

تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية  
العاملة بمدينة الخليل

فريق البحث

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

إشراف

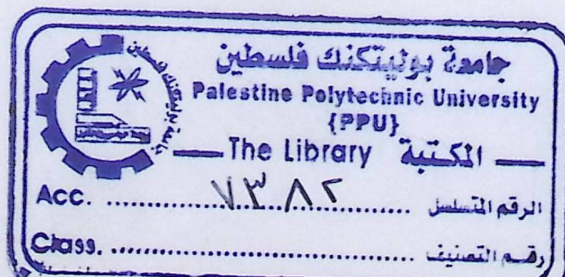
أ.محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتيكنيك فلسطين

قدم هذا البحث لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتيكنيك فلسطين كجزء  
من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

كانون الثاني ٢٠٠٤



# إهداء

إلى من كانوا شمساً لنور الحب والإخلاص ..... إلى من وقتت عندهم الأفكار ويبدأ الحديث والرجاء إلى

أعز الناس في قلبي ..... إلى من قلت فيهما:

لو أسقبتكما نور حبي والعيون سوف أبقى وأحفادي للأبد مديون

أمي وأبي

إلى هبة مروحي ومصدر سعادتي ..... إلى من أعانني على إكمال هذا الدرب الطويل ..... إلى من يقف في الجبهة

الكبيرة من قلبي حبا ووفاء ..... نزوجي الحبيب

إلى هديتي من السماء وأصل محبتي ..... طفلي وطفلي

إلى من أكن لهم كل تقدير واحترام إلى شموع الدرس وصناع المجد ..... أساتذتي الأفاضل

إلى من أغنوا عمري بأحلى الحكايات وأجمل الذكريات ..... إخوتي الأغزاء

إلى من ملؤوا قلبي حبا ووفاء ..... إلى الذين مهما باعدت المسافات بيننا ومهما شغلنا الحياة يدرونها الطويلة فتبقى

صداقتنا متينة ..... أصدقائي الأوفياء

إلى الذين مروا بدمائهم الذكية الطاهرة ثرى فلسطين الحبيبة ..... شهداءنا الكرام

إلى كل هؤلاء نهدى هذا العمل المتواضع

فريق البحث

## شكر وتقدير

يتقدم فريق البحث بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل والمشرف القدير محمد حسونة لإشرافه

على هذا البحث ولما قدمه من معونة ونصح وإرشادات ساعدتنا على إتمامه، وتتقدم بالشكر إلى كافة

الأساتذة وأعضاء الهيئة التدريسية في دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

وخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور عبد الفتاح الشملة والدكتور لؤي الغزاوي على ما قدماه لنا من

إرشادات وتوجيهات فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل لتعاونهم معنا

واعطائنا المعلومات المطلوبة.

فجزى الله الجميع عنا كل الخير

فريق البحث

## قائمة المحتويات

| الموضوع             | رقم الصفحة |
|---------------------|------------|
| الإهداء             | I .....    |
| الشكر والتقدير      | II .....   |
| قائمة المحتويات     | III .....  |
| قائمة الجداول       | V .....    |
| المصطلحات الإجرائية | VI .....   |

## الفصل الأول

### الفصل الأول: المقدمة

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| تمهيد                          | ١ ..... |
| مشكلة البحث                    | ٢ ..... |
| أهداف البحث                    | ٢ ..... |
| أهمية البحث                    | ٣ ..... |
| فرضيات البحث                   | ٤ ..... |
| أبعاد البحث ومحدداته           | ٥ ..... |
| الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث | ٥ ..... |

### الفصل الثاني: التدريب

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| مفهوم التدريب             | ٧ .....  |
| التدريب والتعليم والتنمية | ٧ .....  |
| أهداف التدريب             | ٨ .....  |
| أهمية التدريب             | ١١ ..... |

|    |  |
|----|--|
| ١٢ | أنواع التدريب  |
| ١٦ | مجالات التدريب   |
| ١٧ | طرق وأساليب التدريب                                      |
| ٢٠ | خطوات العملية التدريبية                                  |
| ٢١ | مفهوم الاحتياجات التدريبية                               |
| ٢٢ | لماذا نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية                   |
| ٢٣ | أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية |
| ٢٥ | مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية                         |
| ٣٢ | وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية                         |
| ٣٣ | الدراسات السابقة   |
|    | <b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>                        |
| ٣٩ | منهجية البحث   |
| ٣٩ | مجتمع وعينة البحث  |
| ٤١ | أدوات البحث  |
|    | <b>الفصل الرابع: عرض نتائج الاستبانة وتحليلها</b>        |
| ٤٣ | عرض النتائج وتحليلها                                     |
|    | <b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>               |
| ٦٨ | الاستنتاجات  |
| ٧٠ | التوصيات   |
| ٧٢ | المراجع  |
| ٧٤ | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| ٤٣         | خصائص العاملين من حيث الجنس                                  | (١)        |
| ٤٤         | خصائص العاملين من حيث المؤهل العلمي                          | (٢)        |
| ٤٥         | خصائص العاملين من حيث الوظائف                                | (٣)        |
| ٤٦         | خصائص العاملين من حيث سنوات الخبرة                           | (٤)        |
| ٤٧         | عدد الدورات التي التحق بها الموظفون                          | (٥)        |
| ٤٨         | مواضيع الدورات التي التحق بها الموظفون                       | (٦)        |
| ٤٩         | أسباب الالتحاق بالبرامج التدريبية                            | (٧)        |
| ٤٩         | مدى الاستفادة من الدورات التي يتم تنفيذها                    | (٨)        |
| ٥٠         | الأطراف ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية              | (٩)        |
| ٥١         | طرق التعرف على الاحتياجات التدريبية                          | (١٠)       |
| ٥٢         | مدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف عن الاحتياجات التدريبية   | (١١)       |
| ٥٣         | مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية            | (١٢)       |
| ٥٤         | مراعاة الأولوية ودرجة الإلحاح عند تحديد الاحتياجات التدريبية | (١٣)       |
| ٥٧         | المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية          | (١٤)       |
| ٦٥         | درجة إلحاح كل حاجة من الحاجات التدريبية                      | (١٥)       |

## المصطلحات الإجرائية

◀ البنك: منشأة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع المختلفة وفتح الاعتمادات ومنح القروض وغير ذلك من الأعمال المصرفية.

◀ البنوك المحلية التجارية: هي البنوك العاملة في مدينة الخليل سواء كانت فلسطينية أو غير فلسطينية.

◀ التدريب: هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. ( عبد الباقي، ١٩٩٩-٢٠٠٠ )

◀ التعليم: زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد. ( ماهر، ١٩٩٩ )

◀ التنمية الإدارية: نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري. (عبد الباقي، ٢٠٠٠ )

◀ المؤسسة: هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توجيه وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة. ( حداد، ١٩٩٦ )

◀ الاحتياجات التدريبية: معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة-فنية أو سلوكية يراد تمهيتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة، إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهةها. ( ياغي، ١٩٨٦ )

◀ الإداريون: العاملون في البنوك التجارية والذين يتولون إحدى المناصب الإدارية العليا) مدير، مساعد مدير، رئيس قسم ).

◀ الموظفون: العاملون في البنوك التجارية غير المدير ونائب المدير ورئيس القسم.

# الفصل الأول

## المقدمة

## الفصل الأول: المقدمة

تمهيد

مشكلة البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

فرضيات البحث

أبعاد البحث ومحدداته

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

## الفصل الأول

### المقدمة

#### تمهيد:

تسعى الدول في الوقت الحاضر - المتقدمة منها والنامية - إلى التنمية الشاملة من أجل تحقيق التقدم والرفاهية لشعبها. وتشكل التنمية الإدارية عنصراً أساسياً من بين المفاهيم التي تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية وذلك نظراً للدور الهام والفاعل الذي تلعبه المؤسسات الإدارية في وضع وتنفيذ مشروعات التنمية وبرامجها.

يحتل التدريب أهمية كبرى كعنصر أساسي في عملية التنمية الإدارية، وهو بذلك يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

يعتبر الإنسان المورد الحقيقي والأهم لأي منظمة أعمال، وفيما يتعلق بالبنوك التجارية فإن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج نظراً لأن الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة وكفاءة العنصر البشري فيها. ولذلك تلجأ مختلف البنوك التجارية إلى تدريب موظفيها. ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة منه فلا بد أن يكون هناك تحديداً دقيقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية سواء كانت هذه الاحتياجات على مستوى الفرد أو الوظيفة أو المنظمة ككل.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر محور النشاط التدريبي لأنها الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً هاماً لتوجيه التدريب توجيهاً دقيقاً من أجل تحقيق أهدافه.

كذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب اللازم لهم والنتائج المتوقعة منهم، وبالتالي فإن عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية ضياع للوقت والجهد والمال.

ولقد اختار فريق البحث موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل لأنه قد لمس قصوراً واضحاً في البحوث والدراسات حول هذا الموضوع الذي يتناول أمراً غاية في الأهمية وهو ترشيد الإنفاق في نشاط التدريب وحسن إعداد برامج من أجل الاستثمار في الموارد البشرية والمالية بشكل أمثل لتحقيق عوائد أفضل.

إضافة إلى ذلك فإن دور البنوك التجارية في بناء المجتمع وأثره على المؤسسات الأخرى كبير وحاسم، ولهذا فإن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فيها يجعل من نشاطهم عملية علمية تكفل الأثر والمساهمة الإيجابية في تطوير الوضع القائم من خلال فعاليتهم في أداء أدوارهم بنجاح.

كذلك فإن التطور السريع في البيئة المحيطة سواء كان تكنولوجياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً... الخ يفرض الحاجة إلى إعادة النظر في الكفاءات والقدرات المطلوب توفيرها في الموظف لكي يتمكن من القيام بدوره بنجاح في ظل البيئة التي تتصف بالتغيير، حيث تؤدي إلى تغيير في حاجات الجمهور ونمط جديد من مشاكله وطرق جديدة في القيام بأداء العمل.

#### مشكله البحث :-

تتلخص مشكلة هذا البحث في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل، وتفرع الاحتياجات المنوي تحديدها إلى الاحتياجات التدريبية الإدارية والفنية بكل أنواعها وكل الأسباب الممكنة بوجودها.

#### أهداف البحث:-

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل.

٢. التعرف على الأساليب التي تتبعها البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل فيما يتعلق بتحديد احتياجاتها التدريبية.
٣. التعرف على المجالات التدريبية التي تحتاجها البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل وذلك من وجهة نظر تلك البنوك.
٤. تحديد المشاكل أو المعوقات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
٥. تحديد العوامل التي تؤثر في تحديد الاحتياجات التدريبية.
٦. تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والحد من الجوانب السلبية وذلك لتحقيق الهدف المرجو من تدريب العاملين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل.

#### أهمية البحث:-

تتمثل أهمية هذا البحث في ميادين مختلفة: أهميته للبنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل، وأهميته للمجتمع بشكل عام، وكذلك أهميته لجامعة بوليتكنيك فلسطين والمؤسسات الأكاديمية، إضافة إلى أهميته بالنسبة لفريق البحث، ويمكن توضيح جوانب هذه الأهمية كما يلي:

#### • أهمية البحث للبنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل:

تكمن أهمية البحث بالنسبة للبنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل في المساهمة بتطويرها من خلال إدراك إدارات البنوك لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء بعملية التدريب، وإعطاء المزيد من الاهتمام لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارات ومسؤولي التدريب.

- أهمية البحث للمجتمع:

يساهم هذا البحث في تطوير أداء العاملين في البنوك التجارية المحلية والذي يؤدي بالتالي إلى زيادة رفاهية المجتمع من خلال تقديم الخدمات للعملاء بشكل أفضل وأدق وأكثر راحة ورضى.

- أهمية البحث لجامعة بوليتكنيك فلسطين والمؤسسات الأكاديمية:

تتمثل أهمية هذا البحث لجامعة بوليتكنيك فلسطين في زيادة الثروة المكتبية في الجامعة وذلك بتوفيره كمرجع في المكتبة لطلبة الجامعة والمؤسسات الأكاديمية الأخرى وطلبتها فيما يتعلق بموضوع البحث.

- أهمية البحث لفريق البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في زيادة المعرفة لدى فريق البحث في موضوع التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه يساعد فريق البحث في إكمال المتطلبات الإلزامية للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة.

#### فرضيات البحث:-

اقترح فريق البحث الفرضيات التالية من أجل التوصل إلى قبول أو رفض لتلك الفرضيات من خلال

#### البحث:-

1. توجد هناك سياسة تدريبية لدى البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل.
2. تقوم البنوك التجارية في مدينة الخليل بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها.
3. تقوم البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل بالأخذ بنتائج تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأصول.
4. يكون هناك تنسيق بين المدرب ومسؤول التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.
5. هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق أهداف التدريب.

٦. توجد هناك مشاكل خاصة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية أو تترتب عليها أثناء القيام بتحديد هذه الاحتياجات لموظفي البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل.

٧. تقوم البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل بمتابعة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها من فترة لأخرى.

أبعاد البحث ومحدداته:-

تتلخص أبعاد البحث في :

• أبعاد زمانية

قام فريق البحث بالعمل في موضوع البحث ( تحديد الاحتياجات التدريبية لدى موظفي البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل) خلال الفترة الممتدة ما بين بداية شهر تشرين الأول لعام ٢٠٠٣م ومنتصف شهر شباط لعام ٢٠٠٤م.

• أبعاد مكانية:

يقتصر البحث على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل. أما محددات البحث فقد تمثلت بالآتي :-

١. قلة الدراسات السابقة المتعلقة بصلب الموضوع.

٢. ضيق الوقت المتاح لإتمام الدراسة.

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث:

إضافة إلى هذا الفصل التمهيدي، يتكون البحث من الفصول التالية:

الفصل الثاني:- التدريب

يشتمل هذا الفصل على تحديد مفهوم التدريب، التدريب والتعليم والتنمية، أهداف التدريب، أهمية

التدريب، أنواع التدريب، مجالات التدريب، طرق وأساليب التدريب، خطوات العملية التدريبية، مفهوم

الاحتياجات التدريبية، لماذا نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، اساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ، مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، الدراسات السابقة.

### الفصل الثالث:- منهجية البحث

يتضمن هذا الفصل منهجية البحث ، مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث التي استخدمت في جمع المعلومات وعرض النتائج.

### الفصل الرابع:- عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها فريق البحث وتحليلاً لتلك النتائج.

### الفصل الخامس:- الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال البحث وكذلك التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

# الفصل الثاني

## التدريب

## الفصل الثاني: التدريب

مفهوم التدريب

التدريب والتعليم والتنمية

أهداف التدريب

أهمية التدريب

أنواع التدريب

مجالات التدريب

طرق وأساليب التدريب

خطوات العملية التدريبية

مفهوم الاحتياجات التدريبية

لماذا نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية

أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

## التدريب

## مفهوم التدريب

يعتمد نجاح أي منظمة على العنصر البشري باعتباره الاستثمار الأمل لها، لذا اعتمدت الإدارات الناجحة على التدريب باعتباره أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تغيير سلوك الفرد أو تعديله نحو الأفضل من خلال تزويده بالمهارات والمعارف اللازمة لرفع مستوى أدائه، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

## التدريب والتعليم والتنمية

يخلط العديد من الأفراد بين مصطلحي التدريب والتعليم حيث يرون أن لهذين المصطلحين المعنى ذاته، وعليه فإنه من المفيد في هذا السياق توضيح الفرق والاختلاف بين هذين المصطلحين. يرى ( ماهر، ١٩٩٩ ) أن التدريب "يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد" أما التعليم من وجهة نظره فهو يشير إلى "زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد". أما ( ياغي، ١٩٨٦ ) فيرى أن الفرق بين التعليم والتدريب ينطلق من عدة أبعاد أولها بالنسبة للتعريف حيث أن كلمة التدريب تطلق على ما يتلقاه الفرد في المعاهد أو مراكز التدريب، وهو عملية تعليم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل. في حين يطلق على ما يتلقاه الفرد في دور العلم هو عملية تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم في إطار ومجال معين. أما البعد الثاني فهو متعلق بالهدف حيث يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتهم، بينما يهدف التعليم إلى إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً. وفيما يتعلق بالبعد الثالث والمتمثل بالمسؤولية فإن مسؤولية التدريب تقع على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومدراء التدريب والمتدربين أنفسهم، في حين أن مسؤولية التعليم تقع على عاتق دور العلم كالمدراس والجامعات ووزارة التربية والتعليم.

