



إدارة التدريب والتطوير وعلاقتها بمؤشرات الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية في مصرف الرافدين

للمدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)

مصطفى عدنان مدلول البكري

جامعة المستقبل كلية التربية والعلوم الرياضية

Training and Development Management and Its Relationship to Operational Performance Indicators: An Analytical Study at Rafidain Bank for the Period 2019–2023

Mustafa Adnan Madlool Al-Bakry

College of Education and Sports Sciences,

Al-Mustaqbal University, Babylon 51001, Iraq

mustafa_adnan@uomus.edu.iq

orcid.org/0009-0005-8678-9173

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة إدارة التدريب والتطوير بمؤشرات الأداء التشغيلي في مصرف الرافدين خلال المدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)، وذلك عبر تحليل التقارير السنوية الرسمية والوثائق الداخلية للمصرف. يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، ويتناول أبعاد إدارة التدريب الأربعة: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقويمها. أظهرت نتائج التحليل تزايداً تدريجياً في مؤشرات التدريب؛ إذ ارتفع عدد البرامج من (٤٢) برنامجاً عام ٢٠١٩ إلى (٦٤) برنامجاً عام ٢٠٢٣، وتضاعف عدد المتدربين بنسبة (٧١,٢٪). وفي الاتجاه ذاته، تحسّنت مؤشرات الأداء التشغيلي بصورة ملحوظة؛ إذ ارتفعت نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد من (٧١,٤٪) إلى (٨٤,٧٪)، وانخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية من (٤,٨٪) إلى (٢,٧٪). ويظهر التحليل تزامناً وصفيّاً بين نمو النشاط التدريبي وتحسن المؤشرات التشغيلية، وإن كانت محدودية المشاهدات السنوية تحول دون إثبات علاقة سببية مباشرة. وتكشف الدراسة عن ثغرة جوهريّة في منظومة تقويم التدريب، تتجلى في اقتصار التطبيق الفعلي على المستوى الأول من نموذج كيركباتريك (ردود الفعل)، مع غياب شبه كلي لقياس مستوى النتائج المؤسسية. **الكلمات المفتاحية:** إدارة التدريب والتطوير، الأداء التشغيلي، مصرف الرافدين، تقويم التدريب، نموذج كيركباتريك.

Abstract

This study aims to examine the relationship between training and development management and operational performance indicators at Rafidain Bank during the period 2019–2023 through an analysis of the bank's official annual reports and internal documents. The study adopts a descriptive-analytical documentary approach and addresses the four dimensions of training management: training needs assessment, programme design, programme implementation, and training evaluation. The findings revealed a gradual increase in training indicators, as the number of training programmes rose from 42



programmes in 2019 to 64 programmes in 2023, while the number of trainees increased by 71.2%. Similarly, operational performance indicators improved noticeably, with the rate of on-time transaction completion increasing from 71.4% to 84.7%, and the operational error rate declining from 4.8% to 2.7%. The analysis indicates a descriptive concurrence between the growth of training activity and the improvement of operational indicators; however, the limited number of annual observations prevents the establishment of a direct causal relationship. The study also identifies a fundamental gap in the training evaluation system, reflected in the practical reliance on the first level of Kirkpatrick's model, namely trainees' reactions, alongside the near absence of measurement of institutional-level outcomes.

Keywords: Training and Development Management, Operational Performance, Rafidain Bank, Training Evaluation, Kirkpatrick Model.

المبحث الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يُعدّ مصرف الرافدين المؤسسة المصرفية الحكومية الأكبر في العراق، غير أنه يواجه تحديات جوهريّة في تقييم العائد الحقيقي لاستثماراته التدريبية على الأداء التشغيلي. فعلى الرغم من الزيادة المستمرة في ميزانيات التدريب والتطوير خلال السنوات الأخيرة، يبقى الربط المنهجي بين مخرجات التدريب ومؤشرات الأداء التشغيلي غائباً أو ضعيفاً في الوثائق الرسمية للمصرف. ويُشكّل ذلك فجوة إدارية حقيقية تستوجب تحليلاً وثائقياً منهجياً يرصد الاتجاهات ويُشخّص مواطن الخلل (Noe, 2020; Armstrong & Taylor, 2023).

وتتمحور مشكلة البحث حول التساؤلات التحليلية الآتية:

١. كيف تطورت مؤشرات التدريب والتطوير في مصرف الرافدين خلال المدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)؟
٢. كيف تطورت مؤشرات الأداء التشغيلي في المصرف خلال المدة نفسها؟
٣. هل يظهر تزامن وصفي بين نمو النشاط التدريبي وتحسن مؤشرات الأداء التشغيلي؟
٤. ما أوجه القصور في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها في مصرف الرافدين؟
٥. ما الإجراءات الكفيلة برفع كفاءة منظومة التدريب في المصرف وتعزيز أثرها في الأداء التشغيلي؟

ثانياً: أهمية البحث

الأهمية العلمية: يُسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بتحليل منظومة التدريب والتطوير في المصارف الحكومية العراقية، ويُقدم نموذجاً تحليلياً وثائقياً يمكن توظيفه في دراسات مشابهة على مستوى المؤسسات العامة (Werner & DeSimone, 2021).

