

أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل

فريق البحث

خلود المحتسب
منال سلهب
شيرين سلطان

إشراف

أ. محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
جامعة بوليتيكنيك فلسطين

تموز 2001

أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل

فريق البحث

خلود المحتسب
منال سلهب
شيرين سلطان

إشراف

أ. محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتيكنيك فلسطين

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

تموز 2001

إهداء

إلى من رباني صغيرة أمي وأبي
إلى هديتي من السماء وأهل سعادتني إخوتي
إلى رمز المحبة والإخلاص صديقاتي
إلى خير من اكتسب العلم وعلمه أساتذتي
إلى الذين رووا بدمائهم الزكية الطاهرة ثرى فلسطين شهداءنا

نهدي هذا الجهد المتواضع

فريق البحث

خلود هنال شيرين

الشكر والتقدير

يتقدم فريق البحث بجزيل الشكر والعرفان بالفضل 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 على ما قدمه لنا من إرشادات
وتوجيهات فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما تتقدم بخالص الشكر إلى جميع العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل لتعاونهم معنا
واعطائنا المعلومات المطلوبة.

فجزى الله الجميع عنا كل الخير

فريق البحث

قائمة المحتويات

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
I.....	الإهداء.....
II.....	الشكر والتقدير.....
III.....	قائمة المحتويات.....
VI.....	قائمة الجداول.....
XI.....	المصطلحات الإجرائية.....

الفصل الأول

الفصل الأول: المقدمة

١.....	مقدمة البحث.....
٢.....	مشكلة البحث.....
٣.....	أهداف البحث.....
٣.....	أهمية البحث.....
٤.....	أسباب اختيار موضوع البحث.....
٤.....	فرضيات البحث.....
٥.....	أبعاد البحث ومحدداته.....
٦.....	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.....
٧.....	مقدمة عن نظم المعلومات.....
٨.....	مفهوم نظم المعلومات.....

فوائد نظم المعلومات	٩
تطبيقات نظم المعلومات	١٠
المشاكل والصعوبات الشائعة في تطوير نظم المعلومات	١٢

الفصل الثاني: التدريب

مفهوم التدريب	١٦
المبادئ الأساسية للتدريب	١٧
أهمية وأهداف التدريب	١٩
مجالات التدريب وأنواعه	٢٢
طرق تدريب العاملين	٢٥
مراحل العملية التدريبية	٢٧
آثار التدريب التنظيمية والاجتماعية والفنية والنفسية	٣٣
دور نظم المعلومات في التدريب	٣٤

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	٣٩
------------------------	----

الفصل الرابع: منهجية البحث

منهجية البحث	٥٠
مجتمع البحث	٥٠
عينة البحث	٥٢
أدوات البحث	٥٢

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

عرض نتائج الاستبانة وتحليلها ٥٦

عرض نتائج المقابلة وتحليلها ١٠٣

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات ١٠٨

التوصيات ١١٠

المراجع ١١٣

الملاحق ١١٦

١١ (٨) علاقة بين مقدار الجنس لأفراد لعينة وعدد الدورات

١٢ (٩) علاقة بين لغة العربية وعدد الدورات

١٣ (١٠) علاقة بين لغة العربية ونوع الدورات

١٤ (١١) علاقة بين عدد الدورات وسلوك الطلبة

١٥ (١٢) علاقة بين عدد الدورات والمؤثر الحي

١٦ (١٣) دور الموقف في اختيار المشاركة في دورات تدريبية

١٧ (١٤) علاقة بين جنس الموقف ودوره في اختيار المشاركة في

دورات تدريبية

١٨ (١٥) علاقة بين لغة العربية للموقف ودوره في اختيار

المشاركة في دورات تدريبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٦	خصائص العينة من حيث الجنس	(١)
٥٦	خصائص العينة حسب الفئة العمرية	(٢)
٥٧	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	(٣)
٥٨	الوظيفة لأفراد العينة	(٤)
٥٩	سنوات الخبرة في العمل البنكي	(٥)
٦٠	عدد الدورات التي اشترك بها العاملون في البنوك التجارية	(٦)
٦٠	أسماء الدورات التدريبية	(٧)
٦١	العلاقة بين متغير الجنس لأفراد العينة وعدد الدورات	(٨)
٦٢	العلاقة بين الفئة العمرية وعدد الدورات	(٩)
٦٣	العلاقة بين الفئة العمرية ونوع الدورات	(١٠)
٦٤	العلاقة بين عدد الدورات وسنوات الخبرة	(١١)
٦٤	العلاقة بين عدد الدورات والمؤهل العمي	(١٢)
٦٥	دور الموظف في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية	(١٣)
٦٦	العلاقة بين جنس الموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية	(١٤)
٦٧	العلاقة بين الفئة العمرية للموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية	(١٥)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٨	العلاقة بين سنوات الخبرة لدى الموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية	(١٦)
٦٨	توقيت الدورات التدريبية	(١٧)
٦٩	بيئة التدريب وتحقيق أهداف التدريب	(١٨)
٧٠	نوعية المدربين وتحقيق أهداف التدريب	(١٩)
٧١	متابعة اثر التدريب	(٢٠)
٧١	كيفية متابعة اثر التدريب	(٢١)
٧٢	مستوى الجدية في متابعة اثر التدريب	(٢٢)
٧٣	الجهة التي تتابع اثر التدريب	(٢٣)
٧٣	وقت متابعة اثر التدريب	(٢٤)
٧٤	مدى الحاجة للدورات التدريبية التي شارك بها الموظف	(٢٥)
٧٥	مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية	(٢٦)
٧٥	مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية	(٢٧)
٧٦	طرق التدريب وترتيبها تصاعدياً حسب مدى تأثيرها في تحقيق أهداف التدريب	(٢٨)
٧٧	مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعات المتدرب	(٢٩)
٧٧	مدى قناعة المتدرب بأهداف الدورات التدريبية التي شارك بها	(٣٠)
٧٨	المعرفة بشمولية العمل	(٣١)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧٨	إدراك حدود السلطة والصلاحيات	(٣٢)
٧٩	الإحاطة بالجوانب القانونية للعمل	(٣٣)
٨٠	ضبط مضيعات الوقت	(٣٤)
٨٠	جمع المعلومات وتحليلها	(٣٥)
٨١	القدرة على تشخيص المشاكل	(٣٦)
٨١	تحسين العلاقة مع الجمهور	(٣٧)
٨٢	تحسين القدرة على الاتصال	(٣٨)
٨٣	تحسين القدرة على التخطيط للعمل	(٣٩)
٨٣	تفهم إجراءات العمل	(٤٠)
٨٤	الارتقاء بالقدرة على تدريب الآخرين	(٤١)
٨٤	معدلات ترك العمل	(٤٢)
٨٥	تكلفة العمل	(٤٣)
٨٦	تحسين العلاقات بين الموظفين	(٤٤)
٨٦	الارتقاء بقيم وعادات وتقاليد الموظفين	(٤٥)
٨٧	الالتزام بأخلاقيات العمل	(٤٦)
٨٧	الارتقاء بسمعة المؤسسة على صعيد المجتمع	(٤٧)
٨٨	احترام الموظفين لبعضهم	(٤٨)
٨٨	ثقة الموظفين بتصرفات بعضهم	(٤٩)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨٩	تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بين الموظفين	(٥٠)
٨٩	التخلص من العادات السيئة	(٥١)
٩٠	معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك	(٥٢)
٩١	خلق الانسجام بين الموظفين	(٥٣)
٩١	القدرة على اتخاذ القرارات	(٥٤)
٩٢	القدرة على تقييم البدائل	(٥٥)
٩٢	القدرة على الاتصال الفعال	(٥٦)
٩٣	القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية	(٧٦)
٩٣	التعاطف مع الآخرين	(٥٨)
٩٤	تحسن مستوى الأداء الفني للإجراءات	(٥٩)
٩٤	تحسن مستوى الأداء الإداري في البنك	(٦٠)
٩٥	الإحاطة بسياسات البنك وأهدافه	(٦١)
٩٥	التقليل من الأخطاء	(٦٢)
٩٦	كمية العمل المنجز	(٦٣)
٩٦	سرعة الموظف في أداء العمل	(٦٤)
٩٧	تحسين مواصفات شخصية الموظف	(٦٥)
٩٧	سيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته	(٦٦)
٩٨	الثقة بالنفس	(٦٧)

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

عينة البحث

لا يستطيع فريق البحث أن يدرس المجتمع الأصلي كله لأن هذا يتطلب الكثير من الوقت والتكلفة، ولذلك سيتم اختيار عينه من المجتمع بحيث يكون هذه العينة، ممثلة لخصائص المجتمع كله، وبذلك يمكنه تصميم النتائج التي يحصل عليها فريق البحث من خلال العينة على كل أفراد المجتمع الأصلي. وبناء على ما سبق سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي البنوك التجارية في مدينة الخليل بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة (حوالي ٧٠ موظفاً)، وبهذا الأسلوب فان كل موظف او فرصة الظهور في العينة.

أدوات البحث

للحصول على معلومات دقيقة والوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث تم استخدام عدة أدوات للبحث ومن هذه الأدوات:

١. الإستبانة:

وهي وسيلة فعالة للحصول على المعلومات، وقد تم التركيز عليها لما تعطي من بيانات دقيقة ومتنوعة وبسرعة وفعالية. وقد تم توزيعها على (٧٠) موظف وموظفة في البنوك التجارية في مدينة الخليل، وتم الحصول على (٥٠) استبانة أي ما نسبته (٧١%) .

وتحتوي الاستبانة على ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول:

بيانات عامة تضمنت متغيرات متعلقة بالجنس، والفئة العمرية، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني:

ويتكون من معلومات عن طبيعة التدريب في البنك من حيث الدورات التدريبية التي شارك بها الموظف، ونوقبت هذه الدورات، وبيئة التدريب ونوعية المدربين ومدى متابعة البنك لأثر التدريب، ومدى الحاجة للدورات التدريبية، ومدى وضوح وتحقيق أهداف البرامج التدريبية.

القسم الثالث:

ويحتوي على عبارات لمعرفة مدى تأثير الدورات التدريبية على مهارات وقدرات الموظف، وقد تم تصنيف هذه الأسئلة إلى:

- ♦ أسئلة تتعلق بالآثار التنظيمية: (العبارات من ١ إلى ١٣).
- ♦ أسئلة تتعلق بالآثار الاجتماعية: (العبارات من ١٤ إلى ٢٣).
- ♦ أسئلة تتعلق بالآثار الفنية: (العبارات من ٢٤ إلى ٣٥).
- ♦ أسئلة تتعلق بالآثار النفسية: (العبارات من ٣٦ إلى ٤٥).

٢. المقابلة:

وفيها يتم الحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وقد قام فريق البحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من مدراء البنوك.

وكان من المخطط إجراء هذه المقابلات مع مسؤولي التدريب في البنوك، ولكن لم يستطع فريق البحث القيام بذلك بسبب وجود هؤلاء المسؤولين في مناطق يصعب الوصول إليها بسبب الظروف الحالية.

الفصل الخامس

عرض النتائج وتحليلها

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

القسم الثاني: معلومات عامة عن التدريب.

القسم الثالث: آثار التدريب.

المبحث الأول: الآثار التنظيمية للتدريب.

المبحث الثاني: الآثار النفسية للتدريب.

المبحث الثالث: الآثار الاجتماعية للتدريب.

عرض نتائج المقابلة وتحليلها.

المجموع الأول: المعلومات الشخصية

1. خصائص العينة حسب الجنس

ويوضح الجدول رقم (1) خصائص أفراد العينة وفقاً لتقدير الجنس، وقد كانت نسبة الذكور في العينة 60% حيث كانت تستخدم (60%) من إجمالي العينة، أما الإناث فكانت تستخدم (40%).

جدول رقم (1)

خصائص العينة من حيث الجنس

الجنس	النسبة المئوية (%)	العدد
ذكر	60	24
أنثى	40	16
المجموع	100	40

عرض نتائج

2. خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الاستبانة وتحليلها

ويوضح الجدول رقم (2) خصائص أفراد العينة وفقاً لتقدير الفئة العمرية، وقد كانت نسبة الفئة العمرية من (18-22) سنة هي 22.5%، بينما كانت نسبة الفئة العمرية من (23-27) سنة هي 32.5%، ونسبة الفئة العمرية من (28-32) سنة هي 27.5%، ونسبة الفئة العمرية من (33-37) سنة هي 17.5%، ونسبة الفئة العمرية من (38-42) سنة هي 9.5%.

جدول رقم (2)

خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	النسبة المئوية (%)	العدد
18-22	22.5	9
23-27	32.5	13
28-32	27.5	11
33-37	17.5	7
38-42	9.5	4
المجموع	100	40

القسم الأول: المعلومات الشخصية

١. خصائص العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (١) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس ، ولقد شكلت فئة الذكور غالبية أفراد العينة حيث كانت نسبتهم (٦٠%) من إجمالي العينة ، أما الإناث فكانت نسبتهم (٤٠%).

