

تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي:
دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة (المجمع الجهوي للاستغلال+الوكالة
الرئيسية للاستغلال)

*Human resource training and its relationship to improving
organizational performance: An Applied study at the Bank of Agriculture
and rural Development in Mila (the regional group of exploitation + the
main agency for exploitation)*

بوسالم بوبكر

نصروش أحمد نجيب

مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي

مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي

لتحقيق التنمية المستدامة

لتحقيق التنمية المستدامة

المركز الجامعي نور البشير البيض _ الجزائر

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة _ الجزائر

bakeur87@gmail.com

nesrouchenadjib73@gmail.com

تاريخ القبول : 2022/12/01

تاريخ الاستلام: 2022/10/12

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء التنظيمي وبيان خصائصه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على الأداء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميلة باستعمال الأدوات الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التدريب وأداء البنك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب؛ الأداء؛ الأداء التنظيمي؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميلة.

تصنيف JEL: J82، L25، P47، J28.

Abstract:

The study aims to shed light on the training of human resources and to clarify its importance and the stages through which the training Process and its characteristics and factors affecting it. The study tries also to demonstrate the impact of the training on the organizational performance at the agricultural and rural development bank of Mila using statistical tools. The study found a positive correlation between the training and the performance of the bank in question.

Keywords: Training; performance; organizational performance; Agriculture and rural Development Bank Mila Branch.

Jel Classification Codes : J82, L25, P47, J28.

1. مقدمة:

يعتبر تأهيل العنصر البشري أحد أهم الاستثمارات التي تقوم بها المنظمات باعتباره أساس كل تنمية وتقدم، بل وأصبحت الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها قوة شركات الأعمال وكفاءتها لإدارة عناصر الإنتاج. وبصفة عامة، فإن الموهبة أصبحت سلعة هامة لتحقيق التميز ويكثر عليها الطلب، الأمر الذي جعل من إدارة الموارد البشرية وحسن اختبار الموظفين واكتشاف مواهبهم وتنميتها عامل هام وحاسم في بعض الأحيان.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين وتنمية مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة أساليب التدريب وذلك بغرض التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف الفرد لإكسابه المهارة والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يسهم في رفع مستوى إنتاجيته في العمل.

ويعد الأداء التنظيمي من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو أحد الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وقد حظي الأداء التنظيمي باهتمام متزايد من قبل الباحثين كونه يشتمل على مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الناجحة الساعية إلى تحقيق الأداء المتميز الذي يضمن بقاء المنظمة ونموها وتعزيز مكانتها التنافسية.

مشكلة الدراسة: تزخر الساحة المالية الجزائرية بعدد لا بأس به من البنوك منها ما ينتسب للقطاع العمومي ومنها الخاص والأجنبي، وباتت هناك منافسة شديدة بين هاته البنوك من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية وكسب رضا عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم واستقطاب أكبر عدد من الزبائن المحتملين الذين هم في رحلة بحث مستمرة عن خدمات مالية ذات جودة عالية وأمنة. ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR BANK) من البنوك السباقية في الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله بغرض الرفع من جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتحسين أداء البنك وتعزيز مكانته في الساحة المالية، وهذا ما أدى إلى طرح الإشكالية التالية: ما دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR فرع ميله (المجمع الجهوي للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال)؟

فرضية الدراسة: للإجابة على سؤال الدراسة يمكننا صياغة الفرضية التالية: يوجد دور معنوي لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميله (المجمع الجهوي للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال).

أهمية الدراسة: إن دراسة دور استراتيجية التدريب في تحسين الأداء التنظيمي من شأنه دفع البنوك إلى ضرورة تطبيق المراحل المختلفة للعملية التدريبية لرفع كفاءة العاملين لديها مما يؤدي

إلى التقليل من الأخطاء التشغيلية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم، وكذلك أيضا تحسين أداء البنوك من خلال الاهتمام بالتدريب كاستراتيجية فعالة لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق. أهداف الدراسة: يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء المنظمات، وتتفرع عنها مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

- توضيح الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة: التدريب، الأداء التنظيمي؛
 - دراسة أهداف التدريب، أنواع التدريب، مراحل العملية التدريبية؛
 - دراسة خصائص الأداء التنظيمي، مكونات الأداء التنظيمي؛
 - اعتمادا على نتائج الدراسة يتم تقديم توصيات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من أجل دعم الاهتمام بتدريب وتطوير العنصر البشري من أجل تحسين أداء البنك.
- الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي اعتمدنا عليها نذكر:

- دراسة (بوغريس لامية، 2013) تحت عنوان: "التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة وزارة البيئة و التهيئة العمرانية-": تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة و تمثلت عينة الدراسة في (165) مفردة و تمثل (40%) من مجتمع الدراسة، و قد توصلت الدراسة أن التدريب يؤثر على أداء العاملين و ذلك لأنه يرفع من كفاءة الموظفين لإنجاز أعمالهم اليومية و يقلل من حجم الأخطاء المرتكبة كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و الإحساس بالانتماء للمؤسسة كما يقوي لديهم روح الإبداع و إدخال أساليب عمل جديدة.