الأهمية التطبيقية: يُزوّد إدارة مصرف الرافدين بتشخيص موضوعي لواقع برامج التدريب، ويُتيح تحديد نقاط الضعف في مراحل التدريب الأربع بما يُعين على اتخاذ قرارات مستنيرة في تخصيص الميزانيات التدريبية وتطوير آليات التقويم (Phillips & Phillips, 2016).

ثالثاً: أهداف البحث

١. تحليل واقع إدارة التدريب والتطوير في مصرف الرافدين خلال المدة (٢٠١٩-٢٠٢٣) من خلال الوثائق الرسمية.
٢. رصد مؤشرات الأداء التشغيلي وتتبع اتجاهاتها خلال فترة الدراسة.
٣. وصف التزامن بين مؤشرات التدريب ومؤشرات الأداء التشغيلي وتفسيره في ضوء الأدبيات.
٤. تشخيص مواطن القوة والقصور في أبعاد إدارة التدريب الأربعة في المصرف.
٥. تقديم توصيات عملية لتطوير منظومة التدريب والارتقاء بمؤشرات الأداء التشغيلي.



رابعاً: منهجية البحث وحدوده

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، من خلال تحليل التقارير السنوية والوثائق الرسمية المتاحة لمصرف الرافدين للمدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)، واستخراج مؤشرات التدريب والتطوير ومقارنتها زمنياً بمؤشرات الأداء التشغيلي. ويقتصر التحليل على وصف الاتجاهات والتغيرات النسبية وتفسيرها في ضوء الأدبيات الإدارية، من دون الادعاء بإثبات علاقة سببية أو دلالة إحصائية، نظراً إلى محدودية عدد المشاهدات السنوية (Goldstein & Ford, 2002).

حدود البحث:

الحدود المكانية: مصرف الرافدين - المديرية العامة والفروع الرئيسية.
الحدود الزمنية: المدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)، أي خمس سنوات مالية متتالية.
الحدود الموضوعية: إدارة التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة وعلاقتها بمؤشرات الأداء التشغيلي.
الحدود المنهجية: يعتمد البحث على البيانات الثانوية والوثائق الرسمية المتاحة؛ وعليه لا يدعي إثبات علاقة سببية مباشرة بين التدريب والأداء، إذ قد يتأثر الأداء التشغيلي بعوامل أخرى كالتحول الرقمي وتغير الإدارة والتعافي من جائحة كوفيد-١٩.

خامساً: أنموذج البحث

المتغير المستقل: إدارة التدريب والتطوير، وأبعاده الأربعة: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقويمها (Blanchard & Thacker, 2023; Goldstein & Ford, 2002).
المتغير التابع: مؤشرات الأداء التشغيلي، وتشمل: نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد، ونسبة الأخطاء التشغيلية، ومستوى رضا العملاء، ومعدل غياب الموظفين، ومعدل دوران العمل.
العلاقة المدروسة: تزامن وصفي بين مؤشرات التدريب والأداء التشغيلي، لا علاقة سببية مثبتة إحصائياً.
المطلب الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: (Aguinis & Kraiger, 2009)

أجرى الباحثان مراجعة شاملة للأدبيات المنشورة في مجلة Annual Review of Psychology بشأن فوائد التدريب والتطوير للأفراد والمنظمات والمجتمع. اعتمدت المراجعة تحليل المحتوى لعشرات الدراسات التجريبية والميدانية. وخلصت إلى أن التدريب المنظم يُحسن الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، وأن التقويم المنهجي ضروري لاستدامة أثره. ويستفيد البحث الحالي منها في تأسيس العلاقة النظرية بين التدريب ومؤشرات الأداء التشغيلي.

الدراسة الثانية: (Salas et al., 2012)

نشر الباحثون دراستهم في مجلة Psychological Science in the Public Interest بعنوان "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice"، وهي مراجعة منهجية للعوامل الأكثر تأثيراً في فاعلية التدريب. اعتمدت على تحليل عشرات الدراسات التجريبية في بيئات تنظيمية متنوعة. وتوصلت إلى أن ملائمة تصميم البرنامج للاحتياجات الفعلية هي المحدد الأهم لانتقال أثر التدريب. وتوظفها الدراسة الحالية في تشخيص ثغرات تصميم البرامج في مصرف الرافدين.

الدراسة الثالثة: (Arthur et al., 2003)

أجرى الباحثون تحليل ميتا (Meta-Analysis) شاملاً نُشر في Journal of Applied Psychology، تناول فاعلية التدريب في المنظمات من خلال تحليل (٣٩٧) دراسة منشورة. وخلص إلى أن خصائص تصميم التدريب



وأساليب التقويم هي أكثر العوامل تأثيراً في فاعلية البرامج التدريبية على المدى البعيد. ويستند البحث الحالي إلى هذه النتيجة في تفسير الثغرة التقويمية في مصرف الرافدين.

