته.

✓ لمعارف العملية (الممارسات): تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة.

¹ عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 61.

² جوهرة اقطي، "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 42.

³ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 80.

⁴ سماح صولح، "دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق الميزة للمؤسسة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012-2013، ص 84.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ المعارف السلوكية (التحلي): تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

2-الكفاءات:

اختلف مفهوم الكفاءات باختلاف الباحثين والدارسين لهذا الجال وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف: وهي تمثل "مجموعة من المعارف savoir، المعارف العملية savoir faire والمعارف السلوكية savoir être".¹

وهي أيضا: " القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".² مما سبق نستنتج أن الكفاءة تعني الجدارة بالعلم والمعرفة بجميع أنواعها السالفة الذكر، كما تمثل مجموع القدرات اللازم توفرها لدى الفرد لإنجاز العمل والمهام في وسط مهني معين، وتعتبر عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أي كيفية استغلال المدخلات لإنتاج المخرجات.

3-المهارات:

تعتبر المهارات من أهم عناصر ومكونات رأس المال البشري أي لا بد من توفرها ضمن توليفة هذا الأخير وفيما يلي بعض من تعاريف المهارات والتي اختلفت حسب نظرة الباحثين: لمهارات عبارة عن: " مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكل والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة".³

كما تعبر عن: " القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".⁴ من التعريفين نلاحظ أنه لا يوجد فرق بين المهارات والكفاءات، غير أننا نجد بعض التعاريف التي تفرق بين المفهومين:

وهناك من يعرفها بأنها: " القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها".⁵

¹ Guy le Boterf، 'reposer les compétences pour dépasser les idées reçues: 15 propositions'، édition d'organisation 'groupe eyrolles، paris. France، 2008، p 15.

² وسيلة بوزايد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012، ص 49.

³ نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بيسكرة"، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 38.

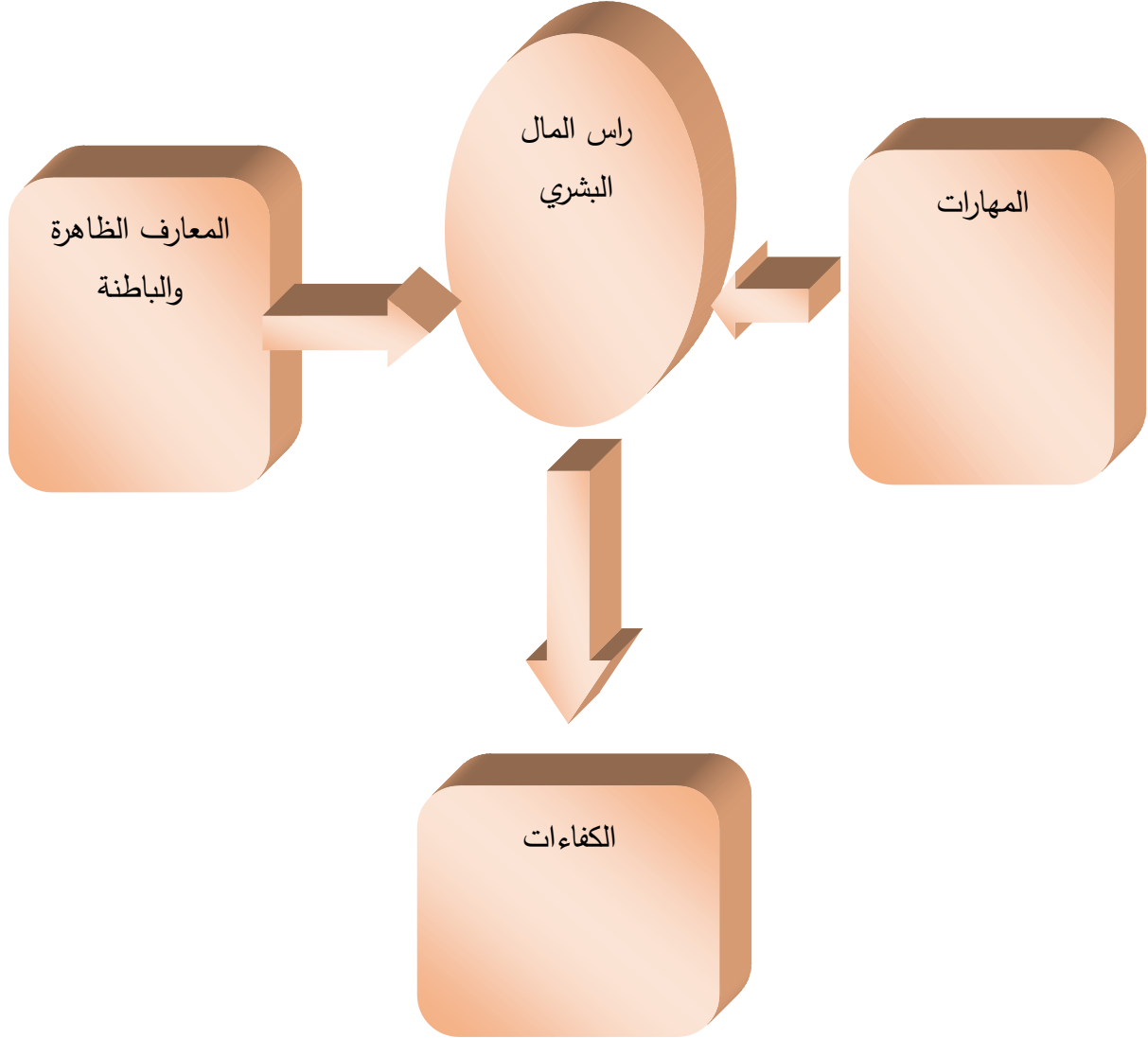
⁴ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

مما تقدم يمكن القول ان المهارات تعبر عن الكيفية والطريقة التي تؤدي بها المهام أي هي عبارة عن تنفيذ العمل والمهام الموكلة بأسلوب متميز يصعب نقله أو تقليده، والمهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالأفراد وقدراتهم وأفكارهم ومدى التحكم فيها وإبرازها بطريقة أفضل في العمل. ومن أنواع المهارات نذكر على سبيل المثال: مهارات فكرية ومهارات التعامل، مهارات فنية،..... الخ وتختلف باختلاف المستويات التنظيمية، حيث يتطلب كل مستوى أنواعا مختلفة من المهارات.¹ مما سبق وبناءا على ما تم تقديمه من مفاهيم فإن عملية التفكير وإنجاز الأعمال متوقعة على أداء العنصر البشري هذا الأخير يعتبر رأس مال ذو قيمة إستراتيجية بالمؤسسة كون الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة معها وهذه الأخيرة تدخل في تشكيل الكفاءات إضافة إلى المعرفة، المهارات والسلوكيات، حيث أن المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ وتكون ضمن قيود محددة وغالبا ما تكون خفية أما الكفاءة فهي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة وهناك من يضيف لها المؤهلات العلمية.

⁵ مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص04.

¹ عبد الستار العلي، وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص329.



المصدر: حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر، 2012، ص175

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري في المؤسسة.

يُعتبر رأس المال البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق النجاح والاستمرارية، لما يمتلكه من معارف ومهارات تساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. كما يلعب دورًا أساسيًا في تحقيق التميز والتكيف مع التغيرات التي تشهدها بيئة العمل.

ولذلك سيتم في هذا المطلب إبراز أهمية رأس المال البشري داخل المؤسسة:

✓ لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان؛¹

✓ توفير رأس المال البشري، المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزة بالتكوين والتعليم، يسمح بتحفيز الإنتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الإنتاج؛²

✓ إن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين؛³

✓ إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد هذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطوره؛⁴

✓ يعتبر رأس المال البشري أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للوثب للمستقبل ومواكبة للتقدم، من خلال وضع إستراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة؛⁵

المؤسسة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنجاز الذاتي والقدرة للإتيان بما هو جديد؛⁶

¹ سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص20.

² إبراهيم شريفي، "دور رأس المال في النمو الاقتصادي"، دراسة قياسية في الفترة 1964-2010، العدد08، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2012، ص34.

³ فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص82.

⁴ نفس المرجع، ص82.

⁵ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص280.

⁶ عبد الكريم احمد حسين الديلمي، "تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجيات منظمات الاعمال"، رسالة مجيستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2014، ص45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلات وربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المؤسسات على استقطاب المواهب البشرية ودقة إجراءات اختيارهم والمحافظة عليهم؛¹

✓ إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد مؤسسة رابحة.

✓ أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة وبالسعة الممكنة وهذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين ويمتلكون رأس مال بشري لكي يساهموا في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم؛²

أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن لأن واحدة من مكونات رأس المال البشري هي التدريب فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية ما يحقق إنتاجاً أعلى يشبع رغبات ومتطلبات الزبائن.

المطلب الثالث: قياس وتطوير رأس المال البشري.

يعدّ قياس رأس المال البشري وتطويره من الجوانب الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بها، من أجل التعرف على مستوى كفاءة العاملين والعمل على تحسينها بما يخدم أهدافها. حيث يسمح القياس بتحديد نقاط القوة والضعف، بينما يساهم التطوير في تعزيز القدرات والمهارات بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

ولذلك سيتم في هذا المطلب التطرق إلى كيفية قياس رأس المال البشري وسبل تطويره.

أولاً: قياس رأس المال البشري.

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس وتقييم رأس المال البشري ورغم التقدم الملموس، الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين، فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر استمرارية الحاجة لمزيد من التطور والتحسين لهذه المقاييس، ويمكننا أن نوّشر حالة زيادة الاهتمام، بذلك من خلال المؤشرات التالية:³

¹ رحمون رزيقة، "مساهمة رأس المال الفكري في تنمية الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 63.

² ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، "إدارة المعرفة"، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 245-246.

³ عبد الستار حسين يوسف، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع الالكتروني: www.hroliscussion.com. تاريخ الاطلاع: 20 افريل 2026، 19:45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال البشري، وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (SKANDIA) السويدية لقياس وتقييم رأس مالها البشري.

✓ الاهتمام المتزايد بالقيمة لرأس المال البشري.

✓ الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الاقتصادي للدول.

1- نموذج ملامح سكانديا:

يرتبط نموذج ملامح سكانديا بشرك التأمين السويدية سكانديا التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال البشري بل ذهبت إلى أبعد من ذلك عندما عينت ليف إدفينسون مديراً لرأس المال البشري، وقد قام مع زملائه بتطوير النموذج.

إن رأس المال البشري من منظور إدفينسون يعني مضامين المعرفة والخبرات العلمية والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات الزبائن، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق، ولذلك يرى أن رأس المال البشري مكون من رأس المال الإنساني، الذي يتضمن المعرفة التنظيمية والمعرفة التقنية، والمهارات والخبرات العملية للعاملين ورأس المال الهيكلي الذي يتكون من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبون ويحتوي رأس المال التنظيمي على رأس المال الابتكاري الحقوق الفكرية والأصول غير الملموسة، ورأس مال العمليات (نظم المعلومات وقواعد البيانات)، أما رأس المال الزبون فيتضمن العلاقات التنظيمية باللاعبين الأساسيين ففي الخارج مثل: الموردين، الموزعين، وأصحاب المصالح إذا رأس المال الزبون هو الثروة المتضمنة علاقات الشركة بزبائنها، إذ أنه حقوق ملكية العلامة التجارية، وثقة الزبائن بالشركة إضافة إلى ولائهم لها.¹

ويعد هذا النموذج من أكثر نماذج تقويم رأس المال البشري استخداماً وتطبيقاً في دول الإتحاد الأوروبي، والدول الصناعية الكبرى عموماً لأسباب كثيرة، من بينها شمول النموذج أهم متغيرات رأس المال الفكري التي يمكن قياسها ومكوناته من خلال مؤشرات محاسبية ومالية.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يعرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن أيضاً بنموذج كابلان ونورتن نسبة إلى واضعيه، ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقويم رأس المال البشري.