- دراسة (طالب محمد أبو عليم، 2014) تحت عنوان: "أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان": ركزت الدراسة على الربط بين التمكين الإداري كمتغير مستقل و مدى تأثيره على الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع وهذا على مستوى المستشفيات الخاصة في مدينة عمان الأردنية. وقد اختار الباحث عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (250) فردا من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف)، وكان من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة والمشاركة) و متغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.

- دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان:

"Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تمت دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وبالتالي انعكاس ذلك على أداء الأفراد العاملين.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: لقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره اللامتناهي في المؤسسة وقدرته على خلق التميز وضمان التفوق على المنافسين. وجاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. ويكمن اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة في المؤسسة التي اخترناها كمحل للدراسة الميدانية ألا وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميله (المجمع الجهوي للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال).

2. الإطار النظري للتدريب

2.1. مفهوم التدريب: لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة لإدارة الموارد البشرية بالمستوى المطلوب، وجب على المؤسسة العمل على تدريب وتطوير مواردها البشرية قصد تلبية احتياجاتهم من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطوير، وفي الوقت ذاته تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتقني من خلال قوة العمل المؤهلة وذات الكفاءة. وقد وردت عدة تعريفات للتدريب نذكر منها الآتي:

- التدريب هو "عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح (بربر، 2012، صفحة 257)، وهناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن "التدريب لا يختلف عن التكوين ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداماً (بوحيديد، 2016).

- التدريب هو عملية تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، ولن يحدث هذا التغيير إلا عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد ومعلوماتهم ومعارفهم وأراءهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وتطوير أساليب الأداء وبالتالي زيادة القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (حداد و بن عروس، 2019). ويرى (ريتشمان) أن تنمية وتطوير الموارد البشرية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تدعم تغيير السلوك

وتوفير فرص التعلم للموظفين، وتهدف هذه الأنشطة إلى تطوير مهارات الموظفين وإكسابهم المرونة للتكيف مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. إنّ الهدف الرئيسي من تنمية وتطوير الموارد البشرية هو السعي إلى تحقيق الأداء العالي، ويقدم نفس الباحث أمثلة محددة لأنشطة التطوير حيث يرى أنها تشمل التدريب والتطوير، التغذية العكسية والتقييم وكذلك التخطيط والتطوير الوظيفي وإدارة التغيير (Richman, 2015).

إنّ تحديد برنامج تنمية وتطوير الموارد البشرية المناسب يستند إلى التعرف على مجموعة محددات تتحكم في طبيعة وكيفية تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المحددات الكفاءات الواجب تطويرها، وكفاءة حل المشاكل وإدارة الوقت، وكثافة التدريب، والأساليب المعرفية المطلوبة، المكان والسعر المخطط له، والتكاليف غير المباشرة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، ونوعية المناصب المراد تطويرها، كلها عناصر وجبت مراعاتها عند تحديد ووصف برنامج لتنمية وتطوير الموارد البشرية (مقراش ومولوح، 2019).

2.2. أهداف التدريب: يمكننا حصر أهداف العملية التدريبية في العناصر التالية:

- إكساب معارف محددة: من أجل تلبية احتياجاتها وتطوير عملياتها وأسواقها، تسعى المنظمة إلى تزويد أفرادها العاملين باستمرار بالمعارف والمعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم.
- إكساب الخبرات والمهارات: إنّ الهدف من البرنامج التدريبي ليس فقط تزويد العاملين بالمعارف ولكنه يهدف كذلك إلى إكساب الأفراد خبرات ومهارات في مجال تخصصهم تمكّنهم من أداء أعمالهم بطريقة أحسن.
- تموين المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة.
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.

3-2. أنواع التدريب: يمكن تحديد عدة أنواع للتدريب نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): أنواع التدريب

نوع التدريب	النتائج المترتبة على التدريب
الفني: تدريبات تتم في محددات وظيفية مختارة.	يساعد على أداء المهام بجودة عالية، ويكون بشكل متكرر ومنظم.
النوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة والأدوات التقنية للتطوير، يحتاج إلى مدربين متخصصين.	يوفر حلولاً سريعة للمشكلات الفردية والجماعية ويقدم فائدة للمنظمة.
المهاري: التفكير الإبداعي ومهارات التواصل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات.	يستفيد جميع الموظفين من التدريب، مع ضرورة التركيز على الفئة المحتاجة للتدريب.
المتخصص: التعليم للحصول على معارف وخبرات بتدريب الإطارات تدريباً مستمراً في فترات خاصة بالتدريب فضلاً على تنظيم وتقسيم العمل.	يساعد على توفير مخزون من العمال المتخصصين الذين تستفيد منهم المنظمة، بالنظر لامتلاكهم مهارات فردية وكفاءات مختلفة عن العمل.
الوظيفي: التعليم في مجالات التسويق وإدارة المبيعات، الإدارة والتخطيط، التعامل مع العملاء والزبائن والموارد البشرية.	يؤدي التدريب الوظيفي إلى الأداء الأحسن والتطوير الوظيفي، والتركيز على نوع واحد من الوظائف.
متعلق بالأنشطة: الاعتماد على مناهج نوعية من المهارات الخاصة بتعلم الأفراد أصول القيادة والمسؤولية والعمل الجماعي بالمشاركة في العمليات الإدارية.	توفير وسائل فعالة وأدوات الارتباط بين فرق العمل بتقديم الدعم بالتوجيه والإرشاد.
من أجل الإدارة: بتوفير الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة الإستراتيجية، وإدارة التغيير والتطوير.	يتعرف المدراء من خلاله على نوع المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة وبالتالي إيجاد الحلول واتخاذ القرارات المناسبة لصالح المنظمة والعمال.

