

## التدريب وأثره على أداء موظفي المصارف التجارية الليبية

### دراسة ميدانية على موظفي الصرف في المصارف الليبية

د. إبراهيم البشير جرجر

#### الملخص:

يتمحور البحث حول الكشف عن أثر التدريب على أداء موظفي الصرف في المصارف التجارية الليبية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 112 موظفاً من مشرفي موظفي الصرف في قطاع الخدمات من المصارف التجارية العامة الليبية، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (98) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لموظفي المصرف ، وأن نوع البرامج التدريبية هي ذات الأثر الكبير على الرضا الوظيفي، وأن نوع التدريب ومدة التدريب من أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء موظفي المصرف ، وأن مدة التدريب ذات الأكثر تأثيراً على إنتاجية موظفي المصرف ، وكانت أساليب التدريب ومدة التدريب ذات تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة، بينما لم يكن هناك تأثيراً لمدة التدريب على الاداء الوظيفي لموظفي المصرف وأشارت النتائج إلى وجود فروق في أداء موظفي المصرف الأمامي ترجع لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بوضع خطط ذات مستوى عالي من الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة، ومدة البرامج التدريبية، مع توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب، وضرورة التركيز على التدريب الفني المعطى لموظفي المصارف التجارية الليبية.

#### Abstract

The research aims to reveal the impact of training on the performance of the exchange staff in the Libyan commercial banks, where a simple random sample of 112 employees of the exchange staff supervisors in the services sector of the Libyan public commercial banks was selected, where the questionnaires were distributed to them and the number of questionnaires retrieved and valid for analysis was Statistical (98) questionnaire. The study concluded that there is a statistically significant effect of training on job performance of bank employees, and that the type of training programs has a significant impact on job satisfaction, and that the type of training and duration of training are among the most influential dimensions on the performance of bank employees, and that the duration of training has the most impact on the productivity of employees The training methods and duration of training had an effect on the quality of service provided, while there was no effect of the duration of training on the job performance of the bank employees. The study recommended the development of plans with a high level of strategic management that determine the training methods used, the duration of the training programs, while providing the necessary capabilities to support training, and the need to focus on the technical training given to the employees of the Libyan commercial banks.

## المقدمة

تتصف بيئة الأعمال اليوم بازدياد حدة المنافسة والتغير المستمر في جميع المجالات. الأمر الذي يحتم على إدارة المصارف أن تتكيف مع التغيرات التي تحدث في هذه البيئة للمحافظة على ميزتها التنافسية. فلم تعد وسائل حسم المنافسة تعتمد فقط على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى تطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات الإنتاجية، وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة ذات جودة أفضل تلأم الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن، في إطار التكلفة والسعر المستهدفين. وقد دفع هذا الأمر إلى زيادة الاهتمام بموظفي المصارف التجارية الليبية، لما لهم من دور حاسم في الحفاظ على رضا الزبائن من خلال علاقاتهم ومواقفهم وسلوكياتهم نحو الزبائن، ويعد التدريب من أهم الأدوات التي تساهم في رفع أداء المورد البشري، وقد جاء الاهتمام بالتدريب تدريجياً في القطاع المصرفي الليبي، ورغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في قطاعات العمل، إلا أنه يمر بفترة ارتباك واضحة حيال قياس فعاليته. إذ يشدد الخبراء على قياس فعالية التدريب، ذلك أن كثيراً من بيئات العمل يقتصر أداؤها حيال التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه المتدربين نحو الدورات التدريبية وتقوم عملية التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. وللتدريب عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة. ويساعد التدريب المصارف على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبراء الخارجيين ويصبح تدريب موظفي المصارف التجارية الليبية أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أسس التتابع والاستمرارية، من خلال تبني استراتيجية تنمية وتطوير قدرات الموظفين التي تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتحسين مستوى الأداء، وتحقيق رضا الزبائن، وتحقيق الميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وزيادة الأرباح. لذلك أصبح تدريب موظفي المصارف التجارية الليبية ركناً أساسياً في تقدم المصارف وازدهارها، ويعتبر التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد الأفراد العاملين للقيام بالمهام والواجبات المسندة إليهم بكفاءة وفعالية. لذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى اختبار أثر التدريب على أداء موظفي المصارف التجارية الليبية.

### مشكلة البحث:

تسعى المصارف إلى تدريب موظفيها بغرض تحسين مستوى أدائهم، وعلى الرغم من وجود دراسات كانت قادرة على إثبات وجود صلة واضحة بين أنشطة التدريب وأداء المصارف، إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود تباين في مستوى الأداء المتحقق نتيجة لهذا التدريب مما أسهم في بروز الحاجة إلى دراسة أثر التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية، وبالتالي فإن الغرض من هذا البحث هو الوقوف على أثر التدريب على أداء موظفي المصرف في قطاع الخدمات المصرفية، ويمكن تحقيق الغرض من هذه البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يؤثر التدريب من خلال المحددات التالية، نوع البرامج التدريبية المعتمدة، مدة التدريب، أساليب التدريب على الاداء الوظيفي لموظفي المصارف التجارية الليبية؟