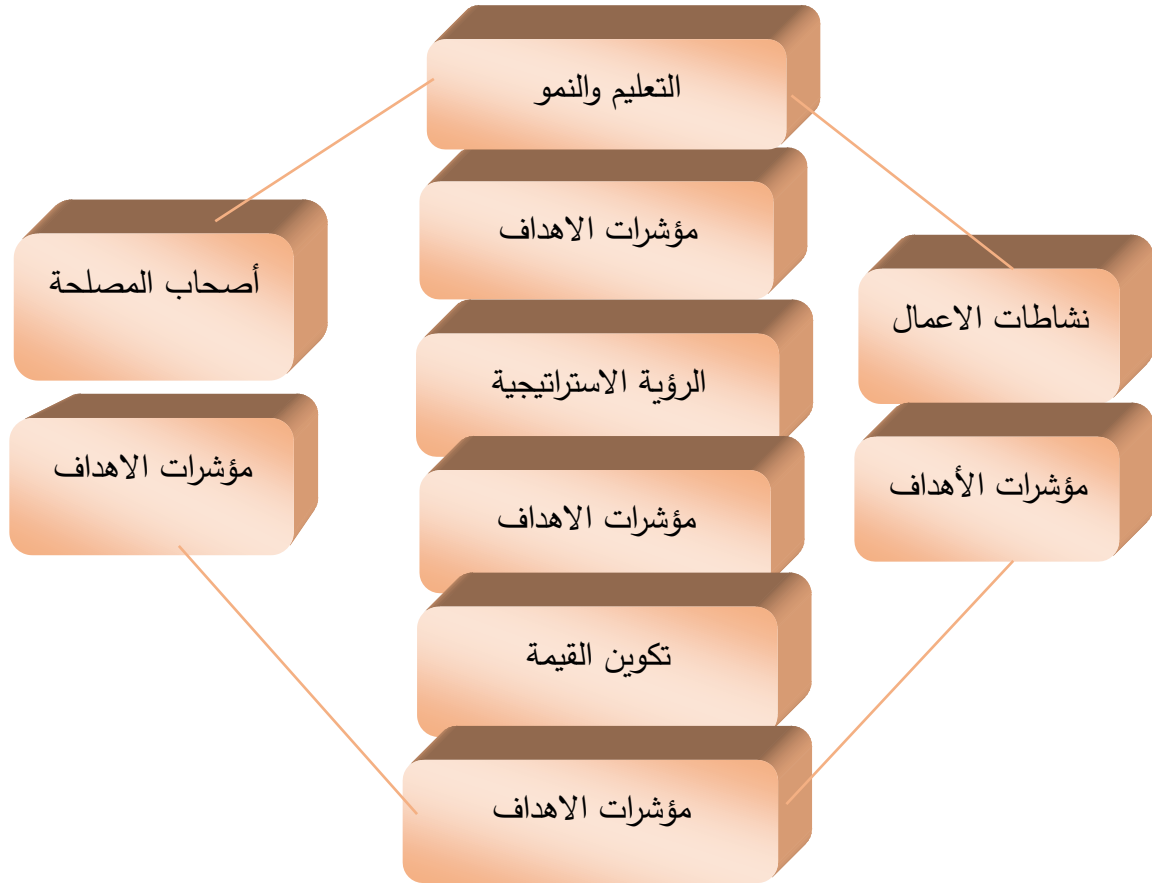
ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها: متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال وعلاقات الزبائن وتكوين القيمة في ضوء هذا النموذج عن غيره من النماذج الأخرى:²

¹ سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورؤاس المال البشري العربي"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات العربية المتحدة، 2007، ص 62.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة، وذلك من حيث ما تضيفه نشاطاتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازهم الحالي فقط.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

وهذا يعني أن هذا النموذج يحاول أن يربط عملية تقويم رأس المال الفكري برسالة المنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى حزمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء، ويرتكز النموذج على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، أي يحاول النموذج تحقيق التوازن ما بين القياس والتقويم للمتغيرات الخارجية المؤثرة المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن، وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بنشاطات الأعمال الجوهرية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

3- نموذج مراقب الأصول غير الملموسة:¹

ويعرض نموذج مراقب الأصول غير الملموسة أيضا بنموذج صفي نسبة إلى كارل يريك سفيسي وهذا النموذج كما يصنع سفيسي له هدف عملي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين، وذلك من أجل المباشرة باختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة، في ضوء أربعة معايير أساسية هي:

النمو، الابتكار، الكفاءة، والاستعداد والقيمة السوقية وتتكون الأصول غير الملموسة من ثلاث مكونات أساسية: الجدارة المحورية (الجوهرية)، الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي. وبمنظرة تحليلية معمقة إلى الشكل نفسه نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء المعايير الأربعة الوارد ذكرها أعلاه، كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء المؤشرات الأربعة سابقة الذكر؛

4- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:²

النموذج المهم الآخر الذي يستخدم بصورة متزايدة لدى الشركات الكبرى هو نموذج القيمة الاقتصادية المضافة الذي قدمه ستيفارت في نهاية الثمانينات وهذا النموذج هو بمثابة أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة، الذي يستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم وتقويمه وهو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط ما بين الأداء أولا والتخطيط المالي ثانيا وبحسب هذا النموذج يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من المعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي - [رأس المال * تكلفة رأس المال].

وهذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الموارد والأصول غير الملموسة ومن ثمة لا يحتسب النموذج القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري، ولا يضع أمام المديرين إطارا محددا لإدارة مكونات رأس المال الفكري، إن الفائدة المباشرة لهذا النموذج تمثل بالمؤشرات التي يقدمها لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة للنشاطات الرئيسية والثانوية التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة والتي يمكن مقارنتها بقيمة رأس المال الإنساني ورأس المال الفكري أي قيمة إسهام رأس المال الفكري في هيكل القيمة المضافة إلى نشاطات المؤسسة.

ثانيا: تطوير رأس المال البشري.

ويشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب كما هو مبين في الشكل أدناه، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق الفاعلية الأدائية والانتاجية وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² نفس المرجع السابق، ص 66.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

أولاً: الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري.

1- التعلم:

ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثماراً، من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي شولتز في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني "كيواه ترو" في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لسنوات 10 فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصول واحد وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول.¹ إن هذا المثل يبرز أهمية التعليم للمؤسسات باعتباره استثماراً، فما تتقنه المؤسسات على هذه العملية سيعاد إليها بالإضافة إلى الفوائد المحققة من هذه العملية، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد وتحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. كما عرفه عبد المعطي عصفاف بأنه العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد.¹

وعليه فإن التعليم هو من أهم الممارسات المستخدمة في تطوير رأس المال البشري، فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب فيه. كما تظهر أهميته في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات بما يشكل رأس مال بشري.

وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في:²

✓ زيادة قدرة الافراد على التفكير والإبداع؛

✓ ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛

✓ توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛

✓ استخدام التكنولوجيا التعليمية؛

✓ ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق.

2- التدريب:

ويهدف التدريب أساساً إلى تطوير قدرات الفرد وتزويده بالمعرفة اللازمة ولاكتسابه المهارات والاتجاهات المهنية التي تؤهله لمزاولة عمل معين أو تطوير قدراته، وذا تبدو أهمية التدريب عمل كونه يلعب دوراً مهماً في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتنميتها من خلال نقل المهارات وتطويرها.³

¹ عبد المصطفى عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27.

² احمد المعاني واخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 160.

³ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004، ص 17.

المبحث الرابع: العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري.

تُعد العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري علاقة تكامل وترباط وثيق، حيث يُمثل التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في استثمار مواردها البشرية وتطويرها بشكل مستمر. فالتدريب يساهم في تحويل المعارف والمهارات الفردية إلى قيمة مضافة تعزز من كفاءة رأس المال البشري وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من هذا التصور، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى دور التدريب في تطوير مهارات العاملين، ثم إلى أثره على الأداء والإنتاجية، وصولاً إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التدريب ورأس المال البشري.

المطلب الأول: دور التدريب في تطوير مهارات العاملين.

يُعد تطوير مهارات العاملين إحدى أهم مظاهر تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة، حيث يساهم التدريب في صقل قدرات الأفراد ورفع كفاءتهم المهنية. ومن هذا المنظور، يبرز دور التدريب كآلية عملية لدعم التعلم المستمر وتحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: نبذة حول تطوير مهارات العاملين:¹

يكتسي تطوير مهارات العاملين أهمية بالغة في تنمية المورد البشري كونه يساهم في تحسين كفاءاتهم وقدرتهم على أداء المهام بفعالية من خلال التنمية المعرفية والمهارات والجهد والأداء؛

✓ **مفهوم التطوير:** يشير Michael armtrong الى ان تطوير الموظفين او تنمية الموارد البشرية يركز على اتاحة الفرص التدريبية والتطوير بهدف تحسين كفاءة العاملين والرفع من مستوى أداء المنظمة؛

✓ **المهارة:** هي قدرة يكتسبها الفرد خلال التعلم والممارسة، تسمح له بإنجاز الاعمال المطلوبة بطريقة فعالة وتحقيق نتائج محددة في إطار زمني وجهد معين؛

✓ **الجهد البشري:** هو مقياس يعبر عن حجم الوقت والقدرات التي يسخرها المورد البشري لإنجاز الاعمال داخل المنظمة بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ وحجم الأنشطة والتسليمات المحددة؛

✓ **الأداء:** هو السلوك العملي الذي يعكس مدى مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المنظمة القابلة للقياس والتقييم.

¹ شرحبيل عجراد، عبد الفتاح الكردالي، "التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين في المنظمة دراسة حالة الديوان الوطني الجزائري للسياحة"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، الجزائر، 2025، ص 385.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

ثانيا: دور التدريب في تطوير المهارات الفردية.¹

جاء مفهوم المهارات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية وكنتيجة للانتقادات التي وجهت لهذا الاخير نظرا لصعوبة تطبيقه في الميدان، وقد جاء دور التدريب لجعلها نظام متكامل وعبرة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر متفاعلة ومتداخلة في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد اليها.

✓ يساعد التدريب على اكتساب مهارات جديدة في مختلف المجالات كما يساهم في تطوير المهارات التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم من الخبراء وتطبيق أفضل الممارسات؛

✓ يساعد المؤسسة على البحث واكتشاف المهارات الفردية لأن للمهارة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي لا يظهر الا من خلال نوع معين من التدريب؛

✓ يساعد الفرد في معرفة نقاط قوته والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومواجهتها ومحاولة القضاء عليها؛

✓ تعزيز معرفة الأفراد في مجال عمل معين أو عدة مجالات والتي تكون حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعليم ومعارف العمل كالخبرات والممارسات؛

✓ يساعد التدريب في زيادة وتعزيز الثقة بالنفس من خلال شعور الفرد بقدرته على انجاز المهام بنجاح، وكذا يساهم في تحسين مهارات التواصل مع الآخرين، ويعزز في الفرد روح المبادرة والتطوع للمهام؛

✓ يساعد التدريب في تنمية المهارات القيادية عن طريق اكتشاف القادة المستقبليين الذين يتمتعون بمجموعة من المهارات الخاصة والعمل على تطويرها، مثل تحسين مهارات اتخاذ القرار وكذا تحفيز الموظفين، القدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين، المرونة في العمل واتخاذ القرار؛

ثالثا: دور التدريب في تطوير الكفاءات الجماعية.²

في حالات كثيرة لا يمكن للمهارات الفردية بمفردها أن تحقق سبقا للمؤسسة عن غيرها من المنافسين ولا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ضف الى ذلك أن غالبية المؤسسات في الوقت الحالي والمتميز باشتداد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التدريب التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم المهارة الجماعية؛

¹ انيس كشاط، توفيق برياش، "التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، وحدة البحث

تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، ص305.

² نفس المرجع السابق، ص 306-307.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

- ✓ المرجعية المشتركة: يساهم التدريب في تشكيل ما يسمى "المرجعية المشتركة" التي تنشأ وتتمو في إطارها الكفاءة الجماعية والتي تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة، إذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء؛
- ✓ الخطاب المشترك والمتقاسم: تدعيم الكفاءات الجماعية بخطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة ستعملونها عند عمليتي التواصل والاتصال فيما بينهم للتفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة وكذلك بلوغ التميز، ان مثل هذا الخطاب المتقاسم يسمح للأعضاء بالتفاهم باستعمال كلمات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات التفسير، وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى؛
- ✓ الذاكرة الجماعية: تشكيل ما يسمى "بالذاكرة الجماعية" وهي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات.
- ✓ وكذلك مجموعة المعارف التي يتم انتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم، واقتراحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم والتي تتولد في إطار تلك التفاعلات التي تتم بشكل مستمر بين الأعضاء؛
- ✓ الالتزام الذاتي: يمثل الالتزام الذاتي الإرادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون، وبالتالي فهو يعكس دافع هذا السلوك، انه يشير الى الاستقلالية وأخذ المبادرة من قبل الأعضاء عند قيامهم بمختلف أنشطتهم.¹

المطلب الثاني: أثر التدريب على الأداء والإنتاجية.

يمثل الأداء والإنتاجية انعكاساً مباشراً لمدى فعالية رأس المال البشري داخل المؤسسة، لذلك فإن التدريب يساهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الكفاءة وتقليل الأخطاء. وعليه، يمكن اعتبار أثر التدريب على الأداء والإنتاجية مؤشراً على تطور الموارد البشرية.

¹ انيس كشاط، توفيق برباش، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-307.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

أولاً: أثر التدريب على الأداء.

1- تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:¹
يعتبر مفهوم الأداء " : الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد "؛
يعتبر مفهوم الأداء: " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ".
وعرف الباحث نيكولاس (Fow Nickols) أداء العاملين: " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "؛²
كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

2- مكونات الأداء:

يتكون الأداء من ثلاث عناصر وهي:³

- ✓ **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- ✓ **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا بهم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة؛
- ✓ **نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

3- معايير الأداء :⁴

- ✓ **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتتعاكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

¹ بوشليق امين، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 6.

² بودهان امينة، "دور التكوين في تحسين الأداء العاملين"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 7.

³ بوشليق امين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ رجم خالد وآخرون، "مطبوعة مقياس الموارد البشرية"، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص 51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

✓ **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أف تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

✓ **الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

✓ **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

4- أثر التدريب على الأداء: ¹

- ✓ الزيادة في الإنتاج؛
- ✓ الاقتصاد في النفقات؛
- ✓ قلة في دوران العمل؛
- ✓ رفع معنويات العاملين؛
- ✓ قلة في حوادث العمل.