جدول رقم (١)

خصائص العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٦٠%	٣٠	ذكر
٤٠%	٢٠	أنثى
١٠٠%	٥٠	المجموع

٢. خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) الفئة العمرية لأفراد العينة ، حيث كانت أعمار غالبية أفراد العينة تتراوح ما بين (٢٤-٢٩) سنة وذلك بما نسبته (٥٢%) ، في حين مثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٣٩) سنة ما نسبته (٣٠%) ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٣) سنة فكانت نسبتهم (١٢%) ، بينما شكل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة ما نسبته (٦%) فقط من أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
١٢%	٦	١٨-٢٣ سنة
٥٢%	٢٦	٢٤-٢٩ سنة
٣٠%	١٥	٣٠-٣٩ سنة
٦%	٣	٤٠ سنة فما فوق
١٠٠%	٥٠	المجموع

٣. خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس حيث شكّلت نسبتهم (٧٢%)، أما حملة شهادة الدبلوم فقد مثلوا نسبة (٢٢%)، وحملة شهادة الماجستير نسبة (٤%) في حين كان هناك موظف واحد يحمل شهادة الثانوية العامة وقد مثل ما نسبته (٢%) ، أما درجة الدكتوراه فلم يمثلها أحد من أفراد العينة.

جدول رقم (٣)

خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
-	-	دكتوراه
٤%	٢	ماجستير
٧٢%	٣٦	بكالوريوس
٢٢%	١١	دبلوم
٢%	١	ثانوية عامة
١٠٠%	٥٠	المجموع

٤. خصائص العينة حسب الوظيفة:

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع الموظفين الذين شملتهم الدراسة وفقاً للوظيفة، حيث ورد ذكر (١٤) مسمى وظيفي، ولقد كانت غالبية الأفراد موظفين في قسم خدمة العملاء، ويليهم الموظفون في قسم الودائع ، ومن ثم الموظفين في قسم التسهيلات.

جدول رقم (٤)
الوظيفة لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
١٦%	٨	موظف في قسم خدمة العملاء
١٤%	٧	موظف في قسم الودائع
١٢%	٦	موظف في قسم التسهيلات
٨%	٤	أمين صندوق
٨%	٤	رئيس قسم
٦%	٣	موظف في قسم المراجعة
٦%	٣	ضابط قروض
٦%	٣	سكرتارية
٦%	٣	كاتب
٤%	٢	موظف في قسم الاعتمادات والكفالات
٤%	٢	موظف في قسم البريد
٤%	٢	مسؤول مقاصة
٤%	٢	مساعد رئيس قسم
٢%	١	مساعد مدير
١٠٠%	٥٠	المجموع

٥. سنوات الخبرة في العمل البنكي:

يشير الجدول رقم (٥) أن غالبية موظفي البنوك الذين شملتهم الدراسة لديهم الخبرة في العمل البنكي ما بين (٥-١) سنوات بنسبة (٦٦%)، في حين شكلت نسبة الموظفين الذين لديهم الخبرة أكثر من ١٠ سنوات أدنى نسبة (٨%) فقط.

جدول رقم (٥)

سنوات الخبرة في العمل البنكي لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
١٢%	٦	أقل من سنة
٦٦%	٣٣	٥-١ سنوات
١٤%	٧	٦-١٠ سنوات
٨%	٤	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٥٠	المجموع

القسم الثاني: معلومات عامة عن التدريب:

(١) الدورات التدريبية التي شارك بها العاملون في البنوك التجارية في الثلاث سنوات الأخيرة: حاول فريق البحث في هذه الفقرة من الاستبانة من التعرف على الدورات التدريبية التي شارك بها الموظفون خلال الثلاث سنوات الأخيرة والجدول التالي رقم (٦) يبين أن نسبة الموظفين الذين اشتركوا بخمس دورات تدريبية كانت (٢٠%) أما الذين اشتركوا بأربع دورات فكانت نسبتهم (٢٢%) من الموظفين، وآخرون اشتركوا بثلاث دورات تدريبية وكانت نسبتهم (١٢%)، والذين لم يشتركوا إلا بدورتين أو دورة فقط فكانت نسبتهم (٨%) و (١٠%) على التوالي، وهناك ما نسبته (٢٦%) من الموظفين لم يشاركوا في أي دورات تدريبية.

جدول رقم (٦)

عدد الدورات التي اشترك بها العاملون في البنوك التجارية في الثلاث سنوات الأخيرة

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
خمس دورات	١٠	%٢٠
أربع دورات	١١	%٢٢
ثلاث دورات	٦	%١٢
دورتين	٤	%٨
دورة واحدة	٦	%١٢
لا دورات	١٣	%٢٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

أما الجدول رقم (٧) فإنه يبين أسماء الدورات التدريبية التي شارك بها العاملون في البنوك التجارية.

جدول رقم (٧)

أسماء الدورات التدريبية

التكرار	اسم الدورة التدريبية
١٢	علوم مالية وتحليل مشاريع
١٣	ودائع
١٢	اعتمادات
١٠	التعامل مع الجمهور و إدارة الاتصال
٩	كمبيوتر
٨	محاسبة
٨	حوالات
٧	تسهيلات
٤	كمبيالات
٤	عملات أجنبية
٣٥	دورات متنوعة أخرى

من الجدولين (٦) و(٧) يمكن ملاحظة أن عدد الدورات التدريبية ونوعيتها يمكن أن يتأثر
عدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وذلك كما يلي :

✓ الجنس لأفراد العينة وعدد الدورات التدريبية:

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن هناك تركيز من قبل البنوك التجارية في مدينة الخليل على تدريب
الموظفين الذكور أكثر من الإناث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة تأثير الحالة الاجتماعية للإناث،
حيث لا ترغب معظم الإناث المتزوجات إلى الالتحاق بالدورات التدريبية بسبب ضيق وقتهن كما
أن البعض يعتقد أن الاستثمار في تدريب الموظفين الذكور يعود بفائدة أكبر وذلك لامكانية استمرار
الذكور في العمل لعدد أطول من السنوات مقارنة بالموظفات.

جدول رقم (٨)

العلاقة بين متغير الجنس لأفراد العينة وعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
خمس دورات	٦	١٢	٤	٨	١٠	٢٠
أربع دورات	٨	١٦	٣	٦	١١	٢٢
ثلاث دورات	٣	٦	٣	٦	٧	١٤
دورتان	٢	٤	٢	٤	٤	٨
دورة واحدة	٥	١٠	١	٢	٦	١٢
لا دورات	٦	١٢	٧	١٤	١١	٢٢
المجموع	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠	٥٠	١٠٠

ومن خلال الجدولين (٦) و(٧) يمكن ملاحظة أن عدد الدورات التدريبية ونوعيتها يمكن أن يتأثر بالجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وذلك كما يلي :

✓ الجنس لأفراد العينة وعدد الدورات التدريبية:

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن هناك تركيز من قبل البنوك التجارية في مدينة الخليل على تدريب الموظفين الذكور أكثر من الإناث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة تأثير الحالة الاجتماعية للإناث، حيث لا ترغب معظم الإناث المتزوجات إلى الالتحاق بالدورات التدريبية بسبب ضيق وقتهن كما ان البعض يعتقد ان الاستثمار في تدريب الموظفين الذكور يعود بفائدة أكبر وذلك لامكانية استمرار الذكور في العمل لعدد أطول من السنوات مقارنة بالموظفات.

جدول رقم (٨)

العلاقة بين متغير الجنس لأفراد العينة وعدد الدورات التدريبية

المجموع		أنثى		ذكر		لجنس
%	ت	%	ت	%	ت	عدد الدورات
٢٠	١٠	٨	٤	١٢	٦	خمس دورات
٢٢	١١	٦	٣	١٦	٨	أربع دورات
١٤	٧	٦	٣	٦	٣	ثلاث دورات
٨	٤	٤	٢	٤	٢	دورتان
١٢	٦	٢	١	١٠	٥	دورة واحدة
٢٢	١١	١٤	٧	١٢	٦	لا دورات
١٠٠	٥٠	٤٠	٢٠	٦٠	٣٠	المجموع

✓ الفئة العمرية وعدد الدورات التدريبية:

نلاحظ من الجدول رقم (٩) أن أكبر نسبة ممن شاركوا في دورات تدريبية هم من الفئة العمرية (٢٩-٢٤)، وتقوم البنوك التجارية عادة بالتركيز على تدريب الأفراد في مثل هذه الفئة العمرية لأنهم عادة ما يكونون من الموظفين الجدد وبالتالي فهم بحاجة إلى نوع من التدريب بشكل أكبر من أي فئة أخرى، هذا إضافة إلى أن البنوك التجارية تتوقع الاستفادة منهم لفترات زمنية أطول كونهم موظفين جدد بأعمار شابة.

جدول رقم (٩)

العلاقة بين الفئة العمرية وعدد الدورات التدريبية

الفئة العمرية		(٢٣-١٨)		(٢٩-٢٤)		(٣٩-٣٠)		(٤٠ فما فوق)	
عدد الدورات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
خمس دورات		-	٠	١٢	٦	٦	٣	٢	١
أربع دورات		٢	١	١٠	٥	١٠	٥	-	٠
ثلاث دورات		٤	٢	٤	٢	٢	١	٢	١
دورتان		٢	١	٤	٢	٢	١	-	٠
دورة واحدة		-	٠	٨	٤	٢	١	٢	١
لا دورات		٤	٢	١٤	٧	٨	٤	-	٠

كما ونلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن الموظفين الذين ينتمون للفئة العمرية (٢٩-٢٤) كانت مشاركتهم بشكل أكبر في الدورات التي بها تتعلق بطريقة التعامل مع الجمهور وهذا يعود كما أشرنا سابقاً إلى أن هذه الفئة عادة ما تكون حديثة التوظيف وتحتاج إلى التدريب على كيفية التعامل مع الجمهور وتحسين قدرتهم على الاتصال.

جدول رقم (١٠)
العلاقة بين الفئة العمرية ونوع الدورات

الفئة العمرية		(٢٣-١٨)		(٢٩-٢٤)		(٣٩-٣٠)		(٤٠ فما فوق)		نوع الدورات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠	-	١٢	٦	٨	٤	٢	٤	٠	٤	علوم مالية وتحليل مشاريع
١	٢	١٦	٨	١٠	٥	٠	-	٠	-	ودائع
١	٢	١٢	٦	١٠	٥	١	٢	١	٢	اعتمادات
٠	-	٢٠	١٠	١٠	٥	١	٢	٠	٢	التعامل مع الجمهور و إدارة الاتصال
٢	٤	٤	٢	٤	٢	٠	-	٠	-	كمبيوتر
١	٢	١٢	٦	٤	٢	٠	-	٠	-	محاسبة
٠	-	٨	٤	٨	٤	٠	-	٠	-	حوالات
٠	-	٨	٤	٨	٤	٠	-	٠	-	تسهيلات
٢	٤	٤	٢	٠	٠	٠	-	٠	-	كمبيالات
٠	-	٤	٢	٤	٢	٠	-	٠	-	عملات أجنبية
١	٢	٣٨	١٩	١٦	٨	٣	٦	٠	-	دورات أخرى متنوعة

✓ سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية:

يشير الجدول رقم (١١) إلى أن الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل البنكي ما بين (١-٥) سنوات يحظون بعدد أكبر من الدورات التدريبية، وذلك بسبب قلة الخبرة لديهم في مجال العمل البنكي، إضافة إلى أن هذه الفئة عادة ما تكون من الأعمار الشابة والتي يتوقع الاستفادة منها لعدد أطول من السنوات.

جدول رقم (١١)

العلاقة بين عدد الدورات وسنوات الخبرة

سنوات الخبرة		أقل من سنة		١-٥ سنوات		٦-١٠ سنوات		أكثر من عشر سنوات	
عدد الدورات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
خمس دورات		٢	١	١٢	٦	٤	٢	٢	١
أربع دورات		٢	١	١٨	٩	-	-	٢	١
ثلاث دورات		٢	١	٦	٣	٢	١	٢	١
دورتان		-	-	٦	٣	٢	١	-	-
دورة واحدة		-	-	١٠	٥	-	-	٢	١
لا دورات		٦	٣	١٤	٧	٦	٣	-	-

✓ المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية:

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) ان معظم الدورات التدريبية التي تعقدتها البنوك تكون موجهة لحملة شهادة البكالوريوس، وذلك ليتم تطوير أدائهم وزيادة ولائهم للبنك أملاً في استبقائهم أطول فترة ممكنة، ويعود السبب في ذلك أيضاً إلى أن معظم موظفي البنوك هم من حملة شهادة البكالوريوس كما يوضح ذلك الجدول رقم (٣).

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين عدد الدورات والمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		أقل من ذلك	
عدد الدورات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
خمس دورات		-	-	-	-	١٨	٩	-	-	٢	١
أربع دورات		-	-	٢	١	١٤	٧	٦	٣	-	-
ثلاث دورات		-	-	-	-	١٠	٥	٢	١	-	-
دورتان		-	-	-	-	٢	١	٦	٣	-	-
دورة واحدة		-	-	-	-	٨	٤	٤	٢	-	-
لا دورات		-	-	٢	١	٢٠	١٠	٤	٢	-	-

(٢) دور الموظف في عملية اختياره للمشاركة في دورة تدريبية:

فيما يتعلق بدور الموظف في عملية اختياره للمشاركة في دورة تدريبية يوضح الجدول رقم (١٣) إلى أن (٥٤%) من الموظفين أشاروا إلى أنه كان لهم دور كبير في عملية اختيارهم للمشاركة في دورات تدريبية، كما أشار (٣٠%) من الموظفين إلى أنه يتم مشاورتهم قبل اختيارهم للمشاركة في دورات تدريبية، في حين أن فئة الموظفين الذين أفادوا بأنه لا يتم مشاورتهم قبل اختيارهم للمشاركة في دورات تدريبية والفئة الذين أفادوا بأنهم لا يعرفون كيف يتم اختيارهم للمشاركة في دورات تدريبية قد شكل كل منهم ما نسبته (٨%) فقط، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على أن البنوك التجارية تقوم بمشاوراة العاملين قبل تدريبهم.