الدراسة الرابعة: (Yimam, 2022)

نشر الباحث دراسته في مجلة Cogent Education بعنوان "Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia"، وهي دراسة ميدانية على عينة من العاملين في جامعة حكومية إثيوبية. أظهرت نتائجها أن التدريب يسهم إسهاماً إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة التطبيق هما أبرز عوامل نجاح البرامج. ويستعين البحث الحالي بها مرجعاً تطبيقياً في المؤسسات الحكومية.

الدراسة الخامسة: (Somuah, Mensah & Gyimah, 2024)

نشر الباحثون دراستهم في مجلة Cogent Business & Management بعنوان "Training Practices and Job Performance in Public Universities"، وهي دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الجامعات الحكومية في غانا. تناولت الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين التدريب والأداء، وتوصلت إلى أن التدريب يؤثر في الأداء بصورة مباشرة وغير مباشرة. ويستند البحث الحالي إليها في تعزيز الأساس النظري للعلاقة بين التدريب والأداء التشغيلي.

الدراسة السادسة: (Burke & Hutchins, 2007)

أجرى الباحثان مراجعةً تكامليةً للأدبيات نُشرت في Human Resource Development Review بعنوان "Training Transfer: An Integrative Literature Review"، وتناولت العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب من قاعة التدريب إلى بيئة العمل. وخلصت إلى أن سلوك المشرف المباشر وبيئة العمل الداعمة هما الأكثر تأثيراً في انتقال التعلم. ويوظفها البحث الحالي في تفسير ضعف انتقال أثر التدريب في مصرف الرافدين.

ثانياً: الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها اعتمد بيانات استبانة أو تجريبية في بيئات تعليمية وصناعية، في حين تكاد تنعدم الدراسات التحليلية الوثائقية التي تتناول منظومة التدريب والتطوير في المصارف الحكومية العراقية انطلاقاً من بياناتها الرسمية المنشورة. ويُعالج البحث الحالي هذه الفجوة بتبني منهج تحليلي وثائقي يرصد الاتجاهات الزمنية لمؤشرات التدريب والأداء التشغيلي في مصرف الرافدين للمدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)، مع التزام صريح بحدود ما تسمح به الأدلة المتاحة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة التدريب والتطوير والأداء التشغيلي

المطلب الأول: إدارة التدريب والتطوير في القطاع المصرفي

أولاً: المفهوم والأهمية

التدريب والتطوير عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتأدية مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة أعلى (Noe, 2020). ويُشير (Swanson & Holton, 2009) إلى أن التطوير يتجاوز التدريب النقطة ليشمل بناء الكفاءات المهنية على المدى البعيد. وتكتسب إدارة التدريب في المصارف أهمية استثنائية نظراً لحساسية الخدمة المصرفية وتساعد المتطلبات التنظيمية من البنك المركزي، والتطور التقني المتسارع في منظومة الدفع الإلكتروني (Armstrong & Taylor, 2023). ولم يعد التدريب تكلفة إدارية بل استثماراً استراتيجياً تتجلى عوائده في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز الامتثال التنظيمي (Aguinis & Kraiger, 2009).

ثانياً: أبعاد إدارة التدريب والتطوير



البُعد الأول - تحديد الاحتياجات التدريبية: تشمل هذه المرحلة تحليلاً على ثلاثة مستويات: تحليل المنظمة لتحديد الاحتياجات الاستراتيجية، وتحليل المهام لتحديد المتطلبات المهنية، وتحليل الأفراد لتشخيص الفجوات المهنية الفردية (Goldstein & Ford, 2002). والتشخيص الدقيق للاحتياجات يضمن توجيه الموارد نحو البرامج ذات الأولوية الفعلية (Blanchard & Thacker, 2023).

البُعد الثاني - تصميم البرامج التدريبية: يشمل تحديد الأهداف التعليمية وانتقاء المحتوى التدريبي واختيار الأساليب الملائمة لطبيعة العمل المصرفي (Noe, 2020). والبرامج التي تعتمد التطبيق العملي على حالات مصرفية فعلية تُحقق انتقالاً أعمق للمهارات إلى بيئة العمل (Salas et al., 2012).

البُعد الثالث - تنفيذ البرامج التدريبية: يشمل اختيار المدربين المؤهلين، وتوفير المستلزمات اللوجستية، وإدارة البيئة التعليمية. وجودة التنفيذ ترتبط بمستوى تحفيز المتدربين ومشاركتهم الفاعلة وسلوك مشرفيهم المباشرين تجاه تطبيق ما تعلموه (Burke & Hutchins, 2007).

البُعد الرابع - تقويم البرامج التدريبية: اقترح (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) نموذجاً رباعي المستويات: ردود أفعال المتدربين، والتعلم المكتسب، وانتقال التعلم إلى العمل، والنتائج التنظيمية. وطور (Phillips & Phillips, 2016) مستوى خامساً لقياس العائد على الاستثمار التدريبي. ويكتسب التقويم أهمية مضاعفة في المصارف الحكومية الخاضعة لرقابة البنك المركزي وديوان الرقابة المالية.

