

((دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة تطبيقية في عدد من المصارف  
(الاهلية))

*(The role of human resources training on the performance of employees-study applied in a number of private banks)*

م.م.ابراهيم علي كردي م.جمال هداش محمد  
A.L.Ahmed fareed A.L.Ibrahim Ali L.Jamal hadash  
(ahmed-faread@yahoo.com) (im-2001@yahoo.com) (jamalj878@gmail.com)

المستخلص :

هدف البحث لبيان دور التدريب في تحسين اداء العاملين اذ تبنت الدراسة في الجانب النظري موضوع التدريب بوصفه متغيرا مستقلا وتحسين اداء العاملين كمتغيرا تابعا ما ف الجانب العملي فقد تم استخدام التحليلات الاحصائية مثل الارتباط والانحدار بين المتغيرات المذكورة فقد صمم الباحثون استمارا الاستبيان متضمنة أسئلة مصاغة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ليتم الإجابة عليها من قبل العاملين في المصارف المبحوثة وذلك للتعرف على آرائهم ومن ثم تحليلها من خلال برنامج spss الإصدار 17 وذلك لمعرفة نوعية وطبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتي كانت بدرجة معنوية اقل من 5% وبعدها توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي أهمها أن التدريب يساعد في زيادة اداء العاملين والتي بدورها تحقق الميزة التنافسية للمنظمة كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي أهمها هي على المصارف أن تهتم بمفاهيم التدريب وتضعه محور اهتمامها ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لها من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن.

**Abstract**

Researchers interested in the subject of training and its role in improving the performance of employees in a number of Iraqi private banks, so researchers have sought to identify the concept of training and its importance and advantages and also get to know the performance of employees and its dimensions and its importance to the researchers designed questionnaire including questions formulated according to the Likert scale quintet to be answered Before working in the surveyed banks in order to know their views and then analyzed through spss software version 17 in order to know the quality and nature of the relationship and influence between research variables that were highly significantly less than 5% and after research found a set of conclusions and that the most important that the training helps to increase performance workers, which in turn check the competitive advantage of the organization also reached Find machine a set of recommendations which the most important are the banks that are

interested concepts of training and put the focus of interest, because of its great benefits is reflected in getting workers to two of the capabilities and highly skilled in handling and provide high-level services quality to customers

### المقدمة :

يشكل التدريب العامل الأكثر أهمية في نجاح المنظمات في العالم وذلك لأهميته في زيادة كفاءة وفعالية كل من العاملين والمنظمة، حيث يعتمد أداء الموظف على عوامل مختلفة، ولكن العامل الأكثر أهمية في أداء العاملين هو التدريب. كما وبعد التدريب وكذلك تنمية العاملين وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها، وان تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات وتسابقها لتقديم الجديد والأفضل في السلع والخدمات لتحقيق رضا المستهلك وتوسيع حصتها السوقية ، أدى إلى تزايد وتأكيد الإدارة على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومهارات عالية المستوى ، لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد والأجود من المنتجات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بال التركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات الجديدة .

### منهجية البحث:

#### أولاً- مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في توضيح اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع المصرفي من خلال عرض الاحتياجيات التدريبية ومعرفة مدى ملائمة البرامج التدريبية الازمة للموظفين في القطاع وتاثيرها على أدائهم ، ولو جود ضعف وقصور في برامج التدريب المتتبعة في مؤسساتنا الخدمية، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتعددة والمتسرعة تحدّم على المنظمات متابعتها وإعداد برامج تدريبية تتناسب معها ، ويمكن حصر مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية.

1. هل تتوفر القناعة لدى المنظمات بأهمية التدريب ودوره في أداء العاملين في المصارف المبحوثة؟

هل يؤثر التدريب على نوعية وجودة الخدمات التي يقدمها العاملين في القطاع المصرفي ؟  
هل يؤثر التدريب على تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في المصارف المبحوثة ؟

#### ثانياً- أهمية البحث :

تكمّن أهمية البحث من خلال الفوائد التي من الممكن ان يحققها التدريب للعاملين في القطاع المصرفي في المصارف المبحوثة ، حيث تم إيجازها فيما يلي :

زيادة إنتاج العاملين كما ونوعا ، من خلال كسبهم المهارات والمعارف الالزمة لأداء وظائفهم ومساعدة العاملين في تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وتفقيص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة يؤدي التدريب الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بها يساعدهم في اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

يؤدي الى ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير أساليب وأساليب القيادة الإدارية ويساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين من ناحية وبين العاملين والإدارة من ناحية أخرى.