كذلك هناك تشابه كبير بين مصطلحي التدريب والتنمية حيث يرى ( المرسي، ٢٠٠٣ ) أن الاختلاف بينهما يتمثل في المدى الزمني، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات لتحسين الأداء، أما تنمية العاملين فهي تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث مع تطور المسار المهني للموظف تبرز متطلبات مهارية وإدارية جديدة.

### أهداف التدريب

إضافة إلى الهدف الرئيسي الذي يتمثل في تغيير أو تعديل سلوك الأفراد نحو الاتجاه الإيجابي فقد أشار ( عليوه، ٢٠٠١ ) أن هناك أهداف فرعية للتدريب تتمثل في الآتي :

١. زيادة الإنتاج : فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يؤدي إلى إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
٢. اقتصاد النفقات : إن تدريب العاملين على استخدام الآلات وفق الطرق السليمة يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات، من سلامه للآلة، واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
٣. تقليل دوران العمل : إن تدريب العاملين وتزويدهم بالمعارف التي تؤدي إلى زيادة قدرتهم في أداء أعمالهم يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستقرار والثبات لدى العاملين وزيادة الرغبة في خدمة المنشأة.
٤. رفع معنويات العاملين : يشعر التدريب الفرد بمدى اهتمام مؤسسته به وجديتها في تطويره فيرفع ذلك من معنوياته ويزيد من إخلاصه في عملة ويحسن من علاقته بمؤسسته.
٥. تقليل الإشراف : التدريب يؤدي إلى تعريف العاملين بأفضل الطرق لأداء أعمالهم وهذا بدوره يخلق لديهم القدرة على التوجيه الذاتي ويقلل من الحاجة للإشراف عليهم بشكل مكثف.

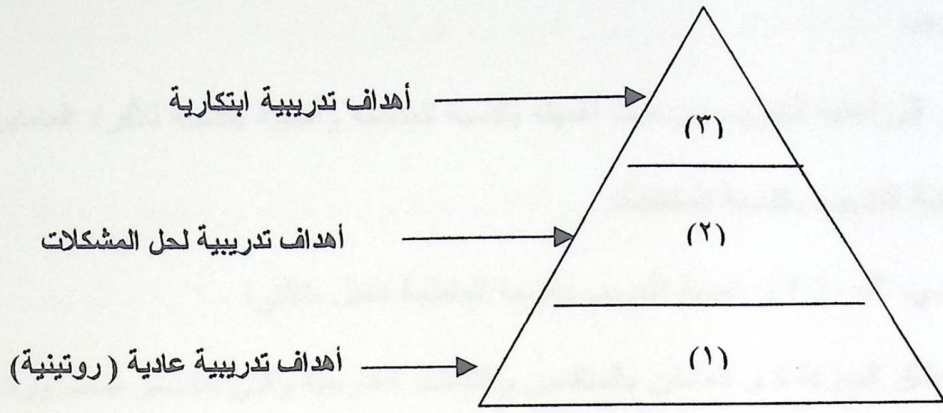
٦. تقليل حوادث العمل : حيث أن التدريب يزيد من معرفة العاملين لأحسن الطرق لأداء أعمالهم وتشغيل الآلات والحركة وكذلك مناولة المواد، فإنه بذلك يقلل من إمكانية حصول الحوادث الصناعية.

ولقد قام ( ياغي، ١٩٨٦ ) بتقسيم أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

#### ١. أهداف تدريبية عادية ( روتينية ):

تعني الأهداف التدريبية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من التدريب " التدريب التوجيهي أو التمهيدي " حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها. وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها، وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل ونظام التقاعد وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالهم وبالمنظمات التي سيعملون بها.

والجدير بالذكر أن هذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرنامج. فالأهداف العادية يركز تحديدها على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم. وكذلك فإن ارتباط هذا النوع من الأهداف بالواقع التنظيمي واستناده عادة إلى مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التدريبية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها كما هو مبين في الشكل رقم (١-١) أدناه وهي بذلك لا تمثل مجهود غير منتج بل هي تحقيق فائدة وتساعد التنظيم في المقام الأول على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة دون أن تحقق نتائج غير عادية أو مبكرة ترفع مستوى الأداء في التنظيم.



شكل ١-١ أصناف الأهداف التدريبية

المصدر : ( ياغي، ١٩٨٦ : ص ١١ )

## ٢. أهداف تدريبية لحل المشكلات:

الأهداف التدريبية لحل المشكلات تتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ( أفراد التنظيم ) في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء. ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

## ٣. أهداف تدريبية إبتكارية ( إبداعية ):

تعتبر الأهداف التدريبية الإبتكارية ( الإبداعية ) أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تضيف أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التدريب. وتختص الأهداف الإبتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ( إبداعية أو إبتكارية ) ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها.

والفرق بين الأهداف التدريبية لحل المشكلات والأهداف الإبتكارية هو أن الأولى تقتصر على حل المشكلات وتستهدف استعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادية المقررة بينما تستهدف الأهداف الإبتكارية إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من أسر المعتاد والمألوف.

## أهمية التدريب

يمكن النظر إلى أهمية التدريب من حيث أهميته بالنسبة للمنظمة وأهميته بالنسبة للأفراد العاملين.

## ◀ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

يرى (المرسي، ٢٠٠٣) أن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة تتمثل بالآتي:

- (١) توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين والثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورة لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- (٢) ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب.
- (٣) مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته.
- (٤) ضمان أن ثقافة المنظمة تعزز الابتكار والإبداع وتحت على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.
- (٥) ضمان الأمان للعاملين من خلال إكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيير في تصميمات الوظائف، أو عند تعارض المصالح، أو عند تقادم المهارات.
- (٦) تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية.

## ◀ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

أوضح (ياغي، ١٩٨٦) أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين بالآتي:

- (١) إكساب الفرد الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- (٢) تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.
- (٣) اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- (٤) اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.

٥) اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية.

٦) تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.

٧) رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

### أنواع التدريب:

تعددت التقسيمات الخاصة بأنواع التدريب حيث قسم المؤلفون التدريب إلى عدة أنواع من حيث مراحل التوظيف، الزمان، المكان، والهدف.

### أولاً: التدريب الإداري من حيث مراحل التوظيف:

أشار ( عبد الباقي، ١٩٩٩ ) إلى أن التدريب من حيث مراحل التوظيف يمكن تقسيمه كما يلي:

#### أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنشأة.

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى:

#### ١. التوجيه العام:

وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

#### ٢. التدريب التخصصي الابتدائي:

ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

### ٣. التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التدريب الذي يحصل عليها الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

#### ب- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

وهو التدريب الذي يكون بغرض تجديد المعلومات التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه. أو أن يكون بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى.

ويمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

#### ١. التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

#### ٢. التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثيل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

#### ٣. التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب لإجراءه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

#### أ- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين. وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ب- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى على إدارة عدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها .

ت- مستوى الإدارة العليا:

وهو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

٤. التدريب المهني:

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.

ثانياً: التدريب الإداري من حيث الزمان يمكن تقسيمه إلى:

أوضح (باغي، ١٩٨٦) أن التدريب من حيث الزمان يمكن تقسيمه إلى:

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

يقصد بالتدريب قبل الالتحاق بالعمل إعداد الأفراد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان انتظامه في العمل.

ب- التدريب على العمل:

يقصد بالتدريب على العمل التعليم بالعمل الفعلي. وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها الموظف المتعلقة بواجبات الوظيفة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه. ويتم ذلك في نفس موقع العمل الذي يعمل به الموظف.

ثالثاً: التدريب من حيث مكان التدريب حيث يقسم إلى:

يرى ( ياغي، ١٩٨٦ ) أن التدريب من حيث مكان التدريب يمكن أن يقسم إلى:

#### أ- التدريب داخل المنظمة:

ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملاؤهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل، أو إدارة شؤون الموظفين ، أو إدارة التدريب في المنظمة.

#### ب- التدريب خارج المنظمة:

وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

رابعاً: التدريب من حيث أهداف التدريب:

يشير أيضاً (ياغي، ١٩٨٦ ) إلى أن التدريب من حيث الهدف يمكن تقسيمه إلى:

#### أ- التدريب لتجديد المعلومات:

وينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وبمعنى آخر فإنه يعني إحاطة الموظف المتدرب بالتغييرات والتجديدات الأساسية التي تتعلق بالوظيفة التي يعمل فيها بين حين وحين. ونتيجة لإضافة المعلومات والمهارات الجديدة في مجال وظيفة المتدرب بين وقت وآخر، فإن هذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل.

#### ب- تدريب المهارات:

يقصد بها زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء. وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة

فعاليتهم وتتضمن المهارات الإدارية عدداً من الأنشطة المتغيرة في التوجيه والتنسيق والإشراف على عمل الآخرين وإيجاد شبكة اتصال فعالة بين مختلف المستويات في التنظيم، وبالإضافة فإن الهدف من هذا التدريب هو تزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية والأساليب المستخدمة وتدريبهم على استخدامها في مجالات تخصصاتهم المختلفة. وكذلك فإن برامج التدريب على المهارات تهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة الموظفين المتدربين بأحدث التطورات في أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وأسس تحديد معدلات الأداء وتصميم برامج الرقابة على العمل وبرامج الحوافز.

### ت- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات):

يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون في أداء أعمالهم . والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للمدير فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها من خلال الأمثلة العملية والنماذج الواقعية كأن يحتاج المدبرون على سبيل المثال إلى زيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال وغير ذلك من الاحتياجات التدريبية، بينما نجد النوع الثاني- تدريب المهارات - يهتم بتعليم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعاً بها أم لا.

### ث- التدريب للترقية:

يهدف التدريب فيما يهدف إليه، إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة لأداء أعمالهم الحالية. وكذلك فالتدريب يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.

## مجالات التدريب

من حيث مجالات التدريب يقسم ( عليه، ٢٠٠١ ) التدريب إلى المجالات التالية:

- (١) تدريب العاملين الجدد.
- (٢) تدريب العاملين القائمين بالعمل.
- (٣) التدريب لغرض الترفيع.
- (٤) تدريب المديرين، حيث يحتاج التدريب إلى طبقة من القادة والمديرين للتخطيط لبرمجة والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتدربين ولهذا فإن تدريب هؤلاء المديرين على تلك المهام يمثل أحد مجالات التدريب.

## طرق وأساليب التدريب

يمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

يصنف (عبد الباقي، ١٩٩٩) طرق وأساليب التدريب في مجموعتين:

أولاً: التدريب الفردي.

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

## (١) التدريب أثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية. وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم. وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه لتدريب المرؤوسين.

## (٢) نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته، ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

## (٣) تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

## ثانياً: التدريب الجماعي.

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة- إذا وجد- أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

يرى (فريق العمل الفلسطيني، ١٩٩٩) أن أهم طرق التدريب الجماعي تتمثل في الآتي:

## ١. أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية تعليم وإخبار وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

## ٢. أسلوب التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربين في أداء العمل، لكي يسمح لهم

بالمناقشة والاستفسار. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب الأفراد لتشغيل بعض الاختصاصات الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

### ٣. أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمتدرب من ناحية أخرى، ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفير قدر عالي من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيداً للمفاضلة بينهما. ألا أن هذا الأسلوب لا يخلو -كغيره من الأساليب- من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلة من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين.

كما أشار (القربوي ، ١٩٩٠ ) إلى باقي طرق التدريب الجماعي المتمثلة في:

### ٤. أسلوب النقاش:

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم إذ يكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات، ولا يكون هناك أطر جاهزة لتقديم المعلومات.

## ٥. التناوب في العمل:

ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تدريب الموظف عن طريق قيامه بالعمل في كل قسم تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتعلم العامل مختلف الأعمال ويأخذ خبرة مناسبة.

## ٦. طريقة لعب الأدوار:

وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدواراً وسيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتعرفوا وفقاً لها.

## ٧. المباريات الإدارية:

ويتم فيها تطوير نظام يتم من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية.

## ٨. التلمذة أو التمهين:

يتمثل هذا الأسلوب في منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام. إذ يقوم المتدرب بتلقي معرفة علمية من ناحية وتطبيق عملي من ناحية أخرى بحيث يتدرج في المهنة من مبتدئ إلى مهني.

## خطوات العملية التدريبية:

أوضح (ماهر، ١٩٩٩) خطوات العملية التدريبية في أربع مراحل أساسية وهي:

## المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

وسيتم شرح هذه المرحلة بالتفصيل لاحقاً.

## المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية.

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ( أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريبى )، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين ( مثل المحاضرة، والحالات، والتمارين، المناقشة ). كما يتم تحديد المساعدات التدريبية ( مثل الأقسام، والسبورة). وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة (أو ميزانية) التدريب.

## المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية.

وهذه المرحلة تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج ( من حيث مواعيد الجلسات وأزمنتها ). كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب ( وترتيبه، وإعداد تجهيزاته )، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

## المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية.

وتتم هذه المرحلة من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

## مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعدد التعريفات التي تتعلق بالاحتياجات التدريبية، إلا أنها تسير في اتجاه واحد نحو مفهوم شامل للاحتياجات التدريبية. فيعرف ( فريق العمل الفلسطيني، ١٩٩٩: ٥٤١) الاحتياجات التدريبية على أنها: " التعبير عن أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب ". أما (عبد الباقي، ١٩٩٩: ٢٣٠) فيرى أنها " تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة "

في حين يشير ( ياغي، ١٩٨٦: ٧٥ ) إلى أنها: "مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة "

إن تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي إننا نقصد الاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف و الأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى مثال: يواجه مسؤولي تنمية الموارد ضعفاً في القدرة على التعامل مع شريحة التجار مما يجعل أدائهم الحالي أقل من الأداء المستهدف من المبالغ المطلوبة للدعم، ولدينا فرصة لتدريبهم على موضوعي التعامل والتفاوض.

#### لماذا نقوم بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

يرى ( شاويش، ١٩٩٦: ٢٣٦ ) أن المنشأة تقوم بعمل تحليل وتحديد للاحتياجات التدريبية وذلك في حال مواجهة أي من الحالات الآتية:

١. الحال التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنشأة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
٢. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل ( أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات ).
٣. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها ( مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء ).
٤. الحال التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.

٥. الحال التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية:

▪ مجال (مكان التدريب) تنظيمياً أو تخصصياً.

▪ الفوائد المرجو تحقيقها.

▪ طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب.

▪ الإطار الزمني لمردود التدريب.

وعلى هذا فان تحديد الاحتياجات التدريبية يجب ان يحيط عن خمسة أسئلة رئيسية هي:

▪ أين يقع التدريب؟

▪ من يجب تدريبه؟

▪ ما هو المحتوى التدريبي؟

▪ ما هي الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟

▪ متى ستعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟

أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع أساليب جمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويأتي هذا التنوع والتباين

ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد

العاملين فيها وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات .

## (١) الملاحظة :

يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.

ويمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات.

## (٢) قوائم الاستقصاء :

يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد المجتمع كامل.

ويمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة : مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات.

ويمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده ( عند إرسالها بالبريد مثلاً ) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.

## (٣) عملية استشارية :

تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم ( رسمية وغير رسمية ) من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة مثل رئيس مجلس الإدارة ومقدمو الخدمات الضرورية . وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الاستقصاء.

## (٤) الوسائل المطبوعة :

وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.

