

جامعة احمد دراية - ادرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

عنوان:

التدريب ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- أدرار-

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

- بن عياد ثورية د. قالون جيلالي

- سماحي نور الهدى

الموسم الجامعي 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الموقر الذي تقضى بإشرافه على هذا  
البحث " الدكتور قالون جيلالي " الذي لم يبخل علينا بالنصائح العلمية  
والإرشادات التي كانت عوناً لنا. في إنجاز هذا البحث  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا  
بقسم علوم التجارية - بجامعة أدرار- فهم المثل الذي يقتدى بهم في العمل والمعرفة. .  
كما نتوجه بالشكر العميق إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة لتشريفهم لنا  
بقبول مناقشة وتقويم هذا البحث .  
كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.  
. فشكراً وحمداً لله أولاً و آخرأً، ونسأله التوفيق

# نُورِيَّة وَهْدَى

الإهداء

الإهداء

إلى روح سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام  
إن الإهداء من باب التقضيل وليس بالمقام الذي أنتفضل به على غيري لهذا أتقدم بهذا  
العمل راجية رضى المولى عز وجل  
إلى روح الحياة وحياة الروح  
إلى زهرتي الوجود ومبعثي الجود إلى اللذان قال الله فيهما " واخفض لهما جناح الذل من  
الرحمة وقل رب أرحمهما كما ربباني صغيراً"  
إلى التي أطعمتني حنانا وسقتني حبا إلى رمز التضحية ونعمة الرحمن إلى روضة الحب  
وبسمة القلب وينبوع الحنان هبة الرحمن أمي العزيزة الغالية على قلبي أطال الله في  
عمرها.

إلى الذي كفلني ورعاني وأنبتني نباتا حسنا إلى من رأيت بين الناس رجلا وبين الرجال  
بطلا وبين الأبطال مثلا أقتدي به أبي العزيز أطال الله في عمره ،أدامه تاجا فوق رؤوسنا  
ورعاه إلى أجمل اسم لفضة لساني .. أبي  
إلى الشموع المنيرة من أخواتي وإخواني الذين امتزجت روحهم بروحي ولا تكتمل سعادتني  
إلا بوجوههم. "وليد، عماد، وائل، بلقيس .  
إلى من شاركتني هذا العمل " هدى".  
إلى من دخلت معهم مدرسة الحياة وأمضيت برفقتهم أجمل الأوقات وعلموني كيف يكون  
التحدي وسيبقى ذكراهم دائما في قلبي صديقتاي العزيزتان على قلبي حليلة و نور  
الهدى.

إلى كل من يحمل لقب العائلة " بن عياد " اينما كان وحيثما وجد.  
إلى كل أعمامي وأزواجهم وأبنائهم كل واحد باسمه .  
إلى من كان لهم الفضل في كتابة هذا البحث أهديهم هذا العمل .  
إلى أخوالي وخالاتي وأبنائهم كل واحد باسمه.  
إلى كل الأصدقاء الأوفياء والمحبين والأعزاء على قلبي وأخص بالذكر روح قلبي ملوكي  
حليلة .

إلى من أرشدني بكلمة أو حرف أو دعاء خالص إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

توريبة

أهديهم هذا العمل

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلى بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلى بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك..  
الله .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .  
سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام .

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب ومعنى التقاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر  
فجاعي وحنانها بلسم جراحي .. إلى أغلي الحبايب ..  
أمي الحبيبة .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. ومن  
غرس في مبادئ الأخلاق ورباني فأحسن تربيتي  
والدي العزيز .

إلى الشموع المنيرة - حفظهم الله - أخواتي وإخواني الذين امتزجت روحهم بروحي  
ولا تكتمل سعادتني إلا بوجودهم

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي ثورية وإلى ابنة خالتي فاطيمة  
إلى من أناروا لي الطريق بنور العلم أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى هذا اليوم  
فلهم كل امتناني

إلى كل من وسع لهم قلبي ولم تسع لهم الورقة.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لهم جميعاً أهدي  
عملي مع تقديري وسلامي.

# هدى

فہر سی

المختویات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	كلمة شكر
II	إهداء 1
III	إهداء 2
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية</b>	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: اساسيات إلى إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
07	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها
12	المبحث الثاني: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
13	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب
16	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب
18	المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية
23	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية	
24	تمهيد
الصفحة	الموضوع
25	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات المصرفية
25	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها
28	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية ومحدداتها
30	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية
34	المبحث الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها
34	المطلب الأول: مصادر تطوير الخدمات المصرفية
36	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.
38	المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية
39	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع التدريب وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - أدرار -	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الثاني: تعريف المجموعة الجهوية لاستغلال بادرار252
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار
47	المبحث الثاني: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية
47	المطلب الأول: أنواع التدريب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار
48	المطلب الثاني: أهمية التدريب داخل المؤسسة
50	المطلب الثالث: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية.
53	خلاصة الفصل الثالث



54	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1-1	جدول لأحد البرامج التدريبية من حيث الأهداف والفئة المستهدفة والمحتويات وعدد الساعات	20
1-3	جدول يوضح عدد التدريبات خلال فترتي 2013 إلى 2015.	47
2-3	جدول يوضح نوع التدريبات خلال فترتي 2013 إلى 2015.	47
3-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس للعمال	48
4-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية للعمال	48
5-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي لأفراد العينة للعمال	48
6-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفائدة من البرنامج التدريبي	49
7-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في زيادة المهارة والمعارف من عدمه .	49
8-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب سرعة أداء العمال	50
9-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس للزبائن	50
10-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية للزبائن	51
11-3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للزبائن	51
12-3	جدول يوضح سرعة انجاز الخدمة	51
13-3	جدول يوضح حجم الأخطاء في الخدمة المقدمة	52
14-3	جدول يوضح نوع الخدمة المقدمة	52

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1-2	مفهوم جودة الخدمة	26
2-2	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	34
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار	43

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوانه
1	استمارة استبيان لدراسة أهمية التدريب داخل المؤسسة البنكية موجهة للعمال
2	استمارة استبيان لدراسة علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية البنكية موجهة للزبائن

مقدمة

## 1 تمهيد:

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيه المؤسسات البنكية أكثر تغيرا وتعقيدا مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على هذه المؤسسات التكيف مع المتغيرات ، خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، وذلك بهدف تحقيق الجودة في خدماتها، والوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف السابقة، وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب هذه المؤسسات بأهميته كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة ومحدد أساسي لنجاح الأداء فيها. إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة لابد من الاهتمام به، وذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها التدريب الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير. فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة القيام بواجباتها بأحسن فعالية.

ويلعب التدريب دورا هاما في رفع كفاءة الأداء للعامل، وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين مهارات العمال وتقديم خدمات مصرفية ذي جودة عالية.

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسة ، خاصة البنكية، في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية، وكذلك لتأثيره المباشر أو غير المباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها جودة الخدمات المصرفية المقدمة والتي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة.

وعلى ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث حول السؤال الرئيس التالي:

ما دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة الريفية \_أدرار\_ ؟

وتفرعت منه التساؤلات التالية:

- هل جودة الخدمات المصرفية تقلل من الأخطاء المقدمة للزبائن ؟
  - هل هناك علاقة بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية ؟
- 2 فرضيات: للإجابة على التساؤلات تم طرح جملة من الفرضيات هي:
- نظام التدريب يؤثر على جودة الخدمات المصرفية.
  - هناك علاقة طردية بين زيادة التدريب وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
  - التدريب يقلل من الأخطاء.
  - التدريب يحد من عدد الشكاوى الزبائن.

### 3 أسباب اختيار الموضوع: تجلت هذه الأسباب فيما يلي:

- ضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية، وتقديم الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
- كون التدريب له أهمية كبيرة خاصة في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أهمية التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

### 4-أهمية البحث: تمثلت أهمية البحث في النقاط الرئيسية التالية:

- محاولة معرفة أهمية التدريب داخل المؤسسة وتأثيره على أداء العمال.
- إبراز أهمية التدريب في تطوير وتحسين مهارات المورد البشري.
- زيادة الاهتمام العلمي بموضوع التدريب على جودة الخدمات في المؤسسة.

### 5 أهداف البحث:

- معرفة دور التدريب في التقليل من أخطاء الموظفين.
- معرفة دور التدريب في زيادة سرعة أداء العمال.
- تحديد دور التدريب في تحسين نوع الخدمات المصرفية المقدمة.

### 6 حدود البحث: هناك أربع حدود للبحث وهي:

- البعد الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2016/02/01 إلى 2016/05/15.
- البعد المكاني: تمت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية\_أدرار\_

### 7 المنهج المتبع: اعتمدنا في بحثنا على منهجين:

- المنهج الوصفي في الفصلين الأول والثاني، وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده.
- منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار.

### 8 أدوات البحث:

- تم الاعتماد في بحثنا على جملة من أدوات وهي:
- المسح المكتبي.
- الاستبيان والمقابلات الشخصية.

### 9 هيكلية البحث:

من أجل تحليل الموضوع بصفة جيدة وواضحة تم تقسيم البحث إلى جانبين جانب نظري تضمن فصلين وآخر تطبيقي ضمن في الفصل الثالث.

- الفصل الأول: الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية تضمن مبحثين كل مبحث تضمن أربع مطالب فالمبحث الأول كان بعنوان أساسيات حول إدارة الموارد البشرية تضمن كل من التعريف التطور التاريخي، الوظائف الأهداف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية. أما

المبحث الثاني فكان بعنوان مدخل إلى تدريب الموارد البشرية فتضمن عموميات حول التدريب (مفهوم، أهمية، مبادئ أهداف، أنواع، أساليب ومراحل العملية التدريبية).

- **الفصل الثاني:** تضمن أيضا مبحثين كل مبحث فيه ثلاث مطالب حيث المبحث الأول كان بعنوان اساسيات حول جودة الخدمات المصرفية تضمن كل من التعريف، الخصائص وأبعاد جودة الخدمات المصرفية. أما المبحث الثاني الذي كان بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية تضمن قياس وتطور جودة الخدمات المصرفية وأساليب تحسينها.
  - **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ففي المبحث الأول تم التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة وإعطاء لمحة تاريخية عنها أما المبحث الثاني فتم دراسة واقع التدريب ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
  - وخرجنا في الأخير بحوصلة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث مع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار.
- 10 - صعوبات الدراسة:**
- شمولية وتشعب الموضوع وعدم القدرة على الإحاطة بجميع محتوياته.
  - عدم إعطاء الزبائن أهمية للاستبيان.

# الفصل الأول



**تمهيد:**

تحتاج المؤسسة إلى العديد من الموارد، البشرية، المادية، المالية، التقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسة فالموارد الأخرى لا تعمل بدونها. وبسبب ظهور العولمة وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد ازدادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية مؤهلة، وبالتالي كان لزاما على هاته المؤسسات الإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعة أدائها. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

❖ المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.

❖ المبحث الثاني: مدخل إلى تدريب الموارد البشرية.

## المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارتهم، من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيقها لأهدافها المنشودة. وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين موارد بشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

## أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".<sup>1</sup>

أما (Denis and Griffin) فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المؤسسة".<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المؤسسة. وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المؤسسات".<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها".<sup>4</sup>

نستخلص من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي : نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومساعدتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة. كما أنها تبحث في توفير شروط عادلة لتوظيف وظروف العمل مرضية للجميع. وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق آماله وتطلعاته، وفي تقديم يد العون في حل مشاكله المتعلقة بالعمل.

## ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص ص 34 ، 35.

<sup>2</sup> Denis and Griffin, **human resources management**, boston Houghton mifflin company, 2001, p4.

<sup>3</sup> Aswathappa, **human ressources and personnel management**, 3rd édition, new Delhi, tata mcgraw-Hill publishing company limited, 2002, p4.

<sup>4</sup> سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 17.

- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في العنصر البشري لأنه الأهم ضمن عناصر الإنتاج، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم استقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه.
- ويذكر في هذا المجال أن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، وبالتالي فمن واجب المؤسسة أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتهم.<sup>1</sup> ومن بين أهمية إدارة الموارد البشرية نذكر أيضا:
- 1 - المؤسسات الناجحة اقتصاديا هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية مثل صناعة الإلكترونيات.
  - 2 - ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
  - 3 - تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة ، مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية . ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
  - 4 - تحول القوة داخل المؤسسات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وه م يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
  - 5 - يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
  - 6 - المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2002، ص18.

<sup>2</sup> يحي الحداد، أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، موقع إلكتروني، <http://www.loredoz.com>، في يوم 21-4-2016، الساعة 12:30.

**المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية**

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة، تلازمت مع التغيرات التي شاهدها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية. كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها. هذا النمو والتطور التدريجي لإدارة الموارد البشرية يمكن التطرق إليه وفق أربع مراحل (النشأة، النمو، النضج والواقعية والتحدي) مفصلة كالتالي:

**أولاً: مرحلة النشأة**

تميزت هذه المرحلة التاريخية ما قبل عام 1900م ببيروز حالات تم الاستعانة فيها بأخصائين في الأنشطة الخاصة بالأفراد تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، للمساعدة في عمليات التعيين والأمن الصناعي وأيضاً النواحي الصحية بما يخدم أهداف أصحاب المصانع في ذلك الوقت. إلا أن كافة المسائل أو الأنشطة التي نالت قبولا عاما على مستوى المصانع والمصالح لكن تنفيذها لم يستند لمضامين أو معايير علمية بل كان تنفيذها بالعشوائية.<sup>7</sup>

**ثانياً: مرحلة النمو**

تميزت هذه المرحلة التي تقع بين عامي 1850 و1950 بالاعتراف الصريح بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، كمحاولة من هذه المؤسسات للرد على نمو المؤسسات العالمية، وبداية تدخلها في حماية العاملين في كافة مصانع هذه المرحلة. أما المرحلة التي تلت الثورة الصناعية، والتي تميزت بمرحلة رواد المدارس الإدارية، فقد ساهمت مخرجات هذه المدارس في إحداث تغيير أساسي لدور إدارة الموارد البشرية، وأسست هذه المرحلة لنمو أنظمة الأفراد وأنشطتها والتي لا تختلف كثيرا عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الحالي إلا من حيث الرؤية التي يتم التعاطي معها.<sup>8</sup>

**ثالثاً: مرحلة النضج**

وهي المرحلة التي شهدت التدخل الحكومي في برامج إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات كشكل من أشكال الحماية للموارد البشرية، أو كشكل من أشكال تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسات ومصالح الأفراد. ظهرت آثار التشريعات والسياسات الحكومية على مسائل حيوية لأنشطة إدارة الموارد البشرية، كتحديد معايير التعيين والرقابة، وتحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني للنشر، ط1، بيروت، 2008، ص42.

<sup>8</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص46.

<sup>9</sup> كامل بربر، المرجع نفسه، ص42.

**رابعاً: مرحلة الواقعية والتحدي**

أو ما يسمى عصر إدارة الموارد البشرية مع بداية القرن العشرين أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمؤسسة، حيث تطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة في تلك الفترة. حيث زاد الاهتمام بتنمية وإسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج، كما أصبحت هذه الإدارة تدار من طرف محترفين وأصحاب مؤهلات عالية مما انعكس إيجاباً على مكانة هذه الوظيفة، وتعدى الأمر إلى أبعد من ذلك، حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

كما تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجه إدارة الموارد البشرية. حيث تغيرت النظرة إلى العاملين وخاصة بعد انتشار العولمة على ميادين العمل في العالم، وتحرير التجارة الدولية، وظهور ما يسمى إدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبون لزيادة الحصة السوقية وحفاظ المنظمة على بقائها.<sup>10</sup>

**المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية**

وتكمن وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>11</sup>

**أولاً: الاستقطاب والتعيين**

الواقع يشير إلى أن هذه الوظيفة تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تبدأ بعملية تحليل العمل بغرض تحديد وصف وتوصيف الوظائف، ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى تقدير الطلب على الموارد البشرية، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية، في إطار إستراتيجية شاملة للموارد البشرية. إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية ومواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان. تهدف عملية الاستقطاب إلى جذب طالبي العمل لتقدم للمؤسسة، أو بمعنى آخر اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم إلى المؤسسة.

**ثانياً: التحفيز**

تبدأ هذه الوظيفة بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، ونتعرف في هذه الوظيفة إلى تقييم أداء الموارد البشرية، الرضا عن العمل، ثم التطرق من خلال هذه الوظيفة إلى كيفية تقدير التعويضات والمزايا وتأمين عدالتها بالنسبة للموارد البشرية، لضمان حث الموارد البشرية لرفع مستويات أدائها. من خلال المزايا والخدمات والأمن والسلامة، وذلك بهدف المحافظة على التزام الموارد البشرية تجاه مؤسساتهم وزيادة ولائهم لها.

<sup>10</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>11</sup> R Wayne; **human resources management**, eight Edition, prentice Hill, new jersey, 2002, p36.

## ثالثاً: التدريب والتنمية

وتتناول هذه الوظيفة مدخلين، المدخل الأول تدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وتغيير الاتجاهات سلوكية للموارد البشرية. أما المدخل الثاني، فيعالج تنمية المديرين والذي تختص بالتعليم أي بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين.<sup>12</sup>

## رابعاً: تصميم هيكل الأجور

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

## خامساً: تخطيط القوى العاملة

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

## سادساً: تحليل العمل

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.<sup>13</sup>

**المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها**

**أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية**

هناك نوعين من أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:<sup>14</sup>

## 1- المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة .
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار .
- استقرار اليد العاملة في المؤسسة .

**2- الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.

<sup>12</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>13</sup> أسامة الخوالي وحسين مختار، تكنولوجيا الموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1987، ص71.

<sup>14</sup> عائشة عبد الله، أكاديمية التدريب الشامل، موقع الكتروني، [http://www.hrm\\_group.com/article76.html](http://www.hrm_group.com/article76.html)، في 2016/02/03، على الساعة 19:00.

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة نذكر منها ما يلي:<sup>15</sup>

#### 1 التطور التكنولوجي: تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات

متطورة، ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راكنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي. وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التدريب، وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين. بمعنى جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة. ومن نتائج التطور التكنولوجي نجد:

- نقصان عدد الوظائف.

- نقصان العمال المتخصصين.

- الرقابة المستمرة للعمال.

#### 2 التطور السياسي القانوني: إن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردية والجماعية

أصبح أكثر تقنا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المؤسسة العمالية وحقوقها، والحد الأدنى من الأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلته م واختيارهم وتدريبهم وأمنهم وترقيتهم وتقييمهم.<sup>16</sup>

#### 3 الرغبات الجديدة للأفراد: تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى

الاستقلالية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات. وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم وبقاءهم أوفياء لها.

#### 4 التطور ثقافي: إن وجود الأفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور الثقافي للأفراد في

المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل نسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه وكيفية

<sup>15</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص42.

<sup>16</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 1993، ص40.

تكوينهم وتدريبهم، وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم . ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها وتسيير النزاعات بين الأفراد.<sup>17</sup>

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:<sup>18</sup>

- المستوي الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين العاملين والتي تعكس أثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.
- المستوى الصحي ، كالصحة العاملة للعاملين والقوى الجسمانية ومدى انتشار الأوبئة والأمراض وتوافر الأطباء والمرضين والمستشفيات، والأجهزة والمعدات الطبية. حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة العاملة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل.

<sup>17</sup> هشام بوكفوس، المرجع نفسه، ص42

<sup>18</sup> رأفت أبو فرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص4.



## المبحث الثاني:مدخل إلى تدريب الموارد البشرية

## المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

## أولاً: مفهوم التدريب

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة. حيث تعددت تعريفات التدريب نذكر منها ما يلي:

يعرف التدريب على أنه : " تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد، بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما".<sup>19</sup>

ويعرف التدريب " بأنه عبارة عن جهد مخطط ومنظم أو بناء اتجاهات جديدة لدى المشارك في البرنامج التدريبي ".<sup>20</sup>

ويعرف كذلك التدريب " بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ دائماً بإمكانية تطبيقها في العمل".<sup>21</sup>

كما يعرف أيضاً التدريب " عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه".<sup>22</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أن التدريب هو: عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسن الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل.

## ثانياً: الفرق بين التكوين والتدريب

لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء، ما عدا التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> بوسنيّة وآخرون، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها)، أكاديمية الدراسات العليا، ط1، طرابلس، 2003، ص201.

<sup>20</sup> جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص174.

<sup>21</sup> رضا وأكرم، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، القاهرة، 2003، ص15.

<sup>22</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص22.

<sup>23</sup> أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2001، ص88.

## ثالثاً: أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة:<sup>24</sup>

## 1- أهمية التدريب للمنظمة :

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- ✓ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- ✓ يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.

## 2- أهمية التدريب للأفراد العاملين :

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ يطور وينمي العوامل الدافعية لأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
- ✓ يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحق الأداء الفاعل.
- ✓ يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.<sup>25</sup>

## 3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- ✓ تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.<sup>26</sup>

## المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب

## أولاً: مبادئ التدريب

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على المبادئ التالية وهي:<sup>27</sup>

<sup>24</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص ص109 و110.  
<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص19.  
<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن مطر هاتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 1999، ص203.  
<sup>27</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص304، 350.

- ✓ **الشرعية:** يجب أن يتم وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- ✓ **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح لاحتياجات التدريبية.
- ✓ **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف و التكلفة.
- ✓ **الشمول:** أي التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
- ✓ **الاستمرارية:** يجب على مسئولى التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
- ✓ **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.<sup>28</sup>
- ✓ **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>29</sup>

### ثانيا: أهداف التدريب

- إن أهداف التدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى هذا حسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل كما أنها تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل. وعليه تنقسم أهداف التدريب إلي قسمين وهما:<sup>30</sup>
- 1- الأهداف العامة: ومنها نذكر:
    - 1-1 الأهداف الإدارية: يقوم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي بعض الأهداف الإدارية:
    - ✓ **تخفيف عبء المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم مقارنة مع غير المتدربين، كما أنه لا يحتاج إلى ملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين المدربين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التدريب.
    - ✓ **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به

<sup>28</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 304، 350.

<sup>29</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

<sup>3</sup> عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1975، ص 206.

قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لتشغيل الوظائف العليا، بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة.

**1-2 الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسات لضمان سلامتها سواء كان آلات أو المعدات التي يستخدمها أو الأفراد العاملين فيها. ومن أهم الأهداف الفنية نجد ما يلي:<sup>31</sup>

- ✓ **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها :** تساعد البرامج التدريبية للعامل على التقليل من الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة تدريب بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- ✓ **تخفيض حوادث العمل:** أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة ومهارات الأفراد فالتدريب يعتبر أمان ويعطي للعامل قواعد أمامية وإرشادات علمية .

### 1-3 الأهداف الاقتصادية

تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين حيث تكمن الأهداف في النقاط التالية:<sup>32</sup>

- ✓ **زيادة الكفاءة الإنتاجية :** تتعكس زيادة مهارات الفرد الناتجة عن التدريب على إرتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف.
- ✓ **ارتفاع الربح والإنتاج وانخفاض التكاليف :** يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها فيزداد بذلك ربح المؤسسة.
- ✓ **زيادة القدرة التنافسية :** عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والنمو والبقاء.
- ✓ **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن إكساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولاشك وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات إلى رفع معنويات الأفراد.<sup>33</sup>

### 2- الأهداف المرحلية

**1-2 الأهداف العادية:** وهذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثل:<sup>34</sup>

- ✓ تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
- ✓ تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.
- ✓ إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم .

<sup>3</sup> عاطف محمد عبي، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1966، ص282.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>33</sup> عاطف محمد عبي، مرجع نفسه، ص282.

<sup>34</sup> على السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص16

2-2 أهداف حل المشكلات : تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة حتى يمكنه من مواصلة التقدم و النمو لصالح العمل ككل وذلك عن طريق:

- إعداد وترتيب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.
- تطبيق أساليب عملية متطورة في علاجها.
- ومن أهداف حل المشكلات نذكر ما يلي:<sup>35</sup>

✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين عن طريق تطوير اتجاهاتهم بإمامهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها وذلك بصفة مستمرة.

✓ الإقلال من تدمر العاملين وشكاويهم بعد أن دربوا على العمل تدريباً صحيحاً.

✓ حل مشكلات العاملين التي تتعلق بغيابهم وانقطاعهم عن العمل.

**المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب**

**أولاً: أنواع التدريب**

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف. ومن أهم المعايير ما يلي:<sup>36</sup>

✓ التصنيف حسب مرحلة التوظيف.

✓ التصنيف حسب نوع الوظائف.

✓ التصنيف حسب المكان.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتضمن ما يلي:<sup>37</sup>

1-1 توجيه الموظف الجديد: قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل

عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة

سنوات قادمة كما أن برنامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على

المؤسسة وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

1-2 التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان

آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم

المعلومات و التدريب على المستوى الفردي للمتدربين، ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم

الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن

الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه

تلقي تدريباً مباشراً على الآلات.

<sup>35</sup> على السلمي، ساطع أرسلان، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>36</sup> عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشباب الجامعية، مصر، 1997، ص409.

<sup>37</sup> أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998، ص ص114-119.

- 1-3 التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:** ويكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.
- 1-4 التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة. التي سيرقي أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف.
- 1-5 التدريب للتهيئة للمعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة.
- 2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:** ويتضمن ما يلي:<sup>38</sup>
- 1-2 التدريب المهني والفني:** يهتم هذا التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء. ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.
- 2-2 التدريب التخصصي:** يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى.<sup>39</sup>
- 2-3 التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لنقل المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة الجماعات العمل، التنسيق والاتصال.
- 2 أنواع التدريب حسب المكان:** ويتضمن ما يلي:<sup>40</sup>
- 1-3 التدريب داخل المؤسسة:** ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدربين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، ويكون هذا التدريب عن طريق الرئيس المباشر أو العمال القدامى.
- 2-3 التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

<sup>38</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص326.

<sup>39</sup> Romelear pierre, **Gestion ressources**, paris, 1993,p174.

<sup>40</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص195.

## ثانياً: أساليب التدريب

ونقصد بأساليب التدريب بأنها تلك الوسائل التي يتم استخدامها من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة.<sup>41</sup> هناك العديد من أساليب التدريب من بينها ما يلي:<sup>42</sup>

1. **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات الطريقة التقليدية الأكثر شيوعاً، وفيها تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، وتزداد فاعلية هذه الطريقة في التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وغيرها.
2. **دراسة الحالات:** تتمثل الحالة في مجموعة معلومات من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. وتضع الحالة المتدربين في محيط الواقع العملي لمشكلة أو مشاكل معينة، وتدفعهم بمساعدة المدرب المشرف على التدريب إلى التفكير العميق في جوانبها واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتدربين من واقع خبرتهم العملية.
3. **الندوات والمناقشات:** يشترك في المناقشة مجموعة من المتدربين لبحث موضوع معين على مستوى عال عادة، وله جوانب متعددة، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه ولذلك فالمشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة و البحث العلمي.<sup>43</sup>
4. **العصف الفكري:** يقوم على عرض أكبر قدر من الأفكار جديدة بشكل سردي لحل مشكل معين، ثم جمع تلك الأفكار من طرف المشرف والتعليق على المشكل وإمكانية تطبيقها ويستهدف هذا تشجيع العاملين على المشاركة في تفعيل الأداء بحركة أكبر.

## المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل هي مرحلة وضع الخطة التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة التقييم ومتابعة نتائج التدريب.<sup>44</sup>

## المرحلة الأولى: وضع خطة التدريب العامة

إن أول خطوة في وضع خطة التدريب العامة هي تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن التدريب يحقق أهدافه إذا تم تصميم البرامج التدريبية لكي تلاءم الاحتياجات التي تم تحديدها. والمقصود بالاحتياجات التدريبية هي التغيرات المطلوب إحداثها في اتجاهات الموظفين.

<sup>41</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص200.

<sup>42</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص190.

<sup>43</sup> مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص240.

<sup>44</sup> محفوظ احمد جودة، المرجع نفسه، ص190.

وتتمثل خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:<sup>45</sup>

- **التحضير لعملية التقدير** : من حيث تحديد أعضاء المؤسسة الذين سيتأثرون وستوجه إليهم الأسئلة والاستبيانات لضمان تعاونهم. بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يعرف القائم على عملية التحضير نطاق التحديد وأهدافه وأخر فترة لتسليم التقرير وللمن سوف يقدم التقرير.
- **جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمؤسسة**: وذلك بدراسة كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري للمؤسسة والأهداف والسياسات والإمكانات المادية ومواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين.

وتتضمن خطة التدريب العامة جدولاً يبين فيه ما يلي:

1. **عناوين البرامج التدريبية**: بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية فإنه يمكن إعداد جدول بأسماء أو عناوين البرامج التدريبية التي ستعقد خلال العام القادم.
2. **أسماء المشاركين في كل برنامج**: لكل دورة منسق يهتم بأمورها ومسئول عن متابعة كافة الأمور المتعلقة بتنفيذها، سواء من حيث مكان الانعقاد أو وقت الانعقاد أو المادة التدريبية أو الاتصال بالمدرسين وكذلك المتدربين والتأكد من وجود المساعدات السمعية والبصرية.
3. **تحديد مكان التدريب**: قد يكون مكان التدريب خارج أو داخل المنظمة.
4. **تحديد وقت البرنامج التدريبي ومدته** : فأوقات البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر على ضغوط العمل. وطبيعة المنهاج التدريبي، ووقت المدرسين وكذلك تختلف مدة كل برنامج تدريبي.
5. **موازنة البرامج**: تعد موازنة البرامج التدريبية من العوامل المهمة في أي برنامج تدريبي، والمعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملاً منفصلاً عن بقية العوامل الأخرى فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي، حيث أن فترة البرنامج والإمكانات المالية والأفراد (مدرسون ومتدربون). وما شابه ذلك يترتب عليه تكلفة. لذلك من الضروري على مصمم البرنامج التدريبي أن يضع في اعتباره التكلفة المادية للتدريب.

#### المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن هذه المرحلة ما يلي:<sup>46</sup>

1. **تحديد الأهداف التدريبية**: الأهداف التدريبية لكل برنامج هي النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدماً. وترتبط هذه الأهداف بالاحتياجات التدريبية التي تم التطرق لها مسبقاً.

<sup>45</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص318.

<sup>46</sup> تريس وليم، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة للنشر، 2004، ص301.



وتعد عملية كتابة أهداف البرنامج التدريبي عملية تقديرية يقوم فيها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف، وتعتمد فاعلية عملية التدريب إلى حد كبير على كفاءة أخصائي التدريب في اختيار وكتابة أهداف جيدة أما من حيث أسلوب كتابة أهداف البرنامج التدريبي فقد يستخدم الأسلوب الإنشائي على شكل جمل وعبارات في فقرة أو أكثر، وقد يستخدم أسلوب النقاط والترقيم.

2. **محتويات البرنامج:** تعد محتويات البرامج ذات أهمية قصوى في أي برنامج تدريبي، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التدريبية.

3. **تحديد أساليب التدريب:** سبق أن تطرقنا عن أساليب التدريب وأفردنا جزءا خاصا لها في هذا الفصل وذلك نظرا لأهميتها ودورها الفعال في نجاح البرنامج التدريبي. في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية. ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

4. **اختيار المدربين:** من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة من طرحه هو المدرب الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها. وعلى الرغم من أهمية المدرب في نجاح البرنامج، إلا أنه قد تحد الموازنة المخصصة من النجاح في هذا الخصوص وذلك لاقتصار بعض المنظمات عملية اختيار المدربين على موظفيها بما في ذلك مدير التدريب، ومدير الموارد البشرية وكبار المديرين، حيث لا يوجد مخصصات مالية لتعيين مدربين من الخارج.<sup>47</sup> الجدول رقم: (1-1) يوضح أحد البرامج التدريبية من حيث الأهداف والفئة المستهدفة والمحتويات وعدد الساعات.

#### البرنامج التدريبي (التدقيق الداخلي للجودة)

##### أهداف البرنامج:

- ✓ التعريف بنظام إدارة الجودة ومتطلبات النظام.
- ✓ تعزيز مهارات المشاركين في تخطيط التدقيق وتنفيذه.
- ✓ تطوير قدرات المشاركين في ضبط عدم المطابقة مع المواطنين.
- ✓ تحسين مهارات المشاركين في رفع تقارير التدقيق، ومتابعتها.

الفئة المستهدفة: ممثلو الإدارة ومسؤولو الجودة بالإضافة إلى الموظفين المشاركين في التدقيق الداخلي في الشركة.

المحتويات: مفهوم وأهمية النظام، التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة، أساليب ضبط الجودة، مبادئ التدقيق الداخلي للجودة وأنواعه، تخطيط التدقيق الداخلي للجودة وتنفيذه، مراجعة المستندات والسجلات تقرير نتائج التدقيق.

عدد الساعات: 20 ساعة.

المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني للنشر، ط1، بيروت، 2008، ص190.

<sup>47</sup> تريس وليم، مرجع سبق ذكره، ص301.

## المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التدريبي، فهو الذي يكون مسئولاً بشكل مباشر عن عملية التنفيذ، وتتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية.<sup>48</sup>

1. ترتيبات المكان: يجري منسق البرنامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعيًا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب المستخدمة. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة اتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو خارجها لأجل وصول الضيافة والمرطبات في موعدها أثناء عقد البرنامج التدريبي.
2. توفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية: من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتأكد من صلاحيتها للاستعمال. إن للمساعدات دور جيد في هذا المجال، إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحًا، كما أنها تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق والإثارة. حيث أن أكثر المساعدات شيوعًا هي عرض الشرائح الشفافة من خلال المسجلات السمعية ومسجلات الفيديو، أجهزة الحاسب الآلي وعرض الأفلام.
3. الاتصال بالمدرّبين: يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمدرّبين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرنامج التدريبية، من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج، كما يقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان على حضور المدرّبين في مكان التدريب في الوقت المحدد.
4. الاتصال بالمتدربين: من الضروري الاتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج. وكثيرًا ما كان يحدث أن يحضر بعض المتدربين في اليوم الثاني للبرنامج التدريبي بحجة أنه لم يتم تبليغهم إلا مؤخرًا.
5. مراقبة سير العملية التدريبية: تشمل عملية مراقبة سير العملية التدريبية ما يلي:<sup>49</sup>
  - ✓ افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التدريبي وتقديم المدرب من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين.
  - ✓ توزيع المادة التدريبية على المشاركين في البرنامج التدريبي والتأكد من حصول كل متدرب على النسخة المطلوبة.
  - ✓ الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متدرب إلى البرنامج التدريبي.
  - ✓ تجهيز استمارات تقويم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفرغها في جداول خاصة وتحليلها.

<sup>48</sup> أحمد ماهر، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار شباب الجامعة، مصر، ص 409.

<sup>49</sup> ويلز مايك، إدارة عملية التدريب، ترجمة الدسوقي محسن إبراهيم، معهد الإدارة العامة للنشر، 2005، ص 144.