ثانياً: أثر التدريب على الإنتاجية.

1-تعريف الإنتاجية:

محمد توفيق ماضي فيرى أن "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة." ²

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه لحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد." ³

¹ بلقاسم احمد، ندار الحاج، "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة الوطنية للتنقيب"، معهد التكنولوجيا، قسم المناجمنت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016، ص-ص 9-10.

² محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 50.

³ أحمد رشاد موسى، "اقتصاديات المشروع الصناعي"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979، ص 104.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

2- أثر التدريب على الإنتاجية:¹

- ✓ تمكين الموظفين من اكتساب معارف ومهارات وقدرات حديثة تواكب التطورات التكنولوجية؛
- ✓ تقليل الأخطاء الفنية والإدارية في العمل؛
- ✓ تحسين جودة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية؛
- ✓ زيادة المرونة لدى الموظفين لمواجهة التغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل؛
- ✓ تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد وزيادة انتمائهم للمنظمة؛
- ✓ دعم التنمية المستدامة للمنظمة من خلال استثمار فعال للعنصر البشري؛
- ✓ تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة وتطوير مهاراتهم العملية بشكل أسرع.

المطلب الثالث: التدريب كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية.

في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسات تعتمد بشكل كبير على جودة رأس المال البشري لديها. وفي هذا الإطار، يشكل التدريب أحد أهم الأدوات التي تتيح للمؤسسة بناء ميزة تنافسية مستدامة. فمن خلال التدريب، تستطيع المؤسسة تطوير قدراتها الابتكارية، وتحفيز العاملين على إنتاج أفكار جديدة وأساليب عمل أكثر كفاءة، مما يسمح لها بالتكيف مع التحولات السوقية بشكل أسرع من المنافسين. كما أن التدريب يساهم في خلق ما يمكن تسميته بـ "التراكم المعرفي التنظيمي"، حيث تتحول الخبرات الفردية إلى معرفة جماعية قابلة للتوظيف داخل المؤسسة، مما يعزز من استمراريته وقدرتها على التجدد.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

تعددت التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

- 1- **تعريف MPORTER:** "الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض ..."²
- 2- **تعريف Kotler:** " هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على محاربتها في الأمد القريب أو في المستقبل ".³

¹ جلال فاروق احمد الاسناوي، إبراهيم جابر السيد، "التدريب الإداري"، دار الجديد لنشر وتوزيع، الجزائر، 2020، ص ص114-118.

² Michael porter. L'avantage concurrentiel traduit par Philippe de 1 vergne. Edition bunod. Paris، France 1997.P13

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص ما يلي:
"الميزة التنافسية هي عبارة عن ايجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، اي انها تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".

بالإضافة الى ما ورد من خلال التعاريف فان المنظمة يمكن لها تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد او الاسبقيات التنافسية والتركيز عليها من تقدم المنتج والخدمات التي ترضي حاجات الزبائن وعلى ضوء الاسبقيات تحدد أهداف الاداء التنافسي وقد صنف الباحثين هذه الاسبقيات الى خمس مجموعات ويعد كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية:¹

✓ **النوعية:** وتتمثل في المواصفات والاداء الجيد للمنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم والاداء والانتاج؛

✓ **التسليم:** ونعني به توفير الانتاج او الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والاعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع؛

✓ **المرونة:** اي تكييف الطلب والقدرة على الاستجابة من خلال مرونة الحجم؛

✓ **التكلفة:** وتعني تقدم وانتاج الخدمات والسلع بأقل كلفة ممكنة ومقارنتها مع المنافسين؛

✓ **الابداع:** هو ايجاد طرائق جديدة للإنتاج او توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

يمكن اجمال خصائص الميزة التنافسية في ثلاث خصائص هي:²

✓ **تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛**

✓ **يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛**

✓ **عادة ما تكون مركزة جغرافياً.**

³ ليلي محمد وليد بدران، "دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010، ص48.

¹ حفيان عبد الوهاب، "دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص ص30-31.

² معموري صورية، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، تاريخ التصفح 17 افريل 2015، 19:55.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية.

يرى بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين:¹

1-ميزة التكلفة الاقل: اوما يسمى بالتميز في التكلفة، ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحديد هذه الميزة فائه لا بد من فهم الانشطة المريحة في حلقة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف؛

2-ميزة التميز: اي التميز عن طريق الاختلاف، وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلاً جودة اعلى، خصائص مميزة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع ١٠٠ الخ.

وعليه يمكن القول ان وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في ايجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق ارباح اعلى مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال قدرة المنظمة اما على التميز عن طريق تكاليف منخفضة، واما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

رابعاً: العلاقة والاثار بين التدريب والميزة التنافسية.

1-أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجه ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير

وتمكنه من مباشرة مسؤولياته حتى تنيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.²

¹ شاتحة عائشة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر،

2010-2011، ص 83-84.

² ندى جبران، "الميزة التنافسية للموارد البشرية، تاريخ التصفح": 17 افريل 2015، 19:56، <http://www.hrdiscussion.com>.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ورأس المال البشري.

2- علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية:

إدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي:¹

- ✓ **القدرة على إدارة التغيير:** إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم؛
- ✓ **ضمان نجاح واستمرارية المنظمة:** ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط؛
- ✓ **القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية:** وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات؛
- ✓ **التركيز على تدريب الموارد البشرية:** حيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

3- التدريب مدخل لتنمية الميزة التنافسية.

يساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في: الربحية، الحصة السوقية، الانتاجية والتكاليف، حيث ان تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات الى تصنيع السلع وتقدم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الانتاجية والذي ينعكس على تخفيض الاسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس فان التدريب يعمل على ضمان الانتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية.²

¹ شارف مريم نسرين، "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2014، ص ص8-9.

² بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص58.

الخلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنّ التدريب يُعدّ عنصرًا أساسيًا في تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، خاصة عندما يُعتمد عليه كخيار استراتيجي داخل المؤسسة. كما أن رأس المال البشري يمثل ثروة حقيقية تسعى المؤسسات إلى تطويرها واستثمارها لتحقيق أهدافها.

وقد أظهر هذا الفصل وجود علاقة وثيقة بين التدريب ورأس المال البشري، حيث يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب يُعدّ استثمارًا في رأس المال البشري وضمانًا لتحقيق النجاح والاستمرارية.



المفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهات نظر عينة من العاملين الإداريين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - حول موضوع دراستنا الحالية "التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات". وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتدريب ورأس المال البشري وأهميتهما في تحسين الأداء المؤسسي، نسعى من خلال هذه الدراسة التطبيقية إلى تسليط الضوء بشكل أكبر على واقع التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين الإداريين بوكالة ميله، بهدف جمع البيانات المتعلقة بآرائهم واتجاهاتهم حول دور التدريب في تحسين كفاءة الموظفين وتطوير رأس المال البشري، وعليه، سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المعتمدة، إضافة إلى كيفية توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها، مع تحديد طبيعة توزيع البيانات لاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS ، من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وعليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله.-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

تعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم المؤسسات المالية في الجزائر، نظرًا لدوره المحوري في تمويل القطاع الفلاحي ودعم التنمية الريفية، إضافة إلى مساهمته في تنشيط الاقتصاد الوطني من خلال تقديم خدمات مصرفية متنوعة للأفراد والمؤسسات. ويُعتبر هذا البنك أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تعزيز الاستثمار الفلاحي وتحسين الإنتاج الزراعي وتحقيق الأمن الغذائي. وانطلاقًا من أهمية هذا البنك، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف به من خلال ثلاثة مطالب أساسية، حيث سيتم في المطلب الأول تقديم تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وفي المطلب الثاني عرض أهدافه وأهميته خاصة على مستوى وكالة ميله، أما المطلب الثالث فسيخصص لدراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله، من أجل توضيح كيفية سير العمل داخله وتوزيع المهام بين مختلف المصالح.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

يُعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أبرز المؤسسات المالية في الجزائر، حيث يحتل مكانة مهمة ضمن النظام المصرفي الوطني، نظرًا لتخصسه في تمويل القطاع الفلاحي والتنمية الريفية. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف هذا البنك والتعريف بدوره ووظيفته الأساسية في دعم النشاط الاقتصادي، خاصة في المجال الفلاحي.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.¹

"Banque de l'Agriculture et du Développement Rural" بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تأسس بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-2206 المؤرخ في 13 مارس 1982م، وصدر في الجريدة الرسمية رقم 11 المؤرخة في 16 مارس 1982، وظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث كان يهدف إلى تمويل القطاع الفلاحي فبنك الفلاحة هو شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33 مليار دج حددت BNA مدة حياته ب 99 سنة منذ تسجيله في السجل التجاري مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، 17 شارع العقيد عميروش، وبإمكانه فتح وكالات أخرى عن طريق قرار مجلس الإدارة، حالياً يملك 293 وكالة؛

ثانياً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

وكالة ميله التابعة لـ Banque de l'Agriculture et du Développement Rural هي مؤسسة بنكية عمومية تمثل إحدى الفروع المحلية للبنك على مستوى ولاية ميله، وتعمل على تقديم مختلف الخدمات المصرفية للأفراد والمؤسسات، مع التركيز على تمويل النشاطات الفلاحية والتنمية باعتبار طبيعة المنطقة ذات الطابع الريفي والفلاحي.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تقوم هذه الوكالة بدور مهم في دعم الاقتصاد المحلي من خلال منح القروض للفلاحين والمستثمرين، ومرافقة المشاريع الفلاحية والتنموية، إضافة إلى تسهيل المعاملات البنكية وتوفير خدمات الادخار والحسابات البنكية. كما تساهم في تشجيع الاستثمار المحلي وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل الولاية، بما يتماشى مع سياسة البنك الأم في دعم القطاع الفلاحي والتنمية الريفية في الجزائر.¹

الجدول رقم (2): بطاقة تعريف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

العنصر	التفاصيل
الاسم	بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-
التابعة	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
المقر	ولاية ميله-الجزائر
الطابع القانوني	مؤسسة بنكية عمومي
القطاع	الخدمات البنكية والمالية
النشاط الرئيسي	تقديم مختلف الخدمات البنكية للأفراد والمؤسسات، مع التركيز على تمويل النشاط الفلاحي والتنمية الريفية

المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

المطلب الثاني: اهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -ميلة.

يحمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال دعم الفلاحين وتمويل المشاريع الزراعية وتطوير النشاط الريفي. كما تبرز أهميته في كونه وسيلة فعالة لتحقيق التنمية المحلية على مستوى ولاية ميله، وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم أهدافه ودوره الاقتصادي والاجتماعي.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة:¹

- الزيادة في الموارد بأقل التكاليف والربحية من هذه القروض؛
- ضمان تحقيق تنمية متنافسة للبنك في مجالات نشاطه؛
- رضا عملائه من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم؛
- التكيف لإدارة ديناميكية للإنعاش؛
- التنمية التجارية من خلال ادخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق؛

ثانياً: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات البنكية ومنح الائتمان بكل انواعه وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية يمنحها قروضا بشروط أسهل وضمانات أخف، ومن وظائفه الأساسية:

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- تمويل هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية، الحرف التقليدية، الريفية؛

وبصفة عامة يقوم البنك بوظيفتين أساسيتين هما: (يأتمن، يؤتمن) وهو بدوره يأتمن الذي يحتاجون المال لتسيير أعمالهم وبذلك يجنبهم الانتظار ويأمل ان تأتيهم الإيرادات المتوقعة؛

ووفقا للقوانين والقواعد التي يتعامل بها في المجال البنكي والمصرفي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة مكلف بما يلي:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا لقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- تطوير الموارد وهذا يفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود؛
- انشاء خدمات جديدة؛
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية؛
- تسيير الموارد النقدية بالدينار الجزائري والعملة الصعبة بطرق ملائمة؛

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على هيكل تنظيمي منظم يضمن السير الحسن للعمل وتوزيع المهام بين مختلف المصالح والإدارات. ويهدف هذا الهيكل إلى تحسين الأداء الإداري والرفع من فعالية الخدمات المقدمة. وفي هذا المطلب سيتم توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله وكيفية تنظيمه الداخلي.