## (٥) المقابلات الشخصية:

يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً، كما يمكن أن تتم شخصياً ( وجهاً لوجه ) أو بالتليفون، في موقع العمل أو بعيداً عنه.

## (٦) المناقشات الجماعية :

تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه. حيث يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة ( الدور ) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضع مثل الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة. حيث تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.

## (٧) الاختبارات :

وهي طريقة مستتبطة من قائمة الاستقصاء. يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.

## (٨) السجلات والتقارير :

يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات.

سجلات العاملين ( الحوادث والإصابات، والغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك )، تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج ( شهرية أو أسبوعية ) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك.

## مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

يؤكد (ياغي، ١٩٨٦) أنه من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنه لابد من أن تمر عملية تحديد

الاحتياجات التدريبية بثلاثة مراحل هي:

## أولاً: تحليل المنظمة أو التنظيم.

أي دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها، وحجومها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتدريب.

ويرى (ياغي، ١٩٨٦) أن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنقصات والموارد المستخدمة.

## مكونات تحليل التنظيم:

هناك مجموعة من النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم وهي:

## ١. تحليل أهداف المنظمة

يعرف الهدف بأنه الحالة التي يرغب في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة. وإذا أردنا أن نتمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة، فإن علينا أن نعرف بدقة وبوضوح أهداف المنظمة، ومدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف.

لذا فإنه من الواجب ملاحظة الأمور التالية عند تحديد الأهداف التدريبية:

- أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة.
- أن تكون الأهداف متناسقة مع أهداف التنظيم الأخرى.
- أن تكون الأهداف مرتبطة مع الأهداف الخاصة للمتدربين.
- أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها.

## ٢. تحليل الخرائط التنظيمية للمنظمة

الخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، وتستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأغراض منها:

- تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- بيان كيفية تقسيم العمل بين أفراد التنظيم الذين يعملون بالمنظمة.
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
- توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.
- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- بيان اللجان الموجودة في المنظمة وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
- تستخدم كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد.
- تساعد في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم.

## ٣. تحليل المقومات النظامية

وتتضمن دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والهدف من هذه الخطوط هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها.

## ٤. دراسة تركيب القوة العاملة للمنظمة

يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة أيضاً. وكذلك استقرار العمالة أو تقلبها وأسبابها، والعمالة المتوفرة في سوق العمل. كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

## ٥. تحليل معدلات الكفاءة

يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات، واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوى المستفيدين من الخدمة، وما إلى غير ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

## ٦. تحليل المناخ التنظيمي

من التوقع إذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة.

وهناك عدة طرق يمكن للباحث أن يسلكها لتحليل المناخ التنظيمي منها:

- الملاحظات الفعلية لسلوك العاملين.

- إجراء المقابلات مع العاملين.
- الاستقصاءات المكتوبة.
- تحليل معدلات الغياب.
- دوران العمل.
- الحوادث والإصابات.
- الوقت الضائع.
- الإنتاجية.
- اقتراحات العاملين.
- الشكاوى والتظلمات.

#### ٧. تحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المنظمة

يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير. ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات والتي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية مايلي:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها.
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط.
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة.
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.

وتؤدي هذه التغييرات عادة إلى استحداث ظروف عمل جديدة يجب أن يتم الإعداد للتعامل معها بإجراءات مختلفة بعضها تنظيمي وبعضها فني أو تكنولوجي والبعض الآخر يتعلق بالتدريب. ومن ثم

فإن المخطط للنشاط التدريبي في منظمة ما لا بد وأن يتوافر لديه تصور عن الأوضاع المستقبلية فيها واحتمال تحققها حتى يمكن أن تحتوي خطط التدريب المتكاملة على عناصر تتصل بتلك التغييرات المحتملة.

### ثانياً: تحليل العمليات

تهدف تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على الوظيفة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل. وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة.

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه. وكذلك، يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من هذا كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وغالباً ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعّة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والاختصاصات التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى السلوك والمعارف والمهارات اللازمة لأدائها.

وأما طرق تحليل العمليات فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع:

١. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
٢. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
٣. معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل كاف ومرض.

ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات المطلوبة لتحليل الوظائف يصبح من الضروري استخدام طرق عديدة ومتنوعة ومصادر مختلفة لتجميع هذه المعلومات حرصاً على دقتها. وأهم هذه الطرق:

١- مراجعة السجلات والوثائق الرسمية، وتشمل الأنظمة واللوائح العامة والتقارير، والخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل المتعلقة بالوظيفة المراد تحليلها.

٢- الملاحظات الشخصية، وذلك عن طريق مشاهدة الموظف أثناء تأدية عمله وتسجيل الملاحظات المتعلقة بالأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة، والأدوات المستخدمة فيها.

٣- الاستبيان أو بيانات الاستقصاء، وبواسطتها يمكن أن تجمع واجبات ومسؤوليات وأعباء الوظيفة من الموظف نفسه الذي يشغل الوظيفة.

٤- المقابلات الشخصية وتشمل:

- المقابلات الشخصية مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة المراد تحليلها.
- المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة نفسه.
- المقابلات الشخصية مع الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة، وشاغل الوظيفة نفسه، والأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة.

٥- المفكرة اليومية للعمل. ويقوم الموظف بتسجيل الأعمال والمهام التي ينجزها يومياً ولمدة عدة أسابيع أو شهور حتى تعطي صورة واضحة عن المهام وأعمال الوظيفة، وحصر الأعمال التي يقوم بها الموظف في اليوم أو خلال أسبوع أو أكثر. وبهذا يستطيع المحلل أن يأخذ فكرة عن الأعمال التي يقوم بها الموظف وعن المدة الزمنية التي يحتاجها كل نوع من الأعمال.

وأخيراً فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل العمليات (الوظائف) يمكن تلخيصها كالآتي:

١. أسم الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي.
٢. خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.

٣. المهام المطلوبة، وهذه عادةً تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.
٤. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي.
٥. الإشراف ، عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

### ثالثاً: تحليل الفرد (شاغل الوظيفة)

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضاً مواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة، وخبراته العلمية والعملية، والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب، وغير ذلك.

والتركيز هنا ينصب على شاغلي الوظائف أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم.

ويتضمن هذا النوع من التحليل كذلك المتطلبات الفكرية ( مثل: المبادرة، الإبداع والبراعة، والاجتهاد والتقدير، والمقدرة على التحليل )، والنباهة الذهنية ( مثل: مقدار اليقظة والتركيز الفكري )، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات والمسؤوليات البدنية، والمزايا الشخصية ( مثل: النضوج، والمظهر، والاندفاع، والاستقرار العاطفي وضبط الأعصاب ) .

كما يتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الدوافع، وذلك لأن التدريب يمكن ان يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها. كما أن التدريب يمكن أن يغيّر دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها. ومن ثم يلزم التعرف على الدوافع الموجودة عند الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به.

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرى (شاويش، ١٩٩٦) أنه يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يأتي:

١. الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
  ٢. نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته.
  ٣. نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه، ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.
  ٤. أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.
  ٥. الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ تستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها.
- إذا بمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن جسرهما عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين.
- فالحاجة التدريبية تعني إذن وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.

## الدراسات السابقة

لقد قام فريق البحث بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع الاحتياجات التدريبية:

✓ ففي دراسة أجرتها الطالبة سفانة البكري بعنوان "كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة في المؤسسات العامة والخاصة" - جامعة الخليل، توصلت الباحثة إلى مايلي:

- يجب النظر على التدريب على انه واحد من سياسات إدارة الموارد البشرية يتفاعل ويتكامل معها يؤثر فيها ويتأثر بها.
- لا بد أن يخطط النشاط التدريبي على أساس علمي وعملي وذلك بتحديد الأهداف التدريبية والتي تشتق من احتياجات تدريبية محددة يتم التوصل إليها بعد تحليل متعمق للأفراد والأعمال والتنظيم.
- يجب أن يتم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إشراك اكبر عدد ممكن من الأفراد.
- يجب أن تكون هناك عملية تقييم للتدريب حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر مؤشر هام في عملية التقييم.
- على المؤسسة أن تقوم بالتعرف على احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دوري وعلمي ومنظم.

✓ وفي دراسة قامت بها الطالبة رانه البكري من جامعة الخليل بعنوان "واقع التدريب الإداري و أثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الخليل" توصلت الباحثة إلى أن أهم العوامل التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار للدورات التدريبية عند ترشيح الموظفين هي حاجة المؤسسة لدورة التدريب ورفع مكانة المؤسسة وحاجة المؤسسة لمجارات التطور.

لا

من التدريب.

بمعنى " أثر التدريب على

التي إلى ضرورة عمل ما يلي:

موظفيها عن طريق المتابعة الدائمة

وتلك بالتعاون مع مستشارين وأخصائيين في

مكون مخصص للبرامج التدريبية.

موظف في الشركة من خلال الأخطاء أو الثغرات التي

اعتبار القسم الذي يعمل به.

الذين تلقوا التدريب والتأكد من أنهم يعملون وفق التدريبات التي

يحدد خطة يكون بموجبها هناك تقييم سنوي أو نصف سنوي من قبل الموظفين

تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة أخذ الآتي بعين الاعتبار:

- أن يكون هناك تنسيق وتخطيط مسبق من قبل المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب حتى لا يتعرض الموظفون لمشاكل.
- ضرورة وجود نظام سليم للحوافز.
- التدريب بين حين لآخر وذلك لاكتشاف مدى الفائدة التي يجنيها المتدرب من التدريب.
- ✓ وفي دراسة أخرى قام بها الطالب معاذ أبو سمحة من جامعة الخليل بعنوان " أثر التدريب على العاملين في شركات التأمين في مدينة الخليل " توصل الباحث إلى ضرورة عمل ما يلي:
- أن تقوم الإدارة العليا بتحسس الاحتياجات التدريبية لموظفيها عن طريق المتابعة الدائمة لعمل الموظفين ومقدار أدائهم.
- وضع استراتيجيات تدريبية مدروسة وواضحة وذلك بالتعاون مع مستشارين وأخصائيين في التدريب.
- رصد مبلغ من رأس مال الشركة يكون مخصص للبرامج التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف في الشركة من خلال الأخطاء أو الثغرات التي يعاني منها مع الأخذ بعين الاعتبار القسم الذي يعمل به.
- ضرورة متابعة الموظفين الذين تلقوا التدريب والتأكد من أنهم يعملون وفق التدريبات التي تلقونها.
- العمل على إيجاد خطة يكون بموجبها هناك تقييم سنوي أو نصف سنوي من قبل الموظفين من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية.

✓ وهناك دراسة للطالب خالد الدودة من جامعة الخليل بعنوان " مدى مراعاة التدريب في البنوك التجارية في مدينة الخليل " توصل الباحث من خلالها إلى أن المسؤول عن تحديد الحاجة إلى التدريب هم رؤساء الأقسام في الدرجة الأولى، ثم المدراء العامون بالدرجة الثانية. وقد أوصى الباحث بما يلي:

- أن تقوم إدارة البنوك بعمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر ودوري.
- أن تقوم البنوك باستخدام التدريب على جميع المستويات الإدارية.
- أن يقوم بالتدريب أشخاص متخصصين في ذلك.

✓ وفي دراسة قامت بها كلا من الطالبات خلود المحتسب، منال سلهب، وشيرين سلطان من جامعة بوليتكنيك فلسطين بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل " توصلت الباحثات إلى أن التدريب يحسن من مستوى سلوك الموظف الاجتماعي فهو يساعد بشكل كبير على خلق الانسجام بين الموظفين بتحسين العلاقات بين الموظفين مما يساعد على احترام الموظفين لبعضهم البعض وزيادة الثقة بتصرفات بعضهم مما يقلل من أسباب الصراع، كما أشارت الباحثات إلى أن التدريب يساعد على تحسين أداء الموظف فهو يرغب ويحفزه على العمل والإبداع مما يؤدي تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الباحثات إلى بما يلي:

- ضرورة الاستمرار في الاهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين.
- ضرورة التركيز على برامج تدريبية متطورة في مادتها وأسلوبها بحيث تكون مواكبة للتقدم والتطور.
- ضمان متابعة وقياس التغيير في أداء الموظفين الذين تلقوا الدورات التدريبية للتأكد من أنهم يعملون وفق التدريبات.

✓ وفي دراسة قام بها يحيى مفرح بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع الجمعيات الخيرية " تضمنت هذه الدراسة أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تتبع من كونها تمثل العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري وغيره ، وإن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها. من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية وإن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب.

✓ وفي كتاب بعنوان " إدارة القوى العاملة " للدكتور أحمد عاشور، ذكر فيه أن نشاط التدريب يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، وأن التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

فالتدريب في نظره تحتوي على ثلاثة قرارات رئيسية هي:

١. تحديد الحاجة إلى التدريب.

٢. اختيار وتصميم وسيلة التدريب المناسبة.

٣. تقييم برامج التدريب.

✓ وفي كتاب آخر للدكتور عمر عقيلي بعنوان " إدارة القوى العاملة " أشار الكاتب إلى أن الهدف الرئيسي الذي يتوقع من التدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في الأداء وسلوك الأفراد الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، حيث حدد الكاتب أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب إلى تحقيقها، وهذه الأهداف مايلي:

١. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.

٢. إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

٣. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

✓ وفي كتاب بعنوان " أصول الإدارة العامة " للدكتور عبد الكريم درويش ولبلى تكلأ أشار فيه المؤلفان إلى أن التدريب في واقعه يمثل عملية متكاملة، تقوم على أركان معينة أهمها:

١. القياس العلمي للاحتياجات التدريبية.

٢. تخطيط المناهج.

٣. إختيار هيئة التدريس.

٤. أسلوب التدريب.

٥. المكان والإمكانات.

✓ وفي كتاب بعنوان " إدارة الأفراد " للمؤلف آرثر بيل أشار إلى الفائدة العائدة من وراء التدريب حيث غالباً ما يؤدي برنامج التدريب إلى وجود نوع من الإثارة بين المشاركين، فهم يستمتعون بالفصل والاستماع إلى القصص التي يرويها المدرب، كما يتم تحفيزهم عن طريق حالات البحث والبرامج التفاعلية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهجية البحث

قد تتبع فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظواهر وتحديد الاختلافات

# الفصل الثالث

من الظواهر بحيث يكون هدفنا تطوير استراتيجيات ونصائحها أو مساعدة فريق البحث في الوصول إلى

البيانات وتصنيفات شائعة في الظواهر التي تقع تحت دراستنا لأن هدف فريق البحث ليس فقط جمع

المعلومات أو وصف الواقع كما هو وإنما الهدف هو اكتشاف التغيرات والتباينات في الظواهر

وتفسيرها من خلال فهمها في سياقها الاجتماعي والثقافي والبيئي

وتتضمن هذه المنهجية في المقام الأول فهم الظواهر من خلال وصفها وتفسيرها في سياقها

اجتماعي وثقافي. وهذا يتناسب مع الدراسة التي تقوم بها فريق البحث.

## المنهج الوصفي التحليلي

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يهدف إلى فهم الظواهر من خلال وصفها وتحليلها في سياقها

اجتماعي وثقافي. ويتضمن هذا المنهج وصف الظواهر من خلال فهمها في سياقها الاجتماعي والثقافي

وتفسيرها من خلال فهمها في سياقها الاجتماعي والثقافي. ويتضمن هذا المنهج وصف الظواهر من خلال فهمها

في سياقها الاجتماعي والثقافي. ويتضمن هذا المنهج وصف الظواهر من خلال فهمها في سياقها الاجتماعي والثقافي.

## الفصل الثالث

## منهجية البحث

## منهجية البحث

لقد اتبع فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية بمدينة الخليل، ولقد استخدم فريق البحث هذا الأسلوب لأنه لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها بل لأنه يشتمل على تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر بحيث يكون هدف تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة فريق البحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي درسه، لأن هدف فريق البحث ليس فقط جمع المعلومات أو وصف الواقع كما هو وإنما الهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم وتحليل ومحاولة تطوير الواقع.