✓ توزيع الشهادات على المتدربين.

✓ كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التدريبية فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.<sup>50</sup>

#### المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

تعتقد كثيرا من المنظمات أنها بوضعها خطة جيدة للتدريب فإن إجراء عملية المتابعة والتقييم غير ضرورية. إلا أن عملية متابعة وتقييم العمل التدريبي مسألة ضرورية بغض النظر عن جودة الخطة الموضوعية، فالتقييم لأي نشاط إداري أساسيا، إذ انه يعمل على التأكد من أن ما تحقق فعلا مطابق لما هو مخطط أساسيا. ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه عبارة عن قياس مدى فاعلية التدريب بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التدريب أو المتدربين ومعرفتهم وسلوكهم.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص196.

<sup>51</sup> عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 475-476.

**خلاصة الفصل الأول:**

تطرقنا في هذا الفصل الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية إلى مبحثين. المبحث الأول الذي كان بعنوان إدارة الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى التعريف، الأهمية، التطور، والأهداف والوظائف. أما المبحث الثاني الذي كان بعنوان مدخل إلى تدريب الموارد البشرية فتضمن كل من المفهوم، الأهمية، الأنواع، أساليب، أهداف، ومبادئ ومراحل العملية التدريبية.

# الفصل الثاني

**تمهيد :**

ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية. وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء. وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك على وجه الخصوص ويستهدف هذا الفصل:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ المبحث الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها .

### المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات المصرفية.

إن اهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطاء للخدمات مفاهيم متعددة بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع عملية تسويق المنتجات المباعة مثل الخدمات المصرفية، وتعدد الخدمات المصرفية من منظور العملاء بمنزلة المصدر الذي يسعى من خلاله إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم، أما من منظور المصرف فإن الخدمة المصرفية تتمثل رسالة، وهدفا رئيسا ووحيدا لتحقيق الربح.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها.

قبل التطرق إلى جودة الخدمات المصرفية سنتطرق إلى مفهوم كل من الجودة والخدمة:

#### 1 مفهوم الجودة:

تعرف الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه".<sup>52</sup> وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك".<sup>53</sup> وتعرفها أيضا الجمعية الأمريكية: "أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية"<sup>54</sup>.

نستنتج من التعريفات السابقة على أن الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون.

#### 2- مفهوم الخدمة:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "نشاط، منفعة أو حالة إرضاء معروضة للبيع بتلك الصفة أو تابعة لمنتج مباع".<sup>55</sup>

وتعرف الخدمة بأنها: "مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية".<sup>56</sup>

نستخلص من هذين التعريفان أن الخدمة هي عبارة عن نشاط غير ملموس يحقق منفعة للزبائن وفق نظام.

### أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

<sup>52</sup> محمد عبد الوهاب الزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص15.

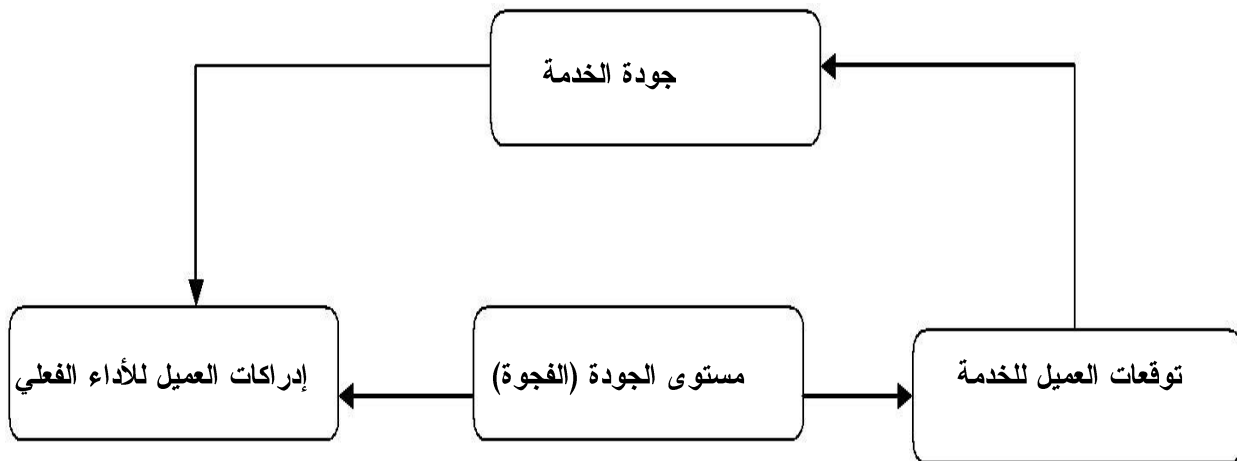
<sup>53</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص197.

<sup>54</sup> رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص29.

<sup>55</sup> عبد السلام، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1996، ص18.

<sup>56</sup> علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص287.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً مهماً، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التمايز و الريادة في السوق، وفيما يلي توضيح لمفهوم جودة الخدمات المصرفية. يعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها: "التقاء احتياجات ومتطلبات الزبائن وارتباط مستوى الخدمة المراد تسليمه بالتوقعات الموضوعية من قبل هؤلاء الزبائن"<sup>57</sup>. ويشير إلى مفهوم الجودة المصرفية بأنها: "قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل".<sup>58</sup> وتعرف أيضاً على أنها " هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها".<sup>59</sup> إذا فجودة الخدمة المصرفية هي المحدد الرئيسي والمهم في معرفة مدى رضى العملاء أو عدم رضاهم. الشكل رقم (1-2): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 1999، ص337.

ويعني ه ذا الشكل انه إذا توافقت إدراكات العملاء للأداء الفعلي مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة. أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فان الخدمة تعتبر متميزة، وأخيراً إذا تحقق العكس وهو إن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فان العميل سوف يكون غير راض عنها.

### ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية:

<sup>57</sup> رعد حسن الصرن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، ص14.

<sup>58</sup> طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص126.

<sup>59</sup> الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص337.



إن مفهوم الخدمات المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بصفة عامة، وتمثل الخدمات المصرفية والمالية مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها . وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، فالخدمة المصرفية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية المستحدثة و خدمات متعلقة بإدارة الأموال والاستثمار والأوراق المالية.<sup>60</sup>

كما تعرف بأنها: "أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف(البائع) لطرف الآخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها أو تقديمها بمنتج مادي ملموس".<sup>61</sup>

### ثالثا: خصائص جودة الخدمات المصرفية.

إن عملية تقديم الخدمة للعميل تستغرق وقت قصير، لكنها تكلف المصرف ثمنا غاليا، فمن خلال هذا الوقت يتم تقديم العميل للمصرف.

حيث يرى محسن الحضري إن الخدمات المصرفية تتصف بخصائص أهمها:<sup>62</sup>

1. الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجدها بنك ما يمكن تقديمها بنك آخر.

2. الخدمة المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم عند تقديمها.

3. الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة لتلف ولا يمكن تخزينها.

4. تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

كما يحدد عوض بدير الحداد الخصائص التالية للخدمات المصرفية:<sup>63</sup>

1. لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها، فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

2. لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.

3. الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقسيمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.

4. جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.

ومن أهم الخصائص الأخرى نجد:<sup>64</sup>

<sup>60</sup> الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص104.

<sup>61</sup> P.kotler & G.Armstrong, **principles of marketing services**, edition prentice hall, 1996, p 66.

<sup>62</sup> محسن احمد الحضري، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1982، ص ص21، 26.

<sup>63</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص336.

1. الخدمة المصرفية غير ملموسة: تتمتع الخدمات بخاصية عدم الملموسة، أي زبون لا يمكن الحصول على عينة منها أو رؤيتها أو حتى الشعور بها ما لم يتم بشرائها.
2. تكاملية الإنتاج والتوزيع: لا يمكن الفصل بين الإنتاج وتوزيع الخدمات المصرفية، وهو ما يؤكد مدى التكاملية في أدائها، وهذا يضع قيود على إمكانية العمل في إدارة التسويق المصرفية، ويحد من اختيار البدائل وهذا لمحدوديتها، ولهذا قامت إدارة التسويق في كثير من المصارف إلى التركيز على توليد المنفعتين المكانية والزمنية.
3. تشابه الخدمات المصرفية وصعوبة تمييزها : فالخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف تتصف بالتشابه، وضع هذا يمكن لبعض المصارف إنتاج خدمات أفضل من الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية ومحددتها.

أولاً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

تتضمن الخدمات المصرفية عناصر ملموسة، وأخرى غير ملموسة فقد أقيمت عدة محاولات لتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس جودة الخدمات المصرفية، وهذه المعايير تعتمد على ادراكات المستفيدين من الخدمة.

فالأبعاد الرئيسية التي تقابلها جودة الخدمات المصرفية هي:<sup>65</sup>

1. الاعتمادية : وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:
  - دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
  - تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
  - تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
  - ثبات مستوى أداء الخدمة.
2. سرعة الاستجابة من قبل العاملين: وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل .
3. القدرة أو الكفاءة: وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

<sup>64</sup> عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2008، ص53.

<sup>65</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، ع3، ص256.

4. سهولة الحصول على الخدمة: ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملائمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.
  5. اللباقة: وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن.
  6. الاتصال: ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.
  7. المصداقية: وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.
  8. الأمان: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.
  9. معرفة وتفهم العميل: وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.
  10. الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية): وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للبنك وتجهيزته من الداخل والأجهزة المستخدمة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.<sup>66</sup>
- فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.
- فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات و توقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة<sup>67</sup>

## ثانياً: محددات جودة الخدمات المصرفية.

<sup>66</sup> بريس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص257.

<sup>67</sup> أحمد محمد أبو بكر مكاي، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، اطروحة دكتوراه منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص27.

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات:<sup>68</sup>

- 1 **جودة التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة. ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.
- 2 **جودة التطابق:** ويشير ه ذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم. وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل قدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز. كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها ، فكلما كانت المواصفات الموضوعه للسلعة متطابقة مع القدرات المتاحة في العملية الإنتاجية، كلما أدى ذلك إلى جودة أداء متميزة .

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين أساسيين:<sup>69</sup>

- إمكانية الجهاز الإنتاجي في إنتاج السلعة وفق المواصفات المطلوبة.
- إمكانية جهاز ضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها.

3 **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام الخدمة لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم لها.

4 **الخدمات بعد التسليم:** من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء الخدمة كما هو متوقع.<sup>70</sup>

#### المطلب الثالث : قياس جودة الخدمات المصرفية.

إن عملية قياس جودة الخدمات تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في ه ذا الصدد وذلك من أجل البحث عن نموذج مناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمات، حيث يعتبر قياس هذه الأخيرة أمرا صعبا مقارنة بالسلع المادية، ولقد تعددت وجهات النظر في صعوبته كالتفاوت الإدراكي للزبائن، اختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمة واختلاف وجهات النظر لمستوى جودة الخدمة بين الزبون والإدارة.

**أولا: قياس جودة الخدمة من طرف العميل:**

<sup>68</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص17.

<sup>69</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2006، ص9.

<sup>70</sup> سونيا محمد البكري، مرجع نفسه، ص18.

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:<sup>71</sup>

### 1 مقياس عدد الشكاوي:

يمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن (العملاء) خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى اللذين يريدون الحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المنظمة الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات.

### 2 مقياس الرضا:

وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة خاصة بعد حصولهم عليها عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن المنظمات الخدمية من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم من الخدمات.

### 3 مقياس الفجوة:

يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات وإدراكات، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن، وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، بحيث يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات يعبر عنها كما يلي:<sup>72</sup>

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات

### 4 مقياس الأداء الفعلي:

يعرف هذا النموذج باسم أداء الخدمة، وهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه ببساطة، سهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة، والتي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط إدراكات العميل.