جدول رقم (١٣)

دور الموظف في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٣٠%	١٥	يتم مشاورتي
٨%	٤	لا يتم مشاورتي
٥٤%	٢٧	يتم بناء على ضرورات العمل وتقارير الأداء
٨%	٤	لا أعرف كيف يتم اختياري للمشاركة في دورة تدريبية
١٠٠%	٥٠	المجموع

ونلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن هناك تقارب في النسب بين الذكور والإناث في دورهم في اختيارهم للمشاركة في الدورات التدريبية، وهذا يؤدي إلى الاستنتاج بأن البنوك التجارية لا تميز بين موظفيها تبعاً للجنس من حيث دور الموظف في اختياره للمشاركة في الدورات التدريبية حيث أن البنوك التجارية تعتمد بالدرجة الأولى على التقارير ومتطلبات العمل.

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين جنس الموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية

أنثى		ذكر		لجنس	دور الموظف
%	ت	%	ت		
١٠	٥	٢٠	١٠		يتم مشاورتي
٦	٣	٢	١		لا يتم مشاورتي
٢٠	١٠	٣٤	١٧		يتم بناء على ضرورات العمل وتقارير الأداء
٤	٢	٤	٢		لا أعرف كيف يتم اختياري للمشاركة في دورة تدريبية

كما يلاحظ من الجدول رقم (١٥) أن أعلى نسبة من الموظفين الذين يتم مشاورتهم عند اختيارهم للمشاركة في الدورات التدريبية هم من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٤-٢٩) سنة ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة العمرية تتميز بوعيها وقدرتها على تحديد ما ينقصها من مهارات، بالإضافة إلى أن البنوك تسعى من خلال مشاوره هذه الفئة إلى خلق شعور المشاركة باتخاذ القرارات لديهم مما يزيد من انتمائهم للبنك، وشعورهم بالثقة بالنفس مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

جدول رقم (١٥)

العلاقة بين الفئة العمرية للموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية

الفئة العمرية		سنة (٢٣-١٨)		سنة (٢٩-٢٤)		سنة (٣٩-٣٠)		٤٠ فما فوق	
دور الموظف		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يتم مشاورتي		٣	٦	٦	١٢	٤	٨	٢	٤
لا يتم مشاورتي		٢	٤	-	-	٢	٤	-	-
يتم بناء على ضرورات العمل وتقارير الأداء		١	٢	١٨	٣٦	٧	١٤	١	٢
لا أعرف كيف يتم اختياري للمشاركة في دورة تدريبية		-	-	٢	٤	٢	٤	-	-

أما الجدول رقم (١٦) فيوضح العلاقة ما بين سنوات الخبرة لدى الموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية حيث يشير إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين لديهم الخبرة في العمل البنكي بين (١-٥) سنوات يتم مشاورتهم عند اختيارهم للمشاركة في دورات تدريبية، وذلك لأن البنك يرى أن هؤلاء الموظفين هم أكثر الفئات التي تحتاج إلى دورات تدريبية وبالتالي تحاول مشاركتهم في تحديد نوع الدورات التي يحتاجونها.

جدول رقم (١٦)

العلاقة بين سنوات الخبرة لدى الموظف ودوره في اختياره للمشاركة في دورات تدريبية

سنوات الخبرة		اقل من سنة		(١-٥) سنوات		(٦-١٠) سنوات		اكثر من ١٠ سنوات	
دور الموظف		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يتم مشاورتي		٢	٤	١٠	٢٠	-	-	٣	٦
لا يتم مشاورتي		٣	٦	١	٤	-	-	-	-
يتم بناء على ضرورات العمل وتقارير الأداء		١	٢	١٩	٣٨	٦	١٢	١	٢
لا أعرف كيف يتم اختياري للمشاركة في دورة تدريبية		-	-	٣	٦	١	٢	-	-

٣) توقيت الدورات التدريبية:

وفيما يختص بوقت عقد الدورات التدريبية، يبين الجدول رقم (١٧) أن (٧٠%) من أفراد العينة قد أشاروا إلى أن الدورات التدريبية التي كانت تعقدتها البنوك كانت أثناء الدوام وبعده (دون تفرغ لحضور الدورة التدريبية)، فيما بين آخرون ونسبتهم (٣٠%) إلى انه كان هناك تفرغا كاملا للدورات التدريبية التي شاركوا بها، وهذه النتائج تتفق مع الفرضية التي تنص على أن الدورات التدريبية التي تعقدتها البنوك كانت في أثناء الدوام أو بعده.

جدول رقم (١٧)

توقيت الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٠%	٣٥	أثناء العمل أو بعد الدوام
٣٠%	١٥	تفرغا كاملا
١٠٠%	٥٠	المجموع

وعليه يمكن استنتاج أن البنوك تقوم بتدريب موظفيها أثناء الدوام وذلك لاستغلال وقت الموظف والتقليل من تكاليف التدريب، ولأن التدريب أثناء الدوام يعتبر تدريباً عملياً مما يؤدي إلى استفادة الموظف بشكل أفضل.

٤) بيئة التدريب و تحقيق أهداف التدريب

كما نلاحظ من الجدول رقم (١٨) أدناه أن ما نسبته (٤٨%) من الموظفين يرون أن بيئة التدريب كانت غالباً مساعدة على تحقيق أهداف التدريب كما أن (٣٢%) منهم يرون أن بيئة التدريب كانت متوسطة في تحقيق أهداف التدريب و (١٦%) بينوا أن بيئة التدريب كانت دائماً مساعدة على تحقيق أهداف التدريب، أما أولئك الذين يجدون أن بيئة الدورة قلما كانت مساعدة على تحقيق الأهداف أو لم تكن أبداً مساعدة في تحقيق الأهداف قد شكلوا نسبة متدنية جداً (٢%) فقط لكل منهم، وهذا يثبت الفرضية التي أشرنا لها سابقاً والتي تنص على أن بيئة التدريب لدى البنوك التجارية تكون مساعدة على تحقيق أهداف التدريب.

جدول رقم (١٨)

بيئة التدريب وتحقيق أهداف التدريب

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٨	١٦%
غالباً	٢٤	٤٨%
وسط	١٦	٣٢%
قلما	١	٢%
أبداً	١	٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

٥) نوعية المدربين وتحقيق أهداف التدريب:

كما يشير الجدول رقم (١٩) أن (٥٠%) من الموظفين أفراد العينة يرون أن نوعية المدربين غالبا ما كانت مساعدة في تحقيق أهداف التدريب كما يرى (٢٤%) أن نوعية المدربين كانت دائما مساعدة في تحقيق أهداف التدريب، وبالمقابل لم يوجد هناك من رأى أن نوعية المدربين لم تكن أبدا مساعدة في تحقيق أهداف التدريب، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن نوعية المدرب وشخصيته لها اثر كبير في تحقيق أهداف التدريب.

جدول رقم (١٩)

نوعية المدربين وتحقيق أهداف التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٢٤%	١٢	دائما
٥٠%	٢٥	غالبا
٢٤%	١٢	وسط
٢%	١	قلما
-	-	أبدا
١٠٠%	٥٠	المجموع

مما سبق نلاحظ أن بيئة التدريب ونوعية المدربين من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق أهداف التدريب، لذا يمكن الاستنتاج أن معظم البنوك التجارية تقوم بتوفير البيئة الجيدة، والمدربين ذوي الخبرة والكفاءة لتدريب الموظفين، مما يساعدها على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

٦) متابعة أثر التدريب:

وفيما يتعلق بموضوع متابعة اثر التدريب يوضح الجدول رقم (٢٠) أن (٥٦%) من أفراد العينة أوضحوا بأن البنك يقوم بمتابعة أثر التدريب ويرى (٣٢%) منهم أن البنك أحيانا يقوم بمتابعة اثر التدريب، وأما العاملين الذين يرون أن البنك لا يتابع أثر التدريب فقد كانت نسبتهم (١٢%) فقط،

وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية التي تقف إلى جانب ان البنك يقوم بمتابعة اثر التدريب بعد التدريب.

جدول رقم (٢٠)
متابعة أثر التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%٥٦	٢٨	نعم
%٣٤	١٧	أحيانا
%١٠	٥	لا
%١٠٠	٥٠	المجموع

(٧) كيفية متابعة أثر التدريب:

وحول الطريقة التي تتبعها البنوك في متابعة اثر التدريب يبين الجدول رقم (٢١) أن (٥٠%) من الموظفين أشاروا إلى أن إدارة التدريب هي التي تقوم بملاحظة ومتابعة وتقييم اثر التدريب في حين أن (٣٦%) من الموظفين قد طلب منهم كتابة تقرير، و (١٣,٦%) من الموظفين قام مشرفيهم بكتابة تقرير بخصوص ذلك، ونلاحظ من الجدول نفسه أن عدد الذين بينوا الطريقة التي يتم بها متابعة التدريب (٤٤) وليس (٥٠) وذلك لان (٦) من الموظفين لا يرون أن البنك يقوم بمتابعة اثر التدريب وقد تم توضيح ذلك في الجدول السابق .

جدول رقم (٢١)
كيفية متابعة أثر التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%٣٦,٣٧	١٦	يطلب من الموظف كتابة تقرير بخصوص ذلك
%١٣,٦٣	٦	يطلب من المشرف كتابة تقرير بخصوص ذلك
%٥٠	٢٢	تقوم دائرة التدريب بملاحظة ذلك
%١٠٠	٤٤	المجموع

٨ مستوى الجدية في متابعة أثر التدريب

كما هو مدرج في الجدول رقم (٢٢) فإن (٤٤%) من الموظفين يرون أن لدى البنك اهتمام كبير في متابعة اثر التدريب و أكد (٢٠%) منهم أن لدى البنك اهتمام كبير جدا في متابعة اثر التدريب فيما يرى (٣٠%) منهم أن اهتمام البنك بمتابعة اثر التدريب ضعيفا. وهذا يبرهن صحة الفرضية التي تنص على أن البنوك التجارية جادة في متابعة اثر التدريب.

جدول رقم (٢٢)

مستوى الجدية في متابعة اثر التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٢٠	١٠	اهتمام كبير جدا.
٤٤	٢٢	اهتمام كبير
٣٠	١٥	ضعيف الاهتمام
٦	٣	لا اهتمام
%١٠٠	٥٠	المجموع

٩ الجهة التي تتابع أثر التدريب:

وحول الجهة التي تقوم بمتابعة أثر التدريب يبين الجدول رقم (٢٣) أن (٣٠%) من العاملين في البنوك التجارية أكدوا على أن الإدارة العليا للبنك هي التي تقوم بمتابعة اثر التدريب و (٣٠%) أوضحوا أن من يقوم بمتابعة اثر التدريب هو المدير المباشر و (٣٠%) بينوا أن إدارة التدريب هي التي تقوم بمتابعة ذلك، في حين أن (١٠%) فقط رأوا بان لا أحد يقوم بمتابعة اثر التدريب، وهذا يؤكد صحة الفرضية التي تقول أن من يقوم بمتابعة اثر التدريب هي جهة مباشرة (الإدارة/المدير/إدارة التدريب). وقد تم التأكد من موضوعية الإجابات من خلال تكرار السؤال عن مدى متابعة البنك لأثر التدريب، فقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال السؤال رقم (٦) من القسم الثاني الذي أشار إلى أن نسبة الموظفين الذين يرون أن البنك لا يقوم بمتابعة اثر التدريب كانت (١٠%)، مما يوضح تطابق النتائج.

جدول رقم (٢٣)
الجهة التي تتابع اثر التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٣٠%	١٥	الإدارة العليا للبنك
٣٠%	١٥	المدير المباشر
٣٠%	١٥	إدارة التدريب
١٠%	٥	لا أحد
١٠٠%	٥٠	المجموع

١٠) وقت متابعة اثر التدريب:

فيما يتعلق بوقت متابعة اثر التدريب يوضح الجدول رقم (٢٤) أن (٥٦%) من الموظفين أوضحوا بأنه لا يوجد هناك زمن محدد لمتابعة اثر التدريب فيما أكد (٢٤%) من الموظفين أن متابعة اثر التدريب تكون حال انتهاء الدورة التدريبية، ويرى (١٢%) أن ذلك يحدث مباشرة بعد عودة الموظف من الدورة.

جدول رقم (٢٤)
وقت متابعة اثر التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٢٤%	١٢	حال انتهاء الدورة التدريبية
١٢%	٦	مباشرة بعد عودة الموظف من الدورة
٨%	٤	بعد فترة شهر أو ما يقارب
٥٦%	٢٨	لا يوجد تحديد زمني لذلك
١٠٠%	٥٠	المجموع

ونستطيع الاستنتاج أن معظم البنوك التجارية تقوم بمتابعة اثر التدريب أما من خلال الإدارة العليا أو المدير المباشر أو إدارة التدريب ، وذلك عن طريق ملاحظة إدارة التدريب للموظفين الذين شاركوا بالدورات التدريبية ولكن لا يوجد هناك تحديد زمني لهذه المتابعة.