### ثالثاً: أهداف البحث:

سعى البحث الى تحقيق مجموعه من الاهداف التي يمكن حصرها بالاتي:

التعرف على اهمية تطبيق المصارف المبحوثة للعملية التدريبية؟

التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المصارف المبحوثة؟

معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في المصارف المبحوثة؟

معرفة العلاقة والاثر بين التدريب وتحسين الاداء للعاملين؟

إغناه المكتبة المحلية والعربيه بالمعلومات الالزمة عن اثر تبني إستراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين في المنظمات بشكل عام؟

### رابعاً-فرضيات البحث :

من أجل التوصل الى إجابات سليمة للتساؤلات وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذا البحث

ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية :

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب وأداء العاملين بدلالة متغيراته في المصارف المبحوثة؟

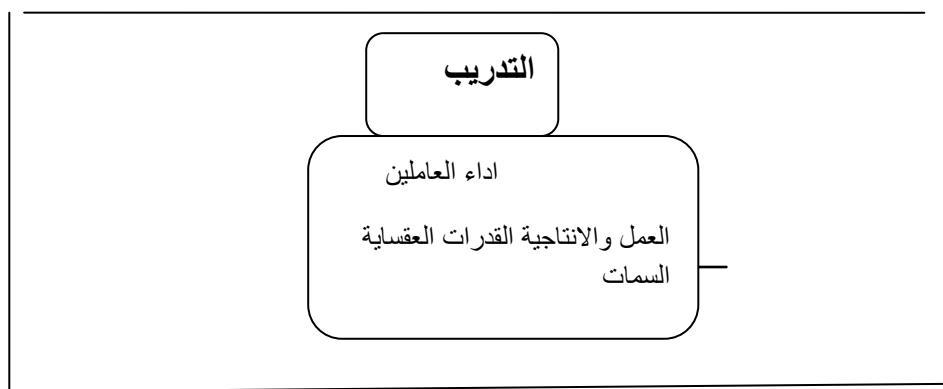
توجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب مع اداء العاملين بدلالة متغيراته؟

### خامساً-نموذج البحث:

تبثح هذه البحث على دور المتغير المستقل ( التدريب ) على مجموعة من المتغيرات التابعة (

اداء العاملين ، المهارات والقدرات الفنية، نوعية و جودة الخدمات )

ويوضح الشكل التالي نموذج البحث وإطارها المفاهيمي :



### سادساً: متغيرات البحث:

تستند هذه البحث على نوعين من المتغيرات وهي المتغير المستقل والمتغير التابع ، يمثل المتغير المستقل (التدريب )

المتغيرات التابعة : اداء العاملين ومتغيراته (الانتاجية والعمل ،القدرات العقلية ،السمات الشخصية )

سابعا: اساليب جمع البيانات

1-المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات (الانترنت )

2-استمار الاستبيان والتي تم تصميمها وتطويرها للتلائم مع طبيعة البحث

ثامنا: مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في المصادر الاهلية بمحافظة صلاح الدين في العراق ، حيث تم اختيار عدد المصادر الاهلية والبالغ عددها 4 مصارف اهلية وهي (المصرف العراقي الاسلامي ،مصرف الاستثمار ،مصرف الاقتصاد للاستثمار ،مصرف بغداد الاهلي ) من خلال توزيع الاستبيانات الخاصة بالبحث وتم جمع (55) من اصل (60) اذ بلغت نسبة الاسترجاع (93%) استبانه وزعت للإداريين من مدراء ونواب مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في القطاع المصرفي وذلك في عام 2013

## المبحث الاول

### (التدريب)

#### اولا- مفهوم التدريب :

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تعريف التدريب عموماً والتدريب الاداري خاصة ، الا ان تعريفاتهم متفرقة على الركائز الاساسية لعملية التدريب ، في انها تؤدي الى التغيير او التحسين او والتطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والاعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية افضل ، وربما يسهم في تحقيق اهدافه واهداف المنظمة والمجتمع . فقد عرفه الهيتي عل انه : جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري وعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الاليفاء بمتطلبات عمله او ان يطور اداءه العملي والسلوكي بشكل افضل . (الخطيب ، 2006: 300).

- كما عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته ، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير ادائه بما يحقق اهداف المنظمة و كذلك عرف كل عمل من شأنه ان يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الالامام بدقة العمل وظروفه ، او خلق مهارات تنموية او ادارية تحتاج اليها المنظمة ، او تغيير وجهات النظر او المعتقدات لدى الافراد تغييراً من شأنه ان يؤثر بشكل ايجابي على ناتج عملهم (عبيد، 2003: 22) . او هو جهود مخططة لتسهيل تعلم الموارد البشرية للمعارف والمهارات والسلوكيات الوظيفية (Denisi & Griffin , 2001 : 266) . كما يعرف ايضا انه من المداخل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتعريف العاملين على الامور المهمة مثل فرق العمل والتوعي والذكاء والاحاطة بالجودة ومهارات الاتصال والادارة بالمشاركة .