وهكذا بالرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا النموذج في قياس جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية نموذج في هذا الصدد.

<sup>71</sup> زباني نجوى، قياس جودة الخدمات للمؤسسات المالية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 83.

<sup>72</sup> ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، 2006، ص 361.

## 5 مقياس القيمة:

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل، وتكلفة الحصول على هذه الخدمات، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة، زادت القيمة المقدمة للعميل، وكما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح.<sup>73</sup>

وبالتالي فإنه من واجب منظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدمتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول عليها، وهذا ما يدفع المنظمة لتركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة بأقل تكلفة ممكنة.

## ثانيًا: قياس جودة الخدمة من طرف المنظمة

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبائن يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقياس الجودة المهنية تتنازل قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين المقاييس التالية:<sup>74</sup>

### 1 قياس الجودة بدلالة المدخلات:

يستند هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها. فإذا ما توفر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته، العاملون الأكفاء، القوانين، اللوائح المحكمة، الأدوات والنظم المساندة الكافية، فضلاً عن الأهداف المحددة والزيون المستفيد كانت الخدمة متميز دون شك. ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة فهناك عوامل أخرى مكملة منها طرق تناول المدخلات، التفاعلات فيما بينها وما يرتبط بذلك من عمليات تحديد جدوى هذه المدخلات . مثل نظام إجراءات وأساليب العمل، تنظيمات العاملين، نظام السجلات والمعلومات وغير ذلك، فالعبرة في المنظمة هي ليست مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة، وإنما هي كيفية استغلالها عملياً في أحسن صورة ممكنة.

وبالرغم من منطقية هذا المدخل فإن عدم انتشاره يرجع إلى ما يلي:<sup>75</sup>

- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- عدم القدرة على التواصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

- التركيز على الجانب النظري مع الافتقار إلى التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

### 2 قياس الجودة بدلالة العمليات :

<sup>73</sup> زياني نجوى، مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>74</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة جودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق، عمان، 2006، ص105.

<sup>75</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص494

ويركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وان كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم علاقات السبب والتأثير.

### 3 قياس الجودة بدلالة المخرجات:

وهو من المقاييس التي تتعلق بالنتائج، حيث ينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنتاج للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها العميل ويتم قياس المخرجات من خلال الطرق التالية:

- القياس المقارن، يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة بتأفيها مستقبلا.
- استقصاء الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.
- استقصاء العاملين في المنظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.<sup>76</sup>

وعموما تتبع أهمية دراسة الجودة المصرفية من توفر مقياس يهدف إلى:<sup>77</sup>

- ✓ التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم سواء من ناحية توقعاتهم أو من ناحية إدراكهم لمستوى الجودة المقدمة لهم فعليا.
- ✓ اختبار مقياس جودة الخدمة التي تقترحه الفجوة.
- ✓ تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.
- ✓ توفير قاعدة من المعلومات تساعد إدارة المصارف التجارية في قياس جودة ما تقدمه من خدمات مصرفية، وهو ما يساعد على رفع الموقف التنافسي للمصرف ككل.
- ✓ التوصل إلى أهداف ومعايير واضحة للجودة.<sup>78</sup>

## المبحث الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها المطلب الأول: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

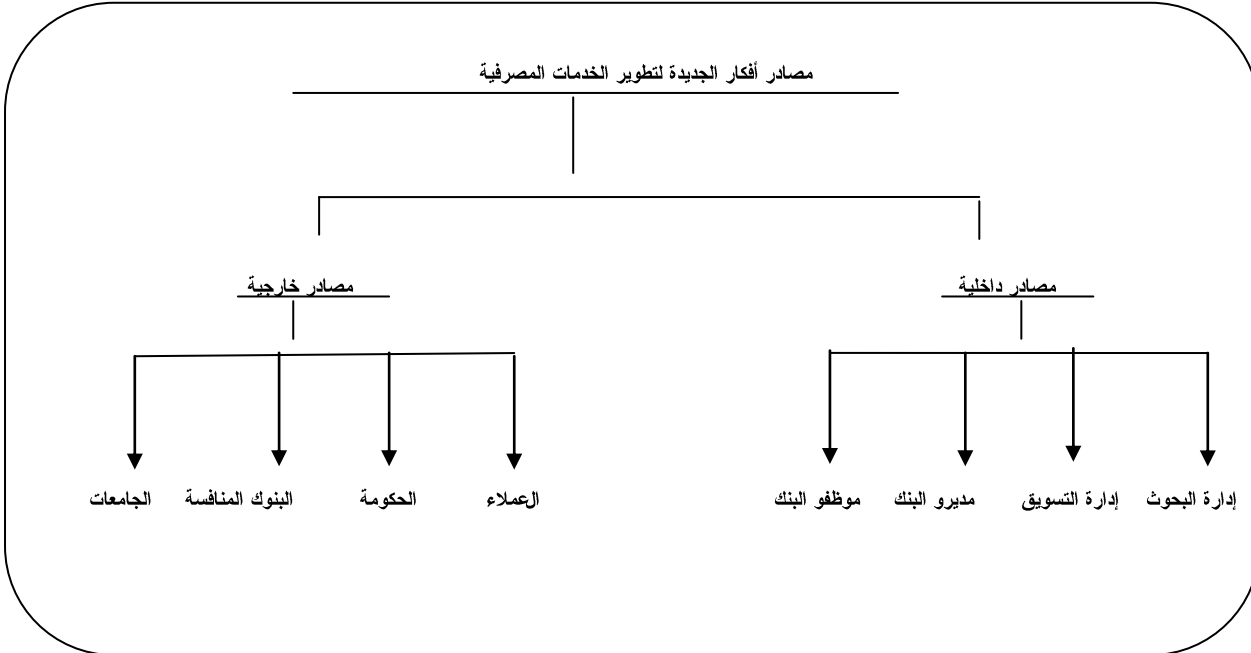
<sup>76</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص106.

<sup>77</sup> ناصر دادي عدون وهواري معراج، مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة، -دراسة ميدانية- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، (العدد 02 ماي 2005)، ص207.

<sup>78</sup> ناصر دادي عدون وهواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص207.

يمكن تقسيم مصادر لتطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين أولهما مصدر داخلي أي داخل البنك والآخر مصدر خارجي أي من خارج البنك وكل منهما يضم مجموعة من المصادر كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2) مصادر تطوير الخدمات المصرفية



المصدر: محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الانجلو المصرية ، 1982 ، ص264.

### 1 المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية:

وهي من أهم المصادر الفاعلية وقدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الإبتكارية والتي يمكن أن يستفيد البنك منها في تصميم خدمات مصرفية أكثر إشباعا لاحتياجات العميل فضلا عن إن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته ومن ثم تكون أقدر على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه وزبائنه واهم هذه المصادر: <sup>79</sup>

1-1 إدارة البحوث والتطوير بالبنك: إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تصل بالخدمات التي يقدمها البنك و بالسوق المصرفي وظروف المنافسة فيه ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات مصرفية جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه.

<sup>79</sup> عمر قريد، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير الخدمات المؤسسات المصرفية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص108.



**1-2 إدارة التسويق بالبنك:** إن تحسين وتطوير الخدمات المصرفية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية

لإدارة التسويق في البنك وبحكم اتصالها بالعملاء ومعرفتها لاحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم يمكن

لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء وجذب عملاء جدد بما يحقق

ربحية البنك و استقراره إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسة تحليلية لكل من <sup>80</sup>:

• السوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منهما.

• احتياجات ورغبات العملاء.

• أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير .

**1-3 مديرو البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:** يمكن لمديرو البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة

لمعايشتهم للواقع العلمي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية

الخاصة بالبنك.

**1-4 موظفو البنك:** نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك و عملائه، يتعرف الموظف على انطباع

العميل عن الخدمة ومدى ملائمتها لإشباع حاجاته ورغباته. ومدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا

التطور وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها. ومن هنا

يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفتهم إحدى المصادر الهامة لتقديم مقترحاتهم جيدة لتطوير

مزيج الخدمات المصرفية.

## 2 المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية.

وتضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، أو آراء أو تعليقات أو انتقادات يكون من

شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة أو إدخال خدمة مصرفية جديدة ومن أهم هذه المصادر ما يلي: <sup>81</sup>

**1-2 عملاء البنك:** كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية ،

التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء الإيجابية أو السلبية . وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر

الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته . بشأن تطويرها وعلى

مسئولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية

مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

**2-2 معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية:** بعد اتساع وتطور دور الدولة وباعتبارها في

كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحساسة ، وتشغل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد

أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لممارسة هذه المهام.

<sup>80</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص264.

<sup>81</sup> نسرين عياشي، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم

الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، 2013-2014 جامعة بسكرة، ص44.

ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية .

2- 3 البنوك المنافسة: من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء ونجاحات هذه البنوك حيث كثيرا ما يحصل البنك عن أفكار لتطوير خدماته من خلا دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق . حيث إن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم نفس الخدمة جديدة في السوق فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها. سواء نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها.<sup>82</sup>

2-4 الجامعات (معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية) : تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية من المصادر الهامة لتطوير الخدمات المصرفية . من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة. وكثيرا ما تشرف المصارف على هذه الملتيقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات المصرفية.<sup>83</sup>

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

تمثل البيئة المحيطي بالبنك في كل العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في سير وحركة وفاعلية نشاط البنك، وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي:

#### أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

العوامل الداخلية هي تلك الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، وهذه العوامل هي:<sup>84</sup>

#### 1 -حجم البنك وموقعه وانتشار فروع:

تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية واجتذاب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروع يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

#### 2 -النواحي التنظيمية للبنك:

<sup>82</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص79.

<sup>83</sup> نسرين عياشي، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>84</sup> نهلة محمد عب العظيمة المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة

مصر 2002، ص34.

يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

### 3 - المستوى الفني والتكنولوجي:

لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء. وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.<sup>85</sup>

### 4 - الكوادر المصرفية (العنصر البشري):

يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة و المؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز. وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية. وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر و متميز.<sup>86</sup>

### ثانياً: العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية :

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية . فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل مع ما تفرزه من تفاعل وترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية داخلية، وبيئة خارجية دولية.<sup>87</sup> وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:

- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية.
- العوامل الاقتصادية والديمقراطية.
- العوامل التكنولوجية.
- العملاء والمنافسون.

<sup>85</sup> طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص20.

<sup>86</sup> نهلة محمد عب العظیم المنشاوي، مرجع سريق ذكره، ص35.

<sup>87</sup> Royc Smith, Global banking, Oxford univercity Press, New York 1997, P 421.

## المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية

هناك عدة أساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في مختلف المصارف لعل من أهمها نجد: 88

## 1 - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث :

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير وتحسين جودة خدماتها، إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك لأنها لا تملك فهما واضح عما يتوقعه العميل منها، ومن هنا يأتي استخدام البحوث كوسائل لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها .

## 2 - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوفر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل. ويزيد من خطورة هذا الجانب لأنه من وجهة نظر العميل مقدم الخدمة هو البنك، والبنك هو مقدم الخدمة، ولذا فليق إدارة البنك يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للخدمات البنك .

## 3 - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وإن إدارة البنك يجب أن تبذل جهدا كبيرا وذلك لبيع تلك الوظائف للعاملين . وإقناعهم كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر البنك وكل هذا يعد تحفيز لمقدم الخدمة وذلك لإدراكه لأهمية العمل.

## 4 - سرعة التصدي لمشكلات العملاء :

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها جاءت النتائج كما يلي:

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة. فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 36% بالنسبة لشركات التأمين و35% بالنسبة للبنوك .
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد رضا العميل والعكس صحيح.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> الحداد عوض، التسويق، استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2009، ص ص356، 363.