المصدر: السعيد جقيدل، 2021، تنمية الموارد البشرية وتمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، ص 114.

2-4 مراحل العملية التدريبية: يمر التدريب الفعال بأربعة مراحل أساسية:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعبر الاحتياجات التدريبية عن "مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (عطاي و ترزولت عمروني، 2018). ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أساس نجاح العملية التدريبية، حيث يقوم

المسؤولون على العملية التدريبية باتخاذ القرارات ووضع الخطط الصحيحة والمدرسة من أجل الرفع من مستوى المتدربين من حيث الأداء والجاهزية في تأدية الأعمال والمهام الوظيفية. يحدث الاحتياج التدريبي عندما تظهر فجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب أي بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

تستند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مجموعة من الأبعاد (بربر، 2012، صفحة 261):
 *البعد الأول و الذي يتعلق بتحليل التنظيم Organization analysis فهو يشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب،
 *أما البعد الثاني فيتعلق بتحليل المهام (الوظائف) Job analysis ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة،
 *وأما فيما يتعلق بالبعد الثالث أي تحليل الأفراد Employees analysis فيهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مسألة ضرورية.

ب-تصميم البرنامج التدريبي: تأتي هذه المرحلة بعد تعرف المؤسسة على احتياجاتها التدريبية وتعني تحديد أهداف العملية التدريبية، تحديد محتوى التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، مدة البرنامج التدريبي، مكانه وتكاليفه (مانع، 2015). كما أن عملية بناء وتصميم البرنامج التدريبي يجب أن تتم بطريقة احترافية ومدرسة وتتضمن مجموعة من الإجراءات المتسلسلة أهمها (بربر، 2012، صفحة 261): تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة والمطلوب التدريب عليها؛ اختيار أسلوب أو طريقة التدريب المناسبة؛ اختيار المدربين المناسبين من ذوي الخبرة والاحتراف.

ج-تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يبقى للمنظمة ترجمته على أرض الواقع، فتقوم باختيار الطرق المناسبة والأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج التدريبي سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أو من ناحية اختيار المدربين الأكفاء ومواعيد وأماكن إجراء البرنامج التدريبي.

د-تقييم البرنامج التدريبي: مرحلة تقييم العملية التدريبية هي آخر مرحلة في مراحل التدريب وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها.

3. الإطار النظري للأداء التنظيمي

1.3. تعريف الأداء التنظيمي: من بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

- يعرف (P. Drucker) الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (drucker, 1999, p. 73). وعرف الأداء التنظيمي على أنه "مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (توفيق، 1999، صفحة 03). وعرف الأداء أيضا على أنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الاقتصادية واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها الوحدة الاقتصادية وفقا لمتطلبات نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (طويقات، 2015).

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه مفهوم واسع ونشاط شمولي يعبر عن قدرة المنظمة على التنظيم والاستغلال الكفء لمواردها المالية والمادية والبشرية المتاحة بما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات.

2.3. خصائص الأداء التنظيمي: يتميز الأداء التنظيمي بمجموعة من الخصائص، نذكر منه (مقراش ومصالح الضمور، 2019):

- لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير القيادات، فهو يتصف بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات والتجارب السابقة للمنظمة؛
- الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، أي عدم احتكار سلطة القرار من طرف شخص واحد؛

- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك حفاظا على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة؛
- استثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة.

3.3. مكونات الاداء التنظيمي: يتكون مصطلح الأداء من عنصران رئيسيان هما الكفاءة والفعالية:

الكفاءة (Efficiency): يمكن تعريف الكفاءة بأنها "لحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من المدخلات (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى

إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى. وعرفها (منتزيرغ) على أنها القدرة على اختيار الطريقة التي تحقق أحسن نتيجة باستغلال الإمكانيات المتوفرة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة (جودة، 2006، صفحة 227).

الفعالية (Effectiveness): تعرّف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو، وأدخل Drucker.P توجه جديد لمفهوم الفعالية يتمثل في الاختيار الجيد لأهداف المنظمة، وعرف الفعالية على أنها لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف (Drucker, 1974, p. 14).