(١١) مدى الحاجة للدورات التدريبية التي شارك بها الموظف:

فيما يختص بمدى حاجة الموظف للدورات التدريبية التي شارك بها، يبين الجدول رقم (٢٥) أن (٤٢%) من أفراد العينة أكدوا على أنهم دائماً كانوا بحاجة للدورات التدريبية التي شاركوا بها، في حين أوضح (٤٠%) أنهم غالباً ما كانوا بحاجة لمثل هذه الدورات، و(١٤%) بينوا أن حاجتهم للتدريب كانت متوسطة، أما أولئك الذين يرون أنهم لم يكونوا بحاجة للتدريب الذي شاركوا به فقد شكلوا نسبة متدنية جداً ولا تتجاوز (٤%).

جدول رقم (٢٥)

مدى الحاجة للدورات التدريبية التي شارك بها الموظف

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٤٢%	٢١	نعم دائماً
٤٠%	٢٠	غالباً نعم
١٤%	٧	وسط
٤%	٢	غالباً لا
-	-	دائماً لا
١٠٠%	٥٠	المجموع

(١٢) مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية:

يبين الجدول رقم (٢٦) أن (٥٤%) من أفراد العينة يؤكدون على أن أهداف البرامج التدريبية كانت واضحة لهم و (٤٤%) بينوا أن الأهداف كانت إلى حد ما واضحة لهم و(٢%) فقط بينوا انه لم يكن هناك وضوح في أهداف البرامج والدورات التدريبية التي شاركوا بها.

جدول رقم (٢٦)

مدى وضوح أهداف البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٥٤%	٢٧	نعم
٤٤%	٢٢	إلى حد ما
٢%	١	لا
١٠٠%	٥٠	المجموع

(١٣) مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية :

يوضح الجدول رقم (٢٧) أن (٦٨%) من الموظفين رأوا أن الجزء الأكبر من الأهداف التي تكون مرجوة من عملية التدريب عادة ما تتحقق، و (٨%) وجدوا أن الدورات التدريبية التي عقدت حققت الأهداف بالكامل، في حين أن (٤%) بينوا أن جزءاً قليلاً من أهداف التدريب تتحقق، و (٢%) فقط بينوا انه لم يتم تحقيق الأهداف من وراء التدريب.

نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين قد تحققت لديهم أهداف البرامج التدريبية، فنجاح التدريب بتحقيقه للأهداف المرجوة يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة المنهج التدريبي، دور المدرب وشخصيته، وبيئة التدريب ذاتها وعوامل أخرى، ولقد كان واضحاً في الفقرات السابقة ان هناك نسبة عالية ممن بينوا أن بيئة التدريب كانت جيدة وطبيعة المدربين كانت أيضاً جيدة.

جدول رقم (٢٧)

مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٨%	٤	بالكامل
٦٨%	٣٤	الجزء الأكبر
١٨%	٩	وسط
٤%	٢	الجزء القليل
٢%	١	لم يتم
١٠٠%	٥٠	المجموع

١١ طرق التدريب التي كانت تحقق الأثر الأكبر للتدريب:

وفي هذه الفقرة طلب من أفراد العينة ترتيب طرق التدريب المستخدمة حسب أفضل طريقة في تحقيق أهداف التدريب والجدول رقم (٢٨) يوضح ان (٣٠%) من أفراد العينة يرون أن أفضل الطرق هي مجموعات العمل ويلبها المناقشة بنسبة (٢٨%) ومن ثم المحاضرات بنسبة (٢٢%)، ومن ثم الزيارات الميدانية فحلقات الدراسة ويلبها طريقة لعب الأدوار وأخيراً الندوات.

جدول رقم (٢٨)

١٢ طرق التدريب وترتيبها تصاعدياً حسب مدى تأثيرها في تحقيق أهداف التدريب

الترتيب	الأولى		الثانية		الثالثة		الرابعة		الخامسة		السادسة		السابعة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المحاضرة	١١	٢٢	٤	٨	٥	١٠	٣	٦	٤	٨	٠	-	٣	٦
المناقشة	١٤	٢٨	١٧	٢٤	٢	٤	٢	٤	١	٢	٢	٤	١	٢
مجموعات العمل	١٥	٣٠	٤	٨	٦	١٢	٥	١٠	٣	٦	٠	-	٠	-
لعب الأدوار	٠	-	٤	٨	٢	٤	١	٢	٥	١٠	٨	١٦	٢	٤
الزيارات الميدانية	٣	٦	١	٢	٥	١٠	٢	٤	٢	٤	٢	٤	٥	١٠
حلقات الدراسة	٢	٤	١	٢	٥	١٠	٣	٦	٥	١٠	٣	٦	١	٢
ندوات	١	٢	٠	-	٢	٤	٥	١٠	١	٢	٦	١٢	٧	١٤

١٥ مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعات المتدرب:

يبين الجدول رقم (٢٩) أن (٧٨%) من الموظفين أوضحوا أن الدورات التدريبية حققت غالب توقعاتهم، في حين أن (١٢%) بينوا أن الدورات التدريبية قد حققت قليلاً من توقعاتهم، أما أولئك الذين لم يجدوا أن الدورات التدريبية حققت شيئاً من توقعاتهم قد شكلوا ما نسبته (٤%) فقط من أفراد العينة.

١٤) طرق التدريب التي كانت تحقق الأثر الأكبر للتدريب:

وفي هذه الفقرة طلب من أفراد العينة ترتيب طرق التدريب المستخدمة حسب أفضل طريقة في تحقيق أهداف التدريب والجدول رقم (٢٨) يوضح ان (٣٠%) من أفراد العينة يرون أن أفضل الطرق هي مجموعات العمل ويليهما المناقشة بنسبة (٢٨%) ومن ثم المحاضرات بنسبة (٢٢%)، ومن ثم الزيارات الميدانية فحلقات الدراسة ويليهما طريقة لعب الأدوار وأخيراً الندوات.

جدول رقم (٢٨)

طرق التدريب وترتيبها تصاعديا حسب مدى تأثيرها في تحقيق أهداف التدريب

طرق التدريب	الرتبة الأولى		الثانية		الثالثة		الرابعة		الخامسة		السادسة		السابعة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
المحاضرة	٢٢	١١	٨	٤	١٠	٥	٦	٣	٨	٤	-	٠	٦	٣
المناقشة	٢٨	١٤	٢٤	١٧	٤	٢	٤	٢	٢	١	٤	٢	٢	١
مجموعات العمل	٣٠	١٥	٨	٤	١٢	٦	١٠	٥	٦	٣	-	٠	-	٠
لعب الأدوار	-	٠	٨	٤	٤	٢	٢	١	١٠	٥	١٦	٨	٤	٢
الزيارات الميدانية	٦	٣	٢	١	١٠	٥	٤	٢	٤	٢	٤	٢	١٠	٥
حلقات الدراسة	٤	٢	٢	١	١٠	٥	٦	٣	١٠	٥	٦	٣	٢	١
ندوات	٢	١	-	٠	٤	٢	١٠	٥	١٠	٥	١٢	٦	١٤	٧

١٥) مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعات المتدرب:

يبين الجدول رقم (٢٩) أن (٧٨%) من الموظفين أوضحوا أن الدورات التدريبية حققت غالب توقعاتهم، في حين أن (١٢%) بينوا أن الدورات التدريبية قد حققت قليلا من توقعاتهم، أما أولئك الذين لم يجدوا أن الدورات التدريبية حققت شيئا من توقعاتهم قد شكلوا ما نسبته (٤%) فقط من أفراد العينة.

جدول رقم (٢٩)

مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعات المتدرب

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٦%	٣	تحققت بالكامل
٧٨%	٣٩	غالبا
١٢%	٦	قليلا
٤%	٢	لم تتحقق
١٠٠%	٥٠	المجموع

ونلاحظ من الجدولين السابقين أن معظم الموظفين الذين شاركوا بالتدريب كانت أهداف البرامج التدريبية واضحة بالنسبة لهم، مما أدى إلى تحقيق الجزء الأكبر من هذه الأهداف.

(١٦) مدى قناعة المتدرب بأهداف الدورات التدريبية:

يظهر الجدول رقم (٣٠) أن (٤٨%) من أفراد العينة بينوا أن قناعتهم بالأهداف من وراء الدورات التدريبية كانت جيدة، وبين (٤٤%) أن قناعتهم بأهداف الدورات التدريبية كانت متوسطة، في حين لم يكن هناك أحداً من أفراد العينة غير مقتنع بالأهداف التي ترمي لها الدورات التدريبية. ومن الملاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين كانت مقتنعة بالأهداف التي ترمي الدورات التدريبية لتحقيقها وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى وضوح أهداف الدورات التدريبية، فقد كانت أهداف التدريب واضحة لمعظم العاملين كما هو موضح في الجدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٣٠)

مدى قناعة المتدرب بأهداف الدورات التدريبية التي شارك بها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٤٨%	٢٤	قناعة جيدة
٤٤%	٢٢	قناعة متوسطة
٨%	٤	قناعة ضعيفة
٠%	٠	لا قناعة
١٠٠%	٥٠	المجموع

القسم الثالث: آثار التدريب
المبحث الأول: الآثار التنظيمية للتدريب

١. المعرفة بشمولية العمل:

نلاحظ من الجدول رقم (٣١) أن التدريب له أثر كبير في زيادة معرفة المتدربين بشمولية العمل وهذا يعود إلى أن غالبية الدورات التدريبية التي تعقدها البنوك تتعلق بشكل كبير بطبيعة العمل نفسه.

جدول رقم (٣١)

المعرفة بشمولية العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	-	-	٢٦	١٣	٥٢	٢٦	٢٢	١١

٢. إدراك حدود السلطة والصلاحيات:

نلاحظ بوضوح من الجدول رقم (٣٢) أن التدريب في البنوك التجارية له أثر كبير في إدراك الموظفين حدود سلطتهم وصلاحياتهم وهذا يرجع إلى معرفة الموظف الجيدة بطبيعة العمل الذي يقوم به وذلك من خلال الدورات العديدة التي تعقدها البنوك والتي تتعلق بطبيعة الأعمال المختلفة التي تؤدي في البنوك.

جدول رقم (٣٢)

إدراك حدود السلطة والصلاحيات

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	٨	٤	٢٨	١٤	٣٦	١٨	٢٨	١٤

٣. الإحاطة بالجوانب القانونية للعمل:

نلاحظ من الجدول رقم (٣٣) أن التدريب الذي تقوم به البنوك التجارية يؤثر بشكل كبير في إلمام الموظفين بالنواحي القانونية المرتبطة بالعمل، حيث أن ما نسبته (٥٤%) من أفراد العينة بينوا أن التدريب كان له أثراً كبيراً في معرفة الجوانب القانونية للعمل، في حين أن نسبة من وجدوا أن التدريب كان عديم التأثير في هذا الجانب لم تتجاوز (٢%) فقط.

جدول رقم (٣٣)

الإحاطة بالجوانب القانونية للعمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	٦	٣	١٨	٩	٥٤	٢٧	٢٠	١٠

٤. ضبط مضيعات الوقت:

كما يظهر في الجدول رقم (٣٤) فإن هناك أثراً ملحوظاً للبرامج التدريبية التي تقوم بها البنوك التجارية في زيادة التحكم بالعوامل المضيعة للوقت حيث أن نسبة من أشاروا إلى أن للتدريب دوراً كبيراً في ذلك قد بلغت (٤٠%). فهناك دورات تدريبية تعقدتها البنوك التجارية لزيادة مرونة الوقت لدى الموظف ومنها الدورات التي تتعلق باستخدام ببرامج معينة على الحاسب لاستغلال الوقت بشكل أفضل من السابق كبرنامج "القدس" في مجال المحاسبة على سبيل المثال.

جدول رقم (٣٤)

ضبط مضيعات الوقت

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٦	٣	٣٨	١٩	٤٠	٢٠	١٢	٦

٥. جمع المعلومات وتحليلها:

كما يوضح الجدول رقم (٣٥) فإن للتدريب أثراً واضحاً جداً في زيادة القدرة والمهارة في جمع المعلومات وتحليلها حيث أن ما نسبته (٥٦%) من أفراد العينة قد أشاروا إلى أن أثر التدريب في ذلك كبيراً جداً أو كبيراً في حين أن من يرون أن أثر التدريب في مجال جمع المعلومات وتحليلها كان ضعيفاً أو عديم التأثير قد شكلوا نسبة متدنية جداً، (٨%) و(٤%) على التوالي.

جدول رقم (٣٥)

جمع المعلومات وتحليلها

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٨	٤	٣٢	١٦	٤٠	٢٠	١٦	٨

٦. القدرة على تشخيص المشاكل:

يشير الجدول رقم (٣٦) بوضوح إلى أن التدريب له أثر مساعد جداً في قدرة موظفي البنوك على تشخيص المشاكل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن معظم الدورات التدريبية التي يمر بها موظفو البنوك التجارية تتعلق بالأعمال المصرفية من دورات في التسهيلات أو الودائع أو الكفالات وغيرها من مجالات العمل المصرفي، وهذا بالتالي ينمي قدرة الموظف على تحسين الأداء بتشخيص وتلافي المشاكل التي تواجه الموظف أثناء أدائه لعمله.