المطلب الثاني: الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي

أولاً: المفهوم والمؤشرات

يُشير الأداء التشغيلي في المصارف إلى مجموع المخرجات الكمية والنوعية القابلة للقياس التي تعكس كفاءة العمليات المصرفية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. ويُميز (Campbell & Wiernik, 2015) بين مستويين: الأداء المهاري المرتبط بالكفاءات الفنية كمعالجة المعاملات وإدارة المخاطر، والأداء السياقي المرتبط بالتعامل مع العملاء والعمل الجماعي. وقد اعتمدت الدراسات الحديثة في تقييم الأداء التشغيلي للمصارف على مؤشرات موضوعية كنسب إنجاز المعاملات، ومعدلات الأخطاء، ومستوى رضا العملاء، ومعدلات دوران العمل والغياب (Aguinis, 2019). ومن الضروري التمييز بين الأداء الوظيفي الفردي الذي يُقاس على مستوى الموظف، والأداء التشغيلي الذي يُقاس على مستوى الفرع أو الإدارة أو المؤسسة (DeNisi & Murphy, 2017). والمؤشرات التي يتناولها البحث الحالي هي مؤشرات تشغيلية مؤسسية، لا قياسات مباشرة لأداء الموظف الفرد.

ثانياً: العلاقة بين التدريب والأداء التشغيلي

تُشير الأدبيات إلى أن التدريب يؤثر في الأداء التشغيلي عبر مسارات متعددة: أولها تحسين المهارات الفنية للموظفين مما يُقلل الأخطاء التشغيلية، وثانيها تعزيز ثقة الموظف بنفسه مما يُحسن تعاملاته مع العملاء، وثالثها تنمية مهارات التواصل والعمل الجماعي مما يرفع الإنتاجية الكلية (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012). غير أن التدريب ليس العامل الوحيد المؤثر في الأداء؛ إذ تتداخل معه عوامل أخرى كجودة القيادة، والتقنيات المستخدمة، وبيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية (Arthur et al., 2003).

المبحث الثالث: التحليل الوثائقي لإدارة التدريب والأداء التشغيلي في مصرف الرافدين

المطلب الأول: نبذة عن مصرف الرافدين وتطور منظومة التدريب فيه

أولاً: التعريف بمصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين عام ١٩٤١م بموجب القانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٤١، وهو مصرف حكومي متخصص يعمل تحت إشراف وزارة المالية العراقية والبنك المركزي العراقي. يمتد شبكة فروعهِ عبر جميع محافظات العراق ويُعدّ الأوسع انتشاراً في المنظومة المصرفية الحكومية. يضطلع المصرف بدور محوري في تمويل المشاريع الحكومية وصرف رواتب موظفي الدولة وتقديم خدمات التمويل الشخصي والإسكاني (مصرف الرافدين، التقرير



السنوي، ٢٠٢٣). وخضع المصرف في السنوات الأخيرة لبرنامج تطوير مؤسسي شامل يهدف إلى رقمنة الخدمات وتطوير الكوادر البشرية بما ينسجم مع توجهات البنك المركزي العراقي في مجال التحول المصرفي الرقمي.

ثانياً: تطور مؤشرات التدريب والتطوير (٢٠١٩-٢٠٢٣)

يُبين الجدول (١) تطور المؤشرات الرئيسية لبرامج التدريب والتطوير في مصرف الرافدين خلال المدة (٢٠١٩-٢٠٢٣) وفق ما أوردته التقارير السنوية الرسمية:

جدول (١): تطور مؤشرات التدريب والتطوير في مصرف الرافدين (٢٠١٩-٢٠٢٣)

السنة	عدد البرامج	عدد المتدربين	إجمالي ساعات البرامج	الميزانية (مليون دينار)	أبرز المجالات التدريبية
2019	42	1,840	1,260	1,250	خدمة العملاء، الرقابة الداخلية
2020	31	1,210	930	980	التدريب الإلكتروني، الامتثال التنظيمي
2021	48	2,190	1,440	1,420	الخدمات الرقمية، إدارة المخاطر
2022	57	2,740	1,710	1,780	القيادة والإدارة، التمويل والائتمان
2023	64	3,150	1,920	2,180	الذكاء الاصطناعي المصرفي، الحوكمة
المجموع	242	11,130	7,260	7,610	—

ملاحظة: إجمالي ساعات البرامج = مجموع مدد البرامج التدريبية المنفذة خلال السنة، وهي غير معادلة لمتوسط ساعات التدريب لكل متدرب.

المصدر: مصرف الرافدين، التقرير السنوي لعام ٢٠١٩، ص ٣٨-٤١؛ التقرير السنوي ٢٠٢٠، ص ٣٥-٣٨؛ التقرير السنوي ٢٠٢١، ص ٤٢-٤٦؛ التقرير السنوي ٢٠٢٢، ص ٤٧-٥١؛ التقرير السنوي ٢٠٢٣، ص ٥٢-٥٦؛ وحسابات الباحث. يُبين الجدول (١) اتجاهات تصاعدياً واضحاً في جميع مؤشرات التدريب والتطوير خلال فترة الدراسة، باستثناء عام ٢٠٢٠ الذي شهد تراجعاً ملموساً بسبب تداعيات جائحة كوفيد-١٩ وما فرضته من قيود على التدريب الحضوري. وقد ارتفع عدد البرامج التدريبية من (٤٢) برنامجاً عام ٢٠١٩ إلى (٦٤) برنامجاً عام ٢٠٢٣، أي بنسبة نمو بلغت (٥٢,٤٪). فيما ارتفع عدد المتدربين من (١,٨٤٠) إلى (٣,١٥٠)، أي بنسبة (٧١,٢٪). وارتفعت ميزانية التدريب من (١,٢٥٠) مليون دينار إلى (٢,١٨٠) مليون دينار، أي بنسبة (٧٤,٤٪). ويعكس ذلك وعياً مؤسسياً متنامياً بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري (Noe, 2020).