وبذلك فإن البحث الوصفي لا ينتهي بالحصول على المعلومات بل يتعدى ذلك الوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات، وهذا يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها فريق البحث.

## مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي تكون موضوع مشكلة البحث والتي ينصب الاهتمام عليها خلال الدراسة. ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل، حيث يتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لفئة الموظفين (غير المدراء، نواب المدراء، رؤساء الدوائر والأقسام) في تلك البنوك والتي تتألف من:

١. بنك الإسكان :  
أنشئ عام ١٩٩٥ ويتبع لإدارة إقليمية في مدينة رام الله، له أربع فروع، منها فرع واحد في مدينة الخليل تم تأسيسه عام ١٩٩٧. يقع هذا الفرع في شارع السلام ويعمل فيه ١٥ موظفا.
٢. بنك القاهرة عمان بفرعيه :  
أسس أول فرع له في الضفة الغربية عام ١٩٨٦ وله فيها ١٧ فرعا اثنين منها في مدينة الخليل، يقع الأول في شارع الشلالة ويعمل فيه ستة موظفين، والآخر في وادي التفاح يعمل فيه ٢٠ موظفا. تقع الإدارة الإقليمية لبنك القاهرة عمان في مدينة رام الله.
٣. بنك فلسطين :  
تم إنشائه سنة ١٩٦٠ وهو عبارة عن ١٣ فرعا. أسس فرعه في مدينة الخليل في شارع السلام عام ١٩٩٧ ويعمل فيه ١٧ موظفا، يتبع هذا البنك لإدارة إقليمية موجودة في رام الله.
٤. البنك العربي بفرعيه :  
أسس أول فرع له في الضفة الغربية عام ١٩٩٤ وتقع إدارته الإقليمية في مدينة رام الله، له ١٨ فرعا" اثنان منها في مدينة الخليل، يقع الأول في شارع السلام ويعمل فيه ٤٣ موظفا والثاني في شارع الشلالة ويعمل فيه أربعة موظفين.

## ٥. البنك الأهلي الأردني بفرعيه :

أنشئ عام ١٩٩٥ ويتبع لإدارة إقليمية في رام الله. وله خمسة فروع فرعان منها في مدينة الخليل. يقع الفرع الأول في شارع السلام ويعمل فيه ٢٠ موظفاً، والآخر في شارع الشلالة ويعمل فيه ١٤ موظفاً.

## ٦. بنك الاستثمار الفلسطيني :

تم تأسيسه سنة ١٩٩٥ يتكون من خمسة فروع احدها في مدينة الخليل، ويقع هذا الفرع في منطقة دوار المنارة ويعمل فيه ١٣ موظفاً، وتقع إدارته الإقليمية في مدينة رام الله.

## ٧. بنك الأردن :

أنشئ أول فرع له في الضفة الغربية سنة ١٩٩٤ وله ستة فروع فيها، يوجد فرع في مدينة الخليل في منطقة باب الزاوية ويعمل فيه ٣٠ موظفاً، ويتبع هذا البنك لإدارة إقليمية في مدينة رام الله.

بعد استشارة أهل الخبرة والاختصاص كان الاتجاه أن يتم دراسة الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل وذلك لقلة عددهم حيث يبلغ العدد ١٦٥ موظف و ٤٠ مسؤول إداري، ولكن وبسبب تزامن وقت توزيع الاستبانة مع نهاية السنة المالية لدى البنوك فان ذلك قد حال دون تبني ذلك بل تم توزيع الاستبيانات على الموظفين لدى كل بنك بشكل جزئي وعشوائي.

## أدوات البحث :

## أ- أدوات جمع المعلومات :

تعتبر الاستبانة وسيلة فعالة للحصول على المعلومات وقد تم التركيز عليها لما تعطيه من بيانات متنوعة وبسرعة جيدة. هذا وقد تم تجهيز استبيانين إحداها موجهة لإدارة البنوك والأخرى للعاملين في تلك البنوك (أنظر الملحق).

ولقد تم توزيع ( ٢٥ ) إستبانة على إدارات البنوك وتم استرجاع ( ١٨ ) منها أي ما نسبته ( ٧٢% ) ،  
 في حين تم توزيع ( ١٠٠ ) إستبانة على الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل،  
 وتم استرجاع ( ٧٠ ) إستبانة أي ما نسبته ( ٧٠% ) .

#### ب- أدوات عرض وتحليل المعلومات :

لقد قام فريق البحث بعملية تفريغ الاستبيانات يدويا حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير إلى  
 اختيار معين بالنسبة لكل سؤال، ومن ثم تحديد النسبة المئوية التي يشكلها مجموع تكرار الإجابات  
 لذلك الاختيار نسبة إلى العدد الكلي للاستبيانات التي تم استلامها، هذا وقد تم عرض النتائج في  
 جداول توضح التكرار والنسبة المئوية للإجابات المتعلقة لكل تكرار.

الفصل الرابع: عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

## الفصل الرابع

عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

البيانات الخاصة بالمسؤولين الإداريين والموظفين في البنوك التجارية العاملة بمدينة طنطا.

### الفصل الرابع: عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

أولاً: عرض النتائج:  
تمت تحليل نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على 100 مشارك من حيث الجنس، ويوضح الجدول رقم (1) أن 60% من المشاركين من الذكور و40% من الإناث. أما بالنسبة للموظفين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم فكانت 70% من الذكور و30% من الإناث.

عرض النتائج.

تحليل النتائج.

جدول رقم (1)

توزيع المشاركين من حيث الجنس

| الموظفون |       | الإداريين |       | الجنس    |
|----------|-------|-----------|-------|----------|
| النسبة   | العدد | النسبة    | العدد |          |
| 60%      | 60    | 100%      | 100   | ذكور     |
| 40%      | 40    | -         | -     | إناث     |
| 70%      | 70    | 100%      | 100   | الموظفون |

توزيع المشاركين من حيث الوظيفة

تمت تحليل نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على 100 مشارك من حيث الوظيفة، ويوضح الجدول رقم (2) أن 60% من المشاركين من الموظفين و40% من الإداريين. أما بالنسبة للموظفين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم فكانت 70% من الذكور و30% من الإناث.

## عرض النتائج وتحليلها

تفريغ الاستبانات الخاصة بالمسؤولين الإداريين والموظفين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل.

## ١. خصائص العاملين من حيث الجنس :

فيما يتعلق بخصائص العاملين الذين شملتهم الدراسة من حيث الجنس، يوضح الجدول رقم ( ١ ) أن الإداريون الذين أجابوا عن الاستبانات الخاصة بالمسؤولين الإداريين في البنوك التجارية كانوا جميعاً من الذكور وذلك بنسبة ( ١٠٠% ) . أما بالنسبة للموظفين الذين شملتهم الدراسة، فقد شكلت فئة الذكور الغالبية وذلك بنسبة ( ٦٨,٥% ) في حين كانت نسبة الإناث ( ٣١,٥% ) .

## جدول رقم ( ١ )

## خصائص العاملين من حيث الجنس

| الموظفون |         | الإداريون |         | الجنس   |
|----------|---------|-----------|---------|---------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |         |
| ٦٨,٥%    | ٤٨      | ١٠٠%      | ١٨      | ذكر     |
| ٣١,٥%    | ٢٢      | -         | -       | أنثى    |
| ١٠٠%     | ٧٠      | ١٠٠%      | ١٨      | المجموع |

## ٢. خصائص العاملين من حيث المؤهل العلمي :

بخصوص المؤهل العلمي للعاملين الذين شملتهم الدراسة، يوضح الجدول رقم ( ٢ ) أن غالبية الإداريون تنحصر مؤهلاتهم العلمية بين البكالوريوس والدبلوم، فقد شكلت نسبة حملة شهادة البكالوريوس ( ٤٤,٥% ) وشكل حملة شهادة الدبلوم نسبة مماثلة، أما حملة شهادة الماجستير فكانت نسبتهم ( ٥,٥% ) وحملة شهادة الثانوية العامة أيضاً ( ٥,٥% )، ولم يكن هناك من يحمل درجة الدكتوراه. أما بالنسبة للموظفين فإن غالبيتهم يحمل شهادة البكالوريوس حيث كانت نسبتهم ( ٥٨,٥% )، يليهم حملة شهادة الدبلوم وذلك بنسبة ( ٣٣% )، أما حملة شهادة الماجستير فقد

## عرض النتائج وتحليلها

بلغت نسبتهم (١,٥%) من الموظفين الذين شملتهم الدراسة في حين أن (٧%) من الموظفين هم من حملة الثانوية العامة أو أقل.

## جدول رقم ( ٢ )

## خصائص العاملين من حيث المؤهل العلمي

| الموظفون |         | الإداريون |         | المؤهل العلمي |
|----------|---------|-----------|---------|---------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |               |
| -        | -       | -         | -       | دكتوراه       |
| ١,٥%     | ١       | ٥,٥%      | ١       | ماجستير       |
| ٥٨,٥%    | ٤١      | ٤٤,٥%     | ٨       | بكالوريوس     |
| ٣٣%      | ٢٣      | ٤٤,٥%     | ٨       | دبلوم متوسط   |
| ٧%       | ٥       | ٥,٥%      | ١       | ثانوية أو أقل |
| ١٠٠%     | ٧٠      | ١٠٠%      | ١٨      | المجموع       |

## ٣. خصائص العاملين من حيث الوظيفة :

يوضح الجدول رقم ( ٣ ) توزيع العاملين الذين شملتهم الدراسة وفقا للوظيفة، حيث ورد ذكر أربع مسميات وظيفية إدارية في الاستبانة الخاصة بالمسؤولين الإداريين في البنوك التجارية وهي مدير، ومساعد مدير، رئيس قسم، ومراقب وذلك بنسبة (٢٧,٨%) لكل من المدراء ومساعدي المدراء ورؤساء الأقسام، ونسبة (١٦,٦%) للذين يعملون بوظيفة مراقب أما فيما يتعلق بالموظفين العاملين في البنوك التجارية فقد ورد ذكر اثنا عشرة مسمى " وظيفي " ولقد كانت نسبة الموظفين الذين يعملون بوظيفة أمين الصندوق (٢٠%)، والموظفون الذين يعملون في قسم الاعتمادات شكلوا نسبة (١٥,٥%)، أما الموظفون الذين يعملون في قسم التسهيلات فقد شكلوا ما نسبته (١٤,٣%) والموظفين في قسم الودائع ومشرفي الكمبيوتر ومسئولي المقاصة نفس النسبة

(٨,٦%)، والذين يعملون بوظيفة كاتب شكلوا نسبة (٥,٧%)، في حين كانت نسبة الموظفون الذين يعملون في قسم خدمة العملاء والسكرتارية وضابط القروض (٤,٣%) لكل منهم، والموظفون الذين يعملون في قسم المراجعة وقسم البريد كانت نسبة كل منهم (٢,٩%) من إجمالي الوظائف المذكورة.

جدول رقم ( ٣ )

خصائص العاملين من حيث الوظائف التي يقومون بها

| الوظيفة          | الإداريون |        | الموظفون |        |
|------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                  | التكرار   | النسبة | التكرار  | النسبة |
| المدير           | ٥         | %٢٧,٨  | -        | -      |
| مساعد المدير     | ٥         | %٢٧,٨  | -        | -      |
| رئيس القسم       | ٥         | %٢٧,٨  | -        | -      |
| المراقب          | ٣         | %١٦,٦  | -        | -      |
| أمين الصندوق     | -         | -      | ١٤       | %٢٠    |
| قسم الاعتمادات   | -         | -      | ١١       | %١٥,٥  |
| قسم التسهيلات    | -         | -      | ١٠       | %١٤,٣  |
| قسم الودائع      | -         | -      | ٦        | %٨,٦   |
| مشرف الكمبيوتر   | -         | -      | ٦        | %٨,٦   |
| مسؤول المقاصة    | -         | -      | ٦        | %٨,٦   |
| الكاتب           | -         | -      | ٤        | %٥,٧   |
| قسم خدمة العملاء | -         | -      | ٣        | %٤,٣   |
| ضابط قروض        | -         | -      | ٣        | %٤,٣   |
| السكرتارية       | -         | -      | ٣        | %٤,٣   |
| قسم البريد       | -         | -      | ٢        | %٢,٩   |
| قسم المراجعة     | -         | -      | ٢        | %٢,٩   |
| المجموع          | ١٨        | %١٠٠   | ٧٠       | %١٠٠   |

يشير الجدول رقم ( ٤ ) إلى أن غالبية الإداريين العاملين في البنوك التجارية الذين شملتهم الدراسة لديهم الخبرة في العمل البنكي عشر سنوات فأكثر وذلك بنسبة ( ٧٢,٢ % )، في حين شكلت نسبة الإداريين الذين لديهم الخبرة ما بين ( ٦-١٠ ) سنوات ( ٢٢,٣ % )، أما الإداريين الذين تتراوح سنوات الخبرة لهم ما بين ( ٢-٥ ) سنوات بلغت نسبتهم ( ٥,٥٠ % )، ولم يكن هناك أي إداري من الإداريين الذين شملتهم الدراسة تقل خبرته عن سنتين. أما بالنسبة للموظفين العاملين في البنوك التجارية فإن غالبيتهم لديهم الخبرة في العمل البنكي ما بين ( ٦-١٠ ) سنوات وقد شكلت نسبتهم ( ٣٨,٦ % )، أما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين ( ٢-٥ ) سنوات فقد شكلت نسبتهم ( ٣٤,٣ % )، في حين شكلت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من سنتين ( ١٤,٣ % )، وقد شكلت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل البنكي أكثر من عشر سنوات ( ١٢,٨ % ) .

## جدول رقم ( ٤ )

## خصائص العاملين من حيث سنوات الخبرة في العمل البنكي

| الموظفون |         | الإداريون |         | سنوات الخبرة      |
|----------|---------|-----------|---------|-------------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |                   |
| ١٤,٣ %   | ١٠      | -         | -       | أقل من سنتان      |
| ٣٤,٣ %   | ٢٤      | ٥,٥٠ %    | ١       | ٢-٥ سنوات         |
| ٣٨,٦ %   | ٢٧      | ٢٢,٣ %    | ٤       | ٦-١٠ سنوات        |
| ١٢,٨ %   | ٩       | ٧٢,٢ %    | ١٣      | أكثر من عشر سنوات |
| ١٠٠ %    | ٧٠      | ١٠٠ %     | ١٨      | المجموع           |

## عرض النتائج وتحليلها

عدد الدورات التي التحق بها الموظفون خلال الثلاث سنوات الماضية :

ما يتعلق بعدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظفون في البنوك التجارية خلال الثلاث سنوات الماضية، يوضح الجدول رقم ( ٥ ) أن غالبية الموظفين في البنوك التجارية لم يلتحقوا بأي دورة حيث شكلت نسبتهم ( ٤٥,٧ % )، أما الذين التحقوا بدورة واحدة فقد كانت نسبتهم ( ٢٥,٧ % )، في حين كانت نسبة من التحق ( ٢-٤ ) دورات ( ١٤,٣ % )، أما أولئك الذين التحقوا أكثر من ( ٤ ) دورات فقد كانت نسبتهم ( ١٤,٣ % ). وهذا ينفي فرضية وجود سياسة تدريبية في البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل.