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة:¹

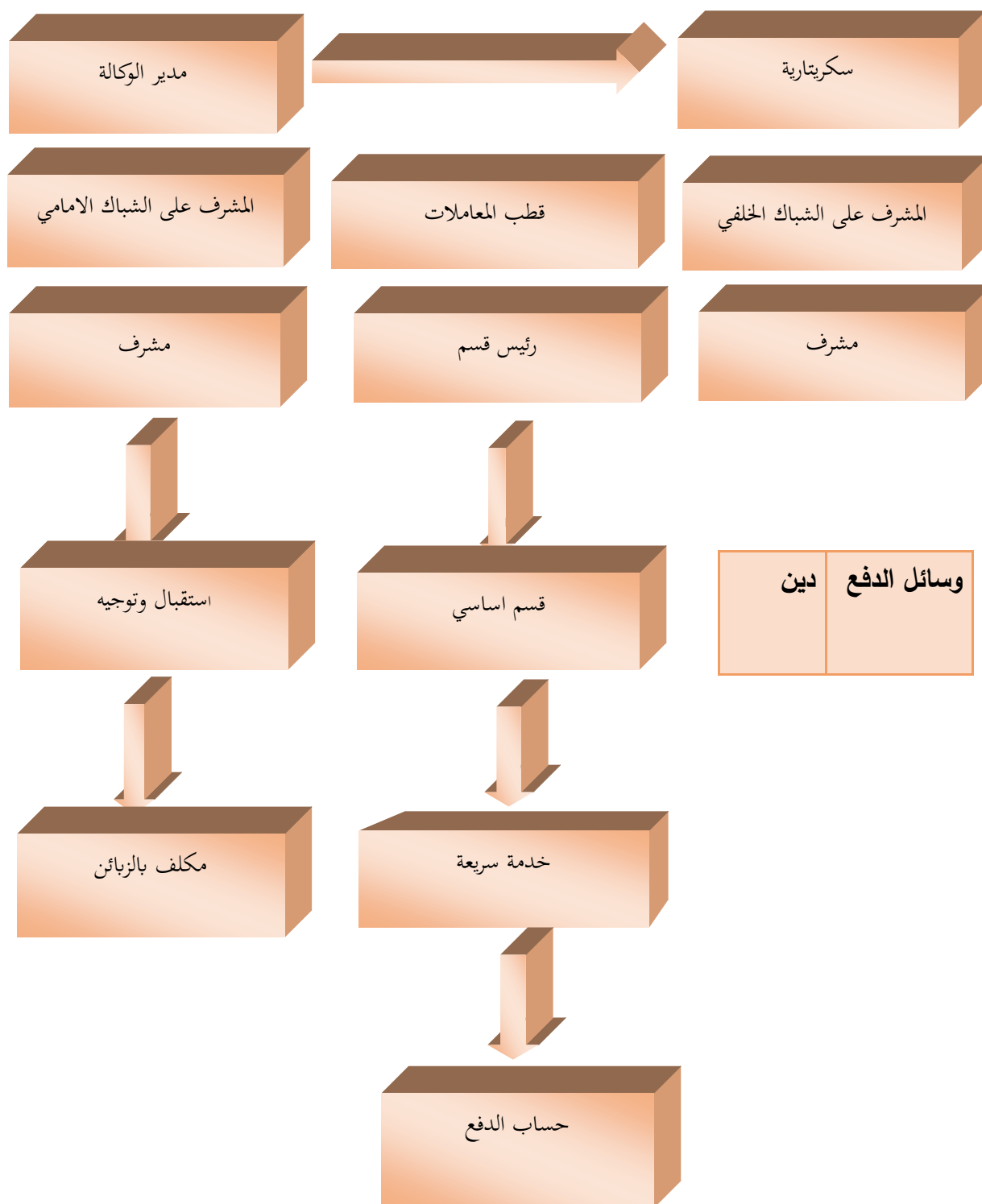
الهيكل التنظيمي يعبر عنه أيضاً بالتنظيم الهيكلي، وهو عبارة عن الشكل أو الصورة التي تعكس كيان المؤسسة بما فيها من ترتيبات وأجزاء؛

حيث يركز الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني وهذا من أجل خدمة زبائنهم أينما كانوا بحيث يبلغ عددها حوالي 290 وكالة ولكل وكالة فروع والتي تتولى مهمة تنظيم وتسيير الوكالة، تضم تركيبة البنك مديريات بنك مختلفة؛

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.



المصدر: مخطط الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة وثيقة مقدم من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة:

من خلال الهيكل التنظيمي للبنك يظهر لنا جليا أن البنك يتكون من مجموعة من أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذلك ضمان حسن سير نشاط البنك حيث يتكون من:¹

1-مدير الوكالة le directeur: وهو المسؤول عن الوكالة تتمثل مهمته في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات اللازمة للتسيير الحسن، ومن ادواره.

✓ التمثيل على المستوى المحلي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

✓ السهر على تطبيق المنظمات السارية المفعول.

✓ يتلقى وينصح العملاء المهنيين للوكالة عند القيام بعمليات معقدة.

✓ يقود ويسيطر على تنفيذ خطط العمل المتفق عليها.

✓ مسؤول عن الحفاظ على صورة العلامة التجارية للبنك وتحسينها.

2-الأمانة La secrétaire: للمدير أمانة تتكلف بما يلي:

✓ تقوم بالرد على الاتصالات الهاتفية من مختلف المتصلين؛

✓ تقوم ببرمجة مواعيد الاجتماعات واللقاءات بالإضافة إلى مختلف الزيارات.

3-الواجهة الخلفية Back office: تتضمن عدة مصالح:

✓ مصلحة القروض Service Crédit: هي مصلحة تتكفل بدراسة مختلف الملفات ومتابعتها، وتتكون من شخصين على الأقل وذلك حسب حجم البنك وأهمية المصلحة.

✓ مصلحة وسائل الدفع Moyens de paiements: هي مصلحة يترأسها نائب المدير مهمته القيام بالتحويلات المالية أو الإلكترونية (المقاصة الإلكترونية بالإضافة إلى طلب إعداد بطاقات الدفع والسحب من المديرية المركزية، إعداد طلبات دفاتر الشيكات).

✓ مصلحة الشؤون الإدارية والمحاسبية Tâches administratives et comptable: تقوم بعملية التدقيق ومراقبة العمليات المنجزة من طرف باقي المصالح.

✓ الخلية القانونية Service juridique: تقوم بمتابعة الملفات المتعلقة بالمنازعات مع الزبائن بجميع أشكالها خاصة المتعلقة بعدم تسديد القروض أو الضرائب من طرف الزبائن.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

4- قطب المعاملات Pole transaction: يتكون من أربعة شبابيك وهي:

✓ شباك السحب بالدينار الجزائري؛

✓ شباك السحب والإيداع بالعملة الصعبة؛

✓ شباك الإيداع بالدينار الجزائري؛

✓ عملية الصرف؛

✓ الصندوق الرئيسي المكلف بكل العمليات التي تتم بدفع شبكات التخليص والشبكات البنكية المأمور بها في حدود المبلغ المتاح، وسحب المبالغ المالية أكثر من 100.000.00 دينار جزائري؛

5-الواجهة الامامية Front office¹: يترأسها الناظر وهي مصلحة فيها مجموعة من الشبابيك وهم:

✓ المكلفين بالزبائن (المؤسسات charge clientèles entreprise: يسهرون على الاتصال المباشر بالزبائن وأصحاب المؤسسات والمؤسسات والتجار، يلعبون دور الوساطة بين الزبون والمصالح الخلفية.

✓ المكلفين بالزبائن (الأفراد): يسهرون على الاتصال المباشر بالزبائن والأفراد والعائلات ويلعبون دور الوساطة بين الزبون والمصالح الخلفية مثل فتح الحسابات.

✓ مصلحة الاستقبال والتوجيه Accueil et orientation: يستقبل ويوجه الزبائن عبر مختلف مصالح البنك.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نبين في هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية والممثل في المنهج، المجتمع، العينة، ووصف أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات وكذا تحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات وفي الأخير سنتطرق إلى دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من أجل تحديد مدى تمتعها بخاصية المصادقية (الصدق) وخاصية الموثوقية (الثبات) في إطار تأكيد دقة البيانات المجمعة من أداة الدراسة وتعميم نتائجها على كامل مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يُعرف بأنه "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو تميزها من غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".¹ وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتكون من مجموع الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

ثانياً: عينة الدراسة.

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على المعلومات المرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة إحصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق".² نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل. حيث شملت الدراسة تقريباً أغلب أفراد المجتمع، وبلغ عدد افراد العينة 45 موظفاً إدارياً بالبنك.

المطلب الثاني: مجالات ومنهج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

1-المجال المكاني: نقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وقد وقع اختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

2-المجال البشري: تمثل المجال البشري في الفئة المستهدفة في الدراسة والمتمثلة في الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة-ميلة.

¹مصطفى طويطي، "التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان-تطبيقات عملية على برنامج exel"، الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص19.

²سامية يغني، مديني عثمان، "العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر. المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231-240.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

3-المجال الزمني: بعد تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة تم توزيع الاستبيان التي تم وامتدت العملية من توزيع وجمع الاستبيانات من 19 افريل 2026 إلى تاريخ 21 افريل 2026 وبعدها تم الشروع في تحليل بيانات المستجوبين.

ثانيا: منهج الدراسة.

تماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹

واستخدما هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كميّاً وكماً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب الدراسة.

أولاً: أدوات الدراسة:

من أجل معرفة التدريب كمخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ميلة، تم بناء أداتين للدراسة في صورتيهما الأولية (استبانتيين)، عقب تحديد أبعاد ومكونات الموضوع والوقوف على أهمية المعلومات الأساسية وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبالإطلاع على عدد من الكتب والدراسات المتخصصة في مجال الموضوع، وبالرجوع إلى آراء كل من الأستاذ المشرف والمختصين والخبراء في الموضوع، قمنا بتصميم استمارتي الاستبانتيين، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة:

1. الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

2. الجزء الثاني: خاص بالمتغير المستقل التدريب ويتكون من 15 عبارة موزعة على 03 أبعاد:

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية يتكون من 05 عبارات.

البعد الثاني: برامج التدريب يتكون من 05 عبارات.

البعد الثالث: تقييم التدريب يتكون من 05 عبارات.

3. الجزء الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع رأس المال البشري ويتكون من 15 عبارة.

تم توزيع الاستبيان في أفريل 2026، على مفردات الدراسة من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي تبديها هذه المفردات والاجابة عليها في حينها.

¹ عمار بوحوش، وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص32.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تم جمع الاستبيان بعد ترك الوقت الكافي للمفردات من أجل الإجابة عليها، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيانات حيث تم استرجاع 41 استبيان وتم استبعاد 02 استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها وعدم استرجاع 02 استبيانات.

الجدول رقم (3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبانة	العدد	النسبة
الاستبيانات الكلية الموزعة	45	%100
الاستبيانات المستبعدة	02	%4.4
الاستبيانات غير المسترجعة	02	%4.4
الاستبيانات الصالحة للدراسة	41	%91.2

المصدر: من اعداد الطالبتين.

بالنسبة لمحور البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الكليات) تم ترميزها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4): ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور البيانات الشخصية

الرمز	الفئة	المتغيرات
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 30 سنة	العمر
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
4	أكثر من 50 سنة	
1	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
2	تكوين مهني	
3	جامعي	
4	دراسات عليا	
1	سنوات	عدد
	اقل من 5 سنوات	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

العمل	من 5 الى اقل من 10 سنوات	2
	من 10 الى اقل من 15 سنة	3
	من 15 سنة فأكثر	4

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي فيما يخص المحور الثاني والمحور الثالث من كل استبانة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (5): مقياس ليكارث الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة " غير موافق بشدة " وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (6): درجات مقياس ليكارث الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانياً: الأساليب الإحصائية

تم القيام بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 24، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارث هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.

✓ الانحدار البسيط وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات.

✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (7): نتائج اختبار صدق وثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	الإجمالي	30	0.898	0.807

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي فإذا كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم (8): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي لعبارات					
المتغير	تحديد التدريبية	الاحتياجات	برامج التدريب	تقييم التدريب	
كفاءة الموظفين	معامل ارتباط بيرسون	0.077	0.318	0.118	
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	
	حجم العينة	41	41	41	
مستوى المعرفة لدى الموظفين	معامل ارتباط بيرسون	0.300	0.450	0.527	
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	
	حجم العينة	41	41	41	
مهارات الموظفين	معامل ارتباط بيرسون	0.578	0.621	0.497	
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	
	حجم العينة	41	41	41	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 24

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع قيم معاملات ارتباط بين كل بعد ومحوره الكلي موجبة، وأنها دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.01$ ، وبما أن كل قيمة $r \geq 0.5$ (الحد الافتراضي للارتباط القوي في الدراسة)، يمكن اعتبار الصدق البنائي للاستبيان مرتفعاً ومقبولاً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لإفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العملي، عدد سنوات العمل.