### أهمية البحث:

يعتبر تدريب موظفي المصارف التجارية الليبية من القضايا المهمة في قطاع الخدمات المصرفية، فموظفي المصرف هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وهم الذين يقدمون الخدمة وبالتالي هم أساس نجاح الخدمات المقدمة أو فشلها للزبائن، ويعد التدريب من العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة موظفي المصارف التجارية الليبية، حيث يؤدي التدريب الى تمكين وتطوير أفكار وآراء ومهارات موظفي المصارف، وبالتالي تصبح لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحسين جودة الخدمة المقدمة مما يساهم في اكتساب رضا الزبائن وولائهم. ومن هنا تكمن أهمية البحث في كونه يوضح بعض المتغيرات الخاصة في تدريب موظفي المصرف، وأثر هذه المتغيرات على أدائهم أما أنها تركز على موظفي المصارف التجارية الليبية العاملة بالقطاع المصرفي الليبي، فمن المتوقع أن يفيد هذا البحث القائمين على برامج تدريب موظفي المصرف من أجل تطوير العملية التدريبية في هذا القطاع ولتحسين وتطوير قدرات الموظفين.

### اهداف البحث:

- 1- تقديم الخدمات المصرفية بأعلى جودة وذلك من خلال التدريب المستمر لموظفي المصارف قيد البحث
- 2 - ضمان استمرارية المصارف التجارية في دفع عملية التنمية الاقتصادية للدولة
- 3- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية والخطط الاستراتيجية لهما علاقة مباشرة بجودة الاداء الوظيفي لموظفي المصارف التجارية

### فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لموظفي المصارف التجارية الليبية وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح التدريب ودعم الإدارة الاستراتيجية للمصرف.
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على انتاجية موظفي المصارف التجارية الليبية.
- 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات المقدمة للزبائن في المصارف التجارية.

- 4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب واداء موظفي المصارف التجارية الليبية.
- 5 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنجاح الخطة التدريبية نتيجة للأسلوب المتبع ومدة ونوع البرامج التدريبية.

### منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات البحث

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المصارف التجارية الليبية في القطاع المصرفي الليبي، والتي يعمل فيها عددا كبير من الموظفين وبالطريقة العشوائية البسيطة والمتمثلة في عدد من فروع المصارف، والبالغ عددهم 13650 موظفاً تم الرجوع إلى الجداول الخاصة باختيار حجم العينة نسبة إلى المجتمع، فكان حجم العينة هو 112 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من المصارف، وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة 100 استبانة، وتم استبعاد 2 استبانة وقد بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 98 استبانة.

### حدود البحث:

- أ. حدود بشرية: اقتصر البحث على موظفي المصارف التجارية العامة الليبية.
- ب. حدود مكانية: اقتصر البحث على مجموعة من فروع المصارف التجارية الليبية في القطاع المصرفي الليبي . ج - حدود زمانية: أجري البحث خلال سنة 2023 .

### الدراسات السابقة:

دراسة هالة موسى 2015: 11 هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير التدريب على مهارات ومعارف وكفاءات العاملين، وأثره على أدائهم بعد التحاقهم بمناصب أعمالهم وتوصلت الدراسة لبعض النتائج منها التدريب عملية ضرورية، وحثمية ولا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في الموارد البشرية، لاكتسابهم مهارات جديدة، وكذلك تكثيف الدورات التدريبية وتنوع أساليب التدريب، وجعل عملية التدريب بشكل مستمر لموكبه التطورات في أساليب ومهارات التدريب.

دراسة: رابع خوني 2020. 12 هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان كاده للدراسة ، وتم توزيع الاستبانة على 30 عامل ، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على spss واستخدام تحليل الانحدار والارتباط لأتبات وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة ، وكانت النتائج بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الموارد البشرية .

دراسة فريحة ليندة 2016 : 13 هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية في القطاع السياحي، حيث ان الخدمات السياحية مرتبطة بالعنصر البشرى ، بلغت العينة 44 موظف وتم استخدام spss لتحليل البيانات ، وكانت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع والمستوى التعليمي في جميع محددات محاور الاستبانة ، بينما توجد فروق في تنمية الموارد البشرية حسب نوع البرامج التدريبية وتدريب الموارد البشرية وسياسة التدريب مع متطلبات التنمية السياحية .

دراسة: عماد مسعود، ولبنى الزيات ، 2012. 14 هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي ومشرفي موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات من الفنادق، والمستشفيات، والبنوك العاملة في مدينة عمان، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي 216 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب على الرضا الوظيفي والأداء لموظفي الصف الأمامي، وأن نوع البرامج التدريبية ودعم الإدارة العليا هي الأكثر تأثيراً على الرضا

الوظيفي، وأن نوع التدريب ومدة التدريب كانت أثار الأبعاد تأثيراً على أداء موظفي الصف الأمامي، وأن مدة التدريب ودعم الإدارة العليا للتدريب كانت الأكثر تأثيراً على إنتاجية موظفي الصف الأمامي، وكانت أساليب التدريب ومدة التدريب الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة المقدمة، بينما لم يكن هناك تأثيراً لمدة التدريب على الرضا الوظيفي لموظفي الصف الأمامي، وعدم وجود تأثير لدعم الإدارة العليا للتدريب على جودة الخدمة المقدمة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في أداء موظفي الصف الأمامي تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بوضع خطط ذات مستوى عالي من الإدارة العليا تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة، ومدة البرامج التدريبية، مع توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب، وضرورة التركيز على التدريب الفني المعطى لموظفي الصف الأمامي.