ثالثاً: توزيع برامج التدريب وفق المجالات والأساليب

جدول (٢): توزيع برامج التدريب في مصرف الرافدين وفق المجالات التدريبية للمدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)

المجال التدريبي	عدد المتدربين	عدد البرامج	النسبة %
الخدمات المصرفية الرقمية والتقنية	3,260	71	29.3%
إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي	2,520	55	22.7%
خدمة العملاء والمهارات التواصلية	2,190	48	19.8%
القيادة وإدارة الفرق	1,640	36	14.9%
التمويل والائتمان المصرفي	910	20	8.3%
مجالات أخرى	610	12	5.0%
المجموع	11,130	242	100%

المصدر: مصرف الرافدين، دائرة التدريب والتطوير. (٢٠٢٣). تقرير تنفيذ الخطة التدريبية السنوية الموحدة للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢٣. وثيقة داخلية غير منشورة؛ وحسابات الباحث. يكشف الجدول (٢) أن المصرف أولى الأولوية لبرامج الخدمات المصرفية الرقمية والتقنية بنسبة (٢٩,٣٪)، وهو توجه يتسق مع استراتيجية التحول الرقمي التي أطلقها البنك المركزي العراقي. ويأتي في المرتبة الثانية مجال إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي (٢٢,٧٪)، مما يعكس الوعي المتصاعد بمتطلبات الحوكمة المصرفية. في المقابل، تبقى برامج القيادة وتطوير المدراء (١٤,٩٪) دون المستوى المطلوب لمؤسسة بهذا الحجم، وهو ما يُقيّد قدرة البرامج التدريبية على إحداث تغيير مؤسسي عميق ومستدام (Blanchard & Thacker, 2023).

رابعاً: مؤشرات تنفيذ البرامج التدريبية

جدول (٣): مؤشرات تنفيذ برامج التدريب في مصرف الرافدين (٢٠١٩-٢٠٢٣)

السنة	نسبة الحضور %	معدل إكمال البرامج %	نسبة رضا المتدربين %	نمط التدريب السائد
2019	87.4	91.2	73.6	حضور داخلي
2020	81.2	88.4	68.9	إلكتروني بسبب جائحة كوفيد-١٩
2021	89.7	93.1	77.4	مختلط
2022	91.3	94.8	81.2	حضور وإلكتروني
2023	93.8	96.2	84.7	مختلط متقدم
المتوسط العام	88.7	92.7	77.2	—

المصدر: مصرف الرافدين، دائرة التدريب والتطوير. (٢٠٢٣). نتائج استبانات رضا المتدربين الداخلية للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢٣. وثائق داخلية غير منشورة. تشير بيانات الجدول (٣) إلى تحسن مستمر في مؤشرات التنفيذ طوال فترة الدراسة؛ إذ ارتفعت نسبة حضور المتدربين من (٨٧,٤٪) إلى (٩٣,٨٪)، وارتفعت معدلات إكمال البرامج من (٩١,٢٪) إلى (٩٦,٢٪)، ونما مستوى رضا المتدربين عن التنفيذ من (٧٣,٦٪) إلى (٨٤,٧٪). وتدل هذه المؤشرات على تحسن ملحوظ في جودة التنفيذ وملاءمته لتوقعات المتدربين. ويلاحظ أن عام ٢٠٢٠ شهد انخفاضاً في جميع المؤشرات بسبب التحول القسري إلى التدريب الإلكتروني في ظل غياب البنية التحتية الكافية، وهو ما يؤكد ما ذهب إليه (Burke & Hutchins, 2007) من أن بيئة التنفيذ المادية والتنظيمية تؤثر مؤثراً مباشراً في جودة التدريب.



المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الأداء التشغيلي والتزام مع التدريب
 أولاً: تطور مؤشرات الأداء التشغيلي في مصرف الرافدين (٢٠١٩-٢٠٢٣)
 جدول (٤): تطور مؤشرات الأداء التشغيلي في مصرف الرافدين (٢٠١٩-٢٠٢٣)

السنة	إنجاز المعاملات في الوقت المحدد %	نسبة الأخطاء التشغيلية %	رضا العملاء (من ٥)	معدل الغياب %	دوران العمل %
2019	71.4	4.8	3.12	6.2	5.1
2020	68.9	5.3	3.04	7.1	4.8
2021	74.8	4.1	3.38	5.8	4.4
2022	79.2	3.4	3.61	5.1	3.9
2023	84.7	2.7	3.84	4.3	3.2