<sup>89</sup> عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره، ص125.



**خلاصة الفصل الثاني:**

في ه ذا الفصل تم التطرق إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول الذي كان بعنوان أساسيات حول جودة الخدمات المصرفية كل من التعريف والخصائص، الأبعاد والمحددات، قياس جودة الخدمات المصرفية. أما المبحث الثاني تم التطرق إلى مصادر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها، وفي الأخير ختمنا الفصل بأساليب تحسين جودة الخدمات المصرفية.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

تطرقنا في الفصل الأول إلى تدريب الموارد البشرية والفصل الثاني إلى جودة الخدمات المصرفية وسنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار من أجل إبراز دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتضمن هذا الفصل مبحثين

- ❖ المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- ❖ المبحث الثاني: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية



**المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية**  
**المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونشأته**  
**أولا: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

هو مؤسسة ذات أسهم، حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري. وصل عدد فروعها سنة 1985 م إلى 185 فرعا و 29 مديرية جهوية، وتطور إلى أن أصبح رأس ماله هو مليارين ومائتي مليون دينار جزائري (22000.000.000 دج) ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاته 293 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية سنة 2012 ورأس ماله 33000.000.000.000 دج.<sup>90</sup>

**ثانيا: نشأة البنك الفلاحة والتنمية الريفية**

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم 166/82 بتاريخ 1982/03/13 فهو خصص في تمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية العامة وهو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ولقد جاء إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية على واقع إصلاحات المنظومة البنكية والبنوك التجارية التي تسعى إلى أكثر ربح ممكن بالفعل، ونظرا للأهمية التي يتصف بها البنك فقد فرض نفسه بين مختلف البنوك التجارية في ظل التوجه الجديد نحو السوق الحر والدخول في المنافسة، وبما أن البنك يخضع كغيره من البنوك من القواعد العامة والمتعلقة بإدارة البنوك ونظام القروض.

لقد أخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه ووكلاته صلاحيات واسعة في منح القروض وخدمة سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات تسهيلا لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية على مستوى الوطن وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والزراعي.<sup>91</sup>

**المطلب الثاني: تعريف المجموعة الجهوية للاستغلال بأدرار 252**

تم إنشاء هذا المجمع بالموازاة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة التشريف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري. وبمقتضى المرسوم التنفيذي 82/106<sup>92</sup> تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي مسكنا لأحد الخواص مؤجر بشارع العربي بن مهيدي بوسط ولاية أدرار.

وفي سنة 1988م ارتقت هذه الوكالة إلى مصارف المديرية الجهوية التابعة للبنك حيث تتطوي تحت إشرافها كل من وكالة أدرار، تيميمون، رقان وأولف وكان عدد عمالها آنذاك 60 عاملا يتوزعون بين الوكالة والمديرية، وتم في التاريخ 1992م إلغاء المديرية الجهوية بولاية أدرار واستبدالها بوكالة مركزية وبقي هذا الوضع إلى غاية 1998، أين أصبحت وكالة محلية فقط وتم إثر ذلك تقليص عدد العمال إلى خمسين عاملا وجه الكثير منهم إلى المديرية و وكالات أخرى.

<sup>90</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 1-03-2016، على الساعة 14:30.

<sup>91</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 9-03-2016، على الساعة 15:30.

<sup>92</sup> المصدر المرسوم التنفيذي رقم 166/82، المؤرخ في 5 ذي القعدة، الموافق ل 23-07-1985.

وفي مطلع سنة 2001 تم استرجاع المديرية الجهوية وأطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال وتعمل الآن بطاقة بشرية بلغت في يومنا هذا 71 عاملا يتوزعون بين الوكالة والمديرية، إضافة إلى قرابة 15 ما بين متربصا و متمهنا، وهي تعد المديرية الوحيدة لمثيلاتها من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية.

وبذلك فهي تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها والموزعة على كل الدوائر المتواجدة بالولاية وعددها أربعة وهي على التوالي : أدرار 252، تيميمون 253، رقان 254 وأولف 406.

تقع الوكالة 252 بدر في وسط المدينة أدرار قرب ساحة الشهداء حيث يشهد هذا الموقع حركة كبيرة لاشتغاله على مختلف المراكز الحيوية والمجمعات التجارية والإدارات بالإضافة إلى وجود بجانب هذه الوكالة وكالات لبنوك أخرى وهي القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري وغير بعيد عنها يوجد بنك التنمية المحلية وبنك المركزي.

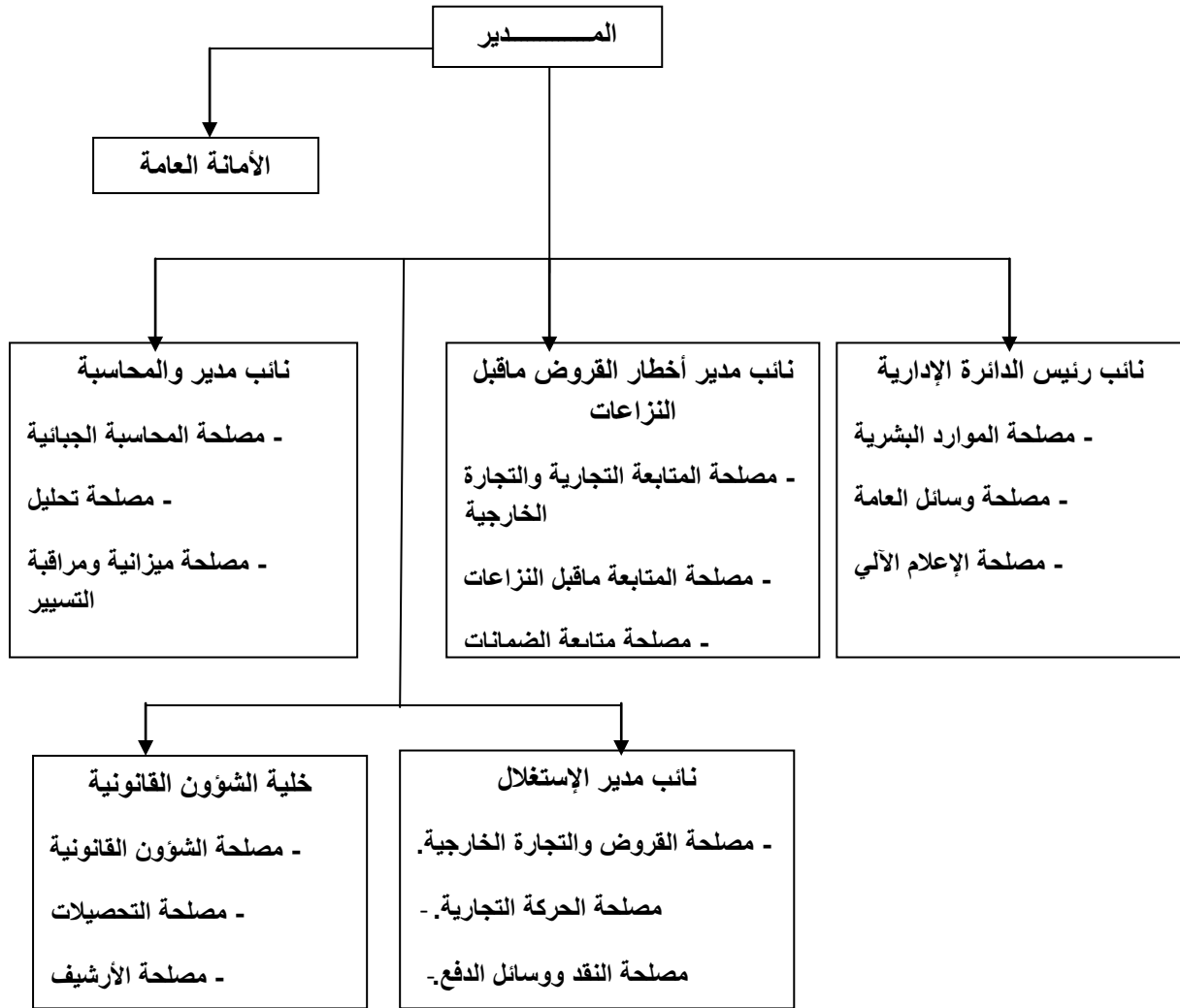
تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها ومنح القروض والمساعدات من أجل قطاع فلاحة وتطوير الأعمال الفلاحية الزراعية والصناعية، ويقوم البنك بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقروض والصرف والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أموالها واستخدامها ويشترك في جمع الادخار الوطني .

أما الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- بنك التنمية يقبل الودائع الجارية لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقترض الأموال بأجال مختلفة.
- بنك التنمية يمنح قروضا متوسطة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.
- دعم مشاريع الفلاحين .<sup>93</sup>

<sup>93</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 12-03-2016، على الساعة 14:30.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار  
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من ما يلي:<sup>94</sup>

- 1 **التمديي الجهوي:** هو قمة و رأس الهرم الإداري وهو أيضاً بمثابة العمود الفقري للوكالة التابعة للمجمع والتي تسيير تحت قيادة المدير وذلك من خلال التعليمات والأوامر والتوجيهات المقدمة من طرفه وله الحق في الإشراف على كل المصالح الآتية الذكر.
- 2 **السكرتارية (الأمانة العامة):** ومكانها بجانب مكتب المدير مباشرة وذلك لتسهيل مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير.
- 3 **رئيس الدائرة الإدارية:** هو فرع من فروع المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و لتنمية الريفية وهي تسهر على السير الحسن للموارد البشرية والمادية وهي تتضمن حماية الممتلكات والأفراد العاملين بهذه المديرية والوكالات التابعة لها.

<sup>94</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 13-03-2016، على الساعة 15:30.

يتكون هذا الفرع من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة الموارد البشرية.
  - مصلحة الأمن و الوسائل العامة.
  - مصلحة الإعلام الآلي.
- إن هذه الدائرة تسير من طرف رئيس دائرة تخول إليه المهام التالية:
- توفير و تطبيق القرارات والإجراءات المعمول بها في البنك.
  - تحديد ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين.
  - مراقبة وتطبيق الأنظمة وقوانين العمل ووفرة النصوص المتعلقة بها.
  - تمثيل البنك أمام الهيئات الأخرى في إطار المهام المخولة إليه.
  - تسيير الشؤون التأديبية.
  - تصفية كل حسابات الأفراد المقبلين على التقاعد أو المتوفيين.
  - تطبيق القرارات الداخلية (العامة، الفردية) المأخوذة من طرف المديرية العامة.
  - إنجاز الأجرة الشهرية للموظفين.
  - متابعة عمليات التهيئة العمرانية والإنجاز للمجمع الجهوي والوكالات المرفقة إليه.
  - القيام بعمليات التكوين الخاصة بأفراد المجمع الجهوي والوكالات التابعة له.
  - قيادة النشاطات المتعلقة بسير أملاك البنك العقارية والمنقولة.
  - الأخذ بعين الاعتبار كل ما له علاقة بتسيير الإعلام الآلي.
  - المحافظة على مفاتيح تركيبة خزنية أو صندوق المجمع الجهوي والوكالات التابعة له.
  - متابعة كل ما يتعلق بالجانب الصحي والأمن.
- 4 - نيابة مديرية المحاسبة:

هي مصلحة يحكمها نائب مدير المكلف بالمحاسبة كما أنها مصلحة تكمن مهمتها بكل حسابات البنك حيث تقوم بحسابات كل الضرائب وتحصيلها وكذا الميزانية البنكية سواء كانت ميزانية تصرف أو استثمار وأيضاً مراقبة التسيير في الميزانية المدروسة.

كما أن لهذا الفرع ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة المحاسبة والضرائب.
- مصلحة التحليل.
- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.<sup>95</sup>

<sup>95</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 15-03-2016، على الساعة 14:00.