جدول رقم (9): خصائص أفراد عينة الدراسة

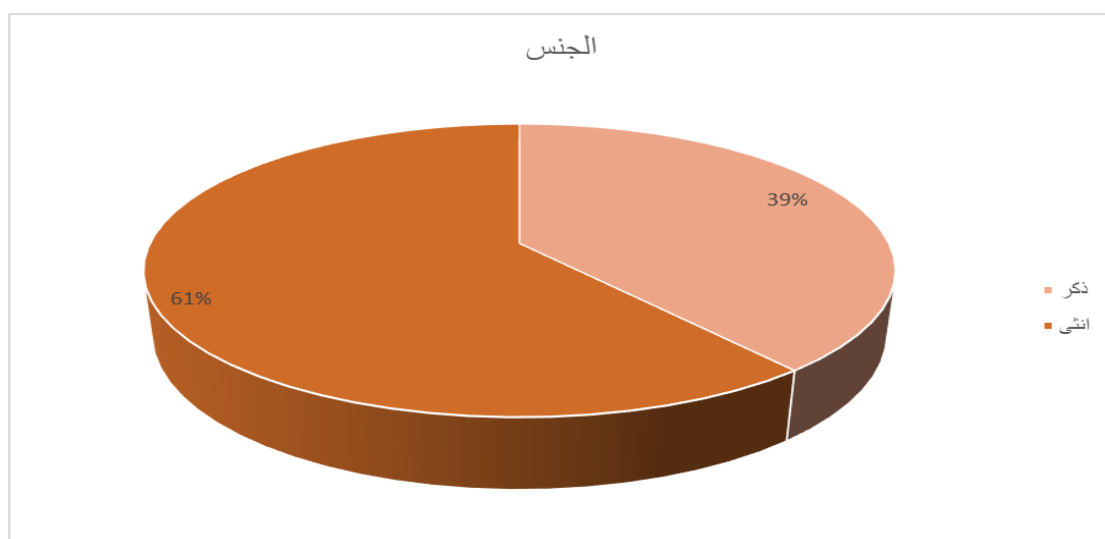
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	16	39
	أنثى	25	61
العمر	أقل من 30 سنة	7	17.1
	30 من اقل 40 سنة	20	48.8
	من 40 الى اقل 50 سنة	10	24.4
	أكثر من 50 سنة	4	9.8
	ثانوي او اقل	0	0
المؤهل العلمي	تكوين مهني	5	12.2
	جامعي	28	68.3
	دراسات عليا	8	19.5
عدد سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	7	17.1
	من 5 الى اقل من 10	11	26.8
	من 10 الى اقل من 15	11	26.8
	أكثر من 15 سنة	12	29.3

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أولاً: حسب متغير الجنس

الشكل رقم (5): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

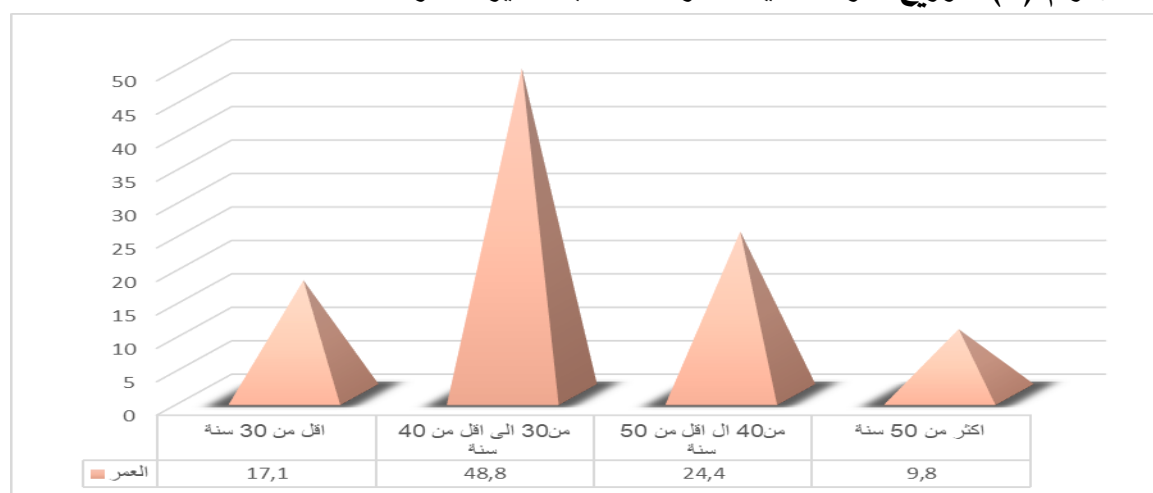


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

يتضح من الرسم البياني أن غالبية الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - إناث بنسبة 61%، مقابل 39% ذكور، وهو ما يعكس غلبة الطابع الأنثوي على أفراد العينة داخل المؤسسة.

ثانياً: حسب متغير العمر

الشكل رقم (6): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel

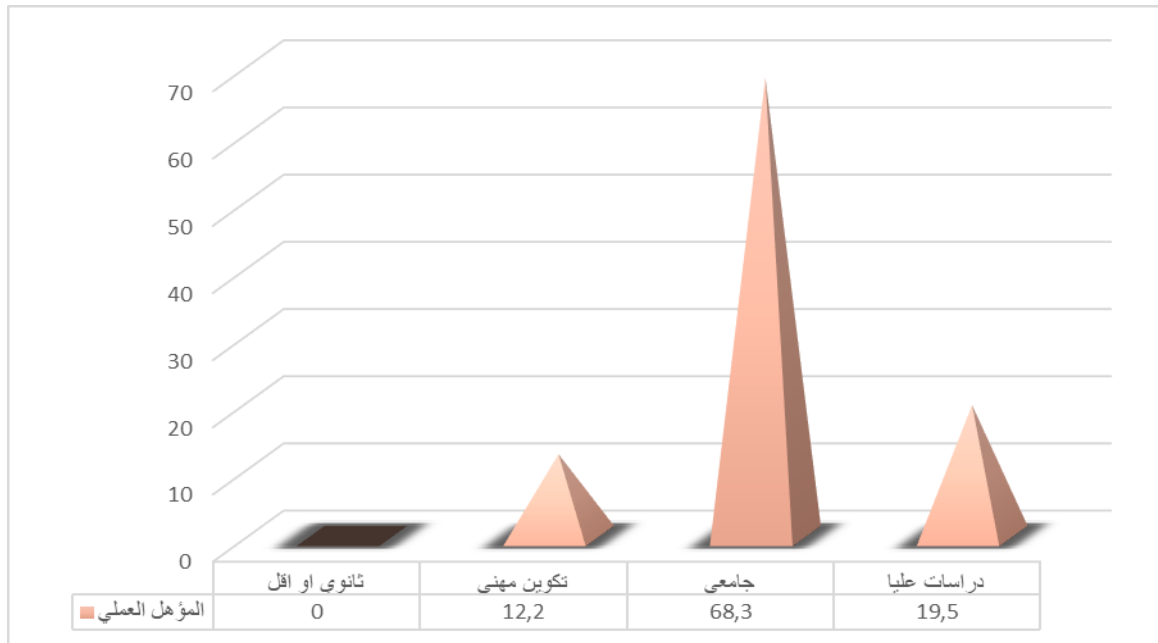
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث سجلت الفئة [من 30 إلى أقل من 40 سنة] أعلى نسبة بـ 48.8%، تليها الفئة [40-50] بنسبة 24.3%، ثم الفئة [أقل من 30 سنة] بـ 17.1%، وأخيراً فئة [أكثر من 50 سنة] بنسبة 9.8%.

وتشير هذه النتائج إلى أن معظم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - ينتمون إلى الفئات الشابة، وهو ما يعكس قابليتهم للتدريب والتطوير واستيعاب أساليبه الحديثة.

ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي:

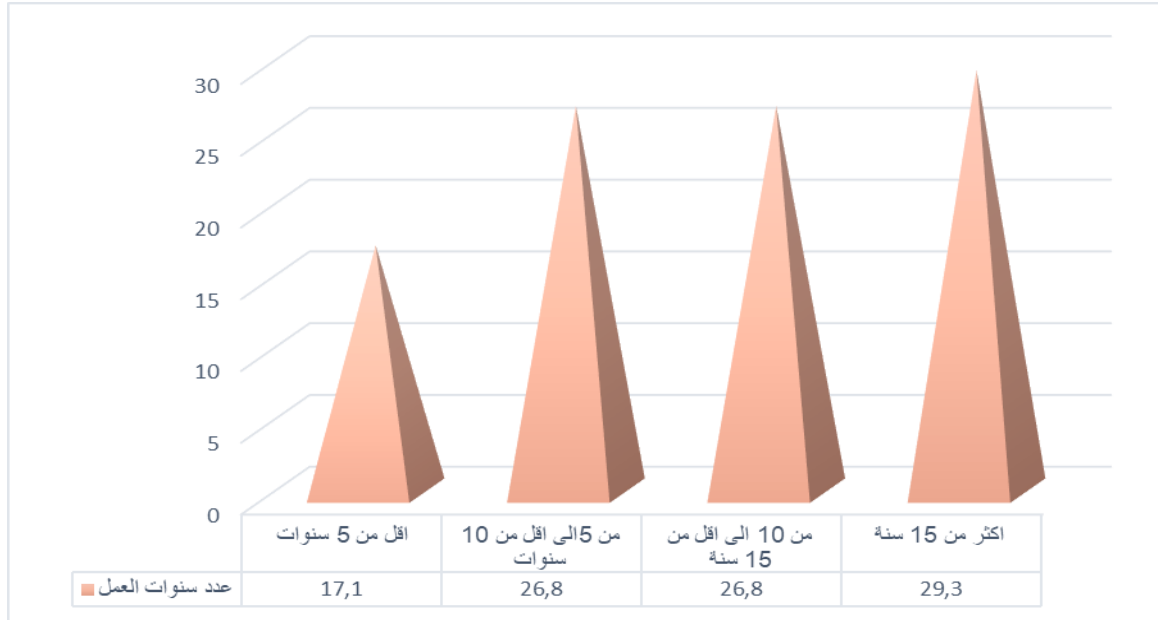
شكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel.

نلاحظ من خلال التمثيل البياني أنّ غالبية الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 68.3%، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين وقدرتهم على التفاعل مع مختلف مجالات. تليها فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 19.5%، مما يدل على حضور معتبر للكفاءات المتقدمة داخل العينة. ثم تأتي فئة التكوين المهني بنسبة 12.2%، وهو ما يشير إلى تمثيل مقبول للفئة التقنية والتطبيقية. في حين سُجِّل غياب تام لفئة ذوي المستوى الثانوي فأقل بنسبة 0%، الأمر الذي قد يُعَسِّر بطبيعة مجتمع الدراسة أو شروط اختيار العينة.

شكل رقم (8): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel.

من حيث الأقدمية المهنية، تحتل فئة [أكثر من 15 سنة] المرتبة الأولى بنسبة 29.3%، تليها فئة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] و[من 5 إلى أقل من 10 سنوات] بنسبة متساوية قدرها 26.8%، ثم فئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة 17.1%.

ويعكس هذا التوزيع وجود توازن بين الخبرة الطويلة والمتوسطة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة – بما يدعم فعالية التدريب وتبادل الخبرات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة.

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد على اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وفي هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، من خلال تقديم النتائج في شكل جداول وأشكال بيانية، ثم تفسيرها وتحليلها بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وصولاً إلى استخلاص أهم المؤشرات والنتائج التي تخدم موضوع البحث.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالتدريب.

1- تحليل وتفسير البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم (10): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحساب ي	الانحراف المعياري	ترتيب		اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05			ب العبارة	ب العبارة	
01	يقوم البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري	العدد	0	2	5	27	7	3.95	0.705	3	موافق	
		النسبة	0	4.9	12.2	65.9	17.1					
02	يتم تحديد البرامج التدريبية وفق متطلبات العمل داخل البنك	العدد	0	1	2	32	6	4.05	0.545	2	موافق	
		النسبة	0	2.4	4.9	78	14.6					
03	يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	العدد	0	3	6	28	4	3.80	0.715	4	موافق	
		النسبة	0	7.3	14.6	68.3	9.8					
04	يتم تحليل نقاط الضعف لدى الموظفين لتحديد التدريب المناسب	العدد	0	3	9	22	7	3.80	0.813	5	موافق	
		النسبة	0	7.3	22	53.7	17.1					
05	تراعي البرامج التدريبية التطورات التكنولوجية في القطاع البنكي	العدد	0	0	1	30	10	4.22	0.475	1	موافق	
		النسبة	0	0	2.4	73.5	24.4					
إجمالي البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية												
3.96 0.404 موافق												

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الأول المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ (3.96) وانحرافاً معيارياً قدر بـ (0.404)، وهو ما يعكس وجود درجة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

(مرتفعة/متوسطة) من الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.80) و(4.22)، وهو ما يدل على أن معظم العبارات حظيت بدرجة موافقة، وقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.22) وانحراف معياري قدر بـ (0.475)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن البرامج التدريبية تراعي التطورات التكنولوجية في القطاع البنكي، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.05) وانحراف معياري قدر بـ (0.545)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن تحديد البرامج التدريبية يتم وفق متطلبات العمل داخل البنك، أما الفقرة رقم (01) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.95) وانحراف معياري قدر بـ (0.705)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة، مما يعكس أن البنك يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.80) وانحراف معياري قدر بـ (0.715)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يبين أن إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية يتم بدرجة مقبولة، كما جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.80) وانحراف معياري قدر بـ (0.813)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يعكس أن تحليل نقاط الضعف لدى الموظفين لتحديد التدريب المناسب يتم بدرجة أقل نسبياً مقارنة بباقي العبارات.

وبصفة عامة، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيه، وهو ما يتوافق مع المتوسط الحسابي الإجمالي المسجل، مع وجود تفاوت طفيف في بعض الممارسات خاصة ما تعلق بتحليل نقاط الضعف وإشراك الموظفين بشكل أكبر في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

2- تحليل وتفسير البعد الثاني المتعلق ببرامج التدريب.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات برامج التدريب.