المصدر: مصرف الرافدين، التقرير السنوي ٢٠٢٣، قسم مؤشرات الأداء التشغيلي، ص ٦١-٦٥؛ مصرف الرافدين، دائرة خدمة العملاء. (٢٠٢٣). تقرير رضا العملاء السنوي. وثيقة داخلية غير منشورة. تكشف بيانات الجدول (٤) عن تحسن تدريجي في جميع مؤشرات الأداء التشغيلي بعد عام ٢٠٢٠. فقد ارتفعت نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد من (٧١,٤٪) عام ٢٠١٩ إلى (٨٤,٧٪) عام ٢٠٢٣، بزيادة قدرها (١٣,٣) نقطة مئوية. وانخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية من (٤,٨٪) إلى (٢,٧٪)، بتحسّن نسبته (٤٣,٨٪). وتحسّن مستوى رضا العملاء من (٣,١٢) إلى (٣,٨٤) من أصل (٥). كما انخفض معدل الغياب من (٦,٢٪) إلى (٤,٣٪)، ومعدل دوران العمل من (٥,١٪) إلى (٣,٢٪). ويتزامن هذا التحسن مع الزيادة المستمرة في مؤشرات التدريب والتطوير الواردة في الجدول (١)، وهو ما يُشير إلى توافق وصفي إيجابي بين المتغيرين. غير أن التفسير السليم يقتضي التنويه إلى أن تحسن الأداء التشغيلي في هذه الفترة قد يعكس أيضاً مسار التعافي من جائحة كوفيد-١٩، وبرامج الرقمنة المصرفية، وتغيرات الإدارة العليا في المصرف (Armstrong & Taylor, 2023).

ثانياً: التزام الوصفي بين مؤشرات التدريب والأداء التشغيلي

جدول (٥): المقارنة الاتجاهية بين مؤشرات التدريب والأداء التشغيلي في مصرف الرافدين (٢٠١٩-٢٠٢٣)

المؤشر	2019	(2020 كوفيد-١٩)	2023	اتجاه ٢٠٢٣ - ٢٠١٩ مقارنة
عدد البرامج التدريبية	42	31 ↓	64	↑ 52.4%
عدد المتدربين	1,840	1,210 ↓	3,150	↑ 71.2%
ميزانية التدريب	1,250 م.د.	980 م.د. ↓	2,180 م.د.	↑ 74.4%
إنجاز المعاملات في الوقت المحدد	71.4%	68.9% ↓	84.7%	↑ 13.3 نقطة مئوية
نسبة الأخطاء التشغيلية	4.8%	5.3% ↑	2.7%	↓ 2.1 نقطة مئوية (تحسن)
مستوى رضا العملاء	3.12/5	3.04/5 ↓	3.84/5	↑ 0.72 نقطة
معدل دوران العمل	5.1%	4.8%	3.2%	↓ 1.9 نقطة مئوية (تحسن)

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى بيانات الجداول (١) و(٤).

يُتيح الجدول (٥) رؤية مقارنة واضحة للاتجاهات الزمنية المتزامنة بين مؤشرات التدريب ومؤشرات الأداء التشغيلي. وتُظهر البيانات أن عام ٢٠٢٠ يمثل نقطة تراجع في كلا المتغيرين، كما تُظهر أن السنوات (٢٠٢١-٢٠٢٣) شهدت تحسناً متواصلاً ومتزامناً. ويُفسّر هذا التزامن في ضوء الأدبيات على أنه مؤشر اتجاهي يُشير إلى



دور محتمل للتدريب في تحسين الأداء، وإن كان لا يُثبت سببية مباشرة نظراً لمحدودية المشاهدات السنوية وتأثير العوامل المصاحبة الأخرى (Salas et al., 2012; Aguinis & Kraiger, 2009).

ثالثاً: تشخيص مستوى تطبيق أبعاد إدارة التدريب في مصرف الرافدين

جدول (٦): تشخيص مستوى تطبيق أبعاد إدارة التدريب في مصرف الرافدين

البُعد	مستوى التطبيق	المؤشرات والأدلة المستندة
تحديد الاحتياجات التدريبية	متوسط مرتفع	يُطبق جزئياً عبر الخطة الاستراتيجية ونتائج تقييم الأداء السنوي؛ غير أن تحليل مستوى الفرق ومشاركة المدراء المباشرين ما زال محدودين، وفق تقرير التدقيق الداخلي لعام ٢٠٢٣.
تصميم البرامج التدريبية	متوسط	يعتمد المصرف بصورة رئيسة على التدريب الداخلي التقليدي بنسبة (٣٨,٤٪)، مع نمو تدريجي للتدريب المختلط؛ في حين تبقى البرامج الدولية والتطبيقية محدودة بنسبة (5.9%).
تنفيذ البرامج التدريبية	متوسط مرتفع	تحسنت مؤشرات التنفيذ بصورة مستمرة، إذ بلغت نسبة الحضور (٩٣,٨٪)، ومعدل الإكمال (٩٦,٢٪)، ونسبة رضا المتدربين (٨٤,٧٪) عام ٢٠٢٣، بما يشير إلى جودة جيدة في مرحلة التنفيذ.
تقويم البرامج التدريبية	ضعيف	يقتصر التقويم الموثق بصورة أساسية على قياس ردود فعل المتدربين الفورية، بينما تغيب بدرجة كبيرة أدوات قياس انتقال التعلم إلى بيئة العمل وقياس النتائج المؤسسية، وفق تقرير التدقيق الداخلي لعام ٢٠٢٣.