دراسة، **Bodimer 2010: 15** هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في تنمية وتحفيز العاملين، والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، حيث أظهرت الدراسة أن للتدريب دوراً فعالاً في تطوير الشركات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعدد أساليبها الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، أما بينت الحاجة الماسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، أما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الاحتياجات التدريبية، والتخطيط، والتنفيذ ومن ثم التقييم.

دراسة: **Cao, 2010. 16** هدفت الدراسة على أحد شركات الأنابيب متوسطة الحجم في أمريكا، للكشف عن العلاقة بين أداء موظفي الصف الأمامي وسماتهم الشخصية، ومفهومهم لبيئة العمل وتوضيح أهمية تدريب موظفي الصف الأمامي، وتكونت عينة الدراسة من 69 موظف من موظفي الصف الأمامي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أما استخدمت مقياس للكشف عن العلاقة بين مهارات وسمات موظفي الصف الأمامي وتصوراتهم لبيئة العمل، وتقييم الأداء لديهم. وبينت الدراسة أن تدريب وإدارة موظفي الصف الأمامي تعد عنصراً رئيساً في إدارة الجودة في أي شركة. أما لابد من تدريب موظفي الصف الأمامي على مجموعة من المحاور من أبرزها، العمل بفاعلية

وقوة، التنمية المهنية، التمكين، والقدرة على المشاركة الفاعلة، ونظام الحوافز، أما بينت الدراسة أهمية تمكين موظفي الصف الأمامي من إدراك عناصر بيئة العمل المختلفة.

دراسة: 2009, Mahyuddin & Haslinda :17 هدفت إلى الكشف عن فعالية التدريب الوظيفي في قطاع الخدمات العامة في ماليزيا، وبيان العوامل المؤثرة في فعالية التدريب، وبيان المبادئ الواجب توافرها أي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين. حيث تم توزيع 120 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، على مجموعة من العاملين في مختلف الوزارات والإدارات في الأقاليم الاتحادية في ماليزيا. حيث أظهرت النتائج فعالية البرامج التدريبية في تطوير قطاع الخدمات وتنميته، أما أظهرت مجموعة من المبادئ الواجب توافرها في البرامج التدريبية من أهمها الهدف من التدريب، حيث بينت أن الهدف من التدريب يجب أن يكون محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق، ويجب أن يراعي الاستمرارية بالتدريب، وأكدت على أن التدريب يجب أن يشمل كافة المستويات الوظيفية بالشركة.

دراسة: 2008, Stephenson :18 هدفت الدراسة لبيان أهمية التدريب في قطاع الصناعة على الموظفين، في الولايات المتحدة الأمريكية وإبراز دور التدريب بوصفه أهم الدعائم الأساسية والمهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل، إلا بوضع سياسات وبرامج اقتصادية وإدارية ملائمة، والطريق إلى ذلك هو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والتدريب الإداري المستمر، حيث يحتل هذا المجال مكاناً بارزاً ويوليه الجميع العناية الكافية من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء. أما أشار إلى أنه يجب إعادة التفكير في عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية، من حيث الرؤية والأهداف.

دراسة: 2008, Michel and Nicholas :19 هدفت إلى التعرف على أهمية المحافظة على موظفي الصف الأمامي، وعلى دور التدريب في تحسين أداء موظفي الصف الأمامي. وطبقت هذه الدراسة في 20 شركة من شركات القطاع العام عام 2008، وتم تحليل 160 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك موظفي الصف الأمامي في تعاملهم مع الزبائن يلعب الدور الأكثر في تحقيق رضا الزبائن. ويجب على الإدارة الحد من ترك موظفي الصف الأمامي للعمل، لما له

من أثر كبير على الأداء، إضافة الى التكلفة المالية. وأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تميز الخدمة المقدمة للزبائن من خلال تطوير موظفيها، ودعمهم معنويًا، ومكافأتهم. وأنه يصعب على الشركة أن تحقق رضا الزبائن دون أن تحقق الرضا الوظيفي لموظفيها.

دراسة: **McCabe, 2007**. 20 هدفت إلى الكشف عن أهمية البرامج التدريبية للموظفين في أستراليا، ودورها في عملية التنمية والتطوير الوظيفي، وبيان الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل تدريب وتطوير موظفيها، واختبار صلاحية هذه البرامج التدريبية ومدى مجاراتها لمعايير التدريب المثالي. وذلك من خلال مراجعة مجموعة سابقة من الدراسات، وقد تبين أن كثير من الدراسات كانت تعاني من مشاكل في عملية تصميم البحث، والتي تجعل من الصعب الحكم على فاعليتها. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عدد كبير من الموظفين سنحت لهم الفرصة للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة، أما أن هذه البرامج زودت الموظفين بالدافعية والوعي بأهمية اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتأدية واجباتهم الوظيفية. أما أظهرت الجهود العظيمة التي يبذلها المسؤولين عن التدريب ووعيهم بأهمية التدريب وإيجابيات على المدى القصير والبعيد.