ثانيا- مزايا التدريب : يهدف التدريب الى تحقيق مزايا عديدة لفرد والمنظمة ، والتي من اهمها ما يلي (الخطيب ، 2006: 303):

أ. مزايا التدريب بالنسبة للعاملين :

1- اكساب الفرد الصفات التي تؤهلة لشغل المناصب القيادية .

2- اكتساب الفرد خبرات ومهارات جديدة تؤهله الى الارقاء وتحمل مسؤوليات اكبر في العمل .

3- زيادة ثقة العاملين بافسهم نتيجة لاكتساب معلومات ، وخبرات ، وقدرات جديدة ، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية .

ب- مزايا التدريب و أهميته للمنظمة مايلي :

1- تنمية كفاءات ، وخبرات العاملين ، وزيادة مهاراتهم .

2- اعداد اجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية .

3- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

ثالثاً- اهمية التدريب : ان للتدريب اهمية كبيرة في عالم الاعمال اليوم والذي يشهد تسارع شديد في المنافسة لذا فان اهمية التدريب تتمثل بمايلي ( مساعدة ، 2008 : 8 ) :

1- تذكير العاملين بأساليب الاداء وتعريفهم اولاً بأول بالتغييرات والتعديلات التي تدخل عليها ، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من ادوات ، او اجهزة او الات

2- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تقويض السلطة ، وتحقيق لامركزية الاداء وفي الحلول محل القيادة التي تتلاعده او تتنقل لموقع اخر

3- تطوير سلوكيات الافراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزج متكمال المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي ، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير او الطويل

4- زيادة الانتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في الموارد وفي ساعات العمل ، كنتيجة لارتفاع كفاءة الاداء ، وتحسين انماط السلوك

5- تقليل وقت اداء العمل في المنظمات الخدمية وتحسين اساليب التعامل مع المرجعين مما يرفع درجة رضاهما عن المنظمة وادائهما ، ويحسن صورتها في اذهانهم .

## المبحث الثاني (اداء العاملين )

اولاً- مفهوم الاداء للعاملين :

يتطلب تحديد مفهوم الاداء مناقشة المفاهيم التي قد تختلط به في بعض الازهان ، و تستخدمن للتعبير عنه مثل الانتاجية ، او الكفاية ، والفاعلية ، ذلك الى جانب لفظ الكفاية الانتاجية او كفاءة الاداء ، خصوصاً وان هذه المصطلحات والالفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى اداء المنظمة فإنه لا بد من التعرف على مفهومه ، والتفرقة بينه وبين هذه المصطلحات . وقد عرف اداء العاملين أيضاً على أنه " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة " حيث يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة ( البرنوطي ، 2000 ، 219 ) وقد اثبتت الدراسات ان الفاعلية يمكن النظر اليها بوصفها متغيراً تابعاً ، يتعدد بعدد من المتغيرات المستقلة ، اهمها الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الاهداف المحددة . (السلمي ، 1998 : 13-14 ) . او هو نشاط

مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل (عبدالباقي، 2000: 69) أو يعرف بأنه نظام يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد ونشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة وهناك فرق بين مفهوم الأداء ومفهوم آخر ليس مرادف له وهو الانتاجية . إذ أن الانتاجية عادةً ما ترتبط بالافراد الذين تتصل اعمالهم بالآلات والمكان بحيث يمكن احتساب كمية الانتاج التي تحقق خلال مدة زمنية معينة وكذلك المواد الداخلة في الانتاج وباستخدام وحدات معينة من العمل كأن يكون عدد العمال أو الوقت اللازم للانتاج وغيرها)(الخشب ، 2005: 29).

وبناءً على ما سبق ، يمكن القول ان ما نريده الان هو البحث عن تعريف عام للاداء يتوافر له خاصيته :

1- الشمولية ، امكانية تطبيقه على معظم الوظائف ان لم يكن جميعها .

2- العملية ، اي امكانية اخضاعه لقياس الكمي .

وتحقيقاً لهذا فإنه يمكن وضع الخطوات التالية في الحسابان عند وضع مثل هذا التعريف :

الخطوة الاولى : وتمثل في ضرورة تحديد الاهداف العامة لكل الوظائف والاعمال وهي ، الاهداف الروتينية ، والاهداف المتعلقة بحل المشكلات ، والاهداف الخلاقية .

الخطوة الثانية : وتتلخص في ضرورة التحديد الواضح والدقيق لاهداف كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة ، وذلك من واقع وصف العمل ، او من واقع الممارسة الفعلية للعمل ذاته .

الخطوة الثالثة : وهي عبارة عن وضع معدلات اداء نمطية لكل هدف بكل مجموعة ومقارنته بالاداء الفعلي . وبذلك يصبح تعريف الاداء واضحاً ويمكن قياسه كمياً عن طريق قياس الاداء الفعلي لكل هدف ، ومقارنته بالمعيار النمطي الخاص به . (سليمان، 1975: 13) .