**5 نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض وما قبل المنازعات:**

أنشأت هذه المديرية مؤخراً وهي تتطلع إلى تحسين الأداء البنكي فهي بذلك تعد أداة ربط بين مصلحة القروض ومصلحة التحصيل وتتمثل مهمتها في متابعة الزبائن المتحصلين على القروض في مدى إستجابتهم لجدول إستهلاك القروض ويدرس مدى تنفيذهم للإلتزامات قبل متابعتهم قضائياً وخاصةً تحصيل الضمانات وتتكون هذه النيابة المديرية من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة متابعة التجارة والتجارة الخارجية.
- مصلحة متابعة ما قبل المنازعات.
- مصلحة متابعة الضمانات.

**6 - نائب المدير المكلف بالإستغلال:**

تتولى هذه النيابة كل المسائل المتعلقة بالقروض على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال وذلك بتلقي ملفات طلبات القروض من الوكالات ثم تدرس تلك الملفات ويقرر في لجنة خاصة تعرف بلجنة قروض الملفات المقبولة التي ستمول والملفات المرفوضة التي يتم رفضها ويكون ذلك وفق المعايير الاقتصادية والمحاسبة الثابتة.

وتتكون هذه النيابة من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة القروض والتجارة الخارجية.
- مصلحة الحركة التجارية.
- مصلحة النقد ووسائل الدفع.

**7 - خلية الشؤون القانونية:** تعتبر هذه الخلية من أهم المصالح البنكية المتواجدة على مستوى المجمع الجهوي بحيث تتضمن ثلاث مصالح رئيسية وهي: مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، مصلحة التحصيل ومصلحة الأرشيف.

**1-7 مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:** وهي المصلحة التي تقوم بكل ما من شأنه أن يدخل في إطار الشؤون والدراسات القانونية والمنازعات المتعلقة بالوكالات وهي متواجدة بالمجمع الجهوي للإستغلال.

**2-7 مصلحة التحصيلات:** يعرف التحصيل على أنه استيفاء الدين عن طريق القضاء إما بالتنفيذ العادي أو التنفيذ الجبري والذي يعطي للدائن الحق في التنفيذ على جمع أموال المدينين سواء المنقولة أو العقارية.

**3-7 مصلحة الأرشيف:** هو مجموعة الوثائق الحاملة لأخبار المنتخبة أو المستلمة من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين أثناء ممارسة نشاط ما. وهذا حسب القانون 88/09 المؤرخ في جانفي 1988 والمتعلق بالأرشيف الوطني والتي يتم الاحتفاظ بها من أجل البحث الإداري أو إثبات الحقوق للأفراد والجماعات أو لإعداد مشاريع عملية قبل الدراسة في مدة زمنية معينة.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 15-03-2016، على الساعة 14:00 .

يقوم الأرشيف بالقيام بالمهام الموكلة إليه مع تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة من طرف الإدارة

وهي كالتالي:

- إستقبال دفعات الأرشيف من طرف المصلحة الدافعة تنفيذ (مصلحة المحاسبة).
- السهر على السير الحسن داخل المصلحة .
- تنظيم إستقبال دفعات الأرشيف حسب كل شهر .
- وضع مخطط لحفظ الوثائق الأرشيفية على مستوى المخازن.
- شرح وإعطاء توجيهات وتعليمات للباحثين والزوار .
- توثيق حركية الوثائق (دخول، خروج)، وذلك بوضع سجل الدفع وسجل الإطلاع.
- مساعدة المتربصين خلال فترة التربص في إنجاز البحوث.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 16-03-2016، على الساعة 14:00

**المبحث الثاني: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية**

**المطلب الأول: أنواع التدريب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يتفق موظفو البنك على أن التدريب هو " عملية إرسال وبعث موظفي البنك إلى مراكز التدريب للحصول على المعلومات في المجال المخصص لهم ويطلقون عليه اسم الرسكلة بهدف تثبيت الموظف أو بهدف الترقية"<sup>98</sup> وتكمن أنواع التدريب ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في نوعين هما التدريب الموظف الجديد والتدريب بهدف زيادة المهارة والترقية.

**أولاً: تدريب الموظف الجديد**

بحيث يقوم الموظف الجديد بالاطلاع على كل مواقع العمل وكيفية العمل بها. وفي هذا الصدد يقوم بأخذ المعلومات من مصالح التابعة لعمله حيث تكون مدة التدريب محدودة المدة لا تتجاوز الشهر.

**ثانياً: التدريب بهدف زيادة المهارة أو الترقية**

هذا التدريب تقوم به المديرية المركزية للمديريات الجهوية الموجودة بالجزائر. تقوم في بداية كل سنة جديدة ببعث برقيات للمديريات الجهوية لبعث أشخاص من أجل تدريبهم سواء لزيادة المهارة أو لغرض الترقية.<sup>99</sup>

وفيما يلي جدولاً يوضح إحصائيات عن عدد التدريبات خلال فترتي 2013 إلى 2015.

الجدول رقم: ( 3-1): يوضح عدد التدريبات خلال فترتي 2013 إلى 2015.

السنوات	عدد المتدربين	مكان التدريب	مجال التدريب
2013	15	المديرية المركزية بالجزائر	متعدد
2014	7	المديرية المركزية بالجزائر	متعدد
2015	5	المديرية الجهوية بسعيدة	مختص في آلة عد النقود

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات من مقابلة شخصية مع إطار في البنك

الجدول رقم (3-2): يوضح نوع التدريبات خلال فترتي 2013 إلى 2015.

السنوات	تدريب الموظف الجديد	تدريب بغرض زيادة المهارة أو الترقية
3201	10	5
4201	4	3
2015	3	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات من مقابلة شخصية مع إطار في البنك

<sup>98</sup> مقابلة شخصية مع الإطار في البنك، يوم 21-03-2016، على الساعة 14:30.

<sup>99</sup> مقابلة شخصية مع إطار في البنك، يوم 22-03-2016، على الساعة 15:30.

**المطلب الثاني: أهمية التدريب داخل المؤسسة**

من أجل إبراز واقع التدريب داخل المؤسسة ومعرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية نظام التدريب، ومدى تأثيره على أداء العمال، ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية قمنا بإجراء إستبيان تضمن جزئين رئيسيين. الجزء الأول تضمن المعلومات الشخصية بالعمال، أما الجزء الثاني تضمن المعلومات الخاصة بالمتدربين.

**أولاً: عينة الدراسة للعمال:** إشتملت عينة الدراسة على 20 شخص. وبالتالي عينة الدراسة إشتملت على 20 فرد يمكن تميز هذه العينة من خلال الأسئلة التالية:

1- السؤال الأول تعلق بمعرفة جنس أفراد العينة وتم التوصل إلى النتائج التالية من خلال الجدول التالي:  
الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
رجال	15	75%
نساء	5	25%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الأول من الاستبانة الموجهة للعمال

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن عدد الرجال أكثر من النساء ويعود ذلك من حيث طبيعة العمل بالمؤسسة البنكية الذي يمتاز بالإستمرارية في الدوام، بالإضافة الضغوطات وكثرة الحسابات .

2- السؤال الثاني تعلق بعمر أفراد العينة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	15	75
أكبر من 35 سنة	5	25

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني من الإستبانة الموجهة لعمال

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة في الفئة الشبابية (أقل من 35 سنة )، في حين أن الفئة التي أكبر من 35 سنة ذات نسبة متوسطة التي تمتاز بالخبرة المهنية في ميدان العمل .

3- السؤال الثالث تعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	جامعي	النسبة المئوية
الجامعي	15	75
الثانوى	04	20
المتوسط	01	05

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث من الإستبانة الموجهة للعمال



نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي منحصر في الفئات الثلاث (الجامعي، الثانوي والمتوسط) حيث المستوى الجامعي يغلب في المؤسسة البنكية.

### ثانياً: أهمية التدريب داخل المؤسسة

من أجل إبراز أهمية التدريب داخل المؤسسة، ومعرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية نظام التدريب قمنا بإجراء استبيان على عينة متمثلة في العمال داخل المؤسسة البنكية. اشتملت هذه الدراسة على عدة أسئلة حول أهمية التدريب داخل المؤسسة البنكية وهي:

1- السؤال الأول يوضح هل هناك فائدة من البرنامج التدريبي أم لا

الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفائدة من البرنامج التدريبي

الفائدة من البرنامج التدريبي	التكرار	النسبة المئوية
توجد فائدة من البرامج التدريبية	20	100
عدم وجود فائدة من البرامج التدريبية	0	0

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع من الإستبانة الموجهة للعمال

نجد هناك نسبة عالية من أفراد العينة تؤكد على أنه هناك فائدة من البرنامج التدريبي حيث بلغت النسبة 100 بالمائة. وهذا يظهر في مستوى أداء الخدمة.

2- السؤال الثاني يوضح أهمية التدريب في تحسين المهارات والقدرات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في زيادة المهارة والمعارف من عدمه .

التدريب يساهم في تحسين القدرات والمهارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85
لا	3	15

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس من الإستبانة الموجهة للعمال

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة العالية من أفراد العينة تؤكد بأن التدريب يساهم في تحسين القدرات والمهارات. حيث يتم استخدام السلوك التنظيمي المكتسب أثناء العمل، في حين أن هناك نسبة ترى أنه لا يساهم في تحسين المهارات. مثلاً التدريب على آلات التي تأتي متأخرة بمدة زمنية كبيرة من القيام بعملية التدريب، وبالتالي يكون أحسن في حالة التدريب في وجود الآلة.

3- السؤال الثالث تعلق بدور التدريب في تسريع أداء العمال مما كان عليه في السابق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سرعة أداء العمال

التدريب يسرع أداء العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	100
لا	0	0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال السادس من الإستبانة الموجهة للعمال

نتائج الدراسة للسؤال السادس أكدت بأن التدريب يسرع أداء العمال وهذا ما أكدته النسبة الكبيرة من العمال داخل المؤسسة البنكية.

#### المطلب الثالث: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية

من أجل إبراز تأثير التدريب على جودة الخدمات المصرفية ومعرفة ردود أفعال الزبائن حول فعالية نظام التدريب قمنا بإجراء إستبيان شمل الزبائن المتصلين بالبنك. وتضمنت الدراسة جزئين الجزء الأول تضمن المعلومات الشخصية بالمستجوبين والجزء الثاني علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية أولاً: **عينة الدراسة:** إشمطت عينة الدراسة على 20 شخص من الزبائن. وبالتالي عينة الدراسة إشمطت على 20 فرد يمكن تميز هذه العينة من خلال الأسئلة التالية:

1- السؤال الأول تعلق بمعرفة جنس أفراد العينة وتم التوصل إلى النتائج التالية من خلال الجدول التالي: الجدول رقم (3-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	رجال	النسبة المئوية
رجال	18	90
نساء	02	10

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الأول من الاستبانة الموجهة للزبائن

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن عدد الرجال أكثر من النساء ويعود ذلك إلى أن جميع الأنشطة الفلاحية يقوم بها الأكثرية رجال وهذا لا يبرر انعدام العنصر الأنثوي فقط قلته.

2- السؤال الثاني تعلق بعمر أفراد العينة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية من خلال الجدول التالي: الجدول رقم(3-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	13	65
أقل من 35 سنة	07	35

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني من الإستبانة الموجهة للزبانين نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة في الفئة الشبابية (أقل من 35 سنة)، في حين أن الفئة التي أكبر من 35 سنة ذات نسبة متوسطة حيث أنها تمتاز بالخبرة المهنية في ميدان العمل .

3- السؤال الثالث تعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	جامعي	النسبة المؤوية
الجامعي	6	30
الثانوي	12	60
المتوسط	02	20

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث من الإستبانة الموجهة للزبانين

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي منحصر في الفئات الثلاث (الجامعي، الثانوي والمتوسط) حيث المستوى الثانوي يغلب عند الزبائن المتصلين بالمؤسسة.