الإطار التطبيقي للدراسة

1.4. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: سوف نحاول في هذا الجزء التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال العناصر التالية:

أولاً- منهج الدراسة المتبع: سعياً لتحقيق أهداف الدراسة وجب علينا تحديد المنهج المتبع، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة بالاعتماد على مسح آراء المبحوثين وإجراء الدراسة التحليلية للبيانات المستخرجة للوصول إلى نتائج دقيقة، بحيث تم استخدام أداة الاستبيان لتحقيق هذا الغرض.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال) على مستوى مدينة ميلة بمختلف رتبهم (مدير، نواب مدير، رؤساء مصالح، عمال منفذين...) وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (50) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (40) استبانة منها (30) استبانة صالحة للتحليل أي ما يمثل 64 %، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

الفروع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	(%)
المديرية الجهوية للاستغلال	30	24	21	70%
الوكالة الرئيسية للاستغلال	20	16	11	55%
المجموع	50	40	32	64%

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثالثا- أدوات جمع البيانات: تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، وكلما زادت الدقة المنهجية في اختيار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية. وبغية جمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

أ- المقابلة: سعيا للحصول على أكبر قدر من المعلومات المساعدة على فهمنا وتفسيرنا للظاهرة محل الدراسة بما تتضمنه من متغيرات فقد لجئنا لإجراء مقابلات مع مسؤولين وعمال إدارة البنك محل الدراسة للحصول على أكبر قدر من البيانات التي من شأنها المساهمة في فهم العلاقة المراد دراستها.

ب- الاستبيان: لقد تم الاعتماد على الاستبيان في إعداد هذه الدراسة بطريقة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنه وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات المجمعة بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على أفراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة. ولتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة للدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل، الخبرة).

الجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة التي تم استخدامها للكشف عن أبعاد التدريب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة ميله، وقد تكونت فقرات هذا الجزء من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات فرعية هي: المجال الأول: وتتضمن (4) فقرات لقياس الاحتياجات التدريبية؛ المجال الثاني: وتتضمن (4) فقرات لقياس البرنامج التدريبي؛ المجال الثالث: وتتضمن (4) فقرات لقياس تنفيذ البرنامج التدريبي؛ المجال الرابع: وتتضمن (4) فقرات لقياس تقييم البرنامج التدريبي.

الجزء الثالث: يتضمن فقرات الاستبانة التي تم استخدامها للكشف عن الأداء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية للاستغلال + الوكالة الرئيسية للاستغلال) بميلة، وقد تكونت فقرات هذا الجزء من (16) فقرة.

وأما فيما يخص مقياس الاستبيان فانطلاقا من طبيعة ومضمون دراستنا والبيانات المراد جمعها وتحليلها فقد قمنا باختيار مقياس ليكرت « Likert » بسبب كونه الأكثر انسجاما مع المتغيرات المبحوث عنها، والأكثر تعبيرا عن آراء المبحوثين بتميزهم بالدقة من حيث درجة موافقة أو رفض

المبحوثين للعبارات المقدمة، حيث استعملنا خمس عبارات معبرة عن إجابات المبحوثين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثان.

كما هو موضح في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابات محصورة ومرتبطة من: 01 إلى 05، حيث يعتبر مقياس ليكرت من النوع الفئوي (Interval scale)، لذلك فإن الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل ودراسة الإجابات هي من نوع البارامترية (Parametric Methods)، بشرط أن يكون توزيع إجابات عينة الدراسة توزيعاً طبيعياً.

رابعا-صدق وثبات الاستبيان

- **الصدق الظاهري للأداة:** للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، حيث تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاتهم لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس هذا الموضوع.

- **صدق الاستبيان (الداخلي والبنائي):** قمنا بحساب الاتساق الداخلي لجميع فقرات أبعاد الاستبيان بالنسبة لعينات الدراسة انطلاقاً من حساب قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية والمحمور التابعة له حيث تحصلنا على النتائج التالية: معامل الارتباط بالنسبة لمتغير التدريب 83.1% ومتغير الأداء التنظيمي بنسبة 82.70 %، بحيث يتضح بأن قيمة معاملات الارتباط موجبة وقوية ودالة عند مستوى 0.05 فمستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.05)، وبالتالي يمكننا الحكم بأن كل فقرات وأبعاد الاستبيان صادقة من أجل ما صممت لقياسه، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

المحور الرئيسي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	N
التدريب	0.831	0,000	32
الأداء التنظيمي	0.827	0,000	32

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

- **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار ثبات الاستبيان لجأنا لمقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، حيث يرى المتخصصون في هذا المجال أنه إذا زادت قيمته عن 60% يتم الحكم

على قدرة الاستبيان على قياس ما صمم من أجله، وتماشيا مع ذلك فإن قيم المعاملات المحسوبة ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): قيمة معاملات ثبات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية	16	79%
المتغير التابع: الأداء التنظيمي	16	83.3%
الثبات الكلي للاستبانة	32	80.7%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال القيم الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغير تدريب الموارد البشرية 79%، و 83.30% بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي، وأما فيما يتعلق بالقيمة الكلية لجميع المحاور فقد بلغت 80.7% وهذا ما يدل على صلاحية الاستبيان للتحليل الإحصائي ودراسة متغيراتها.