وعلى ذلك يمكن وضع تعريف عام لاداء العاملين على النحو التالي :

" اداء اي فرد ما هو الا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ، ايًّا كانت طبيعة هذا العمل " (الشناوي ، 2001: 424) . واذا نظرنا الى هذا التعريف لوجدنا انه يتسم دون غيره من التعريفات السابقة للاداء بالخصائص التالية :

1- بالعمومية : فهو تعريف عام وشامل لا يقتصر استخدامه على وظيفة معينة دون اخرى ، ويصلح للتطبيق على جميع الوظائف والاعمال ايًّا كانت طبيعتها ، ويرجع ذلك الى ان اي عمل مهما كانت طبيعته فان له اهدافاً محددة وان اختلفت اهميتها بالنسبة لاهداف وظيفتها او عمل اخر .

2- عملي : يمكن اخضاعه لقياس الكمي وذلك بقياس الاداء الفعلي لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطي له .

3- يمكن استخدامه : يمكن استخدام هذا التعريف في قياس اداء اي فرد ، سواء كان الاداء من النوع الذي يمكن فصله عن اداء الآخرين ، او كان ضمن الاداء الكلي ناتجاً عن تضافر مجهودات اكثر من فرد لإنجاز هدف واحد . ويأتي ذلك عن طريق تحديد عمل

معين لكل فرد او فريق عمل لتحقيق نفس الهدف ، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيق العمل او الهدف المحدد له ، والذي يدخل ضمن الهدف النهائي ككل ، والذي يعبر في نفس الوقت عن معدل اداء الفرد لعمله .

#### ثانياً. اهمية اداء العاملين :

يحظى موضوع اداء العاملين باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً ومؤشرأ أساسياً للتقدم الاقتصادي والاداري أيضاً . وذلك لما له اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد ، واصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ، ورفع مستوى المعيشة يعتمد اساساً على رفع كفاءة الاداء . لذلك نجد المشكلة الاساسية الاولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل على رفع مستوى الاداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة . كما يحظى الاداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم وتدرجأ الى المستوى القومي ، وذلك من منطلق أن اداء الفرد يؤثر في الاداء الاجمالي للادارة التي يتمي اليها ، وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابي او السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة كل والعكس صحيح . وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي اي على مستوى الدولة ، وذلك لأن الاداء على المستوى القومي ما هو الا تعبير عن اداء التنظيمات العاملة فيه . ( سليمان ، 1975 : 29 ) .

#### أ- اهمية الاداء بالنسبة للعاملين :

1. يعد اداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لاداء القسم او الدائرة او المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما ان العاملين ودرجة اجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعالية المنظمة التي يعملون بها الا ان الامر لا يقتصر على ذلك ، حيث ان اهتمام الفرد بمستوى ادائه واجادته له ينعكس شخصياً عليه .

2. يعد الاداء مقياساً لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك اداء اعمال اخر مختلفة نسبياً في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود انظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة اداء العاملين فأن الاداء الفردي يصبح احد العوامل الاساسية التي تبني عليها القرارات الادارية والتي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة ، والالعارة للعمل بالخارج . ومن خلال ذلك المنطلق

\* يجب على كل فرد ان يوجه اهتماماً خاصاً لادائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.  
( منصور ، 1986 : 135 )

\* يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتلقاه من اجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الاداء. وذلك بشرط ان تتوفر المقومات الازمة لايجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والاداء.

\* يرتبط الاداء من وجهاً نظر الفرد بأحدى الحاجات الاساسية له وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله واثبات ذاته. ( سليمان ، 1975:29 ) .

ومما سبق نستخلص الى ان اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به، وتمثل في الاهداف الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية.

## ب - اهمية الاداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الاداء المقام الاول من حيث اهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الاداء احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها ويرأسها او يشرف عليها. ( ابوهند، 1994:30).

لذلك نجد ان جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الاداء لا يعود انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لاداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها ايضا. (سلیمان، 1982: 14-13).

### ثالثاً- ابعاد اداء العاملين :

يتطرق الكثير من الباحثين ونذكر من يحدد الابعاد لاداء العاملين بانها خمسة ابعاد او ثلاثة ابعاد لذا سوف نتطرق في بحثنا هذا الى ثلاثة ابعاد هي ( البرنوطي ، 2001 ، 385-388 ) :-

#### أ : العمل والإنتاجية :-

ويشير هذا البعد الى . كمية الإنتاج الذي يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة وكذلك يشير الى جودة الإنتاج التي تقييم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامته إنتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والإمكانيات المتاحة وأيضا الى السرعة وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقاً . وكذلك الى الالامن والاتقان بالعمل الذي يشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أدائه .