## جدول رقم ( ٥ )

عدد الدورات التي التحق بها الموظفون خلال الثلاث سنوات الماضية

| عدد الدورات         | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| لم أشارك في أي دورة | ٣٢      | ٤٥,٧ % |
| دورة واحدة          | ١٨      | ٢٥,٧ % |
| ٢-٤ دورات           | ١٠      | ١٤,٣ % |
| أكثر من ٤ دورات     | ١٠      | ١٤,٣ % |
| المجموع             | ٧٠      | ١٠٠ %  |

مواضيع الدورات التي التحق بها الموظفون :

ص الجدول رقم ( ٦ ) مواضيع الدورات التي التحق بها الموظفون في البنوك التجارية العاملة

بمدينة الخليل.

| الأسباب                          | النسبة المئوية |
|----------------------------------|----------------|
| انخفاض المهارات                  | ١              |
| انخفاض المعرفة والخبرة           | ٢              |
| الضعف                            | ٣              |
| التعامل مع المجهول، غيرة الاعمال | ٤              |
| حداثة                            | ٥              |
| جودة                             | ٦              |
| تسويق                            | ٧              |
| كميات                            | ٨              |
| صعاب إجرائية                     | ٩              |
| عوامل أخرى متنوعة                | ١٥             |

٧. الأسباب التي تدفع الموظفين للاتحاق بالبرامج التدريبية :

فيما يتعلق بالأسباب التي تدفع الموظفين للاتحاق بالبرامج التدريبية، يبين الجدول رقم (٧) أن السبب لدى الغالبية العظمى من الموظفين الذين يلتحقون بالبرامج التدريبية هو أنهم يتسبرون التدريب فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٧٧.٢% )، في حين أفاد ( ١١.٤% ) من الموظفين أنهم يلتحقون بالبرامج التدريبية لغرض الحصول على ترقية في المستقبل ونفس النسبة أيضا أفاد موظفون أنهم يلتحقون بالبرامج التدريبية بسبب أن ذلك مفروض عليهم.

## جدول رقم ( ٦ )

مواضيع الدورات التي التحق بها الموظفين

| التكرار | موضوع الدورة                      |
|---------|-----------------------------------|
| ٤       | أعمال الخزينة                     |
| ١٢      | كشف التزوير والتزييف              |
| ٣       | الاعتمادات                        |
| ١٠      | التعامل مع الجمهور وإدارة الاتصال |
| ٩       | محاسبة                            |
| ٤       | حوالات                            |
| ٦       | تسهيلات                           |
| ٧       | كمبيالات                          |
| ١١      | عملات أجنبية                      |
| ١٥      | دورات أخرى متنوعة                 |

## ٧. الأسباب التي تدفع الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية :

فيما يتعلق بالأسباب التي تدفع الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية، يبين الجدول رقم ( ٧ ) أن السبب لدى الغالبية العظمى من الموظفين الذين يلتحقون بالبرامج التدريبية هو أنهم يعتبرون التدريب فرصة لاكتساب مهارات ومعارف جديدة حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٧٧,٢ % )، في حين أفاد ( ١١,٤ % ) من الموظفين أنهم يلتحقون بالبرامج التدريبية لغرض الحصول على ترقية في المستقبل وبنفس النسبة أيضا أفاد موظفون أنهم يلتحقون بالبرامج التدريبية بسبب أن ذلك مفروض عليهم.

جدول رقم ( ٧ )  
أسباب الالتحاق بالبرامج التدريبية

| النسبة | التكرار | سبب الالتحاق        |
|--------|---------|---------------------|
| ١١,٤%  | ٨       | مفروض عليك          |
| ٧٧,٢%  | ٥٤      | فرصة لاكتساب مهارات |
| ١١,٤%  | ٨       | فرصة للترقية        |
| ١٠٠%   | ٧٠      | المجموع             |

٨. مدى الاستفادة من الدورات التي يتم تنفيذها :

فيما يختص بمدى الاستفادة من الدورات التي يتم تنفيذها، يظهر الجدول رقم ( ٨ ) أن النسبة الأكبر من الإداريين ترى أن الاستفادة كبيرة من الدورات التي يتم تنفيذها، وكذلك الحال بالنسبة للموظفين حيث يرون أن درجة استفادتهم من الدورات كبيرة. وهذا بدوره يظهر التطابق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص. وهذا يثبت فرضية أن هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق أهداف التدريب.

جدول رقم ( ٨ )

مدى الاستفادة من الدورات التي يتم تنفيذها

| الموظفون |         | الإداريون |         | مدى الاستفادة  |
|----------|---------|-----------|---------|----------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |                |
| ٤٥,٧%    | ٣٢      | ٦٦,٧%     | ١٢      | كبيرة          |
| ٤٢,٩%    | ٣٠      | ٣٣,٣%     | ٦       | متوسطة         |
| ١٠%      | ٧       | -         | -       | قليلة          |
| ١,٤%     | ١       | -         | -       | لا استفاد منها |
| ١٠٠%     | ٧٠      | ١٠٠%      | ١٨      | المجموع        |

٩. الأطراف ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية :

فيما يتعلق بأكثر الأطراف ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، يشير الجدول رقم ( ٩ ) أن غالبية الإداريين أفادوا بأن الرئيس المباشر للموظف هو الطرف الأكثر علاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، في حين أفاد الموظفون أن الموظف نفسه هو الذي يقوم بتحديد احتياجاته التدريبية.

إن التباين بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص قد يعود إلى إشراك الرؤساء المباشرين لموظفيهم في عملية تحديد احتياجاتهم التدريبية، وهذا يترك الانطباع لدى الموظفين بأنهم هم أنفسهم الذين قاموا بتحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم ( ٩ )

الأطراف ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية

| الطرف ذو العلاقة  | الإداريون |        | الموظفون |        |
|-------------------|-----------|--------|----------|--------|
|                   | التكرار   | النسبة | التكرار  | النسبة |
| الموظف نفسه       | ٥         | %٢٧,٨  | ٣٠       | %٤٢,٩  |
| المسؤول المباشر   | ١٠        | %٥٥,٥  | ١٥       | %٢١,٤  |
| مدير الفرع        | ٣         | %١٦,٧  | ١٥       | %٢١,٤  |
| الإدارة الإقليمية | -         | -      | ١٠       | %١٤,٣  |
| المجموع           | ١٨        | %١٠٠   | ٧٠       | %١٠٠   |

١٠. طرق التعرف على الاحتياجات التدريبية :

يوضح الجدول رقم ( ١٠ ) أن الإداريون يفتيدون بأنه يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى عن طريق الملاحظة وبالدرجة الثانية عند مواجهة مشكلة معينة. وكذلك الحال

## عرض النتائج وتحليلها

بالنسبة للموظفين حيث تتطابق وجهة نظرهم مع وجهة نظر الإدارة بالخصوص. وهذا يثبت فرضية قيام البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها.

## جدول رقم ( ١٠ )

## طرق التعرف على الاحتياجات التدريبية

| الموظفون |         | الإداريون |         | الطريقة      |
|----------|---------|-----------|---------|--------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |              |
| ١٥,٧%    | ١١      | ٢٤%       | ٦       | استبيان دوري |
| ٢٧,١%    | ١٩      | ٢٨%       | ٧       | مواجهة مشكلة |
| ٢٨,٦%    | ٢٠      | ٣٦%       | ٩       | الملاحظة     |
| ٢٨,٦%    | ٢٠      | ١٢%       | ٣       | آراء شخصية   |
| ١٠٠%     | ٧٠      | ١٠٠%      | ٢٥      | المجموع      |

١١. مدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف أو التعبير عن احتياجاتهم التدريبية :

فيما يتعلق بمدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف عن احتياجاتهم التدريبية، يوضح الجدول رقم ( ١١ ) أن هناك تطابقاً بين إفادة كل من الإداريين والموظفين بالخصوص حيث يرون أن درجة إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن احتياجاتهم التدريبية متوسطة. وهذا يثبت فرضية أن يكون هناك تنسيق بين المتدرب ومسؤول التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.

## جدول رقم ( ١١ )

مدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف عن الاحتياجات التدريبية

| الموظفون |         | الإداريون |         | مدى إتاحة الفرصة<br>للموظفين |
|----------|---------|-----------|---------|------------------------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |                              |
| ١٨,٦%    | ١٣      | ٢٧,٨%     | ٥       | كبيرة                        |
| ٥٠%      | ٣٥      | ٥٥,٥%     | ١٠      | متوسطة                       |
| ٢١,٤%    | ١٥      | ١٦,٧%     | ٣       | قليلة                        |
| ١٠%      | ٧       | -         | -       | لا يشارك                     |
| ١٠٠%     | ٧٠      | ١٠٠%      | ١٨      | المجموع                      |

## ١٢. مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين :

بخصوص مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين، يوضح الجدول رقم ( ١٢ ) بأنه ومن وجهة نظر الإداريين فإن الإدارة غالباً ما تقوم بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين حسبما أفاد ( ٥٠% )، في حين أن ( ٣٨,٥% ) من الإداريين أشار إلى أن الإدارة تقوم بالتعرف على الاحتياجات التدريبية بشكل دائم. أما الموظفين فقد أفاد ( ٤٢,٩% ) منهم بأن الإدارة غالباً ما تقوم بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين، ورأى البعض الآخر ( ٣١,٤% ) أن الإدارة قليلاً ما تقوم بالتعرف على احتياجات الموظفين.

يظهر الجدول بذلك نوعاً من التطابق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص من حيث أنه غالباً ما تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. وهذا يثبت فرضية أن البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل تقوم بمتابعة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها من فترة لأخرى.

جدول رقم ( ١٢ )

مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية

| الموظفون |         | الإداريون |         | قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات |
|----------|---------|-----------|---------|-------------------------------------|
|          |         | النسبة    | التكرار |                                     |
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار | دائماً                              |
| %٢٤,٣    | ١٧      | %٣٨,٥     | ٧       | غالباً                              |
| %٤٢,٩    | ٣٠      | %٥٠       | ٩       | قليلاً                              |
| %٣١,٤    | ٢٢      | %١١,١     | ٢       | لا اهتمام                           |
| %١,٤     | ١       | -         | -       | المجموع                             |
| %١٠٠     | ٧٠      | %١٠٠      | ١٨      |                                     |

١٣. مراعاة الأولوية ودرجة الإلحاح في ترتيب الاحتياجات التدريبية :

بخصوص مدى مراعاة الأولوية ودرجة الإلحاح عند ترتيب الاحتياجات التدريبية للموظفين، أفاد معظم الإداريون - ( ٦٦,٧ % ) - بأن ذلك يتم أخذه بعين الاعتبار، ومن يرى منهم أنه أحياناً يتم مراعاة ذلك بلغت نسبتهم ( ٢٧,٨ % ). وبالمقابل يرى معظم الموظفين - ( ٥٤,٣ % ) - بأنه أحياناً ما يتم مراعاة الأولوية أو درجة الإلحاح عند ترتيب الاحتياجات التدريبية، في حين يرى ( ٢٨,٦ % ) منهم بأنه يتم مراعاة ذلك ويتم أخذه بعين الاعتبار.

ما تم ذكره يشير إلى عدم التطابق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص، وقد يعود ذلك إلى عدم وضوح أهداف بعض الدورات بالنسبة للموظفين مما يترك الانطباع لديهم بأن الدورات التي تم عقدها وتنفيذها لا تراعي ولا تلبي الاحتياجات التدريبية التي يشعرون أنهم بحاجة إليها، أو أن السبب قد يعود إلى عدم تحقيق الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها للأهداف المحددة لها وهذا أيضاً بدوره يترك الانطباع لدى الموظفين بأن الإدارة لا تراعي الأولوية عند ترتيب الاحتياجات التدريبية بالرغم من أن الإدارة قد تكون فعلاً تقوم بمراعاة الأولوية ودرجة الإلحاح في ترتيب الاحتياجات التدريبية.

عرض النتائج وتحليلها

إن وجهة نظر الإدارة بالخصوص تثبت فرضية أن البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل تقوم بالأخذ بنتائج تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الأصول فيما تنفي وجهة نظر الموظفين تلك الفرضية كما يتضح مما تم ذكره.

جدول رقم ( ١٣ )

الأولية ودرجة الإلحاح عند تحديد الاحتياجات التدريبية

| الموظفون |         | الإداريون |         | مراعاة الأولوية والإلحاح |
|----------|---------|-----------|---------|--------------------------|
| النسبة   | التكرار | النسبة    | التكرار |                          |
| ٢٨,٦     | ٢٠      | %٦٦,٧     | ١٢      | نعم                      |
| %٥٤,٣    | ٣٨      | %٢٧,٨     | ٥       | أحيانا                   |
| %١٧,١    | ١٢      | %٥,٥٠     | ١       | لا                       |
| %١٠٠     | ٧٠      | %١٠٠      | ١٨      | المجموع                  |

١٤. المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

فيما يلي بعض المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ونظرة كل من الإدارة والموظفين لها :

١- صعوبة تحديد ضعف الأداء

يوضح الجدول رقم ( ١٤ ) انه ومن وجهة نظر الإداريين فان مشكلة صعوبة تحديد ضعف الأداء للعاملين تكون في بعض الأحيان عائق أمام تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أفاد بذلك ( ٥٥,٦ % ) من الإداريين، وكذلك الحال بالنسبة للموظفين حيث يرى معظمهم - ( ٤٢,٨ % ) - بأن هذه المشكلة أحيانا ما تكون عائقا أمام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن هذا بدوره يظهر نوعا من التطابق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بخصوص مشكلة صعوبة تحديد ضعف أداء العاملين وعلاقتها بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ب- تعدد المشاكل التي يواجهها الموظف

يبين الجدول رقم ( ١٤ ) أن معظم الإداريين يرون أن مشكلة تعدد المشاكل التي يواجهها الموظف أحيانا ما تكون عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٦١,١ % ) من الإداريين. وكذلك الحال بالنسبة للموظفين حيث أفاد معظم الموظفين بأن هذه المشكلة أحيانا ما تكون عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية. ونلاحظ هنا بوضوح التطابق بين وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين حول هذه النقطة، وعليه يمكن النظر إلى هذه المشكلة على أنها تشكل عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية لدى موظفي البنوك التجارية في مدينة الخليل.

## ت- نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية

فيما يتعلق بنقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية، فإن الجدول رقم ( ١٤ ) يبين أن نصف الإداريين الذين شملتهم الدراسة لا يرون أن هناك مشكلة تتعلق بنقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، في حين يرى معظم الموظفين - ( ٤٥,٧ % ) - أن هناك نقص في الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يعتبرونه مشكلة في تحديد الاحتياجات التدريبية. وهنا واضح تماما لنا مدى التناقض في الآراء بين الإدارة والموظفين بخصوص هذه المشكلة وهو ما يدعم وجهة نظر الموظفين الذين يرون أن الإدارة لا تراعي الأولوية أو درجة الإلحاح عند ترتيب وتحديد الاحتياجات التدريبية - جدول رقم ( ١٣ ) - وبالتالي يعزرون ذلك لنقص الأشخاص المؤهلين للقيام بتلك المهمة.

## ث- عدم إتباع أسلوب علمي ومنظم لتحديد الاحتياجات

بالنسبة لمشكلة عدم إتباع أسلوب علمي ومنظم لتحديد الاحتياجات، يوضح الجدول ( ١٤ ) أن معظم الإداريين - ( ٧٢,٢ % ) - يرون أن هذه المشكلة لا تشكل عائقا أو قد تكون

## عرض النتائج وتحليلها

في بعض الأحيان عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية، في حيث يرى معظم الموظفين - ( ٨٥,٥ % ) - أن هذه المشكلة تشكل في بعض الأحيان عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية، وهنا نرى أن هناك عدم تطابق بشكل واضح بين وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين حول هذه المشكلة. وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإدارة ترى أنه لا يوجد هناك نقص في الأشخاص المؤهلين لديها لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين - المشكلة السابقة - في حين رأى الموظفون أن هناك نقصا في الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يؤدي بنظرهم إلى عدم اتباع الأساليب العلمية والمنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ج- الضغوطات الزمنية

فيما يتعلق بمشكلة الضغوطات الزمنية، يوضح الجدول رقم ( ١٤ ) أن ما نسبته ( ٧٧,٨ % ) من الإداريين يرون أن الضغوطات الزمنية تشكل عائقا أو في بعض الأحيان تشكل عائقا أمام تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك يرى ( ٨١,٤ % ) من الموظفين الذين شملتهم الدراسة نفس الرؤية. وعليه يمكن ملاحظة أن هناك نوعا من التطابق ما بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين في اعتبار أن الضغوطات الزمنية تعتبر مشكلة أو أحيانا تعتبر مشكلة أمام تحديد الاحتياجات التدريبية.