خامسا- المعالجات الإحصائية المستخدمة وسلم القرار: بعد توزيعنا للاستبيان على عينة الدراسة واسترجاعنا لنسبة معتبرة، قمنا بإدخال البيانات المتضمنة في برنامج (SPSS) النسخة رقم (25) وأجرينا التحليلات اللازمة انطلاقا من جملة من الاختبارات الإحصائية كالآتي:

- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة درجة تركز إجابات المبحوثين حول قيمة محددة محسوبة انطلاقا من قسمة عدد القيم على عدد الإجابات المساوية لعدد الاستبيانات، وكنتيجة لاستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فإن المتوسطات الحسابية الدالة على قوة مستوى أي متغير من متغيرات دراساتنا هي تلك الأكبر من المتوسط الافتراضي والمقدر قيمتها تبعا للجدول (02) بالقيمة 3 المتمثلة في القيمة إلى حد ما وبذلك فإن ما يفوقها هو موافق أو موافق تماما، حيث يقدر قيمة المدى 0.8 ويتم الحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للعبارة تبعا للقيم الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): فئات ومستوى الإجابات في مقياس ليكرت

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماما
الفئات	من: 1 إلى 1.80	من: 1.81 إلى 2.6	من: 2.61 إلى 3.40	من: 3.41 إلى 4.20	من: 4.21 إلى 5.0
مستوى الإجابات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر: من إعداد الباحثان.

حيث يتم الحكم على ضعف المتوسط المحسوب إذا تراوحت قيمته بين 1.00 و 2.60 ويتم الحكم على مستواه المتوسط إذا تراوحت قيمته بين 2.61 و 3.40، بينما يتم الحكم على قوته إذا كانت قيمته تتراوح بين 3.41 و 5.00.

- الانحرافات المعيارية: اعتمدنا على الانحراف المعياري من أجل الحكم على درجة توافق إجابات المبحوثين المشكلين لعينة الدراسة حول المتوسط المحسوب والمتعلق بكل عبارة، ومن أجل الوصول لتقدير قيمة الانحرافات المعيارية المحسوبة، فقد تم اللجوء لاختبار t لمتوسط عينة واحدة "One sample T test".

- اختبار ألفا كرونباخ: لجأنا لمقياس ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات الاستبيان حيث اتضح جليا من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) أن قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%.
- معامل الارتباط بيرسون: قمنا بالاستعانة بهذا المعامل من أجل الحكم على صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الاستبيان كما هو مبين في الجدول رقم (03) بالإضافة لاستخدامه في معرفة درجة الارتباط بين المتغيرات في العينة محل الدراسة حيث يتم الحكم على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين إذا فاقت قيمته 0.7 (موجب أو سالب) وما هو أقل من 0.7 فهو ارتباط ضعيف.

- اختبار المعنوية الكلية (F test): من بين أبرز الشروط للتأكد من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار المشكل من متغيرين هو ضرورة وجود معنوية كلية، إذ يتم الحكم على وجود معنوية في النموذج إذا كان واحد على الأقل من معاملي الانحدار معنوي، حيث لجأنا لذلك لاختبار (F test) الذي يقوم على افتراض رئيسيين هما: (H0) نموذج الانحدار معنوي، (H1) نموذج الانحدار غير معنوي.

- اختبار المعنوية الجزئية (T test): بالإضافة لتحقيق شرط المعنوية الكلية في نموذج الانحدار ومن أجل التأكد من صلاحية تطبيقه يجب التأكد أيضا من شرط المعنوية الجزئية كما سيتم توضيحها فيما بعد.

- اختبار كلومجروف - سمرنوف (I-Sample K-S): من أجل التأكد من صلاحية تطبيق جميع الاختبارات المعملية المذكورة سابقا، قمنا باللجوء لاختبار كلومجروف-سمرنوف، حيث يتطلب الاعتماد على نموذج الانحدار المذكور ضرورة وجود توزيع طبيعي، وهو ما سنقوم بتحديده انطلاقا من هذا الاختبار.

- اختبار t لمتوسط عينة واحدة (one sample T test): يقودنا اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة لحساب وتقدير مدى دلالة المعلومات في النموذج، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، حيث يمكننا من الحكم على درجة إجماع إجابات المبحوثين وفقاً للسلم الخماسي ليكرت (likert) من خلال قيم الانحراف المعياري إذ يتم ذلك باختبار معنوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال هذا الاختبار.

2.4. تحليل مستويات بيانات متغيرات الدراسة

سنقوم في هذه النقطة بدراسة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة وهي موضحة كما يلي:
أولاً- تحليل محور البيانات الشخصية: بعد انتهائنا من إعداد الاستبيان وقيامنا باختيار البنك محل الدراسة وتوزيعه، بحيث وجه لإطارات البنك، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والمهنية العامة، تم التوصل للعدد والنسب المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): الخصائص الشخصية للعينة

البيانات الشخصية		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	68%
	أنثى	10	32%
الشهادة	أقل من جامعي	5	15%
	ليسانس	16	50%
	ماجستير	1	3%
	أخرى (مهندس دولة، مؤهلات أخرى)	10	32%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	4	14%
	من 05 إلى 10 سنوات	5	15%
	من 10 إلى 15 سنة	14	43%
	أكثر من 15 سنة	9	28%
المسمى الوظيفي	إطار	13	40%
	عون تحكم	6	18%
	عون تنفيذ	8	25%
	إداري	5	16%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 68% مقابل 32% من الذكور، كما يتبين أن حوالي 50% من عينة الدراسة من حاملي

شهادة الليسانس ثم يلحقها حاملو شهادات أخرى (الأهلية، تخصصات أخرى)، وأما فيما يخص عامل الخبرة فإن الفئة الثالثة (من 10 إلى 15 سنة) تبين أن جزء كبير من أفراد العينة ذو خبرة طويلة في البنك، كما أن 40% من العمال هم إطارات بالبنك، مما سبق نستنتج أن أفراد العينة المستجوبة متنوعة من حيث خصائصها الشخصية والمهنية، هذا ما يسهل الحصول على إجابات تتميز بالمصدقية عن العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