المصدر: مصرف الرافدين، دائرة التدقيق الداخلي. (٢٠٢٣). تقرير تقييم فاعلية برامج التدريب والتطوير. وثيقة داخلية غير منشورة؛ ومصرف الرافدين، دائرة التدريب والتطوير. (٢٠٢٣). تقرير تنفيذ الخطة التدريبية السنوية. وثيقة داخلية غير منشورة. يُظهر الجدول (٦) مفارقة تشخيصية جوهرية: فبعد تنفيذ البرامج يسجل أعلى مستويات التطبيق، بينما يعاني بعد التقويم أشد حالات القصور. ويعني ذلك أن المصرف يُنفذ برامجه التدريبية بكفاءة جيدة، غير أنه لا يمتلك آلية منهجية للتحقق من انتقال أثرها إلى بيئة العمل. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) من أن قياس مستوى النتائج المؤسسية هو الأكثر أهمية وإن كان الأصعب تطبيقاً.

رابعاً: تحليل ثغرة التقويم التدريبي في مصرف الرافدين

جدول (٧): واقع تقويم برامج التدريب في مصرف الرافدين وفق نموذج كيركباتريك

واقع التطبيق في مصرف الرافدين	مستوى التقويم وفق نموذج كيركباتريك	وصف المستوى
مطبّق بدرجة مرتفعة من خلال استبانة رضا فورية بعد كل برنامج تدريبي.	المستوى الأول: ردود الفعل	قياس مدى رضا المتدرب عن البرنامج ومحتواه ومدربه
مطبّق بدرجة متوسطة من خلال اختبارات قبلية وبعديّة في بعض البرامج التدريبية.	المستوى الثاني: التعلم	قياس المعارف والمهارات المكتسبة مقارنة بما قبل التدريب
تطبيقه محدود؛ إذ تعتمد تقارير المشرفين المباشرين بصورة غير منتظمة وغير موثقة.	المستوى الثالث: السلوك	قياس مدى انتقال التعلم إلى سلوك العمل الفعلي بعد مدة تتراوح بين ٣٠-٩٠ يوماً
غائب؛ لعدم وجود أدوات قياس موثقة ومنهجية تربط نتائج التدريب بمؤشرات الأداء المؤسسي.	المستوى الرابع: النتائج	قياس الأثر الفعلي في مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية والجودة



المصدر: مصرف الرافدين، دائرة التدقيق الداخلي. (٢٠٢٣). تقرير تقييم فاعلية برامج التدريب والتطوير، ص ١٨-٢٤. وثيقة داخلية غير منشورة؛ مقارنة مع نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). يكشف الجدول (٧) عن خلل هيكل جوهري في منظومة التقييم التدريبي في مصرف الرافدين. فبينما يُطبّق المستوى الأول (ردود الفعل) بصورة منتظمة ومنهجية في جميع البرامج، يتراجع التطبيق تدريجياً في المستويات الأعمق الأكثر أهمية للأداء المؤسسي. ويعني غياب المستوى الرابع أن إدارة المصرف تُنفق على التدريب دون امتلاك أدلة موضوعية على أثره الفعلي في مؤشرات الأداء التشغيلي. وهذا ما يُفسّر جزئياً صعوبة إثبات علاقة سببية بين التدريب والأداء في هذا البحث، إذ إن البنية التقييمية الداخلية ذاتها لا تتيح هذا الإثبات (Phillips & Phillips, 2016).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء التحليل الوثائقي لبيانات وتقارير مصرف الرافدين للمدة (٢٠١٩-٢٠٢٣)، توصلَ البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١. شهدت مؤشرات التدريب والتطوير في مصرف الرافدين تحسناً تصاعدياً ملحوظاً خلال فترة الدراسة (باستثناء عام ٢٠٢٠ بسبب جائحة كوفيد-١٩)؛ إذ ارتفع عدد البرامج بنسبة (٥٢,٤٪)، وعدد المتدربين بنسبة (٧١,٢٪)، وميزانية التدريب بنسبة (٧٤,٤٪). ويعكس ذلك اهتماماً مؤسسياً متزايداً بالاستثمار في رأس المال البشري (Noe, 2020).
٢. تطورت مؤشرات الأداء التشغيلي في الاتجاه ذاته خلال المدة (٢٠٢١-٢٠٢٣)، إذ ارتفعت نسبة إنجاز المعاملات في الوقت المحدد من (٧١,٤٪) إلى (٨٤,٧٪)، وانخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية من (٤,٨٪) إلى (٢,٧٪)، وتحسّن مستوى رضا العملاء من (٣,١٢) إلى (٣,٨٤).
٣. تنسجم الاتجاهات الوصفية للبيانات مع ما طرحه الأدبيات الإدارية بشأن الدور المحتمل للتدريب في تحسين الأداء التشغيلي. غير أن محدودية المشاهدات السنوية لا تُتيح عزل أثر التدريب عن العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء كالتحول الرقمي وتغير الإدارة والتعافي من الجائحة (Salas et al., 2012).
٤. تُشكّل ثغرة التقييم التدريبي الإشكالية الجوهرية في منظومة إدارة التدريب في مصرف الرافدين؛ إذ يقتصر التقييم الموثق على المستوى الأول من نموذج كيركباتريك (ردود الفعل)، في حين يغيب قياس انتقال التعلم والنتائج المؤسسية (المستويان الثالث والرابع) بصورة شبه كلية (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).
٥. تُوجد فجوة واضحة في منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية، تتمثل في محدودية تحليل مستوى الفرق وضعف إشراك المدراء المباشرين في تشخيص احتياجات موظفيهم التدريبية (Goldstein & Ford, 2002).
٦. يُسجّل بُعد تصميم البرامج التدريبية أدنى مستويات التطبيق من حيث تنوع أساليب التدريب؛ إذ تهيمن المحاضرات والورش التقليدية على (٣٨,٤٪) من البرامج، مع ضآلة حصة البرامج الدولية (٥,٩٪)، مما يحّد من الانفتاح على أفضل الممارسات المصرفية العالمية.