#### ب : القدرات العقلية :-

ويشير هذا البعد الى القدرة الإبداعية التي تتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل، وكذلك القدرة على التعلم وتطوير الذات وتشير إلى قدرة الفرد العامل على أكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه، وكذلك القدرة على حل المشكلات وتمثل في مدى قدره الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتقديرها والعمل على حلها وأيضا الذكاء الذي يتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلاً سرعة الديبيه وقوة الذاكرة ... الخ .

#### ج : السمات الشخصية والاستعدادات النفسية :-

وتمثل بالاستعداد لتحمل المسؤولية ويشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله ، وكذلك الجدية والحرص وتشير إلى مدى اهتمام وحرص العامل على عمله . وأيضا القدرة على التغيير والتكييف وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله .

### رابعاً - أهمية التدريب ودوره في تحسين اداء العاملين:

ان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف الى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلال يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة والمطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تتصبو اليه المنظمات، واصبح لزاما عليها ان تقتنص عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر الى وظيفة التدريب على انها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختبار العاملين وتبينهم. انما يجب اعداد هؤلاء

الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في اكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال وصقل مهاراتهم.

( الخطيب، 2006:288).

والتدريب تأثيرات متعددة على اداء العاملين ومن اهمها مايلي:

1. رفع مستوى الاداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
2. تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.
3. تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
4. تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل. (ابراهيم، 2006: 31)
5. توعية العاملين بأهمية التدريب، واسبابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل. (حميد، 2000: 70)

### المبحث الثالث ( الجانب التطبيقي )

#### المبحث الثاني : الإطار الميداني

أولاً : **وصف المصارف المبحوثة** : اختار الباحث عدد من فروع المصارف حكومية وآخرى اهلية لتمثل عينه الدراسة وهي: (المصرف العراقي الاسلامي ،مصرف الاستثمار ،مصرف الاقتصاد للاستثمار ،مصرف بغداد الاهلي ) العاملة في محافظة صلاح الدين حيث تم توزيع الاستبيان وجمعها للفترة من 1-14-2014 ولغاية 12-2-2014

ثانياً: **وصف الافراد المبحوثين** :نظراً للتطورات الحاصله والتنافس بالเทคโนโลยيا في العصر الحالي وارتفاع المنافسة ،دفع الباحث لاختيار للعاملين المصارف المبحوثه من الذين يمارسون النشاطات المختلفة داخل المصارف ، إذ قام الباحث بتوزيع ( 60 ) استمارة استبيان على الافراد المبحوثين في موقع عملهم الخاصة ، وقد تم استرجاع ( 55 ) استمارة ،كانت نسبة الاستجابة ما يقارب ( 3% ) والجدول التالي يوضح خصائص المبحوثين .

#### الجدول (1) خصائص الافراد المبحوثين

العمر								
55 فأكثر		50-41		40-31		30-20		
%12	6	%14	8	%14	8	%60	33	
التحصيل الدراسي								
ماجستير		بكالوريوس			دبلوم		إعدادية	

-	-	%44	24	%36	20	%20	11
مدة الخدمة							
21 - فأكثر		سنة 20-11		سنوات 10-6		سنوات 5-1	
%9	5	%14	8	%12	6	%65	36
الموقع الوظيفي							
اخرى		محاسب		امين صندوق		كاتب	
%30	17	%18	10	%25	14	%18	10
الجنس							
اناث				ذكور			
%40		22		%60		33	

(\*) : الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج الحاسوب الالكتروني .

**ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:** تتطلب منهجية البحث تحديد ماهية المتغيرات التي اعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف البحث لذلك لكون البحث، فقد اعتمد البحث على التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث ، وقد استخدم الباحث برنامج ( SPSS 17 ) و ( Excel 2003 ) للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكل الفقرات المتعلقة باستجابة من المبحوثين حيث يوضح الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المصارف

#### الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري			
	N	Mean	Std. Deviation
x1	55	3.7377	1.03121
X2	55	4.0656	.96383
X3	55	4.0000	.91287
X4	55	3.6557	1.01465
X5	55	3.6885	.95814
X6	55	3.6230	.91586
X7	55	4.0328	.91227
X8	55	4.1803	.94000
X9	55	4.0164	1.10290
X10	55	4.0328	.79514
X11	55	3.5410	1.43264
X12	55	3.5246	.97650