جدول رقم (11): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البرامج التدريبية

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحساب ي	الانحراف المعياري	ترتيب ب العبار ة	اتجاه العبار
			01	02	03	04	05				
01	يوفر البنك برامج تدريبية	العدد	0	4	4	24	9	3.93	0.848	4	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

				22	58.5	9.8	9.8	0	النسبة	متنوعة للموظفين	
02	موافق	3	0.510	4.12	7	33	0	1	0	العدد	تتناسب البرامج التدريبية
					17.1	80.5	0	2.4	0	النسبة	مع طبيعة العمل داخل البنك
03	موافق	5	0.760	3.85	5	29	3	4	0	العدد	يتم تنظيم الدورات
					12.2	70.7	7.3	9.8	0	النسبة	التدريبية بشكل منتظم
04	موافق	2	0.640	4.12	10	27	3	1	0	العدد	يتم الاستعانة بمدربين
					24.4	65.9	7.3	2.4	0	النسبة	مؤهلين لتقديم البرامج التدريبية
05	موافق	1	0.435	4.24	10	31	0	0	0	العدد	تساعد البرامج التدريبية
					24.4	75.6	0	0	0	النسبة	الموظفين على اكتساب مهارات جديدة
إجمالي البعد الثاني المتعلق ببرامج التدريب											
موافق		0.630	4.05								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني المتعلق ب برامج التدريب قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر ب (4.05) وانحرافاً معيارياً قدر ب (0.630)، وهو ما يعكس وجود درجة (مرتفعة/متوسطة) من الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.85) و(4.24)، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.24) وانحراف معياري قدر ب (0.435)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن البرامج التدريبية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، في حين جاءت الفقرة رقم (02) والفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (4.12) لكل منهما، مع انحراف معياري قدر ب (0.510) و(0.640) على التوالي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة العمل داخل البنك، وأنه يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين لتقديم هذه البرامج، أما الفقرة رقم (01) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.93) وانحراف معياري قدر ب (0.848)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة، مما يعكس أن البنك يوفر برامج تدريبية متنوعة للموظفين، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.85) وانحراف معياري قدر ب (0.760)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يبين أن تنظيم الدورات التدريبية بشكل منتظم يتم بدرجة أقل نسبياً مقارنة بباقي العبارات، وبصفة عامة، يمكن القول أن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يهتم بتوفير برامج تدريبية فعالة ومتنوعة تساهم في تطوير مهارات الموظفين، وهو ما يتوافق مع المتوسط الحسابي الإجمالي المسجل، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها خاصة ما يتعلق بانتظام تنظيم الدورات التدريبية.

3- تحليل وتفسير البعد الثاني المتعلق بتقييم التدريب.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تقييم التدريب.

جدول رقم (12): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تقييم التدريب

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحساب ي	الانحراف المعياري	ترتي ب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها	العدد	0	2	4	29	6	3.95	0.669	4	موافق
		النسبة	0	4.9	9.8	70.7	14.6				
02	يتم قياس مدى استفادة الموظفين من التدريب	العدد	0	4	9	20	8	3.78	0.831	5	موافق
		النسبة	0	9.8	22	48.8	19.5				
03	يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين برامج التدريب	العدد	0	0	7	23	11	4.10	0.664	3	موافق
		النسبة	0	0	17.1	56.1	26.8				
04	يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	العدد	0	0	0	28	13	4.32	0.471	1	موافق
		النسبة	0	0	0	68.3	31.7				
05	ينعكس التدريب إيجابيا على جودة الخدمات البنكية	العدد	0	0	2	26	13	4.27	0.549	2	موافق
		النسبة	0	0	4.9	63.4	31.7				
إجمالي البعد الثالث المتعلق بتقييم التدريب											
موافق 0.636 4.08											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث المتعلق بـ برامج التدريب قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ (4.08) وانحرافاً معيارياً قدر بـ (0.636)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.78) و(4.32)، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.32) وانحراف معياري قدر بـ (0.471)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، في حين جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.549)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن التدريب ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات البنكية، أما الفقرة رقم (03) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.10) وانحراف معياري قدر بـ (0.664)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن آراء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار عند تحسين برامج التدريب، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.95) وانحراف معياري قدر بـ (0.669)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يبين أنه يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.78) وانحراف معياري قدر بـ (0.831)، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة نسبياً مقارنة بباقي العبارات، مما يشير إلى أن مستوى رضا الموظفين عن التدريب يحتاج إلى مزيد من التحسين، وبصفة عامة، يمكن القول أن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة يعتمد على التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها خاصة فيما يتعلق بتحسين رضا الموظفين وفعالية البرامج التدريبية.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد الجزء الثاني الخاصة بالتدريب كالاتي:

جدول رقم (13): ملخص نتائج الجزء الثاني الخاصة بالتدريب.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
تحديد الاحتياجات التدريبية	3,96	0.404	3	موافق
برامج التدريب	4.05	0.630	2	موافق
تقييم التدريب	4.08	0.636	1	موافق
إجمالي المحور	4.03	0.556	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانياً: تحليل وتفسير الجزء الثالث المتعلقة براس المال البشري.

1- تحليل وتفسير البعد الاول المتعلق بكفاءة الموظفين.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة الموظفين.

جدول رقم (14): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة الموظفين

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب ب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يملك موظفي البنك مهارات مهنية تساعدهم على أداء عملهم بكفاءة	العدد	0	2	5	30	4	4.15	0.358	3	موافق
		النسبة	0	4.9	12.2	73.2	9.8				
02	يساعد التدريب في تطوير مهارات الموظفين داخل البنك	العدد	0	0	0	30	11	4.27	0.449	2	موافق
		النسبة	0	0	0	73.2	26.8				
03	يسعي البنك الى تطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر	العدد	0	1	5	29	6	3.98	0.612	4	موافق
		النسبة	0	2.4	12.2	70.7	14.6				
04	يملك الموظفين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في العمل	العدد	0	2	4	30	5	3.93	0.648	5	موافق
		النسبة	0	4.9	9.8	73.2	12.2				
05	يساهم تطوير المهارات في تحسين أداء الموظفين	العدد	0	0	0	26	15	4.37	0.488	1	موافق
		النسبة	0	0	0	63.4	36,6				
إجمالي البعد الأول المتعلق بكفاءة الموظفين											
4.14 0.511 موافق											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الاول المتعلق بكفاءة الموظفين قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ (4.14) وانحرافاً معيارياً قدر بـ (0.511)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.93) و(4.37)، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.37) وانحراف معياري قدر بـ (0.488)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن تطوير المهارات يساهم بشكل واضح في تحسين أداء الموظفين، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.449)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن التدريب يساهم في تطوير مهارات الموظفين داخل البنك، أما الفقرة رقم (01) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.15) وانحراف معياري قدر بـ (0.358)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس امتلاك موظفي البنك لمهارات تدريبية تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.98) وانحراف معياري قدر بـ (0.612)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يبين أن التدريب يساهم في تطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.93) وانحراف معياري قدر بـ (0.648)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يشير إلى أن قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل مازالت بحاجة إلى تعزيز، وبصفة عامة، يمكن القول أن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة يولي أهمية كبيرة لتنمية كفاءة موظفيه من خلال التدريب وتطوير المهارات، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة.

2- تحليل وتفسير البعد الثاني المتعلق بمستوى المعرفة لدى الموظفين.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مستوى المعرفة لدى الموظفين.

جدول رقم (15): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مستوى المعرفة لدى الموظفين

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب ب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يتمتع الموظفون بكفاءة في أداء مهامهم	العدد	0	2	1	36	2	3.93	0.519	5	موافق
		النسبة	0	4.9	2.4	87.8	4.9				
02	يساهم التدريب في	العدد	0	0	0	30	11	4.27	0.449	2	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

				26.8	73.2	0	0	0	النسبة	تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	
03	موافق	4	0.511	4.20	10	29	2	0	0	العدد	يؤدي تطوير المهارات الى زيادة الإنتاجية
					24.4	70.7	4.9	0	0	النسبة	
04	موافق	3	0.782	4.20	16	18	6	1	0	العدد	يساعد التدريب على تقليل الأخطاء المهنية في العمل
					39	43.9	14.6	2.4	0	النسبة	
05	موافق	1	0.505	4.46	19	22	0	0	0	العدد	يساهم تحسين الأداء في رفع مستوى الخدمات البنكية
					46.3	53.7	0	0	0	النسبة	
إجمالي البعد الثاني المتعلق مستوى المعرفة لدى الموظفين											
موافق		0.553	4.21								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني المتعلق بمستوى المعرفة لدى الموظفين قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ (4.21) وانحرافاً معيارياً قدر بـ (0.553)، وهو ما يعكس وجود درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.93) و(4.46)، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.46) وانحراف معياري قدر بـ (0.505)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن تحسين الأداء يساهم في رفع مستوى الخدمات البنكية، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.449)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، أما الفقرتان رقم (03) و(04) فقد احتلتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.20) لكل منهما، مع انحراف معياري قدر بـ (0.511) و(0.782) على التوالي، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن تطوير المهارات يساهم في زيادة الإنتاجية، وأن التدريب يساعد على تقادي الأخطاء المهنية في العمل، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.93) وانحراف معياري قدر بـ (0.519)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يشير إلى أن إتيان الموظفين لأداء مهامهم مازال بحاجة إلى مزيد من التعزيز مقارنة بباقي العبارات. وبصفة عامة، يمكن القول إن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله يولي اهتماماً بتطوير مستوى المعرفة لدى موظفيه، من خلال التدريب وتحسين الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

على جودة الخدمات، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها خاصة فيما يتعلق برفع مستوى إتقان المهام المهنية.

3- تحليل وتفسير البعد الثالث المتعلق بمهارات الموظفين.

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مهارات الموظفين.

جدول رقم (16): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مهارات الموظفين

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوس ط الحساب ي	الانحراف المعياري	ترتي ب العبارة	اتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يشجع البنك الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية	العدد	0	1	9	23	8	3.93	0.721	3	موافق
		النسبة	0	2.4	22	56.1	19.5				
02	يملك الموظفون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل	العدد	0	2	5	30	4	3.88	0.640	4	موافق
		النسبة	0	4.9	12.2	73.2	9.8				
03	يساهم التدريب في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين	العدد	0	3	2	33	3	3.88	0.640	5	موافق
		النسبة	0	7.3	4.9	80.5	7.3				
04	يعمل البنك على تطوير الكفاءات البشرية داخله	العدد	0	1	3	28	9	4.10	0.625	2	موافق
		النسبة	0	2.4	7.3	68.3	22				
05	يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين أداء البنك	العدد	1	0	0	25	15	4.29	0.716	1	موافق
		النسبة	2.4	0	0	61	36.6				
إجمالي البعد الثالث المتعلق بمهارات الموظفين											
موافق 0.668 4.01											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث المتعلق بمهارات الموظفين قد سجلت متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ (4.01) وانحرافاً معيارياً قدر بـ (0.668)، وهو ما يعكس وجود درجة (مرتفعة/متوسطة) من الموافقة لدى أفراد العينة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، كما تشير قيمة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الانحراف المعياري إلى وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.88) و(4.29)، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.29) وانحراف معياري قدر بـ (0.716)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يعكس أن تطوير رأس المال البشري يساهم في تحسين أداء البنك، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.10) وانحراف معياري قدر بـ (0.625)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، مما يؤكد أن البنك يعمل على تطوير الكفاءات البشرية داخله، أما الفقرة رقم (01) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.93) وانحراف معياري قدر بـ (0.721)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة، مما يعكس أن البنك يشجع موظفيه على تطوير مهاراتهم المهنية، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.640)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يبين أن الموظفين يمتلكون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل، كما جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.640)، وهو ما يدل على درجة موافقة، مما يعكس أن التدريب يساهم في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين، ولكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة بباقي العبارات، وبصفة عامة، يمكن القول أن نتائج هذا البعد تشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة يهتم بتنمية مهارات موظفيه وتطوير كفاءاتهم، وهو ما يتوافق مع المتوسط الحسابي الإجمالي المسجل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار (Kolmogorov-Smirnov) K.S، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS إصدار 24 بإجراء اختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (17): اختبار K-S لتوزيع البيانات

المتغير/البعد	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	مستوى المعنوية
تحديد	41	3.96	0.404	0.170	0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الاحتياجات التدريبية					
برامج التدريب	41	4.05	0.630	0.202	0.000
تقييم التدريب	41	4.08	0.636	0.159	0.000
كفاءة الموظفين	41	4.14	0.511	0.253	0.000
مستوى المعرفة لدى الموظفين	41	4.21	0.553	0.219	0.000
مهارات الموظفين	41	4.01	0.668	0.148	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار Kolmogorov-Smirnov أظهر Sig = 0.000 أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار البسيط.

1- الفرضية الثانوية الأولى:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظراً لكبر حجم العينة (41) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التدريب	كفاءة الموظفين	الانحدار	57.892	01	57.892		
		البواقي	996.352	39	25.547	2.266	*0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الكلية	1054.244	40
*دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري) بشكل قوي وموثوق.