ثانياً: التوصيات

١. بناء منظومة تقييم تدريبي متكاملة تُطبّق مستويات كيركباتريك الأربعة تدريجياً، والبدء فوراً بتنفيذ المستوى الثالث (انتقال التعلم إلى العمل) من خلال تقارير المشرفين المباشرين بعد (٦٠-٩٠) يوماً من إتمام كل برنامج تدريبي (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).



٢. إنشاء نظام معلومات تدريبي مؤسسي يربط سجلات التدريب بمؤشرات الأداء التشغيلي على مستوى الفروع والمديريات، بما يُمكن من قياس العائد على الاستثمار التدريبي وفق منهجية (Phillips & Phillips, 2016) وتوفير قاعدة بيانات للدراسات المستقبلية.
٣. تطوير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية بما يُفعّل مشاركة المدراء المباشرين في تشخيص الفجوات المهارية لفرقهم، وإطلاق استبانة دورية لرصد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد مرتين سنوياً على الأقل (Goldstein & Ford, 2002).
٤. تنويع المزيج التدريبي نحو البرامج التطبيقية المبنية على محاكاة الحالات المصرفية الفعلية، وتعزيز شراكات التدريب مع مصارف وجهات مصرفية دولية وإقليمية لرفع نسبة البرامج ذات الطابع الدولي من (٩,٥٪) إلى (١٥٪) خلال ثلاث سنوات (Blanchard & Thacker, 2023).
٥. تدريب المشرفين المباشرين على أساليب توجيه المتدربين بعد عودتهم من البرامج التدريبية، نظراً للدور المحوري لسلوك المشرف في استدامة أثر التدريب وانتقاله إلى بيئة العمل (Burke & Hutchins, 2007).
٦. إجراء دراسة مستقبلية بمنهج ميداني استبائي يُقيس الأداء الوظيفي الفردي للعاملين بأدوات موثوقة كاستبانة Koopmans et al (٢٠١٤)، ويُتيح إثبات العلاقة السببية بين التدريب والأداء بصورة إحصائية أكثر قوة وموثوقية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الوثائق والتقارير الرسمية لمصرف الرافدين

- Rafidain Bank. (2019). Annual Report 2019 (pp. 38-41). Baghdad: Rafidain Bank, General Directorate.
- Rafidain Bank. (2020). Annual Report 2020 (pp. 35-38). Baghdad: Rafidain Bank, General Directorate.
- Rafidain Bank. (2021). Annual Report 2021 (pp. 42-46). Baghdad: Rafidain Bank, General Directorate.
- Rafidain Bank. (2022). Annual Report 2022 (pp. 47-51). Baghdad: Rafidain Bank, General Directorate.
- Rafidain Bank. (2023). Annual Report 2023 (pp. 52-65). Baghdad: Rafidain Bank, General Directorate.
- Rafidain Bank, Training and Development Division. (2023). Annual training plan implementation report (2019–2023). Unpublished internal document.
- Rafidain Bank, Customer Service Division. (2023). Annual customer satisfaction report. Unpublished internal document.
- Rafidain Bank, Internal Audit Division. (2023). Report on the effectiveness of training and development programs (pp. 18-24). Unpublished internal document.

ثانياً: المراجع العربية

- Al-Heiti, K. A. (2004). Human resource management: A strategic approach. Dar Wael Publishing.
- Al-Qaryouti, Q. M. (2010). Human resource management. Dar Wael Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.
- Hammoud, K. K., & Al-Kharshah, Y. K. (2015). Human resource management. Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.



International Labour Organization. (2018). Human resource management system: A training and applied guide for companies. ILO Cairo Office.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (6th ed.). Sage.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.



Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). Handbook of training evaluation and measurement methods (4th ed.). Routledge.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Somuah, C. O., Mensah, H. K., & Gyimah, P. (2024). Training practices and job performance in public universities: Leveraging on self-efficacy and organizational politics. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2328309. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328309>

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). Foundations of human resource development (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2021). Human resource development (8th ed.). Cengage Learning.

Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>