X13	55	3.6066	1.25537
X14	55	3.7705	1.23009
X15	55	4.1639	.96920
X16	55	3.7213	1.17091
X17	55	3.7049	1.17394
X18	55	4.1475	1.04620
X19	55	4.2787	.95098
X20	55	4.1639	.95185
X21	55	4.0492	1.03965
X22	55	4.0492	1.13176
X23	55	4.2787	1.15659
X24	55	3.3934	1.28165
X25	55	3.4098	1.11620
Y26	55	3.7377	1.15328
Y27	55	3.3279	1.15067
Y28	55	3.9672	1.06407
Y29	55	4.0656	1.18137
Y30	55	4.0656	1.04672
Y31	55	3.9672	1.04829
Y32	55	4.0000	.91287
Y33	55	4.0820	1.17324
Y34	55	3.0656	1.69183
Y35	55	3.8361	1.25406
Y36	55	4.1639	.95185
Y37	55	4.0492	1.03965
Y38	55	4.0492	1.13176
Y39	55	4.2787	1.15659
Y40	55	3.3934	1.28165
Y41	55	3.4098	1.11620
Y42	55	3.7377	1.15328
Y43	55	3.3279	1.15067
Y44	55	3.7377	1.15328
Y45	55	3.3279	1.15067
Y46	55	3.9672	1.06407
Y47	55	4.0656	1.18137
Y48	55	4.0656	1.04672
Y49	55	3.9672	1.04829
Y50	55	4.0000	.91287

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

### تحليل علاقة الارتباط والتاثير بين متغيرات التدريب مجتمعة مع متغيرات اداء العاملين :

اولا: تحليل علاقة الارتباط والاداء في المصارف المبحوثه : يتولى هذا المحور مهمة التحقق من الفرضية الأولى ، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والاداء في المصارف، وتشير معطيات الجدول (1) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل من المتغيرات المبحوثة ، إذ بلغت قيمة الارتباط بين متغيرات التدريب والاداء مجتمعة قد بلغت (0.717\*\*) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذه النتيجة توکد صحة الفرضية الأولى .

### الجدول (3): علاقة الارتباط بين التدريب و الاداء للعاملين

متغيرات التدريب	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	اداء العاملين
0.717**		

(\*): الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني .

$$N = 55 \quad P < 0.05$$

### ثانيا: تحليل علاقة الاثر بين التدريب و الاداء :

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (2) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات التدريب مجتمعة في متغيرات اداء العاملين مجتمعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (56.094) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.42) عند درجتي حرية (1, 53) ومستوى معنوية (0.05) ، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.514) حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل بالتدريب في تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد المتمثل بإداء العاملين بنحو (51 %) ، ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta$ ) البالغة واختبار (t) لها ، تبين إن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.490) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.388) عند درجتي حرية (1, 53) ومستوى معنوية (0.05) وهذا يوکد صحة الفرضية الثانية .

### الجدول (4) : اثر التدريب في اداء العاملين

$R^2$	F		متغيرات التدريب		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	$\beta$	$\beta$	
0.514	4.42	56.094	0.717	0.675	اداء
			(7.490)	(4.388)	

(\*): الجدول من إعداد الباحثين بالاستعانة بنتائج الحاسوب الالكتروني .

$$(N = 55 \quad P < 0.05, df = 1) \quad \text{تشير إلى قيمة}$$

الاستنتاجات والتوصيات :

### اولاً : الاستنتاجات -

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وهي :

1. من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التدريب من الموضوعات المهمة في مجال كل من إدارة الموارد البشرية كونه يمثل العلاقة بين العاملين و المنظمة فهو يدعو إلى الاهتمام و تطوير و تعزيز العلاقة مع العاملين ، كما أن فلسفة التدريب تذهب أبعد من ذلك حيث تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تحسين الاداء للعاملين .
2. كما تبين للباحثين أيضاً إن تبني تطبيق التدريب في المنظمات يساعد في تحسين أداء العاملين و تتنمية قدراتهم و مهاراتهم من أجل تقديم خدمات ذات مستوى متين من الجودة إلى الزبون .
3. إن التدريب يساعد المنظمة ليس فقط بتحسين الاداء للعاملين بل ايضاً للوصول الى الميزة التنافسية .
4. اتضح من خلال تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة ان هناك علاقات ارتباط و تأثير معنوية وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات المنبثقة من البحث .

### ثانياً : التوصيات -

اعتماداً على استنتاجات البحث يعرض هذا المبحث أهم التوصيات الضرورية للمصارف قيد البحث وكما يأتي :

1. على المصارف أن تهتم بمفاهيم التدريب و تضعه محور اهتمامها ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهما من القدرات والمهارات العالية في التعامل و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن فضلاً عن أن التدريب يحقق ميزة مستدامة .
2. أن نجاح التدريب يعتمد بالدرجة الأساس على أداء و التزام الأفراد العاملين . وعلى ضوء ذلك فإن على المصارف أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالزبائن و تعمل على رفع قدراتهم و مهاراتهم و مستوى أدائهم لأن الوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء العاملين تجاه الزبائن ، حيث أن النظرة التي يحملها الزبون عن المصرف لا تعتمد فقط على حالة عدم الرضا من خدمات تلك المصارف بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من الأفراد العاملين في المصرف الذي يتعامل معه .
3. على المصارف أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بحيث أن الجانب الإنساني في قطاع الخدمات يأخذ أهمية كبيرة نظراً لحاجة مورد الخدمة إليه وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية .
4. ضرورة توصية العاملين بالاهتمام الواسع بالزبائن . وإدخال العاملين في دورات تدريبية وإرشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم و تطوير سلوكياتهم في التعامل مع الزبائن أثناء تقديم الخدمات المصرفية لهم .
5. ضرورة اهتمام المصارف بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسیخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمات المصرفية وكذلك في الحث على التماسك و العمل بروح الفريق ..