2- الفرضية الثانوية الثانية:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (41) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثانية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التدريب	مستوى المعرفة لدى الموظفين	الانحدار	285.715	01	285.715		
		البواقي	768.528	39	19.706	14.499	*0.000
		الكلية	1054.244	40			
*دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري) بشكل قوي وموثوق.

3- الفرضية الثانوية الثالثة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير المستقل لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (41) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
التدريب	مهارات الموظفين	الانحدار	492.032	01	492.032		
		البواقي	562.212	39	14.416	34.132	*0.000
		الكل	1054.244	40			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (رأس المال البشري) بشكل قوي وموثوق.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة دور المتغير المستقل في التابع، كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثانوية لكل بعد على حدة، بينما يتم التحقق من الفرضية الرئيسية اعتمادا على نتائج اختبارات الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة

هذه الفرضية تنقسم إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

1- علاقة بين التدريب وكفاءة الموظفين:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:
جدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب وكفاءة الموظفين.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
التدريب	كفاءة الموظفين	0.234	0.055	1.505	*0.000
*الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يُظهر الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التدريب (كمتغير مستقل) وكفاءة الموظفين (كمتغير تابع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.234$ ، وهي قيمة ضعيفة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التدريب وكفاءة الموظفين، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.055$ ، أي أن التدريب يفسر ما نسبته 5.5% فقط من التغير الحاصل في كفاءة الموظفين، بينما تعود النسبة المتبقية 94.5% إلى عوامل أخرى خارج النموذج، أما بالنسبة لقيمة (T) فقد بلغت 1.505، وهي قيمة ضعيفة نسبياً، في حين أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الموظفين، وعليه يمكن القول أن التدريب يؤثر معنوياً على كفاءة الموظفين، إلا أن هذا التأثير يبقى ضعيفاً من حيث القوة التفسيرية.

2- علاقة بين التدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:
جدول رقم (22): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
التدريب	مستوى المعرفة لدى الموظفين	0.521	0.271	3.808	*0.000
*الارتباط دال إحصائياً بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين بلغت 52.1% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 27.1% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (مستوى المعرفة لدى الموظفين) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 72.7% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى بينما قيمة $T = 3.808$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين، ونجد أيضا أن $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع مستوى المعرفة لدى الموظفين.

3- علاقة بين التدريب ومهارات الموظفين:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:
جدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ومهارات الموظفين.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
التدريب	مهارات الموظفين	0.683	0.467	5.842	*0.000
*الارتباط دال إحصائيا بالاعتماد على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التدريب ومهارات الموظفين بلغت 68.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 46.7% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (مهارات الموظفين) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 52.3% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى بينما قيمة $T = 5.842$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين التدريب ومستوى المعرفة لدى الموظفين، ونجد أيضا أن $Sig = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع مهارات الموظفين.

في الأخير ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية لكل بعد من أبعاد راس المال البشري، ويوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة T ، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لكل بعد، مع تحديد المعنوية الإحصائية لكل علاقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتدريب ورأس المال البشري.

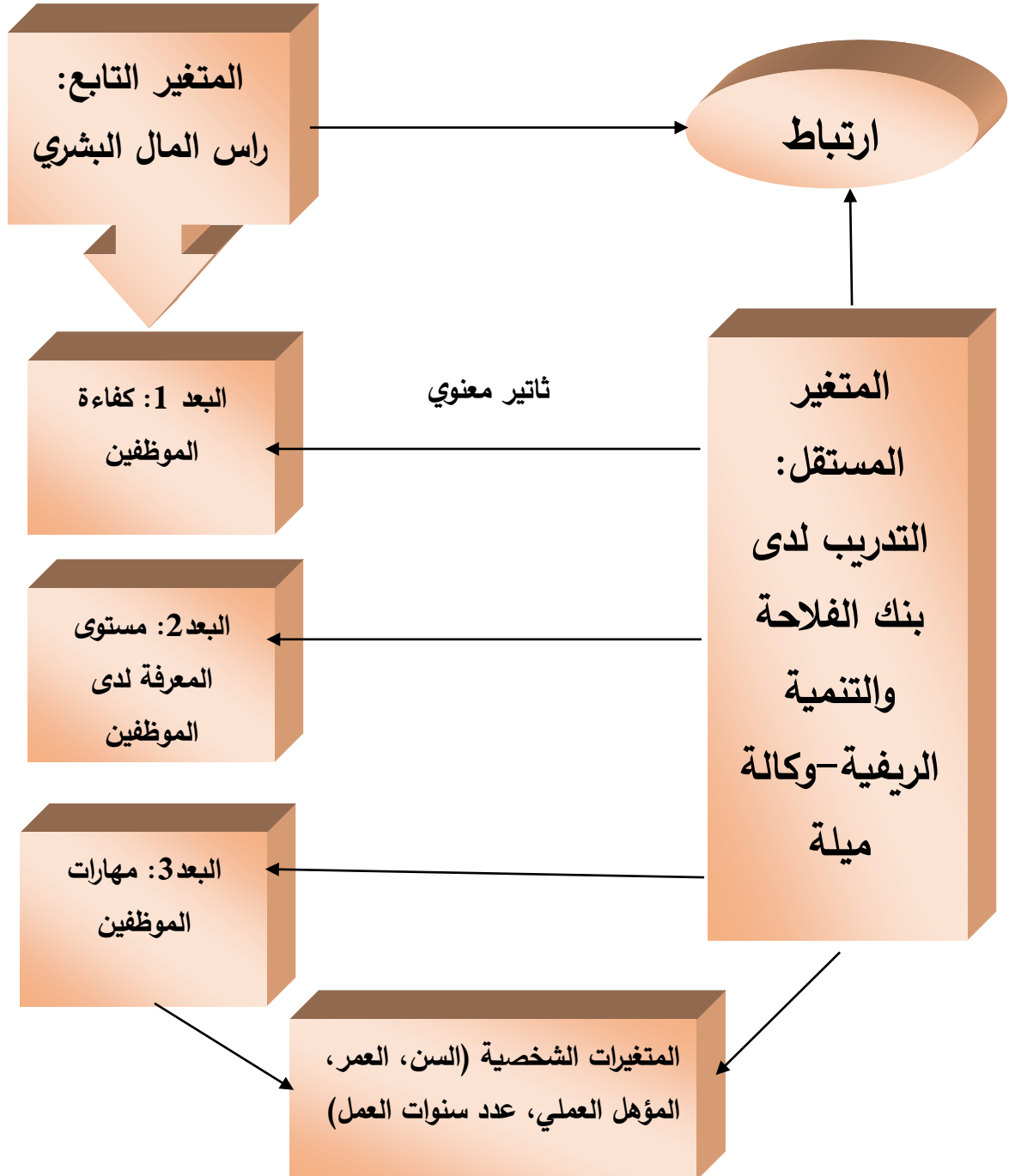
المتغير المستقل	المتغير التابع	البعد	R	R ²	T	Sig	التأثير المعنوي
التدريب	راس المال البشري	كفاءة الموظفين	0.234	0.055	1.505	*0.000	نعم
		مستوى المعرفة لدى الموظفين	0.521	0.271	3.808	*0.000	نعم
		مهارات الموظفين	0.683	0.467	5.842	*0.000	نعم
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α =0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بتحليل تأثير المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع، باستخدام الانحدار البسيط لكل بعد على حدة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تأثرت بشكل معنوي إحصائي، حيث كانت قيم Sig لكل الأبعاد أقل من 0.05، كما بينت قيم R^2 أن نسبة التباين المفسرة للمتغير التابع تتراوح بين 5.5% و 46.7%، مما يعكس قوة العلاقة للمتغير المستقل (التدريب) على رأس المال البشري، وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة.

4-رسم نموذجي ميداني للدراسة:
الشكل رقم (09): رسم نموذجي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الخلاصة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم جمع وتحليل إجابات 41 مستجيباً، وقد تضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة. كما تم تفرغ وتحليل بيانات أفراد العينة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي المناسب واستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة. ومن خلال تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، توصلنا إلى أن مستوى التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر المستجوبين، جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى تطوير رأس المال البشري جاء بدرجة متوسطة أيضاً. إضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير رأس المال البشري لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خاتمة

خاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء حول التدريب كمدخل استراتيجي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، حيث أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وذلك من خلال الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة. فالتدريب يساهم في رفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم، كما يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتحقيق ميزة تنافسية.

وبغرض معالجة الجانب النظري من هذا البحث قمنا في الفصل الأول بعرض مفاهيم عامة حول التدريب وأهميته وأهدافه، كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى رأس المال البشري ودوره داخل المؤسسة الاقتصادية، في حين اشتمل الفصل الثالث من هذا البحث على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

وفي الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية سنعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من الاقتراحات ووضع آفاق الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة.

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1-النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

- ✓ يعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم؛
- ✓ يساهم التدريب في رفع كفاءة رأس المال البشري وتنمية قدراته العلمية والعملية؛
- ✓ يساعد التدريب على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة؛
- ✓ يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ يساهم التدريب في زيادة رضا العاملين وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة؛
- ✓ يعتبر رأس المال البشري مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.

2-النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى:

- ✓ مستوى التدريب لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-هو بدرجة متوسطة؛
- ✓ مستوى راس المال البشري لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-هو بدرجة متوسطة؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورأس المال البشري لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-؛

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الموظفين لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى المعرفة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-؛
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومهارات الموظفين لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-؛

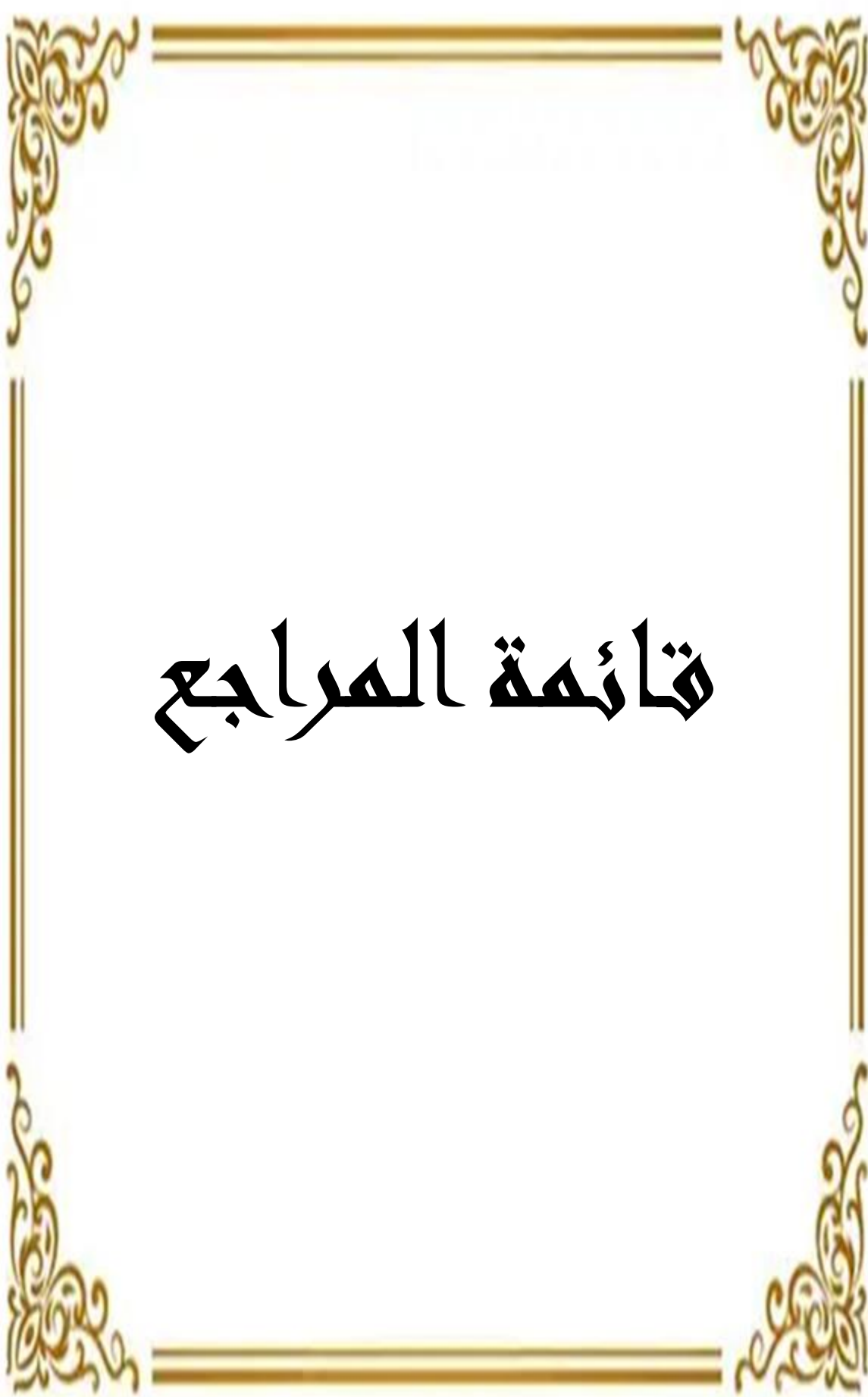
ثانيا: اقتراحات الدراسة.