#### الإطار النظري :

مفهوم التدريب لموظفي المصارف التجارية يعرف التدريب بأنه أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد، وتعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التدريب، فالتدريب أمر حيوي يحتاج إليه جميع الأفراد، إذ يلاحظ أن الشخص المُدرَّب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل، والنتيجة أنه كلما كان التدريب فاعلاً، كلما كان الأداء أفضل، وتوجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب لموظفي المصارف التجارية، فالتدريب لموظفي المصارف يتضمن تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد ودفعهم لاستخدام طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بعد التدريب عما كانوا عليه قبله، وكون التدريب يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار فيجب أن تعتمد سياسات التدريب والتطوير في المصارف على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، وأن تتوفر آليات فاعلة لنقل المعرفة وقياس مدى العائد

من البرامج التدريبية 2 وتحقيقها للنتائج المطلوبة. حيث أنه إذا تم إنشاء تنسيق وثيق بين الحاجة الفعلية للموظفين والتدريب، فإن نظام تدريب الموظفين سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المصارف على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه يوماً بعد يوم.

### أهمية التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية.

أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية موظفي المصارف التجارية الليبية، حيث أن موظفي المصارف هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن وهم الذين يقدمون الخدمة وبالتالي هم أساس نجاح المنظمات الخدمية أو فشلها. ويعد التدريب من العوامل التي تساهم في زيادة كفاءة موظفي المصارف التجارية الليبية وبالتالي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المصارف 3، مما يؤدي إلى زيادة عدد الزبائن في الشركات، وبالتالي زيادة الإيرادات للمصارف، حيث يؤدي التدريب إلى تمكين وتطوير أفكار وآراء ومهارات موظفي المصارف مما تصبح لديهم القدرة على تلبية متطلبات الزبون دون الحاجة إلى الحصول على إذن من الإدارة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين، كما يساهم في زيادة كفاءة موظفي المصارف التجارية، في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المقدمة، مما يساهم في كسب ولاء الزبائن ورضاهم 4، ومن أبرز هذه العوامل الالتزام بالمواعيد وعدم التأخير في إتمام الإجراءات، وقد لخصت بعض الدراسات الدوافع وراء تدريب العاملين في المصارف وتمثل في زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج. والاقتصاد في النفقات، عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الوقت الحالي يتجه للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء 5. ورفع معنويات الموظفين، فمن خلال التدريب يشعر الموظف بجدية المصارف في تقديم العون له مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. والتقليل من حوادث العمل، فالتدريب معناه معرفة الموظفين طرق السلامة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من أنواع التدريب لموظفي الصف الأمامي يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة، فمن حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما؛ التدريب قبل الالتحاق بالعمل، والتدريب أثناء العمل. ويقصد بالتدريب قبل العمل إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً، بحيث يؤهل الفرد للقيام بالأعمال التي ستوكل إليه عند التحاقه بعمله. ويقصد بالتدريب أثناء العمل تدريب الموظفين

بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية، وإحاطته بأحدث التطورات في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل. أما من حيث مكان التدريب فيتخذ شكلين رئيسيين هما؛ التدريب داخل الشركة ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات في الشركة التي ينتسبون إليها، والتدريب خارج الشركة ويقصد به أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق ببرنامج تدريبي خارج شركته التي يعمل فيها. ومن حيث أهداف التدريب: فأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه الشركة وتعمل على تحقيقه. مثل التدريب لتجديد المعلم ومات6؛ وهو ما يسمى بالتدريب حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم. وتدريب المهارات؛ ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء. وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية التي تؤدي إلى زيادة فعاليتهم.

والتدريب السلوكي والذي يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم. والتدريب للترقية لتولي وظائف إدارية على والتدريب التشاوري، وهو عبارة عن عملية تعليم مساندة للمتدرب من قبل رئيسه المباشر أو زميله في العمل، وهو يعتمد على تقديم المشورة والتوجيه، وقد يكون عن طريق اللقاءات المنتظمة، والاجتماعات الثنائية ذات العلاقة الحميمة الشخصية بين المدرب والمتدرب. وتفويض التدريب إلى شخص آخر؛ فيعتمد المدير على تفويض الموظف الذي أبدى قدرات معينة لإنجاز مهمة ما، بعد أن يقدم له لمحة عن المهمة المفوضة، ويعتبر التفويض أقوى أنواع التدريب؛ لأنه يتم من خلال الممارسة العملية، كذلك التدريب بتبديل الوظائف؛ ويتم ذلك بتشجيع الموظفين بالانتقال من وظيفة إلى أخرى،7 الأمر الذي يوفر مهارات من خلال الوظيفة الجديدة، فضلاً عن زيادة الخبرة واكتساب المعرفة.