**المراجع العربية والأجنبية:**

### اولاً:المصادر باللغة العربية -

- 1- إبراهيم، بدرية محمود محمد، (2006)، اثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

2-أبو هند ، محمد كمال،(1994)، التنمية الإدارية القاهرة. مركز البحث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

3-البرنوطي ، سعاد نائف ، ( 2001 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .

4-الخطيب ، رداح، الخطيب ، احمد،(2006) ، التدريب الفعال ، عالم المكتب الحديث، اربد - الأردن.

5-السالم، مؤيد،(2009)، إدارة الموارد البشرية ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

6-السلمي ، علي،(1998)، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف بمصر، القاهرة 7-الشناوي، صلاح،(2001)، ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، بلا ناشر .

8- حميد، عبد العزيز جاسم،(2000) تأثير البرامج التدريبية على الرضاء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات لعلوم الإدارية.

9-سليمان، حنفي محمود،(1975) ، السلوك التنظيمي والأداء ، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.

10-سليمان، حنفي محمود،(1982) مفهوم الأداء - دراسة ميدانية لنموذج محمد، القاهرة ، جامعة الزقازيق - كلية التجارة.

11-عادل ، صالح وآخرون ،(2006)، ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، أربد ، عالم الكتاب الحديث.

12- عباس، سهيلة محمد،(2006)، ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

13- عبيد ، عاطف،(2003)، ادارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، المعهد القومي للادارة العليا ، ندوة، 4-3 أكتوبر .

14- مساعدة ، إيمان عقلة،(2008)، استراتيجية أداء المعلمين ، منشورات مدرسة محمد بن راشد ال مكتوم للتعليم الثانوي، دبي،الطبعة الأولى.

15- منصور، احمد منصور،(1986)، قوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقدير أدائها ، القاهرة، مكتبة غريب.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية-

17-WILLIAM, F. G.(1996) Personnel A. *Diagnostic Approach*, Revised Edition, (Dallas:Business Publication, Inc.

18-DOUCLAS, M..(1999) *The Complete Book of Training Theory, .1 Principles and Techniques*, Sant Diego: University Associates.

19AJA,(2011) F.M. *Global Journal of Management and Business Research*, Impact of Training and Development on Organizational Performance, USA.

20-GUEST, D(1997). *International Journal of Human Resource Management*, Human resource management and performance, a review and research agenda.

21- Denisi , A . S . & Griffin , R . W ., (2001) “ **Human Resource Management** ” , Houhton Mifflin Co. , USA .

(١) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000

1. البرنوطي ، سعاد نائف ، ( 2001 ) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .

الخشاب ، حسن ثابت جاسم (2005)، اثر اجراءات التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين – دراسة ميدانية في عدد من المصارف التجارية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الموصل .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق (1)

جامعة تكريت

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

م/استمارة الاستبانة

السيد الموظف /الموظفة المحترم :

تحية طيبة وبعد:

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع

”دور التدريب في تحسين الاداء المصرفي ”

دراسة تطبيقية لعدد من المصارف الاهلية في محافظة صلاح الدين .

وتعد هذه الاستماره مقياساً يعتمد لاغراض البحث العلمي، وان تفضلتم بالاجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف البحث، مع العلم بأن الاجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، دون ضرورة ذكر الاسم.

مع التقدير...

ملاحظة :

- 1- يأمل الباحثون من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات اولا ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- 2- ليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستماره للتحليل.
- 4- يقصد بمصطلح الموارد البشرية اينما ورد بالافراد العاملين في المصرف.
- 5- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.

أولاً: بيانات عامة:

1. بيانات خاصة بالمصرف:

اسم المصرف:   
تاريخ تأسيس المصرف:   
نوع النشاط:   
عدد الأفراد العاملين في الوقت الحالي: ( ) دائميين ( ) مؤقتين

2. بيانات خاصة بالمدير:

العنوان الوظيفي:   
القسم:   
التخصص:   
العمر:   
الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى   
التحصيل الدراسي: ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي   
( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) إعدادية ( ) دون الإعدادية   
عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي: ( )   
عدد سنوات الخدمة الكلية: ( )

ثانياً: استراتيجيات التدريب .: هي عملية اكتساب مهارات واعمال جديدة في عمل الموظف بهدف تطويره وتنمية قدراته