من خلال استعراضنا للمشاكل السابقة يتضح لنا أنه توجد هناك مشاكل خاصة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية - ( نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم اتباع أسلوب علمي منظم لتحديد الاحتياجات التدريبية ) - وهذا بدوره يثبت فرضية أنه توجد هناك مشاكل خاصة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية أو تترتب عليها أثناء القيام بتحديد الاحتياجات لموظفي البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل.

جدول رقم (١٤)

المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

| الموظفون |       |          |       | الإداريون |       |          |       | المشكلة |          |       |   |      |    |      |   |  |
|----------|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|---------|----------|-------|---|------|----|------|---|--|
| لا       |       | أحياناً  |       | نعم       |       | لا       |       |         | نعم      |       |   |      |    |      |   |  |
| نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%)  | تكرار | نسبة (%) | تكرار |         | نسبة (%) | تكرار |   |      |    |      |   |  |
| ١٠٠٠     | ٧٠    | ١٨,٦     | ١٣    | ٤٢,٨      | ٣٠    | ٣٨,٦     | ٢٧    | ١٠٠٠    | ١٨       | ٢٢,٢  | ٤ | ٥٥,٦ | ١٠ | ٢٢,٢ | ٤ | صعوبة تحديد ضعف الأداء                           |
| ١٠٠٠     | ٧٠    | ٨,٦      | ٦     | ٥٧,١      | ٤٠    | ٣٤,٣     | ٢٤    | ١٠٠٠    | ١٨       | ١٦,٧  | ٣ | ٦١,١ | ١١ | ٢٢,٢ | ٤ | تعدد المشاكل التي يواجهها الموظف                 |
| ١٠٠٠     | ٧٠    | ٢١,٤     | ١٥    | ٣٢,٩      | ٢٣    | ٤٥,٧     | ٣٢    | ١٠٠٠    | ١٨       | ٥٠    | ٩ | ٢٢,٢ | ٤  | ٢٧,٨ | ٥ | نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الاحتياجات التدريبية |
| ١٠٠٠     | ٧٠    | ١٤,٢     | ١٠    | ٤٢,٩      | ٣٠    | ٤٢,٩     | ٣٠    | ١٠٠٠    | ١٨       | ٣٨,٩  | ٧ | ٣٣,٣ | ٦  | ٢٧,٨ | ٥ | عدم اتباع أسلوب علمي ومنظم لتحديد الاحتياجات     |
| ١٠٠٠     | ٧٠    | ١٨,٦     | ١٣    | ٤٤,٣      | ٣١    | ٣٧,١     | ٢٦    | ١٠٠٠    | ١٨       | ٢٢,٢  | ٤ | ٢٧,٨ | ٥  | ٥٠   | ٩ | ضعف طاقات زمنية                                  |

## ١٥. درجة إلحاح الحاجات التدريبية

فيما يلي نوضح نظرة كل من الإدارة والموظفين حول درجة إلحاح كل حاجة من الحاجات التدريبية التي سيتم ذكرها : ( جدول رقم ١٥ )

## ▪ شخصية الموظف

فيما يتعلق بشخصية الموظف، يرى أكثر من نصف الإداريين الذين شملتهم الدراسة أنها حاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٥٥,٥ % ) ، بينما يرى ( ٢٧,٨ % ) منهم أنها حاجة ملحة . وبالمقابل يرى أكثر من نصف الموظفين الذين شملتهم الدراسة أنها حاجة كبيرة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٥٥,٧ % ) ، بينما يرى ( ٤٠ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح . إن هذا يظهر عدم التطابق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين حول درجة إلحاح هذه المشكلة .

## ▪ اللغة الإنجليزية

فيما يتعلق باللغة الإنجليزية ، يرى معظم الإداريين أنها حاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٥٠ % ) منهم ، والحال نفسه بالنسبة للموظفين حيث يرى ( ٥٨,٦ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح . وهذا ما يوضح أن هناك توافق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين حول هذه الحاجة .

## ▪ التعامل مع الزملاء

بخصوص التعامل مع الزملاء ، يرى معظم الإداريون أنها حاجة كبيرة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٥٠ % ) منهم ، وكذلك الحال بالنسبة للموظفين حيث يرى ( ٤٥,٧ % ) منهم أنها حاجة كبيرة الإلحاح ، وهذا يوضح أن هناك توافقا بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين حول درجة إلحاح هذه الحاجة .

### ■ التعامل مع العملاء

فيما يختص بالتعامل مع العملاء ، أفاد ما نسبته ( ٦١,١ % ) من الإداريين أنها حاجة كبيرة الإلحاح ، والحال نفسه بالنسبة للموظفين حيث أفاد ما نسبته ( ٥١,٤ % ) منهم أنها حاجة كبيرة الإلحاح وهذا يوضح التوافق في وجهتي نظر الإدارة والموظفين حول درجة الإلحاح هذه الحاجة .

### ■ ثقافة عامة

فيما يتعلق بالثقافة العامة ، فإن ( ٥٥,٥ % ) من الإداريين يرون أنها حاجة متوسطة الإلحاح وهذا ينطبق على الموظفين حيث أفاد ما نسبته ( ٦٠ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح وهذا يبين التطابق بين وجهتي النظر لكل من الإدارة والموظفين بالخصوص .

### ■ المعرفة بالعملات الأجنبية

فيما يتعلق بالمعرفة بالعملات الأجنبية يرى ( ٥٠ % ) من الإداريين أنها حاجة ملحة ويرى ( ٥٠ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح، أما بالنسبة للموظفين أفاد ( ٣٢,٩ % ) منهم أنها حاجة كبيرة الإلحاح وأفاد ( ٥١,٤ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح. وهذا يظهر نوعاً من التوافق ما بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص.

### ■ التنسيق الداخلي

فيما يتعلق بالتنسيق الداخلي يرى معظم الإداريون أنها حاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٦٦,٧ % ) من الإداريون الذين شملتهم الدراسة، وهذا ما اتفق مع رأي الموظفين حيث أفاد ما نسبته ( ٥٧,١ % ) من الموظفين الذين شملتهم الدراسة على اعتبارها حالة متوسطة الإلحاح.

### ■ التنسيق مع موظفي الفروع الأخرى

بخصوص التنسيق مع موظفي البنوك الأخرى، يظهر الجدول رقم ( ١٥ ) توافق رأي معظم الإداريين مع رأي معظم الموظفين بأن هذه الحاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٧٢,١ % ) من الموظفين.

### ■ التنسيق مع البنوك الأخرى

بخصوص التنسيق مع البنوك الأخرى، يبين الجدول رقم ( ١٥ ) أن ( ٤٤,٣ % ) من الإداريين و ( ٤٢,٢ % ) من الموظفين يرون أنها حاجة متوسطة الإلحاح وهذا يشير إلى التوافق بين وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين حول درجة إلحاح هذه الحاجة.

### ■ التفاوض والإقناع

فيما يختص بالتفاوض والإقناع، يوضح جدول ( ١٥ ) أن ( ٥٠ % ) من الإداريين يرون أنها حاجة كبيرة الإلحاح، و ( ٢٧,٨ % ) أنها حاجة متوسطة الإلحاح، أما الموظفين فإن معظمهم يرون أنها حاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٤٢,٩ % ) منهم ويرى ( ٣٢,٩ % ) منهم على أنها حاجة كبيرة الإلحاح. إن ذلك يشير إلى نوع من التطابق والتوافق بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين بالخصوص.

### ■ إدارة الأزمات

فيما يتعلق بإدارة الأزمات، يرى معظم الإداريين أنها حاجة كبيرة الإلحاح حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٥٥,٥ % ) منهم وهذا يتوافق مع رأي الموظفين حيث رأى ( ٤٢,٩ % ) منهم أنها حاجة كبيرة الإلحاح أيضا.

### ■ اتخاذ القرار

بالنسبة لهذه الحاجة فقد توافقت وجهتي نظر كل من الإداريين والموظفين في اعتبارها حاجة كبيرة الإلحاح حيث أشار إلى ذلك أكثر من نصف الإداريين والموظفين الذين شملتهم الدراسة - ( ٥٥,٥ % ) - من الإداريين و - ( ٥٥,٧ % ) - من الموظفين.

### الإشراف

يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) أن ( ٦٦,٧ % ) من الإداريين يرون أن الإشراف حاجة كبيرة الإلحاح وكذلك الحال بالنسبة للموظفين حيث رأى ( ٤٨,٦ % ) منهم أنها حاجة كبيرة الإلحاح وهذا يوضح التوافق بين وجهتي النظر لكل من الإدارة والموظفين.

### تنفيذ المعاملات المالية :

اعتبر جميع الإداريون الذين شملتهم الدراسة - ( ١٠٠ % ) - تنفيذ المعاملات المالية هي حاجة كبيرة أو متوسطة الإلحاح، وهذا كان رأي غالبية الموظفين حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٩٥,٧ % ) منهم.

### فهم قوانين التعامل بالنقد والشيكات:

فيما يتعلق بهذه الحاجة اعتبر الإداريون أنها حاجة كبيرة الإلحاح حيث أفاد بذلك ( ٦١,١ % ) منهم وهذا توافق مع رأي الموظفين حيث أفاد بذلك ( ٥٤,٣ % ) منهم.

### التعرف على النقد المزيف:

بخصوص التعرف على النقد المزيف أفاد ( ٦٦,٧ % ) من الإداريين أنها حاجة كبيرة الإلحاح وقد تطابق ذلك مع رأي الموظفين بنسبة ( ٥١,٤ % ).

### استخدام وسائل الأمن والسلامة:

يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) توافق آراء كل من الإداريين والموظفين حول استخدام الأمن والسلامة حيث رأى كلا من الطرفين أنها حاجة متوسطة الإلحاح وقد أفاد بذلك ( ٦١,٤ % ) من الإداريين و ( ٤٧,١ % ) من الموظفين.

### التخطيط للعمل:

اتفق غالبية الإداريون والموظفون الذين شملتهم الدراسة أن التخطيط للعمل حاجة كبيرة الإلحاح وذلك بنسبة ( ٥٥,٥ % ) من الإداريين و ( ٤٤,٢ % ) من الموظفين.

### التعامل مع المقاصة:

بخصوص التعامل مع المقاصة يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) أن نسبة ( ٩٤,٥ % ) من الإداريين يرون أنها حاجة كبيرة أو متوسطة الإلحاح أما بالنسبة للموظفين فقد رأى

## عرض النتائج وتحليلها

( ٨٠% ) منهم أنها حاجة كبيرة أو متوسطة الإلحاح وهذا يبين التوافق في وجهتي نظر الإدارة والموظفين.

■ **السلطات والواجبات:**

بالنسبة لهذه الحاجة فقد رأى غالبية الإداريون الذين شملتهم الدراسة أنها حاجة كبيرة أو متوسطة الإلحاح وذلك بنسبة ( ١٠٠% ) فقد توافق ذلك مع رأي الموظفين فقد تراوحت ما بين كبيرة أو متوسطة وذلك بنسبة ( ٨٥,٧% ) منهم.

■ **استخدام أجهزة الحاسوب :**

اتفق غالبية الإداريون والموظفون على أن استخدام أجهزة الحاسوب هي حاجة كبيرة الإلحاح وذلك نسبة ( ٦١,٤% ) من الإداريين و ( ٥٨,٦% ) من الموظفين.

■ **استخدام الأجهزة المكتبية:**

بالنسبة لاستخدام الأجهزة المكتبية فقد اتفق كل من الإداريين والموظفين على أنها حاجة متوسطة الإلحاح حيث أفاد بذلك ما نسبته ( ٥٠% ) من الإداريين و ( ٤٥,٧% ) من الموظفين.

■ **التعامل مع الأعطال البسيطة:**

فيما يتعلق بالتعامل مع الأعطال البسيطة، فقد أشار ( ٦١,١% ) من الإداريين بأنها حاجة متوسطة الإلحاح، وقد اتفق الموظفون مع الإداريون في اعتبارها حاجة متوسطة الإلحاح بنسبة ( ٤١,١% ).

■ **تحديد مصادر المعلومات:**

يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) أن نسبة ( ٦٦,٧% ) من الإداريين يرون تحديد مصادر المعلومات حاجة متوسطة الإلحاح وقد اتفق رأي الموظفين مع رأي الإداريين على أنها حاجة متوسطة الإلحاح بنسبة ( ٤٧,١% ).

▪ تصنيف وحفظ المعلومات:

توافقت وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين في اعتبار تصنيف وحفظ المعلومات حاجة متوسطة الإلحاح بنسبة ( ٦١,١ % ) من الإداريين الذين شملتهم الدراسة و ( ٥١,٤ % ) من الموظفين.

▪ فهم وإدراك الزبون:

فيما يتعلق بإدراك وفهم الزبون يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) أن ( ٥٥,٥ % ) يرون أنها حاجة متوسطة الإلحاح بينما يرى ( ٤٥,٧ % ) من الموظفين أنها حاجة كبيرة الإلحاح مما يبين عدم تطابق وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين بالخصوص.

▪ المعرفة بخطوات العمل :

يوضح الجدول رقم ( ١٥ ) عدم التطابق في وجهتي نظر كل من لموظفين والإداريين بخصوص المعرفة بخطوات العمل حيث رأى ( ٥٠ % ) من الإداريين أنها حاجة متوسطة الإلحاح بينما رأى ( ٥٧,١ % ) من الموظفين أنها حاجة متوسطة الإلحاح.

▪ كتابة الرسائل والتقارير:

بخصوص كتابة الرسائل والتقارير، أفاد ( ٥٥,٥ % ) من الإداريين بأنها حاجة متوسطة الإلحاح، أما بالنسبة للموظفين فقد أفاد ( ٥١,٤ % ) منهم أنها حاجة متوسطة الإلحاح وهذا يوضح التطابق بين وجهتي نظر كل من الإدارة والموظفين .

▪ دراسة وحل المشاكل :

أما فيما يتعلق بدراسة وحل المشاكل فقد اتفق كل من الإداريين والموظفين على أنها حاجة متوسطة الإلحاح وذلك بنسبة ( ٤٤,٤ % ) من الإداريين و ( ٥٠ % ) من الموظفين.