جدول رقم (٣٦)

القدرة على تشخيص المشاكل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٤	٢	٢٦	١٣	٤٦	٢٣	٢٠	١٠

٧. تحسن العلاقة مع الجمهور:

يشير الجدول رقم (٣٧) الى ان هناك اثراً قوياً وكبيراً جداً للتدريب في تحسن العلاقة مع الجمهور حيث بلغت نسبة المؤيدين لذلك (٧٦%)، وكما يوضح الجدول رقم (٧) فان العديد من الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظفون تهدف الى تحسن العلاقة مع الجمهور، وذلك نظراً لطبيعة عمل البنوك واعتماد العمل فيها على العلاقة مع الجمهور.

جدول رقم (٣٧)

تحسن العلاقة مع الجمهور

الإيجابية											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٦	٣	١٤	٧	٣٦	١٨	٤٠	٢٠

٨. تحسن القدرة على الاتصال:

يوضح الجدول رقم (٣٨) أن للتدريب الذي تقوم به البنوك التجارية الأثر الكبير في تحسن القدرة على الاتصال كما أوضح ذلك ما نسبته (٧٦%) من أفراد العينة، في حين ان من أشاروا إلى أن التدريب عديم التأثير في هذا المجال لم تتجاوز نسبتهم (٢%) فالقدرة على الاتصال بشكل فعال مهارة يجب ان يتقنها العاملون في البنوك التجارية بشكل خاص وذلك بسبب طبيعة ارتكاز العلاقة فيها على التفاعل مع الجمهور. وهناك اهتمام كبير من قبل البنوك التجارية في التركيز على تحقيق مثل هذا الأثر من خلال البرامج التدريبية التي تعقدها، كما تشير إلى ذلك النسب الموضحة في الجدول.

جدول رقم (٣٨)
تحسن القدرة على الاتصال

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	٤	٢	١٨	٩	٣٦	١٨	٤٠	٢٠

٩. تحسن القدرة على التخطيط للعمل:

يبين الجدول رقم (٣٩) ان البرامج التدريبية التي تعقدها البنوك التجارية تؤثر بشكل كبير وقوي جداً في تحسين قدرة موظفي البنوك على التخطيط للعمل حيث انه لم يوجد من بين أفراد العينة من أشار إلى عدم تأثير التدريب في تحقيق ذلك الهدف.

جدول رقم (٣٩)
تحسن القدرة على التخطيط للعمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	٤	٢	٣٢	١٦	٤٤	٢٢	٢٠	١٠

١٠. تفهم إجراءات العمل:

نلاحظ من الجدول رقم (٤٠) أن البرامج التدريبية التي تعقدها البنوك التجارية ذات اثر كبير جداً في مساعدة موظفي البنوك في تفهم إجراءات العمل الذي يقومون به بشكل اكثر دقة، فلم يرى أحد من أفراد العينة ان التدريب الذي تقوم به البنوك عديم التأثير في تحقيق ذلك الهدف.

جدول رقم (٤٠)
تفهم إجراءات العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	٤	٢	٢٤	١٢	٤٠	٢٠	٣٢	١٦

١١. الارتقاء بالقدرة على تدريب الآخرين:

يظهر الجدول رقم (٤١) أن التدريب الذي تقوم به البنوك التجارية له اثر كبير في الارتقاء بقدرة موظفي البنوك على تدريب الآخرين وهذا قد يرجع إلى أن الموظف الذي يتعرض للتدريب يتعرف على كيفية تلافي الأخطاء التي يمر بها كما يتعرف على كيفية تحسين أدائه فيحاول ملاحظة أخطاء الآخرين وتصحيحها بتدريبهم على ما قد تعلمه أو تدرب عليه سابقاً.

جدول رقم (٤١)

الارتقاء بالقدرة على تدريب الآخرين

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	٨	٤	٣٤	١٧	٣٨	١٩	٢٠	١٠

١٢. معدلات ترك العمل:

فيما يتعلق بأثر التدريب الذي تقوم به البنوك التجارية في تخفيض معدلات ترك موظفي البنوك للعمل، تفاوتت النسب ما بين مؤيد بشكل كبير جداً أو كبير أو متوسط أو حتى من يرون بأن للتدريب اثراً ضعيفاً أو حتى عديماً للتأثير في تحقيق ذلك الهدف، ولكن يمكن الاستنتاج بوضوح من

خلال تلك النسب الموضحة في الجدول رقم (٤٢) إلى ان للتدريب اثراً قوياً في تحقيق تخفيض في معدلات ترك العمل في البنوك التجارية و السبب في ذلك يعود إلى أن التدريب يتيح الفرصة للعاملين بان يشعروا بأنهم موضع اهتمام وعناية الإدارة وهذا بدوره يزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، والحرص على استمرار العمل فيها وبالتالي يقل معدل الدوران.

جدول رقم (٤٢)

معدلات ترك العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٤	٧	٣٤	١٧	٣٦	١٨	٨	٤

١٣. تكلفة العمل:

كما يوضح الجدول رقم (٤٣) فان للتدريب اثراً قوياً في انخفاض تكلفة العمل وترجع تلك النتائج إلى ان التدريب يهتم بتتمية المهارات والقدرات وتحسين الأداء وضبط مضيعات الوقت باستخدام أقصر السبل وأقلها تكلفة وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض تكلفة العمل.

جدول رقم (٤٣)

تكلفة العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	٨	٤	٣٢	١٦	٤٢	٢١	١٠	٥

مما ورد ذكره في الفقرات والجداول السابقة في هذا المبحث، يمكن ملاحظة أن البرامج التدريبية تعمل على تحقيق آثار إيجابية كبيرة فيما يتعلق بالمعرفة بشمولية العمل وإدراك حدود السلطة والمسؤولية وتحسين العلاقات بين الموظفين وتحسين مهارة الاتصال المهم في جميع مجالات العمل.

المبحث الثاني: الآثار الاجتماعية للتدريب

١٤. تحسن العلاقة بين الموظفين:

كما يشير الجدول رقم (٤٤) فإن للتدريب الأثر الكبير في تحسين العلاقات بين الموظفين، حيث كانت نسبة من أيدوا ذلك (٦٠%) وقد يرجع ذلك إلى تواجد الموظفين في مكان واحد أثناء مدة التدريب وتفاعلهم مع بعضهم البعض مما يتيح الفرصة لكل مشترك بتبادل الآراء والانسجام مع الآخرين وتكوين علاقات جيدة بينهم.

جدول رقم (٤٤)

تحسن العلاقات بين الموظفين

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	٦	٣	٢٦	١٣	٣٤	١٧	٢٦	١٣

١٥. الارتقاء بقيم وعادات وتقاليد الموظفين:

يوضح الجدول رقم (٤٥) ان نسبة من يرون ان التدريب يساعد بشكل كبير على الارتقاء بقيم وعادات وتقاليد الموظفين قد بلغت (٦٦%). فالتدريب يعمل على ترشيد سلوك الموظفين نحو التصرفات السليمة في العمل.

جدول رقم (٤٥)

الارتقاء بقيم وعادات وتقاليد الموظفين

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٠	٥	٤	٢	٢٠	١٠	٥٠	٢٥	١٦	٨

١٦. الالتزام بأخلاقيات العمل:

يلاحظ من الجدول رقم (٤٦) بان للتدريب الأثر الكبير في الالتزام بأخلاقيات العمل حيث بلغت نسبة من أيدوا ذلك من أفراد العينة (٦٨%) في حين لم تتجاوز نسبة من أجابوا بأنه عديم التأثير (٦%).

جدول رقم (٤٦)

الالتزام بأخلاقيات العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٦	٣	٦	٣	٢٠	١٠	٤٤	٢٢	٢٤	١٢

١٧. الارتقاء بسمعة المؤسسة على صعيد المجتمع:

يبين الجدول رقم (٤٧) ان نسبة كبيرة من أفراد العينة أيدوا ان التدريب يعمل على الارتقاء بسمعة المؤسسة على صعيد المجتمع، فمن خلال زيادة كفاءة ومهارة الموظفين في العمل، وتقليل الأخطاء التي يقعون بها، وتحسين العلاقة مع الجمهور التي يحققها التدريب يمكن ان ترتقي سمعة المؤسسة على صعيد المجتمع.

جدول رقم (٤٧)

الارتقاء بسمعة المؤسسة على صعيد المجتمع

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	٠	٨	٤	٢٨	١٤	٣٢	١٦	٣٢	١٦

١٨. احترام الموظفين لبعضهم:

يوضح الجدول رقم (٤٨) ان التدريب له دور كبير في احترام الموظفين لبعضهم، فالتدريب يساعد الموظفين على تحسين علاقات العمل وزيادة الانسجام والتعاون بين الزملاء، مما يؤدي إلى زيادة احترام الموظفين لبعضهم.

جدول رقم (٤٨)

احترام الموظفين لبعضهم

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٦	٣	٦	٣	١٨	٩	٤٤	٢٢	٢٦	١٣

١٩. ثقة الموظفين بتصرفات بعضهم:

يشير الجدول رقم (٤٩) أن للتدريب اثراً كبيراً في ثقة الموظفين بتصرفات بعضهم لان الموظف عندما يرى أن زملائه في العمل قد شاركوا في دورات تدريبية أدت إلى زيادة كفاءتهم في العمل، يؤدي ذلك إلى زيادة ثقته بتصرفاتهم.

جدول رقم (٤٩)

ثقة الموظفين بتصرفات بعضهم

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٠	٥	١٨	٩	٤٢	٢١	٢٢	١١

٢٠. تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بين الموظفين:

كما هو موضح في الجدول رقم (٥٠) فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن التدريب له الأثر الكبير في تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بين الموظفين لأن التدريب يعمل على زيادة تحسين العلاقة بين الموظفين والارتقاء بقيمتهم ومدى التزامهم بأخلاقيات العمل كما يعزز احترامهم لبعضهم البعض وزيادة ثقتهم بتصرفات بعضهم البعض كما يعمل على توحيد أهدافهم وغاياتهم وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بينهم.

جدول رقم (٥٠)

تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بين الموظفين

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٠	٥	١٠	٥	٢٨	١٤	٤٠	٢٠	١٢	٦

٢١. التخلص من العادات السيئة:

كما يشير الجدول رقم (٥١) فإن التدريب يساعد بشكل كبير في التخلص من العادات السيئة حيث يساعد التدريب الموظف على زيادة حرصه على استغلال الوقت وضرورة احترامه لزملائه

ومراجعيه وضرورة حسن التصرف من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل وهذا بدوره يؤدي بالموظف إلى الابتعاد عن الأمور التي تؤثر سلباً على أدائه لعمله.

جدول رقم (٥١)

التخلص من العادات السيئة

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٤	٣	١٤	٧	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٢٠	١٠

٢٢. معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك:

نلاحظ من الجدول رقم (٥٢) أن للتدريب اثر في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك، حيث بلغت نسبة من يرون أن التدريب له اثر كبير في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك (٤٨%).

جدول رقم (٥٢)

معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جداً	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٠	٥	١٦	٨	٢٦	١٣	٣٢	١٦	١٦	٨

٢٣. خلق الانسجام بين الموظفين:

يوضح الجدول رقم (٥٣) ان للتدريب دوراً كبيراً في خلق الانسجام بين جماعة الموظفين وذلك من خلال تنمية روح الفريق والجماعة والتشجيع على الانفتاح.

جدول رقم (٥٣)
خلق الانسجام بين الموظفين

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٦	٣	١٢	٦	٢٠	١٠	٤٠	٢٠	٢٢	١١

مما ورد ذكره في الفقرات والجدول السابقة في هذا البحث، يمكن ملاحظة أن للتدريب أثرا واضحا في تعديل المجالات الاجتماعية في البنوك بين الموظفين وخاصة في الاهتمام بأخلاقيات العمل والعادات والتقاليد وتحقيق الانسجام بين الموظفين وهو جانب مهم للموظف والبنك.

البحث الثالث: الآثار الفنية للتدريب

٢٤. القدرة على اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول رقم (٥٤) ان التدريب ساعد على زيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبة من أشاروا إلى أن التدريب له أثرا كبيرا في القدرة على اتخاذ القرارات (٦٦%).

جدول رقم (٥٤)
القدرة على اتخاذ القرارات

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٦	٣	-	٠	٢٨	١٤	٤٢	٢١	٢٤	١٢

٢٥. القدرة على تقييم البدائل:

كما هو موضح في الجدول رقم (٥٥) فإن التدريب يؤثر بشكل كبير على قدرة الموظف على تقييم البدائل، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف نتيجة للتدريب يصبح لديه خبرات متنوعة تشكل في مجموعها جعبة لمختلف المشاكل ووسائل الحلول الممكن اتباعها وتقييم هذه الحلول.

جدول رقم (٥٥)

القدرة على تقييم البدائل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	١٠	٥	٢٠	١٠	٤٤	٢٢	٢٤	١٢

٢٦. القدرة على الاتصال الفعال:

بلغت نسبة من أيدوا ان التدريب يؤثر بشكل كبير على القدرة على الاتصال الفعال (٥٦%)، في حين بلغت نسبة من يرون ان التدريب ضعيفا أو عديم للتأثير في هذا المجال (٢٢%) فقط وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥٦).

جدول رقم (٥٦)

القدرة على الاتصال الفعال

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٢	٦	١٠	٥	٢٢	١١	٣٠	١٥	٢٦	١٣

٢٧. القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (٥٧) ان التدريب يؤثر بشكل كبير على القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية، حيث بلغت نسبة الذين أشاروا إلى ذلك (٦٦%)، في حين لم يشر أحد إلى أن التدريب عديم للتأثير.