ثانياً- تحليل أبعاد محور التدريب: بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات المتعلقة بمدى تبني أبعاد التدريب في البنك محل الدراسة، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبينين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): التحليل الوصفي لأبعاد محور التدريب

الرقم	أبعاد محور التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.570	0.463	43.592	0.000	قوي
02	تصميم البرنامج التدريبي	3.445	0.522	37.293	0.000	قوي
03	تنفيذ البرنامج التدريبي	3.710	0.504	41.614	0.000	قوي
04	تقييم البرنامج التدريبي	3.523	0.576	34.587	0.000	قوي
	المجموع	3.562	0.366	54.986	0.000	قوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25)

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتضمن إجابات المبحوثين حول مدى تبني أبعاد التدريب في البنك محل الدراسة، كل المتوسطات الحسابية كانت قوية، حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت، واستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ 0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده تحديد الاحتياجات التدريبية 3.570 بانحراف معياري يقدر بـ 0.463، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده تصميم البرنامج التدريبي 3.445 وهو أكبر من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 3، وأما فيما يخص المتوسط الحسابي الخاص ببعده تنفيذ البرنامج التدريبي فلقد قدر بـ 3.710 بانحراف معياري 0.504 وبقيمة (t) دالة إحصائية، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده تقييم البرنامج التدريبي 3.523 بانحراف معياري يقدر بـ 0.366 وقيمة (t) دالة إحصائية.

وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام لمدى تبني أبعاد التدريب في البنك محل الدراسة التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 3.562 بانحراف معياري قدره 0.366 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 54.986 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن تبني أبعاد التدريب في البنك محل الدراسة قوي، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول المستوى القوي. ويمكننا القول إن البنك محل الدراسة يهتم بتطبيق متغير التدريب من خلال أبعاده المختلفة المذكورة أعلاه.

ثالثاً-تحليل أبعاد محور الأداء التنظيمي: بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والمتوافقة مع إجابات عينة الأفراد المبحوثين عن العبارات التي توضح الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في البنك محل الدراسة، تم التوصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والدلالة والقرار المبيين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): التحليل الوصفي لأبعاد محور الأداء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة	القرار
01	البعد المالي	4.070	0.376	61.087	0,000	قوي
02	بعد الزبائن	3.773	0.427	49.912	0,000	قوي
03	بعد العمليات الداخلية	3.867	0.487	44.857	0,000	قوي
04	بعد التعلم والنمو	3.335	0.630	29.927	0,000	متوسط
	المجموع	3.761	0.362	58.645	0,000	قوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25)

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتضمن إجابات المبحوثين عن العبارات التي توضح الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في البنك محل الدراسة، أن أغلب المتوسطات الحسابية كانت قوية ما عدا المتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو كان متوسط، حيث اعتمدنا على مقياس ليكرت واستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اختبار (one-sample test)، حيث تأكد لنا ذلك بقيم (t) التي كانت موجبة عند مستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ 0.05، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي 4.070 بانحراف معياري يقدر بـ 0.376 وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الزبائن القيمة 3.773 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 بقيمة (t) دالة إحصائية، وأما فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية فقد قدر المتوسط الحسابي له 3.867 بقرار

قوي حسب المعطيات المتواجدة بالجدول رقم (05)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو في البنك محل الدراسة 3.335 بانحراف معياري يقدر بـ 0.630 وهو دال إحصائياً من خلال قيمة (t) المحسوبة. وقد انعكست هذه المتوسطات على قيمة المتوسط العام لمحور الأداء التنظيمي التي بلغت عند مستوى الخطأ المسموح به 3.761 بانحراف معياري قدره 0.362 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 58.645 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل أن مستوى الأداء التنظيمي في البنك محل الدراسة قوي، كما أن جميع الانحرافات المعيارية أقل من الواحد، وهو ما يدل على وجود إجماع حول المستوى القوي. ويمكننا القول إن البنك يحقق الأداء التنظيمي بدرجة قوية من خلال البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبدرجة متوسطة من خلال بعد التعلم والنمو.

3.4. تحليل نتائج نموذج الانحدار: لتحليل العلاقة الموجودة بين المتغيرات المحددة في الإشكالية والجزء النظري لدراستنا، سوف نلجأ لمعاملات الارتباط واستنتاج دالة رياضية تحدد مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، وتماشياً مع ذلك سنستخدم نموذج الانحدار لتوضيح تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنك محل الدراسة، من خلال الشروط الرياضية، والتي يمكننا مناقشتها فيما يلي:

أولاً- حساب الارتباط: يمكننا تحديد علاقة الارتباط بين المتغير المستقل، المتمثل في تدريب الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي من خلال معامل بيرسون الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

الارتباط		تدريب الموارد البشرية	الأداء التنظيمي
تدريب الموارد البشرية	معامل بيرسون	1	0.374
	الدلالة	/	0.035
	N	32	32
الأداء التنظيمي	معامل بيرسون	0.374	1
	الدلالة	0.035	/
	N	32	32

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، في إجابات المبحوثين بالبنك محل

الدراسة والذين بلغ عددهم 32، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 37.4% عند مستوى الدلالة 0.035. وهي أقل من مستوى الخطأ المعتمد عليه والمسموح به 0.05.