#### الاحتياجات التدريبية لموظفي المصارف:

تعرف الاحتياجات التدريبية لموظفي المصارف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات الموظفين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل، وتعد الاحتياجات التدريبية من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق هدفه، فكلما أمكن

التعرف عليها وتحديدها بمنهجية علمية كلما أمكن تلبيتها ورفع كفاءة الموظفين، فكل الموظفين بالشركة بحاجة إلى التدريب، ولكن نظراً لأهمية موظفي المصارف في كونهم على تماس مباشر مع الزبائن، فيجب التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم. وتحدد البرامج بدءاً بالأهداف وانتهاء بالتقييم، وقد يتم تحديد بعض البرامج بطلب من الموظفين أنفسهم بعد اكتشاف بعض جوانب القصور لديهم أملاً في أن يفي البرنامج التدريبي بتحسينها، ولما كان الأمر معقوداً بتحسين مستوى الأداء لزم أن يكون البدء بمستويات الإدارة العليا 8، إذ أنها هي التي ستقود إلى التغيير والتحسين والتطوير خصوصاً بأن لقرارات الإدارة العليا الأثر البالغ الذي يبلغ مداه آل جوانب العمل.

#### الاداء الوظيفي:

يعد الاداء الوظيفي من الموضوعات المهمة والمفاهيم التي قد يصعب قياسها، وقد اختلفت النظريات المسببة لأداء العاملين، فهو حالة انفعالية من الشعور الإيجابي ناتج عن تقييم الفرد من إشباع حاجاته، حيث أن هذه المشاعر تعطي قيمة مهمة تتمثل برغبة الموظف، في العمل ويعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد، وبين لدوافع الكامنة لدى هذا الفرد كما اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، فالرضا عن العمل هو ظاهرة سلوكية، أما الأداء فهو يخضع لمعايير قابلة للتقييم 8، أما أن هناك ارتباط بين أداء العمل والإنتاجية ومعدل دوران العمل فدفح وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، أما يتأثر الرضا بالدعم التنظيمي والذي يشير الى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية أفرادها العاملين من خلال مساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات 9، وتقديم المساعدة لهم والعناية بهم مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا الدعم والتأييد والذي له الأثر الإيجابي على المثابرة والإبداع في العمل، كما أن الاستثمار في تدريب الموظفين سيؤدي إلى جودة الخدمة.

#### العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين:

يؤثر التدريب إيجاباً على إنتاجية الموظفين من خلال توليد منافع للموظفين والمنظمة على حد سواء، وذلك عن طريق تطوير المهارات، والمعارف والقدرات والسلوك. فالتدريب يلعب دوراً هاماً

في تطوير المنظمات، وتعزيز الأداء، فضلا عن زيادة الإنتاجية للموظفين، ووضع الشركات في نهاية المطاف في موقف أفضل لمواجهة المنافسة والبقاء في القمة 10 ، وهذا يعني أن هناك فروقا كبيرة بين المنظمات التي تدرّب العاملين لديها والمنظمات التي لا تفعل ذلك. وبالتالي فإن كل شركة ملتزمة بتوليد الأرباح لأصحابها والمساهمين فيها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها الاستثمار في تدريب موظفيها، فالاستثمار في الموارد البشرية يولد الربحية على المدى الطويل ويحقق التنمية المستدامة للمصارف كما تم اختبار تأثير التدريب على الإنتاجية من خلال استخدام مجموعة من الصناعات البريطانية في الفترة (1983- 1996) 22 وباستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لحساب هذه العلاقة، حيث تبين أن التدريب ذا الصلة بالعمل يؤدي إلى إنتاجية أعلى بكثير.

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف عينة البحث وفقاً للنوع:

جدول رقم (1)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	71%
انثى	28	29%

خصائص عينة الدراسة يبين الجدول رقم (1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ يتبين أن ما نسبته (71%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وبلغت نسبة الاناث ما نسبته (29%).

ثانياً: وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي.

جدول رقم (2)

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
مؤهل متوسط	60	61%
مؤهل جامعي	34	35%
ماجستير	4	4%
دكتوراه	0	0%

يبين الجدول رقم (2) أن ما نسبته (61%) من حملة درجة المؤهلات المتوسطة ، وما نسبته (35%) من حملة المؤهلات الجامعية وما نسبته (4%) من حملة المؤهلات العليا ولا نسبة من حملة الدرجات الدقيقة

ثالثاً: وصف عينة البحث وفق المنصب الإداري .

جدول رقم (3)

المنصب الإداري	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	4	%4
مدير فرع	40	%41
مساعد مدير	15	%15
موظف	39	%40

يبين الجدول رقم (3) أن ما نسبته (4%) من عينة البحث بوظيفة مدير إدارة ، ومثلت %41 من عينة البحث بوظيفة مدير فرع ، وبلغت ما نسبته %15 من عينة البحث بصفة مساعد مدير إدارة وفرع وبلغت نسبة %40 من عينة البحث بصفة موظف مصرفي .

رابعاً: وصف عينة البحث وفق لمدة الخبرة.

جدول رقم (4)

مدة الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	18	%18
من 10 الى 20 سنة	45	%46
أكثر من 20 سنة	35	%36

يبين الجدول رقم (4) أن ما نسبته (18%) من عينة البحث لهم خبرة مصرفية لمدة أقل من 10 سنوات ، وما نسبته %46 من عينة البحث تتراوح مدة الخبرة بين 10 وأقل من 20 سنة ، وما نسبته %36 من عينة البحث لهم خبرة أكثر من 20 سنة الأمر الذي يوضح بأن موظفي المصرف المبحوث لهم خبرة وعمر وظيفي أكثر من 10 سنوات ما نسبته %82 من عدد المبحوثين .