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية داخل المؤسسة؛
- ✓ العمل على توفير دورات تدريبية تتماشى مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل؛
- ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم؛
- ✓ تخصيص ميزانية كافية لعمليات التدريب والتطوير داخل المؤسسة؛
- ✓ الاعتماد على أساليب تدريب حديثة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ ضرورة تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر لمعرفة مدى فعاليتها.

ثالثا: آفاق الدراسة.

- ✓ التدريب وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الاقتصادية



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- إبراهيم درويش، الوسط في الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1990.
- 2- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 3- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 5- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 8- بيبتر دراكر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، الممارسات، هاربر ورو للنشر، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1973.
- 9- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 10- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 11- حسن أحمد العطاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2012.
- 13- سعاد نايف بورنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 14- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال البشري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
- 15- السيدة عليو، تحديد الاحتياجات التدريبية، إشراق للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

قائمة المراجع

- 17- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، ديونو للطباعة والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 19- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 20- عبد المصطفى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2020.
- 22- عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 23- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 24- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 25- فضيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 26- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 27- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 28- مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
- 29- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عبد السلام أبو قحف، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1998.
- 30- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 31- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- 2- الاطروحات والرسائل والمذكرات:
- 32- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.
- 33- بن يحيى محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.

- 34 -بوقرة فاطمة الزهراء، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- 35 -بوقشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 36 -بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 37 -جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- 38 -حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.
- 39 -رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تنمية الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 40 -سماح صولح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق الميزة للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 41 -شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.
- 42 -شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
- 43 -عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجيات منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2014.
- 44 -عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.
- 45 -ليلي محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009-2010.
- 46 -محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- 47 -نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 48 -هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.

49- وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011-2012.

3-الملتقيات والمؤتمرات:

50 -انيس كشاط، توفيق برباش، “التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية”، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.

51 -دهان محمد، بوشربية محمد، “نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق”، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

52 -طارق حمول، عبد الصمد بودي، “تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية”، الجزائر، 2012.

53 -عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوه، “دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة”، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

54 -مداح عرايبي الحاج، “البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة”، جامعة الشلف، الجزائر، 2006.

55 -مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، “الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري”، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

56 -صالح مفتاح، “إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات”، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

57- فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زياد، “تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية”، الجزائر، 2012.

4-المجلات العلمية:

58 -إبراهيم شريفي، “دور رأس المال في النمو الاقتصادي”، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.

59 -العربي أشرف، “رأس المال البشري في مصر”، مجلة اقتصادية عربية، العدد 39، القاهرة، مصر، 2007.

60 -سامية يغني، مديني عثمان، “العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الأكاديمية”، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2019.

61- شرحيل عجراد، عبد الفتاح الكردالي، “التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين في المنظمة”، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2025.

5-المطبوعات:

62 -جلال فاروق أحمد الاسناوي، إبراهيم جابر السيد، التدريب الإداري، مطبوعة جامعية، الجزائر، 2020.

63 -رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

64- بلقاسم أحمد، ندار الحاج، أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة الوطنية للتنقيب، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

65- Guy Le Boterf, **Repenser les compétences pour dépasser les idées reçues :15 propositions**, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2008.

66-Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, traduit par Philippe de Lavergne, Édition Dunod, Paris, France, 1997.

ثالثا: المواقع الالكترونية.

67 -عبد الستار حسين يوسف، “دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال”، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com :

(<http://www.hrdiscussion.com/>)، تاريخ الاطلاع: 20 أفريل 2026.

68- ندى جيران، “الميزة التنافسية للموارد البشرية”، الموقع الإلكتروني: www.hrdiscussion.com (<http://www.hrdiscussion.com/>)، تاريخ الاطلاع: 17 أفريل 2015

الملاحق

ملحق رقم 01: أداة الدراسة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة بحث



أخي الموظف/أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "التدريب كمدخل
استراتيجي لتطوير راس المال البشري داخل المؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية
الريفية BDAR- ميله -".
ذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال
لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات سرية ولن
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين إياكم على حسن تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي متقبلين منا فائق التقدير
والاحترام

إشراف الأستاذ:

- د. خوازم حمزة

إعداد الطلبة:

✓ بلميلي هدى

✓ فصيح ذكري

السنة الجامعية 2026/2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 سنة ☐
من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
من 50 سنة فما فوق ☐

2- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐
تكوين مهني ☐
جامعي ☐
دراسات عليا ☐

3- عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات ☐
من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
من 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: التدريب.

القياس					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	
					يقوم البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري	01
					يتم تحديد البرامج التدريبية وفق متطلبات العمل داخل البنك	02
					يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	03
					يتم تحليل نقاط الضعف لدى الموظفين لتحديد التدريب المناسب	04
					تراعي البرامج التدريبية التطورات التكنولوجية في القطاع البنكي	05
					البعد الثاني: برامج التدريب	
					يوفر البنك برامج تدريبية متنوعة للموظفين	06
					تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل داخل البنك	07
					يتم تنظيم الدورات التدريبية بشكل منتظم	08
					يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتقديم البرامج التدريبية	09
					تساعد البرامج التدريبية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة	10
					البعد الثالث: تقييم التدريب	

الملاحق

					11	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها
					12	يتم قياس مدى استفادة الموظفين من التدريب
					13	يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين برامج التدريب
					14	يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
					15	ينعكس التدريب إيجابيا على جودة الخدمات البنكية

الجزء الثالث: رأس المال البشري.

القياس					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: كفاءة الموظفين	
					يملك موظفي البنك مهارات مهنية تساعد على أداء عملهم بكفاءة	01
					يساعد التدريب في تطوير مهارات الموظفين داخل البنك	02
					يسعى البنك الى تطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر	03
					يملك الموظفون القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في العمل	04
					يساهم تطوير المهارات في تحسين أداء الموظفين	05
					البعد الثاني: مستوى المعرفة لدى الموظفين	
					يتمتع الموظفون بكفاءة في أداء مهامهم	06
					يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	07
					يؤدي تطوير المهارات الى زيادة الإنتاجية	08
					يساعد التدريب على تقليل الأخطاء المهنية في العمل	09

					يساهم تحسين الأداء في رفع مستوى الخدمات البنكية	10
					البعد الثالث: مهارات الموظفين	
					يشجع البنك الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية	11
					يمتلك الموظفون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل	12
					يساهم التدريب في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين	13
					يعمل البنك على تطوير الكفاءات البشرية داخله	14
					يساهم تطوير راس المال البشري في تحسين أداء البنك	15

الملاحق

ملحق رقم 02: قائمة محكمي استبيان الدراسة.

الرقم	الأستاذ المحكم
01	عاشوري إبراهيم
02	سنوسي اسامة

ملحق رقم 03: مخرجات البرنامج spss. V24

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	39,0	39,0	39,0
أنثى	25	61,0	61,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	7	17,1	17,1	17,1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	48,8	48,8	65,9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	24,4	24,4	90,2
من 50 سنة فما فوق	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	e	ge	e valide	e cumulé

الملاحق

Valide	تكوين مهني	5	12,2	12,2	12,2
	جامعي	28	68,3	68,3	80,5
	دراسات عليا	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	17,1	17,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	26,8	43,9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	26,8	70,7
	من 15 سنة فأكثر	12	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0

مخرجات برنامج spss تتعلق بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات الجزء الأول والثاني.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	41	1,61	,494
العمر	41	2,27	,867
المستوى التعليمي	41	3,07	,565
عدد سنوات العمل	41	2,68	1,083

يقوم البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري	41	3,95	,705
يتم تحديد البرامج التدريبية وفق متطلبات العمل داخل البنك	41	4,05	,545
يتم اشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	41	3,80	,715
يتم تحليل نقاط الضعف لدى الموظفين لتحديد التدريب المناسب	41	3,80	,813
تراعي البرامج التدريبية التطورات التكنولوجية في القطاع البنكي	41	4,22	,475
يوفر البنك برامج تدريبية متنوعة للموظفين	41	3,93	,848
تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل داخل البنك	41	4,12	,510
يتم تنظيم الدورات التدريبية بشكل منتظم	41	3,85	,760
يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتقديم البرامج التدريبية	41	4,12	,640
تساعد البرامج التدريبية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة	41	4,24	,435
يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها	41	3,95	,669

يتم قياس مدى استفادة الموظفين من التدريب	41	3,78	,881
يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار لتحسين برامج التدريب	41	4,10	,664
يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	41	4,32	,471
ينعكس التدريب إيجابيا على جودة الخدمات البنكية	41	4,27	,549
يملك موظفي البنك مهارات مهنية تساعد على أداء عملهم بكفاءة	41	4,15	,358
يساعد التدريب في تطوير مهارات الموظفين داخل البنك	41	4,27	,449
يسعى البنك الى تطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر	41	3,98	,612
يملك الموظفون القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في العمل	41	3,93	,648
يساهم تطوير المهارات في تحسين أداء الموظفين	41	4,37	,488
يتمتع الموظفون بكفاءة عالية في أداء مهامهم	41	3,93	,519
يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	41	4,27	,449
يؤدي تطوير المهارات الى زيادة الإنتاجية	41	4,20	,511

الملاحق

يساعد التدريب على تقليل الأخطاء المهنية في العمل	41	4,20	,782
يساهم تحسين الأداء في رفع مستوى الخدمات البنكية	41	4,46	,505
يشجع البنك الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية	41	3,93	,721
يملك الموظفون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل	41	3,88	,640
يساهم التدريب في تعزيز روح الابتكار لدى الموظفين	41	3,88	,640
يعمل البنك على تطوير الكفاءات البشرية داخله	41	4,10	,625
يساهم تطوير راس المال البشري في تحسين أداء البنك	41	4,29	,716
N valide (liste)	41		
مستوى المعرفة لدى الموظفين	41	21,048	1,70222
		8	
مهارات الموظفين	41	20,073	2,04194
		2	
N valide (liste)	41		

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 01

Variables introduites/éliminées^a

Variables	Variables	
Modèle	introduites	éliminées Méthode

1	كفاءة_الموظفين	b	Introduire	e
---	----------------	---	------------	---

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux standard de l'estimation	Erreur
1	,234 ^a	,055	,031	5,054

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	57,892	1	57,892	2,266	,140 ^b
de Student	996,352	39	25,547		
Total	1054,244	40			

Coefficients^a

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	44,686	10,543			4,239	,000
كفاءة_الموظفين	,765	,508	,234		1,505	,140

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 02.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مستوى_المعرفة لدى_الموظفين b		Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux standard de l'estimation	Erreur
1	,521 ^a	,271	,252	4,439

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	285,715	1	285,715	14,499	,000 ^b
de Student	768,528	39	19,706		
Total	1054,244	40			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	ts

		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	27,464	8,707		3,154
	مستوى_المعرفة_لدى_الموظفين	1,570	,412	,521	3,808

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 03.

Variables introduites/éliminées^a

Variables	Variables	
Modèle	introduites	éliminées Méthode
1	مهارات_الموظفين ^b	. Introduir e

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux standard de	Erreur
			ajusté l'estimation	
1	,683 ^a	,467	,453	3,797

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	492,032	1	492,032	34,132	,000 ^b
de Student	562,212	39	14,416		
Total	1054,244	40			

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	26,034	5,931		4,389	,000
مهارات_الموظفين	1,718	,294	,683	5,842	,000

مخرجات برنامج spss تتعلق بالارتباط بين المحاور.

Corrélations			
		تحديد_الاحتياجات	تقييم_التدريب
تحديد_الاحتياجات_التدريب	Corrélacion de Pearson	1	,537**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	41	41
	Corrélacion de Pearson	,537**	1
برامج_التدريب	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	41	41
	Corrélacion de Pearson	,458**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
تقييم_التدريب	N	41	41
	Corrélacion de Pearson	,458**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	41	41

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	41	41	41
كفاءة_الموظفين	Corrélation de Pearson	,077	,318*	,188
	Sig. (bilatérale)	,633	,043	,240
	N	41	41	41
مستوى_المعرفة_لدى_ا	Corrélation de Pearson	,300	,450**	,527**
لموظفين	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	41	41	41
مهارات_الموظفين	Corrélation de Pearson	,578**	,621**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	41	41	41

مخرجات spss تتعلق باختبار K-S لتوزيع البيانات

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	تحديد_الاحتياجات_	برامج_التدريب	تقييم_التدريب	كفاءة_الموظف	مستوى_المعرفة	مهارات_الموظفين
	التدريبية	ب	ين	لدى_الموظفين		
N	41	41	41	41	41	41
Paramètres Moyenn normaux ^{a,b}	3,96	4,05	4,08	4,14	4,21	4,01
Ecart type	0,404	0,630	0,636	0,511	0,553	0,668
Différences les Absolue	,170	,202	,159	,219	,148	
plus extrêmes Positif	,149	,112	,159	,219	,148	

الملاحق

Négatif	-,170	-,202	-,158	-,147	-,144	
Statistiques de test	,170	,202	,159	,253	,219	,148
Sig. asymptotique (bilatérale)	,004 ^c	,000 ^c	,011 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,023 ^c