ثانيا- اختبار المعنوية الكلية: بعد تمكننا من اكتشاف وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، وللتأكد من إمكانية تطبيق نموذج الانحدار، لا بد من تحقق شرط وجود معنوية كلية في النموذج المقترح الذي ستكون دلالاته كالآتي: $Y = aX + b$ ، بالنسبة للمتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، ويفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات المتمثلة في (a, b) غير معدومة، أما في حالة انعدام تلك المعاملات، فذلك يعني عدم صلاحية تطبيق النموذج، والجدول الموالي يلخص لنا نتائج تطبيق اختبار فيشر أو ما يعرف باختبار F.

الجدول رقم (10): اختبار F المعنوية الكلية لنموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	0.572	1	0.572	4.887	0.035
الخطأ	3.510	30	0.117	-	-
الكلية	4.082	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يقوم اختبار فيشر على أن واحد على الأقل من معاملات الدالة المذكورة سابقا (a, b) غير معدومة، ويتم ذلك من خلال الفرضيتين التاليتين: H_0 نموذج الانحدار غير معنوي: في حال كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05، و H_1 نموذج الانحدار معنوي في حالة ما إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05. وحسب النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 4.887 بمستوى دلالة 0.035، فبذلك نرفض الفرض العدمي ونستبدله بالفرض المتمثل في نموذج الانحدار المعنوي.

من أجل استكمال شروط تطبيق نموذج الانحدار، سنقوم بحساب معاملي التحديد الذي يقيس نسبة تفسير المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) للتغير في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
---------	----------------	---------------	----------------------	------------------------

0.342	0.111	0.140	0.374	01
-------	-------	-------	-------	----

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

كما هو موضح في الجدول رقم (11)، تقدر قيمة معامل التحديد 14 % وبتصحيحه أصبح يقدر بـ 11.1 % أي أن 11.1 % من التغيرات التي تحدث في الأداء التنظيمي في البنك محل الدراسة محل الدراسة يفسرها تدريب الموارد البشرية، فبذلك نقول إن تدريب الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بنسبة 11.1 % بالبنك محل الدراسة.

ثالثاً- اختبار اعتدالية التوزيع: يقصد باعتدالية التوزيع هو الإجابة على السؤال المتمثل في إتباع البيانات المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي أم العكس، حيث يتم استعمال اختبار (كولومجروف – سمرنوف) لتحديد صلاحية تطبيق نموذج الانحدار أو لا، والنتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول 12: اختبار كولومجروف – سمرنوف (1 Sample K-S) للنموذج

توزيع البواقي	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية
محور تدريب الموارد البشرية	0.099	0.200	32
محور الأداء التنظيمي	0.131	0.178	32

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25)

يتوقف الحكم على اعتدالية التوزيع على قيمة إحصائية كولومجروف – سمرنوف ومستوى دلالتها عند 0.05 وذلك حسب الفرضيتين التاليتين: H_0 البيانات تتبع توزيع غير طبيعي: إذا كانت قيمة F دالة عند المستوى 0.05؛ و H_1 البيانات تتبع توزيع طبيعي: إذا كانت قيمة F غير دالة عند المستوى 0.05. وبالرجوع للجدول رقم (12) نجد أن القيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف – سمرنوف قد بلغت 0.099 بالنسبة للمتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) عند مستوى دلالة 0.200، وبالنسبة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بلغت قيمة إحصائية كولومجروف – سمرنوف 0.131 عند مستوى دلالة 0.178، وبذلك نلاحظ أنها قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي H_0 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع غير طبيعي ونقبل الفرض H_1 المتضمن لتتبع البيانات لتوزيع طبيعي. رابعاً- اختبار المعنوية الجزئية: بعد تأكدنا من توفر كل الشروط لتطبيق نموذج الانحدار، من خلال قياس مساهمة المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) في تحقيق المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، قمنا بحساب مكونات نماذج الانحدار، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار

النموذج 01	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
	B	الخطأ غير المعياري		المحسوبة	
الجزء الثابت	2.442	0.600	-	4.068	0.000
	0.371	0.168	0.374	2.211	0.035

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

يعتبر تتبع مصدر المعنوية في النموذج الكلي من أبرز أهداف تطبيق نموذج الانحدار، والذي يفترض أن واحد على الأقل من المعاملات معنوي، حيث يقوم اختبار المعنوية الجزئية t بالنسبة للجزء الثابت وبالنسبة لمعامل المتغير المستقل على ما يلي: - بالنسبة للجزء الثابت:

H0 معامل الانحدار غير معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t غير دالة عند المستوى 0.05.

H1 معامل الانحدار معنوي: في حالة ما إذا كانت قيمة t دالة عند المستوى 0.05.