■ إدارة الوقت :

بخصوص إدارة الوقت، فقد يبين الجدول رقم ( ١٥ ) التوافق في وجهتي نظر الإدارة والموظفين في اعتبار هذه الحاجة كبيرة الإلحاح وذلك بنسبة ( ٥٥,٥ % ) من الإداريين الذين شملتهم الدراسة و ( ٥٠ % ) من الموظفين.

| المتغير     | الدرجة | المتوسط | الانحراف المعياري | الدرجة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|-------------|--------|---------|-------------------|--------|---------|-------------------|
| إدارة الوقت | 1      | 2.5     | 0.5               | 2      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 2      | 2.5     | 0.5               | 3      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 3      | 2.5     | 0.5               | 4      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 4      | 2.5     | 0.5               | 5      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 5      | 2.5     | 0.5               | 6      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 6      | 2.5     | 0.5               | 7      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 7      | 2.5     | 0.5               | 8      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 8      | 2.5     | 0.5               | 9      | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 9      | 2.5     | 0.5               | 10     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 10     | 2.5     | 0.5               | 11     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 11     | 2.5     | 0.5               | 12     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 12     | 2.5     | 0.5               | 13     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 13     | 2.5     | 0.5               | 14     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 14     | 2.5     | 0.5               | 15     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 15     | 2.5     | 0.5               | 16     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 16     | 2.5     | 0.5               | 17     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 17     | 2.5     | 0.5               | 18     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 18     | 2.5     | 0.5               | 19     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 19     | 2.5     | 0.5               | 20     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 20     | 2.5     | 0.5               | 21     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 21     | 2.5     | 0.5               | 22     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 22     | 2.5     | 0.5               | 23     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 23     | 2.5     | 0.5               | 24     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 24     | 2.5     | 0.5               | 25     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 25     | 2.5     | 0.5               | 26     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 26     | 2.5     | 0.5               | 27     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 27     | 2.5     | 0.5               | 28     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 28     | 2.5     | 0.5               | 29     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 29     | 2.5     | 0.5               | 30     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 30     | 2.5     | 0.5               | 31     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 31     | 2.5     | 0.5               | 32     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 32     | 2.5     | 0.5               | 33     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 33     | 2.5     | 0.5               | 34     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 34     | 2.5     | 0.5               | 35     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 35     | 2.5     | 0.5               | 36     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 36     | 2.5     | 0.5               | 37     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 37     | 2.5     | 0.5               | 38     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 38     | 2.5     | 0.5               | 39     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 39     | 2.5     | 0.5               | 40     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 40     | 2.5     | 0.5               | 41     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 41     | 2.5     | 0.5               | 42     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 42     | 2.5     | 0.5               | 43     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 43     | 2.5     | 0.5               | 44     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 44     | 2.5     | 0.5               | 45     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 45     | 2.5     | 0.5               | 46     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 46     | 2.5     | 0.5               | 47     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 47     | 2.5     | 0.5               | 48     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 48     | 2.5     | 0.5               | 49     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 49     | 2.5     | 0.5               | 50     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 50     | 2.5     | 0.5               | 51     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 51     | 2.5     | 0.5               | 52     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 52     | 2.5     | 0.5               | 53     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 53     | 2.5     | 0.5               | 54     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 54     | 2.5     | 0.5               | 55     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 55     | 2.5     | 0.5               | 56     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 56     | 2.5     | 0.5               | 57     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 57     | 2.5     | 0.5               | 58     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 58     | 2.5     | 0.5               | 59     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 59     | 2.5     | 0.5               | 60     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 60     | 2.5     | 0.5               | 61     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 61     | 2.5     | 0.5               | 62     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 62     | 2.5     | 0.5               | 63     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 63     | 2.5     | 0.5               | 64     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 64     | 2.5     | 0.5               | 65     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 65     | 2.5     | 0.5               | 66     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 66     | 2.5     | 0.5               | 67     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 67     | 2.5     | 0.5               | 68     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 68     | 2.5     | 0.5               | 69     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 69     | 2.5     | 0.5               | 70     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 70     | 2.5     | 0.5               | 71     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 71     | 2.5     | 0.5               | 72     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 72     | 2.5     | 0.5               | 73     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 73     | 2.5     | 0.5               | 74     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 74     | 2.5     | 0.5               | 75     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 75     | 2.5     | 0.5               | 76     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 76     | 2.5     | 0.5               | 77     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 77     | 2.5     | 0.5               | 78     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 78     | 2.5     | 0.5               | 79     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 79     | 2.5     | 0.5               | 80     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 80     | 2.5     | 0.5               | 81     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 81     | 2.5     | 0.5               | 82     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 82     | 2.5     | 0.5               | 83     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 83     | 2.5     | 0.5               | 84     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 84     | 2.5     | 0.5               | 85     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 85     | 2.5     | 0.5               | 86     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 86     | 2.5     | 0.5               | 87     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 87     | 2.5     | 0.5               | 88     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 88     | 2.5     | 0.5               | 89     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 89     | 2.5     | 0.5               | 90     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 90     | 2.5     | 0.5               | 91     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 91     | 2.5     | 0.5               | 92     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 92     | 2.5     | 0.5               | 93     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 93     | 2.5     | 0.5               | 94     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 94     | 2.5     | 0.5               | 95     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 95     | 2.5     | 0.5               | 96     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 96     | 2.5     | 0.5               | 97     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 97     | 2.5     | 0.5               | 98     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 98     | 2.5     | 0.5               | 99     | 2.5     | 0.5               |
| إدارة الوقت | 99     | 2.5     | 0.5               | 100    | 2.5     | 0.5               |

جدول رقم (١٥)

درجة إبحاح كل حاجة من الحاجات التدريبية

| الموظفون |          | درجة الإبحاح |          | الإداريون |          | درجة الإبحاح |          | الحاجة   |          |     |    |      |   |      |   |      |    |      |    |                                |
|----------|----------|--------------|----------|-----------|----------|--------------|----------|----------|----------|-----|----|------|---|------|---|------|----|------|----|--------------------------------|
| المجموع  | معدومة   | قليلة        | متوسطة   | كبيرة     | المجموع  | معدومة       | قليلة    | متوسطة   | كبيرة    |     |    |      |   |      |   |      |    |      |    |                                |
| نسبة (%) | نسبة (%) | نسبة (%)     | نسبة (%) | نسبة (%)  | نسبة (%) | نسبة (%)     | نسبة (%) | نسبة (%) | نسبة (%) |     |    |      |   |      |   |      |    |      |    |                                |
| ١٠٠      | ٧٠       | ١,٤          | ١        | ٢,٩       | ٢        | ٤٠           | ٢٨       | ٥٥,٧     | ٣٩       | ١٠٠ | ١٨ | ٥,٥٠ | ١ | ١١,٢ | ٢ | ٥٥,٥ | ١٠ | ٢٧,٨ | ٥  | شخصية الموظف                   |
| ١٠٠      | ٧٠       | ١,٤          | ١        | ١١,٤      | ٨        | ٥٨,٦         | ٤١       | ٢٨,٦     | ٢٠       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ١١,٢ | ٢ | ٥٠   | ٩  | ٣٨,٨ | ٧  | اللغة الإنجليزية               |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٧,٢          | ٥        | ١٠        | ٧        | ٣٧,١         | ٢٦       | ٤٥,٧     | ٣٢       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ٢٢,٢ | ٤ | ٢٧,٨ | ٥  | ٥٠   | ٩  | التعامل مع الزملاء             |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٥,٧          | ٤        | ٤,٣       | ٣        | ٣٨,٦         | ٢٧       | ٥١,٤     | ٣٦       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ٥,٥٠ | ١ | ٣٣,٤ | ٦  | ٦١,١ | ١١ | التعامل مع العملاء             |
| ١٠٠      | ٧٠       | ١,٤          | ١        | ١٢,٩      | ٩        | ٦٠           | ٤٢       | ٢٥,٧     | ١٨       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ١٦,٧ | ٣ | ٥٥,٥ | ١٠ | ٢٧,٨ | ٥  | معرفة بالمنتجات الأجنبية       |
| ١٠٠      | ٧٠       | ١,٤          | ١        | ١٤,٣      | ١٠       | ٥١,٤         | ٣٦       | ٣٢,٩     | ٢٣       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | -    | - | ٥٠   | ٩  | ٥٠   | ٩  | التسويق الداخلي                |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٤,٣          | ٣        | ١٠        | ٧        | ٥٧,١         | ٤٠       | ٢٨,٦     | ٢٠       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ٥,٥٠ | ١ | ٦٦,٧ | ١٢ | ٢٧,٨ | ٥  | التسويق مع موظفي الفروع الأخرى |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٨,٦          | ٦        | ٢٤,٣      | ١٧       | ٤٧,١         | ٢٣       | ٢٠       | ١٤       | ١٠٠ | ١٨ | ١١,٢ | ٢ | ١١,٢ | ٢ | ٧٧,١ | ١٣ | ٥,٥٠ | ١  | التسويق مع البنوك الأخرى       |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٧,١          | ٥        | ٣٢,٩      | ٢٣       | ٤٢,٩         | ٣٠       | ١٧,١     | ١٢       | ١٠٠ | ١٨ | ١١,٢ | ٢ | ٢٧,٨ | ٥ | ٤٤,٣ | ٨  | ١٦,٧ | ٣  | التسويق مع البنوك الأخرى       |
| ١٠٠      | ٧٠       | ١١,٤         | ٨        | ١٢,٨      | ٩        | ٤٢,٩         | ٣٠       | ٣٢,٩     | ٢٣       | ١٠٠ | ١٨ | ٥,٥٠ | ١ | ١٦,٧ | ٣ | ٢٧,٨ | ٥  | ٥٠   | ٩  | التفاوض والإقناع               |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٢,٩          | ٢        | ١٥,٧      | ١١       | ٣٨,٦         | ٢٧       | ٤٢,٩     | ٣٠       | ١٠٠ | ١٨ | -    | - | ١٦,٧ | ٣ | ٢٧,٨ | ٥  | ٥٥,٥ | ١٠ | إدارة الأزمات                  |
| ١٠٠      | ٧٠       | ٤,٣          | ٣        | ١٠        | ٧        | ٣٠           | ٢١       | ٥٥,٧     | ٣٩       | ١٠٠ | ١٨ | ٥,٥٠ | ١ | ٥,٥٠ | ١ | ٣٣,٥ | ٦  | ٥٥,٥ | ١٠ | اتخاذ القرار                   |

## درجة الإلحاح

## درجة الإلحاح

## الحاجة

| المجموع | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | معلومات | تكرار | النسبة (%) | كبرى       |       | المجموع    |       | معلومات    |       | كبرى       |       | تكرار |      |    |      |    |
|---------|------------|-------|------------|---------|-------|------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|-------|------|----|------|----|
|         |            |       |            |         |       |            | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار |       |      |    |      |    |
| ١٠٠     | ٧٠         | ١,٤   | ١          | ٧١,١    | ٥     | ٤٢,٩       | ٣٠         | ٤٨,٦  | ٣٤         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٢٧,٨ | ٥  | ٦٦,٧ | ١٢ |
| ١٠٠     | ٧٠         | -     | -          | ٤,٣     | ٣     | ٥٠         | ٣٥         | ٤٥,٧  | ٣٢         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | -     | -     | ٥٠   | ٩  | ٥٠   | ٩  |
| ١٠٠     | ٧٠         | ١,٤   | ١          | ٨,٦     | ٦     | ٣٥,٧       | ٢٥         | ٥٤,٣  | ٣٨         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٣٣,٤ | ٦  | ٦١,١ | ١١ |
| ١٠٠     | ٧٠         | ٢,٩   | ٢          | ١٤,٣    | ١٠    | ٣١,٤       | ٢٢         | ٥١,٤  | ٣٦         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٢٧,٨ | ٥  | ٦٦,٧ | ١٢ |
| ١٠٠     | ٧٠         | ٤,٣   | ٣          | ١٠      | ٧     | ٤٧,١       | ٣٣         | ٣٨,٦  | ٢٧         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | -     | -     | ٦١,٢ | ١١ | ٣٨,٨ | ٧  |
| ١٠٠     | ٧٠         | ٢,٩   | ٢          | ١٢,٩    | ٩     | ٤٠         | ٢٨         | ٤٢,٢  | ٣١         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٣٩   | ٧  | ٥٥,٥ | ١٠ |
| ١٠٠     | ٧٠         | ٢,٩   | ٢          | ١٧,١    | ١٢    | ٥١,٤       | ٣٦         | ٣٨,٦  | ٢٠         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٤٤,٥ | ٨  | ٥٠   | ٩  |
| ١٠٠     | ٧٠         | -     | -          | ١٤,٣    | ١٠    | ٤١,٤       | ٢٩         | ٤٤,٣  | ٣١         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | -     | -     | ٣٨,٩ | ٧  | ٦١,١ | ١١ |
| ١٠٠     | ٧٠         | -     | -          | ١٤,٣    | ١٠    | ٢٧,١       | ١٩         | ٥٨,٦  | ٤١         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | ٥,٥٠  | ١     | ٣٣,٤ | ٦  | ٦١,١ | ١١ |
| ١٠٠     | ٧٠         | -     | -          | ٢٢,٩    | ١٦    | ٤٥,٧       | ٣٢         | ٣١,٤  | ٢٢         | ١٠٠   | ١٨         | ٥,٥٠  | ١          | ٥,٥٠  | ١     | ٥٠   | ٩  | ٣٩   | ٧  |
| ١٠٠     | ٧٠         | ١٢,٩  | ٩          | ٢٠      | ١٤    | ٤١,١       | ٢٩         | ٢٥,٧  | ١٨         | ١٠٠   | ١٨         | ٥,٥٠  | ١          | ٢٢,٢  | ٤     | ٦١,١ | ١١ | ١١,٢ | ٢  |
| ١٠٠     | ٧٠         | ٢,٩   | ٢          | ٤١,٤    | ١٥    | ٤٧,١       | ٣٣         | ٣٨,٦  | ٢٠         | ١٠٠   | ١٨         | -     | -          | -     | -     | ٦٦,٧ | ١٢ | ٣٣,٣ | ٦  |

مقرين التام بل بالند  
مختلفة

التعرف على النقد المزيف

استخدام وسائل الأمان  
والسلامة

التخطيط للممل

التعامل مع المقاصد

السلطات والواجبات

استخدام أجهزة الحاسوب

استخدام الأجهزة المكتبية

التعامل مع الأعطال البسيطة

تحديد مصادر المعلومات  
وجمعها وتحليلها

| الموظفون    |       |          |       |          |             |          |       |          |       | الإداريون   |       |          |       |          |             |          |       |          |       |
|-------------|-------|----------|-------|----------|-------------|----------|-------|----------|-------|-------------|-------|----------|-------|----------|-------------|----------|-------|----------|-------|
| درجة الإحاح |       |          |       |          | درجة الإحاح |          |       |          |       | درجة الإحاح |       |          |       |          | درجة الإحاح |          |       |          |       |
| المجموع     |       | معمومة   |       | قليلة    |             | متوسطة   |       | كبيرة    |       | المجموع     |       | معمومة   |       | قليلة    |             | متوسطة   |       | كبيرة    |       |
| نسبة (%)    | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار       | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%)    | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار       | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار |
| ١٠٠         | ٧٠    | ١,٤      | ١     | ١٤,٣     | ١٠          | ٥١,٤     | ٣٦    | ٣٢,٩     | ٢٣    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | ١١,١     | ٢           | ٦١,١     | ١١    | ٢٧,٨     | ٥     |
| ١٠٠         | ٧٠    | ٤,٣      | ٣     | ١٠,٠     | ٧           | ٤٠       | ٢٨    | ٤٥,٧     | ٣٢    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | -        | -           | ٥٥,٥     | ١٠    | ٤٤,٥     | ٨     |
| ١٠٠         | ٧٠    | ٢,٩      | ٢     | ٤,٣      | ٣           | ٣٥,٧     | ٢٥    | ٥٧,١     | ٤٠    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | ٥,٥٠     | ١           | ٥٠       | ٩     | ٤٤,٥     | ٨     |
| ١٠٠         | ٧٠    | ٢,٩      | ٢     | ١٧,١     | ١٢          | ٥١,٤     | ٣٦    | ٢٨,٦     | ٢٠    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | ١١,٢     | ٢           | ٥٥,٥     | ١٠    | ٣٣,٣     | ٣     |
| ١٠٠         | ٧٠    | ١,٤      | ١     | ١١,٤     | ٨           | ٥٠       | ٣٥    | ٣٧,٢     | ٢٦    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | ١١,٢     | ٢           | ٤٤,٤     | ٨     | ٤٤,٤     | ٨     |
| ١٠٠         | ٧٠    | ٢,٩      | ٢     | ١١,٤     | ٨           | ٣٥,٧     | ٢٥    | ٥٠       | ٣٥    | ١٠٠         | ١٨    | -        | -     | ٥,٥٠     | ١           | ٣٩       | ٧     | ٥٥,٥     | ١٠    |

الحاجة

ببنيف وحفظ المعلومات

وإدراك الزبون

معرفة بخطوات العمل

دراسة وحل المشاكل

إجراء الوقت

# الفصل الخامس

## الإستنتاجات والتوصيات



## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

بعد تفريغ الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد الدراسة وتحليل البيانات الواردة فيها، توصل فريق البحث إلى الاستنتاجات التالية :

- ١- لا توجد هناك سياسة تدريبية لدى البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل ، فغالبية الموظفين في هذه البنوك لم يلتحقوا بأي دورة خلال السنوات الثلاث الماضية .
- ٢- السبب الرئيسي لدى غالبية الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية هو أنها فرصة لاكتساب مهارات جديدة ، حيث أفاد بذلك ما نسبته ٥٧.٢% من الموظفين الذين شملتهم الدراسة .
- ٣- يفيد غالبية الموظفين - ( ٨٨.٦% ) - أن هناك استفادة من الدورات التي يتم عقدها وتنفيذها.
- ٤- فيما يتعلق بالطرف ذو العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ، يفيد الإداريون بأن الرئيس المباشر هو الذي يقوم بذلك في حين أفاد الموظفون بأن الموظف نفسه هو الذي يقوم بعمل ذلك .
- ٥- تتمثل المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في

مدينة الخليل بـ :

- نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الحاجة .