العبارة	ت	اتفاق بشدة	اتفاق الى حد ما	اتفاق	اتفاق بشدة	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
لدى المنظمة قسم او إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين	1						
تلزم المنظمة جميع عاملاتها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم	2						
تضع المنظمة برامج مستمرة ومتعددة لتدريب وتطوير العاملين	3						
تضع المنظمة برامج لتدريب خاصة بتوعية وتعريف "العاملين" بإدارة الجودة الشاملة	4						
تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (المباريات الإدارية ، دراسة الحالة ، الحاسوب ، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين	5						
يهدف التدريب إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر	6						
تخصص المنظمة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها	7						
تعتمد المنظمة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها "مدخل" إدارة الجودة الشاملة	8						
تستعين المنظمة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملاتها	9						
تحدد المنظمة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية باسلوب علمي	10						
تسعى المنظمة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار	11						
تقوم المنظمة بإرسال عاملاتها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير	12						
هناك متابعة مستمرة لتقديم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة	13						

العبارة	ت	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
تستخدم المنظمة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً	13					
لدى المنظمة قسم او إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين	14					
تلزم المنظمة جميع عامليها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم	15					
تضع المنظمة برامج مستمرة ومتعددة لتدريب وتطوير العاملين	16					
تضع المنظمة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف "العاملين" بـ"ادارة الجودة الشاملة"	17					
تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (المباريات الإدارية ، دراسة الحالة ، الحاسوب ، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين	18					
يهدف التدريب إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر	19					
تخصص المنظمة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها	20					
تعتمد المنظمة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها "مدخل" "ادارة الجودة الشاملة"	21					
تستعين المنظمة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عامليها	22					
تحدد المنظمة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية باسلوب علمي	23					
تسعى المنظمة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار	24					

ثالثاً: الاداء المتصري: هي مفهوم متكامل للإداء نحو التطوير والتحسين المستمر من السلع والخدمات ومن خلال مشاركة الجميع وذلك لتحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم

العبارة	ت	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفاق الى حد ما	اتفاق	اتفاق بشدة
استخدام المصرف معدات تقانة المعلومات يسهم في اداء العمل بكفاءة عالية .	25					
يعتمد المصرف برامج ذات معايير عالمية في انجازها لانشطتها .	26					
يعول المصرف على الاساليب المبتكرة في الاتصالات وبما يتوافق مع حاجاتها .	27					
يحرص المصرف على الارقاء بقدرات العاملين في مواكبة التطورات التقنية كضرورة لبقائها ونموها .	28					
يندفع العاملون لتقليل نسبة الفاقد في المواد الاولية المستخدمة في انجاز انشطة المصرف .	29					
يعول المصرف على نظام اتصالات يعزز التعاون بين اقسامها ووحداتها .	30					
سرعة التغيير في الانشطة ثقافة لا بديل عنها في المصرف .	31					
يعزز المصرف علاقاته بالمجهزين بما يضمن جودة التجهيز .	32					
يسعى المصرف الى معرفة ما يدور في ذهن المستفيد فيما يتعلق بجودة انشطتها .	33					
يعتمد المصرف اجراءات وقائية لتقليل الاصابات . اثناء العمل .	34					
يصمم المصرف لتحقيق اهدافه انظمة حواجز تنمو دافعية العاملين .	35					
يحرص المصرف على اكساب العاملين خبرات التعامل مع المستفيد والعمل بثقافة ارضاءه .	36					
يهتم المصرف بتنوع مصادر متعددة للحصول على افكار مبتكرة بالأنشطة الجديدة .	37					

العبارة	ت	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى	المعنى
تسمح الثقافة المنظمية باشراك العاملين في تطوير الافكار المقدمة	38	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفاق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة
سمعة المصرف تحفز العاملين ذوي المهارات العالية ليكونوا من بين العاملين فيها	39					
تهيئ الادارة العليا بيئة عمل تضمن التفوق في اداء المهام	40					
عمق التعاون بين الادارات سمة بارزة تضمن الانفتاح على حاجات المستفيد وتجاوزها	41					
يسنتصر العاملون في المصرف بعدالة انظمة الحوافز والمكافآت والترقية.	42					
استخدام المصرف معدات تقانة المعلومات يسهم في اداء العمل بكفاءة عالية	43					
تعتمد المصرف برامج ذات معايير عالمية في انجازها لانشطتها	44					
تعول المصرف على الاساليب المبتكرة في الاتصالات وبما يتوافق مع حاجاتها	45					
يحرص المصرف على الارتقاء بقدرات العاملين في مواكبة التطورات التقنية كضرورة لبقاءها ونموها	46					
يندفع العاملون لتقليل نسبة الفاقد في المواد الاولية المستخدمة في انجاز انشطة المصرف	47					
يعول المصرف على نظام اتصالات يعزز التعاون بين اقسامها ووحداتها	48					
سرعة التغيير في الانشطة ثقافة لا بديل عنها في المصرف	49					
يعزز المصرف علاقاتها بالجهزين بما يضمن جودة التجهيز	50					