### نتائج الإحصاء الوصفي

الجدول رقم 5 يوضح درجات القبول حسب المعدلات المستخدمة لمتغيرات البحث.

رقم م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
1	دور الإدارة الاستراتيجية والتنفيذية في نجاح التدريب تهتم الإدارة العليا بتدريب موظفيها قبل استلامهم مهامهم.	35	20	17	20	6
2	تضع الإدارة العليا التدريب كأولوية لدعم مهارات موظفيها في المصارف التجارية.	15	10	35	21	17
3	تهتم الإدارة العليا اهتماماً خاصاً لتدريب موظفي المصارف التجارية.	16	9	20	39	14
4	توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم تنفيذ تدريب كل موظفي المصرف.	25	20	18	31	4
5	يتم تحديد ميزانية خاصة لإدارة التدريب	10	35	22	15	16
6	هل مسؤولي التدريب بالمصرف من ذو الاختصاص .	7	9	30	34	18
7	توجد في الهيكل التنظيمي إدارة خاصة بشؤون الموارد البشرية .	45	19	30	2	2

					إنتاجية موظفي المصرف	
34	34	12	10	8	يتعامل موظفي المصرف مع الوقت بشكل كفؤ في إنجاز المهام الموكلة إليهم	8
20	40	22	6	10	ينجز موظفي المصرف المهام الموكلة إليهم حسب الخطة المرسومة .	9
23	48	15	5	7	يحصل موظفي المصارف على مكافآت معنوية جراء أدائهم.	10
20	37	20	9	12	يلاحظ أن إنتاجية موظفي المصرف في تقدم.	11
13	38	22	19	6	يحصل موظفي المصارف على مكافآت مالية جراء أداءهم.	12
					جودة الخدمات المقدمة من المصرف للزبائن	
26	38	15	9	10	يعتني موظفي المصرف بمظهرهم أمام الزبائن.	13
21	29	22	15	11	يتم الاهتمام بتقديم الخدمة أو المنتج للزبائن في الوقت المحدد.	14
24	24	30	12	8	يستجيب موظفو المصرف بشكل دائم لاحتياجات الزبائن.	15
23	33	22	10	10	يهتم موظفي المصرف إهتماماً ملحوظاً في حل مشاكل الزبائن أول بأول.	16
21	25	24	13	15	يحافظ موظفو المصرف على الحضور للعمل في الوقت المحدد.	17
					رضا الموظف المصرفي عن العمل	
15	32	30	12	9	يستمتع موظفو المصرف بالعمل.	18
12	29	34	13	10	يبادر موظفو المصرف بإنجاز المهام الموكلة إليهم طوعاً .	19
15	13	15	30	25	العلاقة بين موظفي المصرف و المديرين يعتبر حالة ايجابية لصالح العمل.	20
23	15	25	20	15	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق العمل الواحد بعد التدريب	21
11	33	35	9	10	يتوفر لدى الموظفين القدرة على المبادرة والابتكار .	22
					نوع البرامج التدريبية	
17	28	30	11	12	يحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية لموظفي المصارف.	23
25	25	31	9	8	يتضمن البرامج التدريبية لموظفي المصارف موضوعات تتعلق بخدمة العملاء.	24
26	22	33	8	9	تركز البرامج التدريبية على تزويد موظفي المصارف بمهارات الاتصال مع العملاء	25
32	26	29	8	6	تركز البرامج التدريبية لموظفي المصارف على التدريب الفني .	26
23	26	28	10	11	يتم تحديد البرامج التدريبية حسب احتياج الخدمات المصرفية	27
					مدة التدريب	
19	28	11	12	28	تهتم الإدارة بتحديد المدة المناسبة للبرنامج التدريبي وفقاً لمتطلبات العمل.	28
39	11	4	18	29	يجري تدريب موظفي المصارف خلال أوقات العمل .	29
33	20	7	8	30	تهتم الإدارة بتحديد المدة المناسبة للبرنامج التدريبي وفقاً لمتطلبات العمل.	30
4	9	35	19	31	فترة البرامج التدريبية مناسبة لموظفي المصارف ، قبل التحاقهم بالعمل.	31
6	25	15	20	32	تفضل الإدارة أن يكون تدريب موظفي المصرف خارج أوقات العمل الرسمي.	32
33	15	6	11	33	هل عملية التدريب لموظفي المصرف عملية مستمرة.	33
40	10	8	6	34	هل توافق بان فترة التدريب تناسب مدة البرنامج التدريبي وأهدافه	34
					أساليب التدريب المتبعة	
3	5	15	40	35	يتم استخدام أسلوب المحاضرات خلال البرامج التدريبية .	35
4	39	9	10	36	التفاعل بين المدرب والمتدربين من الأساليب المعتمدة في جميع برامج التدريب.	36
8	9	24	20	37	يركز المدربون على أسلوب المناقشة والحوار عبر الجلسات التدريبية.	37
7	28	15	10	38	يعرض المدربون حالات و مواقف تدريبية على المشاركين في البرنامج التدريبي.	38
32	9	10	8	39	يتم اختيار المدربين الكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لإداء الاعمال	39

### اختبارات فروض البحث

يتم اختبار فروض البحث التي تم صياغتها لحل إشكالية البحث، باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب للوصول الى قبول او رفض الفروض.