- عدم اتباع أسلوب علمي منتظم في تحديد الاحتياجات .

6- من حيث درجة إلحاح الحاجات التدريبية يمكن استنتاج الآتي :

أ- كان هناك توافقاً بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية المتعلقة  
بـ (التعامل مع الزملاء ، التعامل مع العملاء، اتخاذ القرارات، الإشراف، التعامل بالنقد  
والشيكات، التعرف على النقد المزيف ، التخطيط للعمل، السلطات والواجبات، استخدام  
أجهزة الحاسوب، إدارة الوقت ) من حيث أنها حاجات كبيرة الإلحاح.

ب- كان هناك توافقاً بين وجهتي نظر الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية المتعلقة  
بـ ( اللغة الإنجليزية، الثقافة العامة، المعرفة بالعملات الأجنبية، التنسيق الداخلي، التنسيق  
مع موظفي الفروع الأخرى، التنسيق مع البنوك الأخرى، تنفيذ المعاملات المالية، وسائل  
الأمن والسلامة، استخدام الأجهزة المكتبية، التعامل مع الأعطال البسيطة، تحديد مصادر  
المعلومات، تصنيف وحفظ المعلومات، كتابة الرسائل والتقارير، دراسة وحل المشاكل ) على  
أنها حاجات متوسطة الإلحاح.

ثانياً : التوصيات :

فيما يلي بعض التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها من اجل زيادة النتائج الإيجابية والتي يمكن تحقيقها من خلال التعرف الدقيق على الاحتياجات التدريبية وتحديدتها :

◀ ضرورة وجود سياسة تدريبية لدى البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل .

◀ ضرورة توفير كادر مؤهل لتحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية ويكون نواة لقسم مستقل مسؤول عن التدريب لدى البنك .

◀ ضرورة مراعاة التقدم التكنولوجي عند القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

◀ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الدورات التدريبية للموظف عند عملية التقييم النصف سنوي والسنوي حتى يكون هناك حافزاً أكبر لدى الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية وتحديد احتياجاتهم .

◀ ضرورة عمل لقاءات غير رسمية لموظفي البنك وأيضاً دعوة كبار العملاء لدى البنك حتى تزداد الثقة فيما بينهم وتوصيل الشكاوى والاقتراحات بشكل ودي ومباشر وهذا بدوره يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الموظفون .

◀ ضرورة عقد دورات تدريبية لكافة الموظفين لاستخدام الحاسوب وتطبيقاته بشكل مثالي عبر النظام البنكي وذلك لتمكينهم من التعامل مع الأعطال والمشاكل بشكل سلس وهادئ لتفادي التشويش في العمل .

## الاستنتاجات والتوصيات

- ◀ ضرورة مراعاة الأولوية عند تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دائم ومستمر .
- ◀ ضرورة متابعة الإدارة للمشاكل التي تواجهها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لتمكينهم من التعامل معها والتخفيف من تأثيراتها
- ◀ تبادل الخبرات بين البنوك في المجالات التدريبية داخل الوطن وخارجه .
- ◀ العمل باستمرار على إرسال مندوبين لحضور الندوات والمؤتمرات العربية والدولية التي تختص بتوفير احتياجات البنوك من برامج وانظمة تقنية حديثة .
- ◀ ضرورة العمل باستمرار على التنسيق والتعاون مع المعاهد والجامعات لتشغيل الخريجين المؤهلين لشغل الوظائف التي تتعلق بتطوير البرامج والأنظمة في البنوك .

# المراجع

## ■ الأبحاث

١. أبو سمحة، معاذ، غير منشور، أثر التدريب على العاملين في شركات التأمين في مدينة الخليل: (بحث بكالوريوس، جامعة الخليل، كلية الإدارة)، ٢٠٠٠.
٢. البكري، سفانة، غير منشور، كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة في المؤسسات العامة والخاصة: ( بحث بكالوريوس، جامعة الخليل، كلية الإدارة)، ١٩٩٨ .
٣. الدودة، خالد، غير منشور، مدى مراعاة التدريب في البنوك التجارية في مدينة الخليل: (بحث بكالوريوس، جامعة الخليل، كلية الإدارة)، ٢٠٠٠.
٤. سلهب، منال.سلطان، شرين. المحتسب، خلود، أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل: (بحث بكالوريوس، جامعة بوليتكنيك فلسطين، كلية العلوم الإدارية)، ٢٠٠١.
٥. نبروخ، رانه، غير منشور، واقع التدريب الإداري وأثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الخليل: (بحث بكالوريوس، جامعة الخليل، كلية الإدارة)، ١٩٩٨.



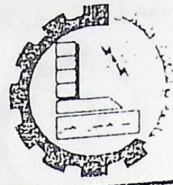
كلية العلوم التطبيقية ونظم المعلومات  
مدرسة نظم المعلومات  
مكتب رئيس الكلية

الرقم: ٢٠٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم

# الملاحق

رئيس الكلية  
م. د. محمد مصطفى  
م. د. محمد مصطفى



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير البنك العربي- فرع شارع السلام المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعيري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

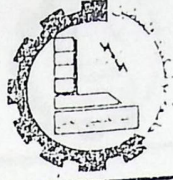
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير البنك العربي-فرع شارع الشلالة المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

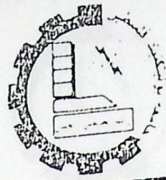
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير بنك الأردن المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعيري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

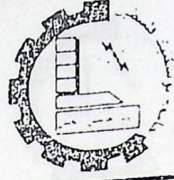
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير بنك الاستثمار الفلسطيني المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

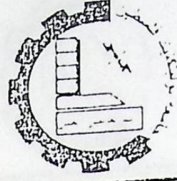
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير بنك القاهرة عمان- فرع شارع الشلالة المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

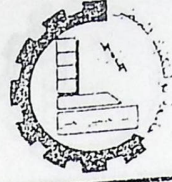
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير بنك القاهرة عمان فرع وادي التفاح المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

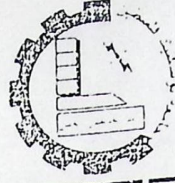
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير بنك فلسطين المحدود المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

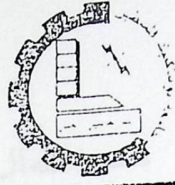
تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات  
دائرة العلوم الادارية ونظم المعلومات  
مكتب رئيس الدائرة

التاريخ : 2003/12/31

حضرة السيد/ مدير البنك الأهلي الأردني المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات :

أمل الجعبري

ديانا شاور

ربيحة عابدين

تخصص إدارة أعمال معاصرة، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهن، وهو بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

م. سهيل سامي سلطان

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

الأخ/ت الموظف/ة المحترم/ة :

تحية طيبة وبعد :

يقوم فريق البحث بدراسة حول "تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالتعاون مع فريق البحث والتفضل بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، هذا مع العلم بان جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها منكم ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وودهم

فريق البحث:

أمل الجعبري ديانا شاور

ربيحة عابدين

بإشراف: أ.محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

✓ يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بتعبئة الفراغات أو وضع إشارة ( ✓ ) في المكان

المخصص لذلك :

١. الجنس :

أنثى

ذكر

٢. المؤهل العلمي :

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

ثانوية عامة أو أقل

دبلوم متوسط

٣. مسمى الوظيفة الحالية :

١٠. كيف يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية أو تحديدها (يمكن الإشارة إلى أكثر من دليل)؟

- توزيع استبيان دوري  
 عند مواجهة مشكلة معينة  
 الملاحظة  
 آراء شخصية

١١. ما مدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف أو التعبير عن احتياجاتهم التدريبية؟

- كبيرة  متوسطة  قليلة  لا يشارك

١٢. ما مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

- دائما  غالبا  قليلا  لا اهتمام

١٣. هل يتم ترتيب ومراعاة الاحتياجات التدريبية حسب الأولوية ودرجة الإلحاح؟

- نعم  أحيانا  لا

١٤. من المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- صعوبة تحديد ضعف الأداء  نعم  أحيانا  لا
- تعدد المشاكل التي يواجهها الموظف  نعم  أحيانا  لا
- نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الحاجة  نعم  أحيانا  لا
- عدم إتباع أسلوب علمي ومنظم لتحديد الاحتياجات  نعم  أحيانا  لا
- ضغوطات زمنية  نعم  أحيانا  لا

١٥. يرجى الإشارة إلى درجة إلحاح كل حاجة من الحاجات التدريبية التالية بوضع إشارة (✓)

في المكان المخصص لذلك:

| ملاحظات | درجة الإلحاح |       |        |       | الحاجة             |
|---------|--------------|-------|--------|-------|--------------------|
|         | معدومة       | قليلة | متوسطة | كبيرة |                    |
|         |              |       |        |       | شخصية الموظف       |
|         |              |       |        |       | اللغة الإنجليزية   |
|         |              |       |        |       | التعامل مع الزملاء |
|         |              |       |        |       | التعامل مع العملاء |

|  |  |  |  |  |                                       |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ثقافة عامة                            |
|  |  |  |  |  | المعرفة بالعملات الأجنبية             |
|  |  |  |  |  | التسيق الداخلي                        |
|  |  |  |  |  | التسيق مع موظفي الفروع الأخرى         |
|  |  |  |  |  | التسيق مع البنوك الأخرى               |
|  |  |  |  |  | التفاوض والإقناع                      |
|  |  |  |  |  | إدارة الأزمات                         |
|  |  |  |  |  | اتخاذ القرار                          |
|  |  |  |  |  | الإشراف                               |
|  |  |  |  |  | تنفيذ المعاملات المالية المختلفة      |
|  |  |  |  |  | فهم قوانين التعامل بالنقد والشيكات    |
|  |  |  |  |  | التعرف على النقد المزيف               |
|  |  |  |  |  | استخدام وسائل الأمان والسلامة         |
|  |  |  |  |  | التخطيط للعمل                         |
|  |  |  |  |  | التعامل مع المقاصه                    |
|  |  |  |  |  | السلطات والواجبات                     |
|  |  |  |  |  | استخدام أجهزة الحاسوب                 |
|  |  |  |  |  | استخدام الأجهزة المكتبية              |
|  |  |  |  |  | التعامل مع الأعطال البسيطة            |
|  |  |  |  |  | تحديد مصادر المعلومات وجمعها وتحليلها |
|  |  |  |  |  | تصنيف وحفظ المعلومات                  |
|  |  |  |  |  | فهم وإدراك الزبون                     |
|  |  |  |  |  | المعرفة بخطوات العمل                  |
|  |  |  |  |  | كتابة الرسائل والتقارير               |
|  |  |  |  |  | دراسة وحل المشاكل                     |
|  |  |  |  |  | إدارة الوقت                           |

١٦. اذكر اكثر ثلاث حاجات تدريبية ترى انك بحاجة اليها:

- ..... (١)
- ..... (٢)
- ..... (٣)

انتهت الاستبانة

شكرا لتعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

حضرة المسؤول/ة الإداري/ة المحترم/ة :

تحية طيبة وبعد :

يقوم فريق البحث بدراسة حول "تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي البنوك التجارية العاملة بمدينة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتكنك فلسطين.

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالتعاون مع فريق البحث والتفضل بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، هذا مع العلم بأن جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها منكم ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكركم لحسن تعاونكم وخدمكم

فريق البحث :

أمل الجعبري ديانا شاور

ربيحة عابدين

بإشراف: أ.محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

✓ يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بتعبئة الفراغات أو وضع إشارة ( ✓ ) في المكان

المخصص لذلك :

١. الجنس :

أنثى

ذكر

٢. المؤهل العلمي :

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

ثانوية عامة أو أقل

دبلوم متوسط

٣. مسمى الوظيفة الحالية : .....

٤. سنوات الخبرة في العمل البنكي :

- اقل من سنتان  
 ٥-٢ سنوات  
 ١٠-٦ سنوات  
 ١٠- فما فوق

٥. ما مدى الاستفادة من الدورات التي يتم تنفيذها في تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

- كبيرة  
 متوسطة  
 قليلة  
 لا يستفاد منها في ذلك

٦. من هو أكثر الأطراف ذو العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية ؟

- الموظف نفسه  
 المسؤول المباشر عن الموظف  
 مدير الفرع  
 الإدارة الإقليمية

٧. كيف يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية أو تحديدها "يمكن الإشارة إلى أكثر من دليل" ؟

- توزيع استبيان دوري  
 عند مواجهة مشكلة معينة  
 الملاحظة  
 آراء شخصية

٨. ما مدى إتاحة الفرصة للموظفين في الكشف أو التعبير عن احتياجاتهم التدريبية؟

- كبيرة  
 متوسطة  
 قليلة  
 لا يشارك

٩. ما مدى قيام الإدارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين؟

- دائما  
 غالبا  
 قليلا  
 لا اهتمام

١٠. هل يتم ترتيب ومراعاة الاحتياجات التدريبية حسب الأولوية ودرجة الالاح ؟

- نعم  
 أحيانا  
 لا

١١. من المشاكل التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- صعوبة تحديد ضعف الأداء  
 تعدد المشاكل التي يواجهها الموظف  
 نقص الأشخاص المؤهلين لتحديد الحاجة  
 عدم إتباع أسلوب علمي ومنظم لتحديد الاحتياجات  
 ضغوطات زمنية
- نعم  
 نعم  
 نعم  
 نعم  
 نعم
- أحيانا  
 أحيانا  
 أحيانا  
 أحيانا  
 أحيانا
- لا  
 لا  
 لا  
 لا  
 لا

١٢ . يرجى الإشارة إلى درجة إلحاح كل حاجة من الحاجات التدريبية التالية بوضع إشارة ( ✓ ) في المكان المخصص لذلك :

| ملاحظات | درجة الإلحاح |       |        |       | الحاجة                                |
|---------|--------------|-------|--------|-------|---------------------------------------|
|         | معدومة       | قليلة | متوسطة | كبيرة |                                       |
|         |              |       |        |       | شخصية الموظف                          |
|         |              |       |        |       | اللغة الإنجليزية                      |
|         |              |       |        |       | التعامل مع الزملاء                    |
|         |              |       |        |       | التعامل مع العملاء                    |
|         |              |       |        |       | ثقافة عامة                            |
|         |              |       |        |       | المعرفة بالعملاء الأجنبية             |
|         |              |       |        |       | التسويق الداخلي                       |
|         |              |       |        |       | التسويق مع موظفي الفروع الأخرى        |
|         |              |       |        |       | التسويق مع البنوك الأخرى              |
|         |              |       |        |       | التفاوض والإقناع                      |
|         |              |       |        |       | إدارة الأزمات                         |
|         |              |       |        |       | اتخاذ القرار                          |
|         |              |       |        |       | الإشراف                               |
|         |              |       |        |       | تنفيذ المعاملات المالية المختلفة      |
|         |              |       |        |       | فهم قوانين التعامل بالنقد والشيكات    |
|         |              |       |        |       | التعرف على النقد المزيف               |
|         |              |       |        |       | استخدام وسائل الأمان والسلامة         |
|         |              |       |        |       | التخطيط للعمل                         |
|         |              |       |        |       | التعامل مع المقاصة                    |
|         |              |       |        |       | السلطات والواجبات                     |
|         |              |       |        |       | استخدام أجهزة الحاسوب                 |
|         |              |       |        |       | استخدام الأجهزة المكتبية              |
|         |              |       |        |       | التعامل مع الأعطال البسيطة            |
|         |              |       |        |       | تحديد مصادر المعلومات وجمعها وتحليلها |
|         |              |       |        |       | تصنيف وحفظ المعلومات                  |
|         |              |       |        |       | فهم وإدراك الزبون                     |
|         |              |       |        |       | المعرفة بخطوات العمل                  |
|         |              |       |        |       | كتابة الرسائل والتقارير               |
|         |              |       |        |       | دراسة وحل المشاكل                     |
|         |              |       |        |       | إدارة الوقت                           |

انتهت الاستبانة

شكرا لتعاونكم