جدول رقم (٥٧)

القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	٠	١٤	٧	٢٠	١٠	٤٢	٢١	٢٤	١٢

٢٨. التعاطف مع الآخرين والشعور بشعورهم:

ان للتدريب الأثر الكبير على التعاطف مع الآخرين والشعور بشعورهم حيث بلغت نسبة من يرون ذلك (٥٦%)، بينما بلغت نسبة من يرون انه ضعيف للتأثير أو حتى عديم التأثير (٢٢%) فقط كما هو موضح في الجدول رقم (٥٨).

جدول رقم (٥٨)

التعاطف مع الآخرين والشعور بشعورهم

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	١٢	٦	١٠	٥	٢٢	١١	٣٠	١٥	٢٦	١٣

٢٩. تحسين مستوى الأداء الفني للإجراءات:

يشير الجدول رقم (٥٩) إلى أن التدريب له اثر كبير في تحسين مستوى الأداء الفني للعاملين في البنوك، وذلك نتيجة لتنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية جديدة تزيد من قدراتهم على تطوير وتحسين أدائهم للعمل، فقد بلغت نسبة من أيدوا ذلك (٦٦%) في حين كانت نسبة من يرون غير ذلك لا تتجاوز (٤%) فقط.

جدول رقم (٥٩)

تحسن مستوى الأداء الفني للإجراءات

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	٢	١	٣٠	١٥	٣٤	١٧	٣٢	١٦

٣٠. تحسين مستوى الأداء الإداري في البنك:

نلاحظ من الجدول رقم (٦٠) ان نسبة الذين أشاروا إلى أن التدريب يؤثر بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الإداري في البنك بلغت (٦٤%)، فالتدريب يعمل على تنمية المهارات الإدارية في التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة.

جدول رقم (٦٠)

تحسن مستوى الأداء الإداري في البنك

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	١٠	٥	٢٢	١١	٥٢	٢٦	١٢	٦

٣١. الإحاطة بسياسات البنك وأهدافه:

نلاحظ من الجدول رقم (٦١) أن التدريب له اثر كبير في مساعدة الموظفين على الإحاطة بسياسات البنك، ولقد أيد ذلك ما نسبته (٦٦%)، في حين بلغت نسبة من يرون انه ضعيف أو عديم التأثير (١٠%) فقط.

جدول رقم (٦١)

الإحاطة بسياسات البنك وأهدافه

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	١٠	٥	٢٤	١٢	٤٠	٢٠	٢٦	١٣

٣٢. التقليل من الأخطاء:

كما هو موضح في الجدول رقم (٦٢) فان التدريب مؤثر بشكل كبير على التقليل من أخطاء الموظفين أثناء عملهم، وكانت نسبة من أشاروا إلى ان التدريب يساعد على التقليل من الأخطاء (٧٠%)، وذلك لان التدريب يعمل على زيادة مهارة وقدرات الموظفين في أداء أعمالهم كما يؤدي إلى تقليل أخطائهم أثناء العمل.

جدول رقم (٦٢)

التقليل من الأخطاء

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	٨	٤	٢٠	١٠	٤٢	٢١	٢٨	١٤

٣٣. كمية العمل المنجز من قبل الموظف:

يوضح الجدول رقم (٦٣) ان التدريب يساعد الموظفين على زيادة العمل المنجز من قبلهم بشكل كبير وهذا يعود الى أن التدريب يزيد من قدرة الموظفين على استغلال الوقت وحسن التصرف والتقليل من الأخطاء في الأداء وتحسين مستوى الأداء الفني وتحسين العلاقات ما بين الموظفين، وهذا جميعه يؤدي في النهاية الى زيادة وتحسين كمية العمل المنجز من قبل الموظف.

جدول رقم (٦٣)

كمية العمل المنجز

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	١٠	٥	٢٢	١١	٤٠	٢٠	٢٦	١٣

٣٤. سرعة الموظف في أداء العمل:

يرى ما نسبته (٦٤%) من أفراد العينة أن للتدريب الأثر الكبير في زيادة سرعة الموظف في أدائه لعمله، كما نلاحظ من الجدول رقم (٦٤)، فتأثير التدريب في التقليل من الأخطاء وتحسين مستوى الأداء الفني للإجراءات والقدرة على الاتصال الفعال تؤدي في مجموعها إلى زيادة سرعة الموظف في أدائه لعمله.

جدول رقم (٦٤)

سرعة الموظف في أداء العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٤	٢	٢٨	١٤	٣٦	١٨	٢٨	١٤

٣٥. تحسين مواصفات شخصية الموظف:

يشير الجدول (٦٥) إلى أن التدريب يؤثر بشكل كبير في تحسين مواصفات شخصية الموظف، فقد أيد ذلك ما نسبته (٦٢%).

جدول رقم (٦٥)

تحسين مواصفات شخصية الموظف

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	٦	٣	٢٨	١٤	٣٨	١٩	٢٤	١٢

مما ورد ذكره في الفقرات والجدول السابقة في هذا المبحث، يمكن ملاحظة الأثر الكبير للتدريب في تحسين الإجراءات الفنية التي يقوم بها الموظف أهمها اتخاذ القرارات وتقليل نسبة الأخطاء والسرعة في أداء العمل.

المبحث الرابع: الآثار النفسية للتدريب

٣٦. سيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته:

كما نلاحظ من الجدول رقم (٦٦) فإن التدريب يؤثر بشكل كبير على سيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته، فقد بلغت نسبة من أيدوا ذلك (٦٤%) ونسبة من يرون انه متوسط التأثير (١٦%)، بينما بلغت نسبة من يرون انه ضعيف أو حتى عديم التأثير (٢٠%).

جدول رقم (٦٦)

سيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٢	٦	١٦	٨	٣٨	١٩	٢٦	١٣

٣٧. الثقة بالنفس:

يوضح الجدول رقم (٦٧) أن للتدريب الأثر الكبير في زيادة الثقة بالنفس لدى الموظفين الذين يشاركون في دورات تدريبية وذلك نتيجة لاكتساب الموظف معلومات وخبرات جديدة تزيد من معرفته في كيفية أداء عمله وتقليل الأخطاء في العمل مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة ثقته بنفسه.

جدول رقم (٦٧)
الثقة بالنفس

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	٨	٤	١٤	٧	٣٤	١٧	٣٦	١٨

٣٨. تعديل اتجاهات الموظف:

يشير الجدول رقم (٦٨) إلى أن نسبة من يؤيدون أن التدريب يؤثر بشكل كبير على تعديل اتجاهات الموظف بلغت (٦٠%)، ونسبة من يرون انه متوسط التأثير (٢٠%)، في حين بلغت نسبة من يرون انه ضعيف أو عديم التأثير (٢٠%).

جدول رقم (٦٨)

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٢	٦	٢٠	١٠	٣٦	١٨	٢٤	١٢

٣٩. الارتقاء بالمستوى الادراكي:

يوضح الجدول رقم (٦٩)، أن التدريب له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الادراكي للموظفين حيث بلغت نسبة من يرون ذلك (٥٨%)، بينما كانت نسبة من يرون انه ضعيف أو عديم التأثير (١٦%) فقط.

جدول رقم (٦٩)

الارتقاء بالمستوى الادراكي

الإجابية											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	١٢	٦	٢٦	١٣	٤٤	٢٢	١٤	٧

٤٠. تنمية رغبة الموظف في العمل:

يؤثر التدريب بشكل كبير في تنمية رغبة الموظف في العمل وذلك بتأييد ما نسبته (٥٦%) من أفراد العينة، وبلغت نسبة من يرون ان التدريب متوسط التأثير في تنمية الرغبة في العمل (٣٠%)، في حين بلغت نسبة من أشاروا إلى أن التدريب ضعيف أو عديم التأثير (١٤%) فقط كما هو موضح في الجدول رقم (٧٠) وهذا يعود إلى أثر التدريب الواضح في تحسين العلاقة بين الموظفين واحترامهم لبعضهم البعض وكذلك الالتزام بأخلاقيات العمل وتدني مستوى النزاعات والاختلافات فيما بينهم وهذا في مجموعه يؤدي إلى خلق نوع من الانسجام بين الموظفين وبالتالي خلق بيئة عمل مريحة من شأنها تنمية رغبة الموظف في العمل.

جدول رقم (٧٠)
تنمية رغبة الموظف في العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٤	٢	١٠	٥	٣٠	١٥	٣٠	١٥	٢٦	١٣

٤١. حافظ شخصي على الإبداع:

نلاحظ من الجدول رقم (٧١) ان التدريب له الأثر الكبير في خلق حافظ شخصي على الإبداع حيث بلغت نسبة من أيدوا ذلك بشكل كبير (٧٠%)، وبلغت نسبة من أشاروا إلى انه متوسط التأثير (١٨%)، بينما بلغت نسبة من يرون انه ضعيف أو عديم التأثير (١٢%) فقط.

جدول رقم (٧١)

حافظ شخصي على الإبداع

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٢	١	١٠	٥	١٨	٩	٥٠	٢٥	٢٠	١٠

٤٢. الارتقاء بالمستوى العقلي والثقافي:

يشير الجدول رقم (٧٢) بوضوح إلى أن تأثير التدريب لا يقتصر على النواحي العملية فقط بل يشمل النواحي العقلية والثقافية حيث بلغت نسبة من أيدوا أن التدريب يؤثر بشكل كبير على الارتقاء بالمستوى العقلي والثقافي (٦٦%).

جدول رقم (٧٢)

الارتقاء بالمستوى العقلي والثقافي

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	-	-	١٠	٥	٢٤	١٢	٤٢	٢١	٢٤	١٢

٤٣. الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل:

كما يوضح الجدول رقم (٧٣) فإن التدريب يؤثر بشكل كبير على الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل، لأن التدريب كما تبين سابقا يؤدي إلى خلق بيئة عمل مريحة من شأنها تنمية رغبة الموظف في العمل وبالتالي الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل، ولقد أيد ذلك ما نسبته (٥٦%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذين يرون انه ضعيفا أو عديما للتأثير (٢٠%).

جدول رقم (٧٣)

الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٢	٦	٢٤	١٢	٣٤	١٧	٢٢	١١

٤٤. الارتقاء بمستوى ولاء الموظف بعمله:

نلاحظ من الجدول رقم (٧٤) أن للتدريب الأثر الكبير في الارتقاء بمستوى ولاء الموظف بعمله، حيث بلغت نسبة من يرون أن للتدريب دورا كبيرا في ذلك (٥٤%).

جدول رقم (٧٤)

الارتقاء بمستوى ولاء الموظف بعمله:

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٨	٤	١٤	٧	٢٤	١٢	٣٠	١٥	٢٤	١٢

٤٥. الارتقاء بمستوى جدية الموظف في العمل:

يوضح الجدول رقم (٧٥) أن التدريب يؤثر بشكل كبير على الارتقاء بمستوى جدية الموظف في عمله، فقد كانت نسبة من أيدوا أن التدريب له اثر كبير في ذلك (٦٨%)، بينما بلغت نسبة من يرون انه ضعيف أو عديم التأثير (١٦%) فقط.

جدول رقم (٧٥)

الارتقاء بمستوى جدية الموظف في العمل

الإجابة											
المجموع		عديم التأثير		ضعيف		متوسط		كبير		كبير جدا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٠	٦	٣	١٠	٥	١٦	٨	٤٤	٢٢	٢٤	١٢

مما ورد ذكره في الفقرات والجداول السابقة في هذا المبحث، يمكن ملاحظة ان الاثر الواضح للتدريب في تعديل سلوك الموظفين و بدى ذلك واضحا في زيادة ثقة الموظف بنفسه وتحفيزه للعمل والإبداع وهذه في حد ذاتها آثار مهمة في تحسين سلوك الموظف وادائه.

المطابق للمقابلة كونه كافي لجميع المعلومات والبيانات من الأدلة في البرهان التجارية، وقد تمت
إعداد لجنة من خبراء البرهان من أجل مهمة من أجل ذلك وقد خرج فريق البحث بما يلي:-

لما يتعلق بالبرهان التجريبي:-

في الأدلة في البرهان التجريبي بمعية الخلق بشرورة على فترات قريبة للظن فيها، وقد كسر
بمجرد البرهان على الفترات التي تتعلق بالعمل المصري، وقد أتت فترات التي تقع على

عرض نتائج

ولما يتعلق بالقدرة الموقفة بالفرقة في ثورة البرية:-

في تطور الموقفة التي تقع في الفترات القريبة بناء على نتائج فترات التي تقع على
في فترات البرهان

المقابلة وتحليلها

لما يتعلق بالحدود وحصر الاحتياجات التجريبية:-

في البرهان بحصر الاحتياجات التجريبية عن طريق:-

1- ما يخص البرهان لبعض المبركات التي تقوم بها الموقفة، أو عن طريق تحليل فترات البرهان
باعتبارها على الموقفة.

2- تحديد الموقفة الوظيفية نفسها لها نظراً عليها من بعد.

3- معرفة دور الموقفة التي تقوم بها فترات مع رؤساء الموقفة في الأدلة أو مع الموقفة.

4- تحليل نتائج العمل.