و تماشياً مع النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الجزء الثابت قد بلغت 2.442 بمستوى دلالة بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، بذلك نرفض الفرض العدمي H0 ونستبدله بالفرض H1، أما بالنسبة لقيمة معامل المتغير المستقل التي بلغت 0.371 بمستوى دلالة 0.035 وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به في الدراسة، وبالتالي نرفض H0 ونستبدله H1، انطلاقاً من هذه النتائج قمنا بتشكيل دالة الانحدار المتعلقة بتدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي، التي كانت كالآتي: $Y = 0.371 X + 2.442$ ، أي أن:

الأداء التنظيمي = 0.371 تدريب الموارد البشرية + 2.442

4-4. اختبار ومناقشة فرضية الدراسة: تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميله (المجمع الجهوي للاستغلال + الوكالة الرئيسية). يمكننا تحليل علاقة الارتباط الموجودة بين تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال الجدول رقم (10) حيث تبين لنا أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 4.887 ومستوى الدلالة 0.035 وهو أقل من المستوى المسموح به والمقدر بـ 0.05، الأمر الذي يدل على صلاحية النموذج من أجل اختبار هذه الفرضية، كما نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.374 مع وجود قدرة تفسيرية متوسطة بالنموذج، وأيضاً وفقاً لقيمة معامل التحديد المبينة بالجدول رقم (11) التي بلغت 14% وبتصحيحه أصبح يقدر بـ 11.1%، أي أن 11.1% من التغيرات التي تحدث في الأداء التنظيمي بالبنك محل الدراسة تفسرها

تدريب الموارد البشرية، بذلك نقول أن تدريب الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأداء التنظيمي بنسبة 11.1% بالبنك محل الدراسة، كما يوضح لنا الجدول رقم (13) الذي يتضمن قيمة معاملات الانحدار، والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي بين تدريب الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء التنظيمي، ووفقا لقيمة (t) المقدرة بـ 4.068 بالنسبة للجزء الثابت و 2.211 بالنسبة لمعامل المتغير المستقل عند مستوى الدلالة 0.000 و 0.035 على التوالي. بذلك نقبل فرضية الدراسة والمتضمنة على أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع ميلة.

5. خاتمة :

لقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين الأداء التنظيمي، ومما لا شك فيه أن لعملية تدريب وتكوين وتأهيل الموارد البشرية أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاط المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، وهو الهدف الذي تصبو إليه كل مؤسسة. وقد أوضحت الدراسة أن المؤسسة قيد الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة) تعتبر التدريب كاستراتيجية ملحة من أجل رفع كفاءة مستخدميه بغرض تقليص الأخطاء التشغيلية وضمان خدمات نوعية لزيائنه والرفع من تنافسية البنك. واتضح أيضا أن التدريب الذي يتلقاه الأفراد العاملون بالبنك يسهم بشكل كبير في تنمية واكتساب مهارات وقدرات فكرية تنعكس إيجابا على مستويات أدائهم. و من خلال تبين و توضيح صدق او نفي الفرضية السابقة، نصل إلى أن للعملية التدريبية بأبعادها المذكورة سابقا والتي تعتبر إحدى المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، تأثيرها واضح على أداء الأفراد و أداء البنك.

توصيات الدراسة: لقد ارتأى الباحث ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات نلخصها فيما يلي:

- رفع مستوى الوعي التنظيمي للمديرين بأهمية تدريب الموارد البشرية في دعم الأداء التنظيمي؛
- اعتماد أساليب علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الأفراد العاملين؛
- التركيز في تصميم البرنامج التدريبية على البرامج والوسائل الحديثة؛
- اعتماد التقييم بعد كل عملية تدريبية من أجل تحديد مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف؛
- المرجوة وكذا مراجعة أوجه القصور واتخاذ التدابير التصحيحية.

6. قائمة المراجع:

أولا) المراجع العربية:

1. عبد المحسن توفيق، 1999، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر

2. كامل بربر، 2012، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل، لبنان.
3. مدحت أبو النصر، 2009، مراحل العملية التدريبية: تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر.
4. بوحديد ليلي، 2016، دور محاسبة الموارد البشرية في قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بالمؤسسة الصناعية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 1..
5. بن عروس محمد، حداد سليم، 2019، دور تدريب الموارد البشرية في جودة التسويق داخل المنشأة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 10، العدد 2.
6. عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، 2018، مفهوم الاحتياجات التدريبية و أساليب و أسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 35،
7. أمجد فهد طويقات، 2015، أثر الكفايات الإنتاجية و المرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 30، العدد 06.
8. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، 2019، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي ، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20.
9. فوزية مقراش، كمال مولوج، تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال استخدام التمكين النفسي بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مؤتمر بعنوان: دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراتة، 2019/09/21.
10. مانع سبرينة، 2015، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، 2010، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
12. بوغريس لامية، 2013، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
13. ميسون علي عبد الهادي، 2017، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة..
14. السعيد جقيدل، 2021، تنمية الموارد البشرية و تمكين إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الاجتماع، جامعة سطيف2، الجزائر.

ثانيا) المراجع الأجنبية:

- 15- Drucker, P. (1974). **l'efficacité objectif n° 01 des cadres** (éd. 02). Paris, France: édition d'organisation.
- 16-Drucker, p. (1999). **l'avenir du management selon Drucker**. Paris: village mondial.
- 17-Richman, N. (2015). **Human resource management and human resource development Evolution and contribution**. Creighton journal of interdisciplinary leadership , 1 (2), pp. 120-129.