**اختبار الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح التدريب ودعم الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية الليبية. تم إجراء التحليل الإحصائي لقياس اثر التدريب في حالة دعم الإدارة الاستراتيجية، ويتضح من خلال الدراسة الإحصائية بان المقياس الإحصائي المحسوب بلغ 13.288 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير الى ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح التدريب ودعم الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية الليبية، كلما كان دعم الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية الليبية للتدريب يودى ذلك الى التحسن في مستويات الخدمات المصرفية .

**اختبار الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وتحسين الإنتاجية لموظفي المصارف التجارية الليبية.

تم إجراء التحليل الإحصائي لقياس اثر تدريب الموظفين وتحسين الإنتاجية ، ويتضح من خلال الدراسة الإحصائية بان المقياس الإحصائي المحسوب بلغ 8.425 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذي يشير الى ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وتحسين الإنتاجية، بمعنى لا وجود لأثر التدريب على مستويات الإنتاجية قد يكون ناتج عن خلل في البرامج التدريبية ،او المادة العلمية او الجهة المنظمة لعملية التدريب مما اشير الى إجابات افراد العينة بان التدريب لا يؤثر في تحسن مستويات الإنتاجية لدى الموظفين بالمصارف التجارية الليبية.

**اختبار الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وجودة الخدمات المصرفية لموظفي المصارف التجارية الليبية.

تم إجراء التحليل الإحصائي لقياس اثر تدريب الموظفين وجودة الخدمات المصرفية ، ويتضح من خلال الدراسة الإحصائية بان المقياس الإحصائي المحسوب بلغ 7.250 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذي يشير الى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وجودة الخدمات المصرفية، بمعنى لا وجود لأثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن المصارف التجارية، قد يكون ناتج عن تابعة معظم المصارف التجارية الى القطاع العام، وكذلك امتلاك ومتابعة واشراف المصرف المركزي او وجود خلل في البرامج التدريبية مما اشير الى إجابات افراد العينة بان التدريب لا يؤثر في جودة الخدمات المصرفية المقدمة لزبائن المصارف التجارية الليبية.

**اختبار الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الموظفين واداء موظفي المصارف التجارية الليبية.

تم اجراء التحليل الإحصائي لقياس اثر تدريب الموظفين اداء موظفي المصارف التجارية الليبية ، ويتضح من خلال الدراسة الإحصائية بان المقياس الإحصائي المحسوب بلغ 6.879 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذى يشير الى ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين واداء موظفي المصارف التجارية الليبية، بمعنى لا وجود لأثر التدريب على اداء الموظفين، قد يكون ناتج عن وجود خلل في اختيار المتدربين ، وما الشروط المحددة لعملية اختيار الموظف الخاضع للتدريب ، وما مدى التوسع في تدريب كافة المستويات الوظيفة ومن كل المناطق المتواجد فيها فروع المصرف .

**اختبار الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح عملية التدريب وأسلوب ونوع ومدة التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية.

تم اجراء التحليل الإحصائي لقياس اثر نجاح عملية التدريب وأسلوب ونوع ومدة التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية ، ويتضح من خلال الدراسة الإحصائية بان المقياس الإحصائي المحسوب لنوع البرامج التدريبية بلغ 7.642 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذى يشير الى ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح العملية التدريبية ونوع البرامج التدريبية، بمعنى لا وجود لأثر نوع البرامج على نجاح ووصول الهدف بالعملية التدريبية، قد يكون ناتج عن ضعف في اختيار البرامج التدريبية ، وقد تكون البرامج المعدة لا تتماشى مع إمكانيات بعض المتدربين ، واحتمال لا يتم دراسة المرشحين

للمعملية التدريبية من حيث التخصص والامكانيات لموظفي المصارف التجارية حسب إجابات افراد العينة.

كما اتضح من خلال المقياس الإحصائي المحسوب لمدة البرامج التدريبية حيث بلغ 14.206 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير الى ، بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح العملية التدريبية ومدة البرامج التدريبية، بمعنى وجود أثر للفترة الزمنية للبرامج على نجاح ووصول الهدف بالعملية التدريبية، قد يكون ناتج عن الفترة الزمنية المعدة من قبل إدارة التدريب من الالزام ان تكون كافية في فهم المادة العلمية ،وقد تكون المدة الزمنية مع البرامج التدريبية تحتاج لفترة كافية ، وحسب الامكانيات لموظفي المصارف التجارية.

ومن خلال المقياس الإحصائي المحسوب لأساليب التدريب المتبعة حيث بلغ 7.745 بينما بلغت القيمة الجدولية 9.490، مما يدل على انه يتم قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل الذي يشير الى ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح العملية التدريبية والأساليب المتبعة في العملية التدريبية، بمعنى لا تأثر لسلوب المدربين على نجاح ووصول المادة العلمية للمتدربين من قبل إدارات المصرف ، قد يكون ناتج عن عدم اهتمام ومتابعة الإدارة للمدربين وفهم طريقة أدائهم وقد يكون موظفي إدارة التدريب من غير المتخصصين بإدارة الموارد البشرية.