المقابلة:

تم استخدام المقابلة كوسيلة ثانية لجمع المعلومات والبيانات من الإدارات في البنوك التجارية، ولقد تمت مقابلة أربعة مدراء للبنوك من أصل سبعة مدراء، ولقد خرج فريق البحث بما يلي:-

• فيما يتعلق بالدورات التدريبية:

تهتم الإدارات في البنوك التجارية بمدينة الخليل بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين فيها، وتركز معظم هذه البنوك على الدورات التي تتعلق بالعمل المصرفي، ولقد كانت أغلب الدورات التي تعقد على شكل محاضرات تتم في قاعات خاصة بالإدارات الإقليمية للبنوك وذلك لكثرة عدد المتدربين.

• وفيما يتعلق باختيار الموظف للمشاركة في دورة تدريبية:

يتم اختيار الموظف للمشاركة في الدورات التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء والتي تظهر ضعف أو نقص مهارات الموظف في مجال معين.

• وفيما يتعلق بتحديد وحصر الاحتياجات التدريبية:

تقوم البنوك بتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق:

✓ ملاحظة المدراء لبعض السلوكيات التي يقوم بها الموظفين، أو عن طريق استبيان تقوم الإدارة بإعداده وتوزيعه على الموظفين.

✓ تحديد احتياجات الوظيفة نفسها لما يطرأ عليها من تغيير.

✓ دائرة شؤون الموظفين التي تقوم بعقد لقاءات مع رؤساء الأقسام أو الإدارات أو مع الموظفين

فيما يتعلق بتأدية العمل.

• أما فيما يتعلق بآثار التدريب:

يرى مدراء البنوك أن التدريب يعمل على تحقيق الآثار التالية للموظفين الذين يشاركون بالدورات التدريبية:

الآثار النفسية:

١. صقل المواهب، وزيادة المهارات

٢. التفاعل مع الآخرين

٣. زيادة الثقة بالنفس وبالآخرين

٤. زيادة الرغبة في العمل

الآثار التنظيمية:

١. تحسين طريقة الأداء

٢. قدرة الدائرة على تصنيف الموظفين ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة

٣. التقليل من عدد الأخطاء

الآثار الاجتماعية:

١. التعرف عن أشخاص من فروع أخرى وبناء علاقات جيدة معهم

٢. زيادة احترام الموظف الآخرين

الآثار الفنية:

١. زيادة رغبة الموظف للعمل

٢. القدرة على مواجهة مشاكل العمل

٣. التعرف على طرق ووسائل جيدة للعمل

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

النتائج

التوصيات

الفصل السادس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بعد تفرغ الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وتحليل البيانات الواردة فيها، توصل فريق البحث الى الاستنتاجات التالية:

- عدد الدورات التدريبية يتأثر بالجنس حيث لوحظ أن البنوك التجارية تقوم بالتركيز على تدريب الموظفين الذكور أكثر من تدريب الإناث ويعود ذلك إلى قناعة البنوك التجارية بإمكانية استمرارية العمل من قبل الموظفين الذكور لفترة أطول من الإناث، ولأن هناك موظفات متزوجات فلا يكون لديهن وقت كافي للالتحاق ببعض الدورات التدريبية.
- كما ويتأثر عدد الدورات التدريبية ونوعيتها بالفئة العمرية للموظفين حيث يكون تركيز البنوك على تدريب الموظفين صغار السن لأن مثل هؤلاء الموظفين بحاجة أكبر للتدريب لنقص الخبرة ولبعد الرؤية لدى إدارة البنوك التجارية بتوقعها للاستفادة منهم لفترة أطول من الزمن.
- وكذلك يتأثر عدد الدورات التدريبية التي تعطى للموظف تبعاً لسنوات خبرته، فقد لوحظ أن الموظفين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين (1-5) سنوات يشكلون أكبر عدد من أفراد العينة والذين يتم التركيز في التدريب لانهم عادة ما يكونون من الطاقات الشابة والتي يتوقع أن يستفاد منها لفترة أطول .
- تعتمد البنوك التجارية في اختيارها للموظفين للمشاركة في دورات تدريبية على متطلبات العمل وتقارير الأداء وتقوم بمشاوره العاملين في ذلك ولا تفرق في كون الموظف ذكراً أو أنثى، ولديها كذلك مبدأ المشاوره حتى مع الموظفين صغار السن وذلك لزيادة درجة انتمائهم وولائهم للبنك

لهدف تحسين أدائهم. وتقوم بمشاوره الموظفين ذوي عدد سنوات الخبرة العاليه والمتوسطه لتحقيق جدوى تدريبهم.

- اكثر الدورات التدريبية التي كانت تقيمها البنوك التجارية كانت تعدها أثناء الدوام أو بعده وقلة منها كان لها فترغاً كاملاً لان في ذلك استغلالاً للوقت وتقليلاً للتكلفة وحدث تغذية راجعة فورية من قبل المتدربين والمدرسين.
- أن العوامل التي يجب أن تكون متوفرة لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب كانت متوفرة في الدورات التي تعدها البنوك التجارية فبيئة التدريب ونوعية المدرسين كانت عوامل مساعدة في تحقيق أهداف التدريب.
- تقوم البنوك التجارية بمتابعة وتقييم اثر التدريب على عاملها، ومعظم البنوك تقوم بذلك عن طريق الملاحظة والمتابعة لمظاهر التغير على أداء العاملين وهي الطريقة المفضلة لأنها تحقق المصدقية ورؤية التغير في أداء الموظفين على حقيقته، ومنهم من يطلب كتابة تقارير من قبل المتدربين بخصوص ذلك، والبعض يعتمد على المشرفين بكتابة تقارير حول آثار التدريب التي حدثت، هذا ويتولى المدراء والإدارة وإدارة التدريب مسؤولية متابعة وتقييم أثر التدريب.
- من العوامل المساعدة على تحقيق أهداف التدريب توفر الحاجة الحقيقية للتدريب من قبل الموظف وقناعته بأهداف التدريب ووضوح الأهداف بالنسبة له. ولقد كان معظم العاملين في البنوك التجارية بحاجة للدورات التي شاركوا بها وكانت أهداف تلك الدورات واضحة لهم وكانوا على قناعة بها لاعتماد إدارة البنوك في اختيارها للموظف للمشاركة في دورات تدريبية على أسس عادلة وهي اتباع تقارير الأداء أو التشاور مع الموظفين قبل اختيارهم، وبالتالي كان المتدربون عوامل مساعدة في تحقيق أهداف التدريب وتحقيق وتوقعاتهم.
- تستخدم البنوك التجارية طرقاً عديدة للتدريب من مجموعات العمل والمناقشة والمحاضرة، والمحاضرات هي من الطريقة الأكثر استخداماً من قبل البنوك التجارية في تدريب موظفيها.

• يفضل معظم الموظفين الذين يشاركون في الدورات التدريبية استخدام أسلوب مجموعات العمل وليس أسلوب المحاضرات.

• التدريب يساعد على تحسين المجالات المتعلقة بأداء البنك حيث يساعد التدريب في معرفة الموظف بعمله وإدراكه لحدود سلطته و مسؤولياته، ويحسن العوامل التي تقلل من التكاليف وتحسن من مستوى الإنتاجية مثل التحكم بالوقت وتقليل معدل ترك العمل وتقليل نسبة الأخطاء إضافة إلى تحسين مهارة الاتصال لدى الموظف مع الموظفين الآخرين ومع الجمهور مما يقلل من بعض المشاكل أو تلافي حدوثها.

• 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 بين الموظفين ويحسن التعامل بينهم وبين الجمهور وفق أخلاقيات العمل والعادات والتقاليد الحميدة المنتشرة في البنك والمجتمع.

• التدريب يساعد على تحسين أداء الموظف وتحسين كل خطوة تمر وتواجه أدائه الفني والإداري من حيث قدرته على تقييم البدائل واتخاذ القرارات وزيادة إنتاجيته بزيادة العمل المنجز وتقليل عدد الأخطاء.

• التدريب يرتقي بالأمور النفسية والسلوكية الهامة لدى الموظف فيرغبه ويحفزه على العمل والإبداع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي وزيادة ولاءه للبنك.

ثانياً: التوصيات

فيما يلي بعض التوصيات التي رأى فريق البحث ضرورة الأخذ بها من أجل زيادة الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التدريب:

- ضرورة الاستمرار في الاهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين وإذا أمكن أن يتم عقد التدريبات بشكل دوري ومنتظم لما لذلك من آثار ايجابية كبيرة وواضحة في مختلف المجالات سواء المتعلقة بالعمل والموظف.
- ضرورة تحسس الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك عن طريق المتابعة الدائمة لعمل الموظفين ومقدار أدائهم بالإضافة إلى ضرورة العمل على ايجاد خطة يكون بموجبها هناك تقييم سنوي أو نصف سنوي من قبل الموظفين من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- ضرورة التركيز على برامج تدريبية متطورة في مادتها واسلوبها بحيث تكون مواكبة للتقدم والتطور وذلك لضمان مساهمة التدريب في تطوير أداء الموظفين.
- ضرورة الأخذ بنتائج الدورات التدريبية للموظفين بعين الاعتبار عند عمل الترقيات.
- ضمان متابعة وقياس التغيير في أداء الموظفين الذين تلقوا الدورات التدريبية للتأكد من أنهم يعملون وفق التدريبات.
- أن يتم الحصول على آراء الموظفين واقتراحاتهم حول برامج التدريب ومكوناتها.
- يجب على البنوك التجارية أن تقوم بالتركيز على استخدام وسائل تدريب أخرى غير أسلوب المحاضرات لأن المتدربين لا يرون ان هذا الاسلوب مجدي في تحقيق أهداف الدورات التدريبية بشكل أكبر أو حتى تحقيق أهدافهم وتوقعاتهم من التدريب.

■ يجب على إدارات البنوك التجارية أن تولي اهتماما أكبر في تدريب الموظفين كما تركز على تدريب الموظفين وذلك في نطاق مدى حاجتها إلى ذلك لأن في ذلك تحسين لأداء العمليات وبالتالي حدوث أسباب رضاها الوظيفي وهذا بدوره يجعلهن يتمسكن ويستمررن في العمل لفترة أطول.

المراجع

الأوراق العربية

لغة عربية

١- جامعة القدس المفتوحة، إدارة شؤون الطلبة، ١٩٩٦.

٢- جامعة القدس المفتوحة، كثافة المعلومات الإدارية، ١٩٩٦.

٣- عريان، ميثاق، أسس الإدارة العامة، ١٩٦٦.

٤- جامع طرق وشؤون إدارة الأفراد.

٥- حسن، أسس الإدارة في نظرية وتطوير الإدارة، ١٩٩٦.

٦- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

٧- إدارة شؤون الطلبة، ١٩٩٦.

٨- زويدي، مدخل في إدارة الأفراد والموارد البشرية، ١٩٩٦.

١٩٩٦

٩- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

١٩٩٦

١٠- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

١١- أسس الإدارة العامة والموارد البشرية، ١٩٩٦.

١٢- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

١٣- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

١٤- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

١٥- أسس الإدارة العامة، ١٩٩٦.

أولاً المراجع العربية:

الكتب العربية:

- ١- جامعة القدس المفتوحة. إدارة القوى البشرية. ١٩٩٦.
- ٢- جامعة القدس المفتوحة. أنظمة المعلومات الإدارية. ١٩٩٦.
- ٣- جميعان. ميخائيل. أسس الإدارة العامة. ١٩٦٩.
- ٤- الحاج. طارق وآخرون. إدارة الأفراد.
- ٥- حسين. عبد الفتاح. دور التدريب في تطوير العمل الإداري. ط١. ١٩٩٦.
- ٦- خشبة. محمد السعيد. نظم المعلومات. ١٩٩٢.
- ٧- درة. عبد الهادي و الصباغ. زهير. إدارة القوى البشرية.
- ٨- زويلف. مهدي. إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي. ١٩٩٣.
- ٩- السيد. محمود وحسين. تحية. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. التعليم المستمر: كلية التجارة.
- ١٠- الشملة. عبد الفتاح. إدارة التدريب.
- ١١- الشنواني. صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ١٩٩٤.
- ١٢- عباس. سهيلة وعلي. علي. إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار وائل للنشر. ١٩٩٩.
- ١٣- عبد الباقي. صلاح. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ١٩٩٩.
- ١٤- عبد الخالق. مصطفى. تقييم فعالية التدريب.
- ١٥- عقيلي. عمر. إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران. ١٩٩٦.

١٦- العيسوي. عبد الرحمن. الكفاءة الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ١٩٩٨.

١٧- القبلان. يوسف. مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري. ط٢. الرياض: شركة العبيكان.

١٩٩١.

١٨- القريوتي. محمد. إدارة الأفراد. ط١. عمان: الجامعة الأردنية. ١٩٩٠.

٥. الأبحاث العربية:

١- أبو اسنينة. يونس والحرباوي. سائد. دراسة تحليلية وتطويرية للمستشفى الأهلي. بحث

بكالوريوس. جامعة بوليتكنك فلسطين. ١٩٩٩.

٢- أبو سمحة. معاذ. أثر التدريب على العاملين في شركات التأمين في مدينة الخليل. بحث

بكالوريوس. جامعة الخليل. ٢٠٠٠.

٣- البكري. سفانة. كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة في المؤسسات العامة

والخاصة. بحث بكالوريوس. جامعة الخليل. ١٩٩٨.

٤- جاسر. كارولين. أثر برامج التدريب والتطوير في نجاح المنشآت الصناعية في القطاع

الخاص. بحث بكالوريوس. جامعة بيت لحم.

٥- الجعبري. ربي والتميمي. ديمه. اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية

التغيير التنظيمي. بحث بكالوريوس. جامعة بوليتكنك فلسطين. ٢٠٠١.