**ثانياً: علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية**

1- السؤال الأول تعلق بمعرفة أثر البرامج التدريبية على وقت إنجاز الخدمة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): يوضح سرعة إنجاز الخدمة

وقت إنجاز الخدمة	التكرار	النسبة بالمئة
خدمة سريعة	14	70
خدمة متوسطة السرعة	5	25
خدمة بطيئة	1	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الرابع من الإستبانة الموجهة للزبانين

نلاحظ من خلا الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة على وقت إنجاز الخدمة للزبون تمتاز بالسرعة في حين نسبة أخرى تری أنها متوسطة على العموم وهذا يرجع إلى كثرة الزبائن وفي آن واحد.

2- السؤال الثاني يوضح مساهمة التدريب في التقليل من الأخطاء في المعاملات مع الزبائن مقارنة بالماضي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): يوضح حجم الأخطاء في الخدمة المقدمة

عدد الأخطاء	التكرار	النسبة بالمئة
عالية	1	5
متوسطة	4	20
قليلة	15	75

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال الخامس من الإستبانة الموجهة للزبائن نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان والذي يدور حول مساهمة التدريب في التقليل من الخطأ مقارنة بالماضي أن النسبة العالية من الزبائن تؤكد على قلة الأخطاء.

3- السؤال الثالث الذي يخص نوعية الخدمات المقدمة بعد عملية التدريب هل امتازت بالجودة . وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): يوضح نوع الخدمة المقدمة

نوع الخدمة	التكرار	النسبة بالمئة
خدمات ذات جودة	16	80
خدمات ذات جودة متوسطة	4	20
خدمات ذات جودة رديئة	0	0

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج إجابات أفراد العينة على السؤال السادس من الإستبانة الموجهة للزبائن نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة تؤكد أن نوع الخدمة المقدمة ذات جودة عالية، في حين أن نسبة 20 بالمائة تؤكد أنها مقبولة لم ترقا إلى المستوى الأعلى.

**خلاصة الفصل الثالث:**

تناول الفصل التطبيقي في مبحثه الأول الذي كان بعنوان لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تعريف البنك ونشأته والتعريف بوكالة أدرار والهيكل التنظيمي لها أما المبحث الثاني الذي كان بعنوان علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية فتطرقنا إلى أنواع التدريب الموجودة بالبنك وكذا علاقة التدريب بجودة الخدمات المصرفية.

خاتمه

## خاتمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف في أي مؤسسة، وهي الآن لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج، وذلك لما ظهر من أهمية الموارد البشرية ومدى تأثيره على أداء المؤسسة. حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد داخل المؤسسات وخاصة البنكية، والعصي المحرك لها. ذلك لأنه السبيل الأنجع في تحسين خدماتها المقدمة. وبالتالي كان لزاماً على هاته المؤسسات تدريب مواردها البشرية لتحسين أدائها . من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات لديها عن طريق عملية التدريب.

وللتدريب أهمية كبيرة، حيث يقوم بتزويد الموارد البشرية بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة نحن نعيش في عالم متجدد سرعان ما يتلو ذلك من تطور في كافة النواحي الهيكلية. من هنا نجد أن صانع القرار في أي منشأة، يضع ضمن خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب. وبالتالي التدريب الجيد يؤدي إلى تطوير أداء الفرد من خلال سرعة الأداء وقلة الأخطاء. مما يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية ذي جودة عالية تعطي للمؤسسة البنكية القدرة على الريادة والتنافسية من خلال جذب أكبر قدر من الزبائن.

### 1 نتائج الدراسة:

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب.
- التدريب العصب المحرك للمؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
- تسمح مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب من التأكد من الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- جودة الخدمات المصرفية تعتبر كمعيار يستعمل في تقييم الأداء.
- تتأثر جودة الخدمات المصرفية المقدمة بعوامل عديدة أبرزها التدريب، للإعتباره الوسيلة الأنجع لتحسينها.
- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية. وذلك من خلال تقليل من الشكاوى وحد من الأخطاء.
- مواكبة وزيادة التدريب يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية .
- نستنتج ان نظام التدريب يؤدي الى زيادة المعارف والمهارات وبالتالي تحسين اداء الفردي في العمل مما يؤدي الى القيام بالعمل باحسن كفاءة وسرعة .

## 2 الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج السابقة تم التوصل لمجموعة من الإقتراحات جد مهمة لتحقيق الريادة في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي :
- توعية وتحسيس العمال بالمنافسة والتجنيد الكلى لمواجهتها والعمل على إكساب البنك خدمة أكبر لتحقيق أهدافه الإستراتيجية.
  - ضرورة تدريب وتكوين الموارد البشرية على إستخدام البرامج المتطورة العالمية وإستغلال التدريب بشكل
  - يضمن للمسيرين إتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المؤسسة.
  - ان فعالية نظام التدريب تظهر في مستوى جودة الخدمات المقدمة وهناك عدة معايير منها سرعة انجاز الخدمة وعدد الأخطاء.

## 3 أفاق البحث:

- بعد التوصل لنتائج الدراسة إرئئت لدينا جملة من الأسئلة يمكن أن تكون لدراسات مستقبلية وهي:
- دور الإتصال في تفعيل نظام التدريب.
  - دور التدريب في تحقيق التميز .
  - دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

تم بحمد الله



قائمة المصادر

والمراجع

أولا المراجع والمصادر بالعربية:

• الكتب بالعربية:

- 1 أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر، الجزائر، 2001.
- 2 أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3 أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 4 الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 5 الحداد عوض، التسويق، استراتيجيات التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية ، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2009.
- 6 الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- 7 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998.
- 8 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 9 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
- 10 - أسامة الخوالي وحسين مختار، تكنولوجيا الموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط1، 1978.
- 11 - السكارنة بلال، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12 - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2002.
- 13 - بوسنينة وآخرون، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها)، أكاديمية الدراسات العليا، ط1، طرابلس، 2003.
- 14 - بلال خلف سكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 15 - تريس وليم، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة للنشر، 2004.
- 16 - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 17 - جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2014.
- 18 - خالد عبد الرحمن مطر هاتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، ط1، عمان، 1999.
- 19 - ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 20 - رضا وأكرم، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، القاهرة، 2003.

- 22 - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 23 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
- 24 - سعاد برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 25 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 26 - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2006.
- 27 - طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 28 - عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس للنشر، القاهرة، 1975.
- 29 - عبد السلام، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1996.
- 30 - علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 31 - عاطف محمد عبي، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1966.
- 32 - على السلمي، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، 1994.
- 33 - عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشباب الجامعية، مصر، 1997.
- 34 - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 36 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة جودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق، عمان، 2006.
- 37 - طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الإسكندرية، 2000.
- 38 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني للنشر، ط1، بيروت، 2008.
- 39 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 40 - محمد عبد الوهاب الزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، 2005.
- 41 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 42 - محسن احمد الخضري، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1982.
- 43 - مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

- 44 - مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة 2009.
- 45 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، 1993.
- 46 - ويلز مايك، إدارة عملية التدريب، معهد الإدارة العامة للنشر، 2005.
- المذكرات:
- 1 أحمد محمد أبو بكر مكاوي، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، اطروحة دكتوراه منشورة، أكاديمية السادات ،مصر، 2001
- 2 رعد حسن الصرن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي (دراسة مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية)، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة دمشق.
- 3 زياني نجوى، قياس جودة الخدمات للمؤسسات المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2006.
- 4 عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بومرداس، 2008.
- 5 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2000/2005.
- 6 رأفت أبو فرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995.
- 7 عمر قريد، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير الخدمات المؤسسات المصرفية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2003-2004.
- 8 خسرين عياشي، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، م ذكره مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، 2013-2014 جامعة بسكرة.
- 9 خهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة المنصورة مصر 2002.
- المجالات:
- 1 خاصر داداي عدون وهواري معراج، مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة ، دراسة ميدانية -مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، (العدد 02 ماي 2005).

2 جريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية للبنوك** ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، ع3.

3 حاجي معلا، **قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية** ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، ع2.

• المواقع الإلكترونية:

1 موقع إلكتروني، [www.loredoz.com](http://www.loredoz.com).

2 موقع الكتروني، [www.hrm\\_group.com/article76.html](http://www.hrm_group.com/article76.html).

• المقابلات الشخصية:

1 مقابلة خاصة مع إطار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ادرار.

ثانيا المراجع والمصادر بالفرنسية:

• الكتب بالفرنسية:

1- Romelear pierre, **Gestion ressources**, paris, 1993.

2- Denis and Griffin, **human resources management**, boston Houghton mifflin company, 2001.

3-Aswathappa, **human ressources and personnel management**, 3rd édition, new Delhi, tata mcgraw-Hill publishing company limited, 2002.

4-R Wayne; **human resources management**, eight Edition, prentice Hill, new jersey, 2002.

5-M. Peretti, **Gestion stratégique des ressources humain**, Ed Goutéen, 1988

6-P.kotler & G.Armstrong, **principles of marketing services**, edition prentice hall, 1996.

7-Royc Smith, Global banking, **Oxford university Press**, New York 1997.

الله حق

إستمارة المعلومات متعلقة باستبيان حول دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل بنك  
الفلاحة والتنمية الريفية موجهة للعمال لمعرفة أهمية نظام التدريب

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر	1- الجنس
<input type="text"/>	أكبر من 35 سنة	<input type="text"/>	أقل من 35 سنة	2- العمر
<input type="text"/>	ثانوى	<input type="text"/>	جامعي	3- المستوى التعليمي
		<input type="text"/>	متوسط	
<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	4 هل توجد فائدة من البرامج التدريبية
<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	5 هل التدريب يساهم في زيادة المهارة والمعارف
<input type="text"/>	لا	<input type="text"/>	نعم	6 هل التدريب يسرع أداء العمال

استمارة المعلومات المتعلقة باستبيان حول دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل بنك  
الصلاحية والتنمية الريفية موجهة للزبائن لمعرفة أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر	1- الجنس
<input type="text"/>	أكبر من 35 سنة	<input type="text"/>	أقل من 35 سنة	2- العمر
<input type="text"/>	ثانوى	<input type="text"/>	جامعي	3- المستوى التعليمي
		<input type="text"/>	متوسط	
<input type="text"/>	متوسط السرعة	<input type="text"/>	سريع	4- هل وقت إنجاز الخدمة
		<input type="text"/>	بطيء	
<input type="text"/>	متوسطة	<input type="text"/>	عالية	5- عدد الأخطاء المرتكبة
		<input type="text"/>	قليلة	
		<input type="text"/>	جودة عالية	6- هل الخدمات المقدمة تمتاز بـ
		<input type="text"/>	جودة مقبولة	
		<input type="text"/>	جودة رديئة	



## ملخص

تطرقنا في هذا الموضوع إلى جانب مؤثر ومهم على أداء المورد البشري، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز دور التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

وبعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري، وذلك لأنه السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات وإستراتيجيات تسمح لها بتفمية مواردها البشرية وتحسين أدائها.

ولأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم عملية التدريب. فالتدريب إذن يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الإشراف وتدنئة التكاليف ولقياس عائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة. ثم الاعتماد على جودة الخدمات المصرفية ذلك من منطلق أنها أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم فعالية نظام التدريب.

## Abstract

We touched on this subject as well as an influential and important to the human resource performance, has focused on the problem of research highlighting the role of training in improving the quality of banking services.

After the study, it became clear to us that most of the economic institutions based largely on human resource, because it is the most effective path to improve quality and achieve competitive advantage and increase the profitability of the enterprise. This is achieved all this through the adoption of policies and strategies to allow them to develop human resources and improve performance.

And for that turn these institutions to apply the training policy on a sequential and complementary stages, starting with identifying training needs and the design and implementation of the program and finally assess the training process. Training is therefore working on improving individual and group performance and this through the development of knowledge and skills development, good capacity utilization, reduce costs Tdnh supervision and training and to measure the return on human resource and enterprise performance. Then rely on the quality of banking services so out of it the most important indicators used to assess the effectiveness of the training system.