### جدول رقم (6)

#### نتيجة التحليل الإحصائي للفروض

ر م	فروض البحث	القيمة المحسوبة	قيمة جدولية	نتيجة التحليل الإحصائي
1	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح التدريب ودعم الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية الليبية.	13.288	9.490	قبول البديل
2	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الإنتاجية لموظفي المصارف التجارية الليبية.	8.425	9.490	رفض البديل
3	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمات المصرفية لموظفي المصارف التجارية الليبية.	7.250	9.490	رفض البديل
4	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب واداء موظفي المصارف التجارية الليبية.	6.879	9.490	رفض البديل
5	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح عملية التدريب ونوع التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية.	7.642	9.490	رفض البديل
6	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح عملية التدريب مدة التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية.	14.206	9.490	قبول البديل

7	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نجاح عملية التدريب واساليب التدريب لموظفي المصارف التجارية الليبية.	7.745	9.490	رفض البديل
---	--	-------	-------	------------

#### النتائج :

- اهتمام الإدارة الاستراتيجية والإدارة العامة بالتنفيذية بالعملية التدريبية.
- وجود أثر بين العملية التدريبية وتحسين إنتاجية الموظفين في المصارف التجارية الليبية المبحوثة .
- للتدريب دور كبير وأثر واضح على جودة الخدمات المقدمة لزبائن المصارف التجارية الليبية المبحوثة .
- الاهتمام بالتدريب من حيث الأسلوب واختيار المنهج يساهم بشكل كبير على رضا موظفي المصارف.
- البرامج التدريبية المرتبطة بحاجيات العمل ذات تأثير وأهمية كبيرة لاكتساب الخبرات والمهارات.
- من الأزم الربط بين الفترة الزمنية والبرامج التدريبية والمادة التدريبية المزمع تقديمها للمتدربين.
- الاهتمام بأسلوب المتبع يؤدي الى الرفع من مستويات التدريب.
- دعم إدارة شؤون الموارد البشرية بالمصارف التجارية بعناصر من ذو الاختصاص.
- يتم تحديد البرامج التدريبية من قبل الإدارات لكي تحدد نقاط الضعف في موظفيها.
- اختيار المؤسسات التي لها خبرة وسمعة في العمليات التدريبية.

#### التوصيات :

- على المصارف التجارية الليبية مراعاة تنوع البرامج التدريبية.
- وضع برامج تدريبية متخصصة وحسب متطلبات العمل المصرفي وبشكل دوري ومستمر.
- على ان المصارف التجارية ان تقوم بتدريب كافة المستويات الإدارية.
- تخصيص دورات متخصصة للتعامل مع الزبائن للموظفين المتوقع ترقيتهم في الوصف الوظيفي.
- زيادة فرص التدريب الخارجية لموظفي المصارف ولكافة المستويات الإدارية بالمصارف التجارية.

- وضع نظام رقابة اثناء العمل سوف يودى الى تحسين الأداء بالمصارف التجارية الليبية.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية لكافة المشاركين في العملية التدريبية لتطوير موظفي

### المراجع العربية والأجنبية

#### المراجع العربية:

- 1- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2012.
- 2- السيد يعقوب ، اثر التدريب اثناء الخدمة على أداء الموظفين ، المؤتمر العربى الثانى ، الكويت ، 2008
- 3- باباه ولد سيدان ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ،ماجستير غير منشورة ،جامعة تلمسان ،الجزائر، 2010.
- 4- حكيم الحلمى ،التدريب والمسار الوظيفى ، بدون دار نشر ، الامارات ، 2003 .
- 5- خونى رابح ،دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير،الجزائر، 2020.
- 6- رمضان الشراح، الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي، مجلة الإداري، العدد95، الكويت، 2003
- 7- عمار عيشى ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد ،دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 8- عماد مسعود ، لبنى الزيات ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ،للعلوم الإنسانية،مجلد 26، 2012
- 9- فردوس بن عزة ،دور الأداء في تحسين الأداء،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة ورقلة ،الجزائر، 2016.
- 10- قوى بوحنيه، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2، 2003
- 11- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004
- 12- محمد أحمد الطراونة وبدرية البيبيسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن المجلد 17، العدد الأول، الأردن

3- هالة موسى ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة  
الكلية،الجزائر،2015.

14- فريحة ليندة ، دور تنمية قدرات الموارد البشرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة ورقلة ،  
2015.

#### المراجع الاجنبية:

- 1- Bodimer, J, Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program Training and Employment Guidance Letter. (1). 7-99,2010.
- 2- Cao, Y, The relationship among frontline employees' quality performance, Their personality traits, and their perception of the work environment". Unpublished diss& Indiana State University,2010.
- 3- Mahyuddin& Haslinda, The Effectiveness of Training in the Public Service. American Journal of Scientific Research. (6). 39-51,2009.
- 4-Stephenson, The Effectiveness of Workplace Training, National Institute Occupational Safety and Health, 2008.
- 5- Nicholas. & Michel, The effect of management commitment to service quality on front line employees' job attitudes , management context, Journal of Strategic Marketing, (2008).
- 6-McCabe, M. Davison, T. & George, K, Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia, University. Victoria 3125. Australia, 2007.
- 7 -Tews,M,j an Empirical Examination of post Training on the Jop,uk,2008.
- 8 - Appin,B,the impact of training on Employee performance,Acase study of HFC Bank,Ashesi university ,2010.