٦- الدودة. خالد. مدى مراعاة التدريب في البنوك التجارية في مدينة الخليل. بحث

بكالوريوس. جامعة الخليل.

٧- سلامة. محمد طلال. واقع التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية في رام الله. بحث
بكالوريوس. جامعة بيرزيت. ١٩٩٤.

٨- القدسي. حمدي وشعبان. خلدون. التسعير لمصانع الأحذية في مدينة الخليل. بحث
بكالوريوس. جامعة بوليتكنك فلسطين. ٢٠٠٠.

٩- نيروخ. رانة. واقع التدريب الإداري وأثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات
الحكومية والخاصة في مدينة الخليل. بحث بكالوريوس. جامعة الخليل. ١٩٩٨.

ثانياً المراجع الأجنبية:

١- Raymond. Mcleod. Management Information System.

New Jersey:Prentice-Hall.1995

٢- De Cenzo. Robbins. Human Resource Management. Fifth

Edition. Canada: Wiley And Sonse. 1996.

٣- Mc Larney. Management Training. First Edition. USA:Richod

D.Rwing.1964.

سنة الفيل من الهجرة

تحت إشراف وزارة المعارف

هذا الكتاب من تأليف الأستاذ الدكتور محمد عبد الوهاب محمد عيسى
مدرس في كلية العلوم الأزهرية ومدرس
في كلية العلوم الأزهرية ومدرس
في كلية العلوم الأزهرية ومدرس
في كلية العلوم الأزهرية ومدرس

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

الأخ/ات الموظف/ة المحترم :

تحية طيبة وبعد ،

يقوم فريق البحث بدراسة حول "أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية بمدينة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات بجامعة بوليتيكنيك فلسطين .

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

شاكرون لكم حسن تعاونكم وخدمكم

فريق البحث:

خلود المحتسب منال سلهب

شيرين سلطان

بإشراف: أ.محمد حسونة

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتيكنك فلسطين

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة عن المعلومات التالية بوضع إشارة (✓) أو الكتابة في المكان المخصص لذلك.

١. الجنس :

ذكر

أنثى

٢. الفئة العمرية :

٢٣-١٨ سنة

٢٤-٢٩ سنة

٣٠-٣٩ سنة

٤٠ فما فوق

٣. المؤهل العلمي :

دكتورا

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم

أقل من ذلك (حدد):

٤. الوظيفة :

٥. سنوات الخبرة السابقة في العمل البنكي:

أقل من سنة

١-٥ سنوات

٦-١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني : معلومات عامة عن التدريب

٦. ما هي الدورات التدريبية التي شاركت بها في الثلاث سنوات الأخيرة ؟

الرقم	عنوان الدورة	مدة الدورة	مكان انعقاد الدورة	تاريخ الدورة (إن أمكن)
١.				
٢.				
٣.				
٤.				
٥.				

٧. ما هو دورك في عملية اختيارك للمشاركة في دورة تدريبية ما ؟

يتم مشاورتي

لا يتم مشاورتي

يتم بناء على ضرورات العمل وتقارير الأداء

لا أعرف كيف يتم اختياري للمشاركة في دورة تدريبية

٨. هل كان توقيت الدورات التدريبية

أثناء العمل وبعد الدوام

تفرغاً كاملاً

٩. هل كانت بيئة التدريب مساعدة على تحقيق أهداف التدريب؟

دائماً غالباً وسط قلماً أبداً

١٠. هل كانت نوعية المدربين مساعدة في تحقيق أهداف التدريب؟

دائماً غالباً وسط قلماً أبداً

١١. هل يقوم البنك بمتابعة أثر التدريب ؟

نعم أحياناً لا

١٢. إذا كانت الإجابة على السؤال السابق نعم أو أحياناً، كيف يتم ذلك؟

يطلب من الموظف كتابة تقرير بخصوص ذلك .

يطلب من المشرف كتابة تقرير بخصوص ذلك .

تقوم دائرة التدريب بملاحظة ذلك .

١٣. ما مستوى جدية البنك في متابعة أثر التدريب ؟

اهتمام كبير جداً اهتمام كبير ضعيف الاهتمام لا اهتمام

١٤. من هي الجهة التي تتابع أثر التدريب ؟

الإدارة العليا للبنك المدير المباشر إدارة التدريب لا أحد

١٥. متى تقوم إدارة البنك بمتابعة أثر التدريب؟

- حال انتهاء الدورة التدريبية
 بعد فترة شهر أو ما يقارب
 مباشرة بعد عودة الموظف من الدورة
 لا يوجد تحديد زمني لذلك

١٦. هل كنت حقاً بحاجة للدورات التدريبية التي شاركت بها؟

- نعم دائماً
 غالباً نعم
 وسط
 غالباً لا
 دائماً لا

١٧. هل كانت أهداف البرامج التدريبية التي شاركت بها واضحة لك؟

- نعم
 إلى حد ما
 لا

١٨. ما مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية التي شاركت بها؟

- بالكامل
 الجزء الأكبر
 وسط
 الجزء القليل
 لم يتم

١٩. ما هي أكثر طرق التدريب التي كانت تحقق الأثر الأكبر للتدريب (رتبها تصاعدياً)؟

- المحاضرة
 المناقشة
 ندوات
 لعب الأدوار
 الزيارات الميدانية
 حلقات دراسية
 مجموعات العمل

٢٠. ما مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعاتك منها؟

- تحققت بالكامل
 غالباً
 قليلاً
 لم تتحقق

٢١. ما مدى قناعتك بالأهداف التي ترمي الدورات التدريبية التي شاركت بها إلى تحقيقها؟

- قناعة جيدة
 قناعة متوسطة
 قناعة ضعيفة
 لا قناعة

القسم الثالث: أثر التدريب

يرجى الإشارة إلى مدى تأثير الدورات التدريبية التي شاركت بها على قدراتك ومهاراتك التالية وذلك بوضع

إشارة (✓) في المكان المناسب مقابل كل عبارة:

مدى التأثير					القدرة والمهارة
كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	عديم التأثير	
					١. المعرفة بشمولية العمل
					٢. إدراك حدود السلطة والصلاحيات
					٣. الإحاطة بالجوانب القانونية للعمل
					٤. ضبط مضيعات الوقت
					٥. جمع المعلومات وتحليلها
					٦. القدرة على تشخيص المشاكل
					٧. تحسن العلاقة مع الجمهور

					٨. تحسن القدرة على الاتصال
					٩. تحسن القدرة على التخطيط للعمل
					١٠. تفهم إجراءات العمل بشكل أدق
					١١. الارتقاء بالقدرة على تدريب الآخرين
					١٢. تخفيض معدلات ترك العمل
					١٣. انخفاض تكلفة العمل
					١٤. تحسين العلاقات بين الموظفين
					١٥. الارتقاء بقيم وعادات وتقاليد الموظفين
					١٦. الالتزام بأخلاقيات العمل
					١٧. الارتقاء بسمعة المؤسسة على صعيد المجتمع
					١٨. احترام الموظفين لبعضهم
					١٩. ثقة الموظفين بتصرفات بعضهم
					٢٠. تدني مستوى الاختلافات والنزاعات بين الموظفين
					٢١. التخلص من العادات السيئة
					٢٢. معالجة بعض المشاكل الاجتماعية في البنك
					٢٣. خلق الانسجام بين جماعة الموظفين
					٢٤. القدرة على اتخاذ القرار
					٢٥. القدرة على تقييم البدائل
					٢٦. القدرة على الاتصال الفعال
					٢٧. القدرة على تحديد الاحتياجات الوظيفية
					٢٨. التعاطف مع الآخرين والشعور بشعورهم
					٢٩. تحسن مستوى الأداء الفني للإجراءات
					٣٠. تحسن مستوى الأداء الإداري في البنك
					٣١. الإحاطة بسياسات البنك وأهدافه
					٣٢. ساعد على التقليل من الأخطاء
					٣٣. ساعد على زيادة كمية العمل المنجز من قبل الموظف
					٣٤. زيادة سرعة الموظف في أداء العمل
					٣٥. تحسين مواصفات شخصية الموظف

					٣٦. سيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته
					٣٧. الثقة بالنفس
					٣٨. تعديل اتجاهات الموظف
					٣٩. الارتقاء بالمستوى الادراكي
					٤٠. تنمية رغبة الموظف في العمل
					٤١. حافظ شخصي على الإبداع
					٤٢. الارتقاء بالمستوى العقلي والثقافي
					٤٣. الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل
					٤٤. الارتقاء بمستوى ولاء الموظف بعمله
					٤٥. الارتقاء بمستوى جدية الموظف في العمل

❖ ما هي أكثر أربعة آثار إيجابية للدورات التي شاركت بها ؟

١.
٢.
٣.
٤.

❖ ما هي أكثر الآثار السلبية للدورات التدريبية التي شاركت بها ؟

١.
٢.
٣.

❖ كيف يمكن تحسين الآثار الإيجابية وتجاوز الآثار السلبية للدورات التدريبية؟

١.
٢.
٣.

❖ هل هناك آثار أخرى للدورات التدريبية لم يتم الإشارة إليها ؟ الرجاء تسجيل ذلك.

١.
٢.
٣.

وشكراً لتعاونكم

المقابلة:

١. ما هو نوع الدورات التي تركزون عليها ؟
٢. لماذا يتم التركيز على هذا النوع من الدورات ؟
٣. كيف يتم اختيار الموظف للدورة التدريبية ؟
٤. كيف يتم اختيار مكان التدريب وما هي أسس اختياره ؟
٥. كيف يتم حصر الاحتياجات التدريبية ؟
٦. ما هي الآثار النفسية (الشخصية) التي تحققت من خلال

التدريب ؟

٧. ما هي الآثار التنظيمية التي تحققت من خلال التدريب ؟
٨. ما هي الآثار الاجتماعية التي تحققت من خلال التدريب ؟
٩. ما هي الآثار الفنية التي تحققت من خلال التدريب ؟

أية اقتراحات:

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير بنك فلسطين المحترم.

الموضوع: مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهم

خلود المحتسب

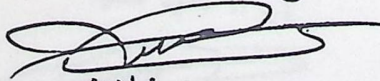
شيرين سلطان

منال سلهب

نخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل ". شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية



غانم عمر شاهين

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestine Polytechnic University
College of Administrative Sc. &
Informatic
Tel. 2230068

جامعة بوليتيكنيك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
رقم: 2230068

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير بنك الاسكان المحترم.

الموضوع: مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهم

خلود المحتسب

شيرين سلطان

منال سلهب

نخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل ". شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية

غسان عمر شاهين

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير بنك الاستثمار الفلسطيني المحترم.

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهم

خلود المحتسب

شيرين سلطان

منال سلهب

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل " . شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية

غسان عمر شاهين

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestine Polytechnic University
College of Administrative Sc. &
Informaticce
Tel. 2230068

جامعة بوليتيكنيك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
رقم: 2230068

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير البنك الأهلي الأردني عمان المحترم.

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهم

خلود المحتسب

شيرين سلطان

منال سلهب

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل " . شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية

عسان عمر شاهين

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير البنك العربي المحترم.

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التاليه أسماؤهم

خلود المحتسب

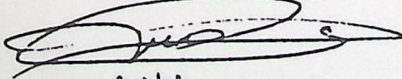
شيرين سلطان

منال سلهب

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل ". شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

ق. أ. عميد الكلية



عسان عمر شاهين

مكتب العميد

التاريخ: 2001/5/7

حضرة السيد مدير بنك الاردن المحترم.

الموضوع: مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى منكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهم

خلود المحتسب

شيرين سلطان

منال سلهب

نخصص بكالوريوس نظم المعلومات لإنجاز مشروع التخرج بعنوان " أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل ". شاكرين لكم تعاونكم معنا لخدمة طلبتنا ومجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ق. أ. عميد الكلية

غسان عمر شاهين

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩٨	تعديل اتجاهات الموظف	(٦٨)
٩٩	الارتقاء بالمستوى الادراكي	(٦٩)
١٠٠	تنمية رغبة الموظف في العمل	(٧٠)
١٠٠	حافز شخصي على الإبداع	(٧١)
١٠١	الارتقاء بالمستوى العقلي والثقافي	(٧٢)
١٠١	الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل	(٧٣)
١٠٢	الارتقاء بمستوى ولاء الموظف لعمله	(٧٤)
١٠٢	الارتقاء بمستوى جدية الموظف في العمل	(٧٥)

المصطلحات الإجرائية

- **البنك:** منشأة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع المختلفة وفتح الاعتمادات ومنح القروض وغير ذلك من الأعمال المصرفية^(١).
- **البنوك المحلية التجارية:** هي البنك التجارية العاملة في مدينة الخليل سواء كانت فلسطينية أو غير فلسطينية.
- **التدريب:** مجموع الجهود الدقيقة والمخططة بعناية التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق التقدم وزيادة مهارة وخبرة وتنمية مدارك العنصر البشري^(٢).
- **المنظمة:** كيان قانوني يتألف من مجموعة من الأفراد يمارسون أعمالاً وأنشطة محددة من أجل تحقيق أهدافها^(٣).
- **معدل دوران العمل:** معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة^(٤).
- **المهارة:** قدرة الموظف على أداء عمل معين.
- **نظم المعلومات:** مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم معلومات مفيدة.

(١): مبادئ العلوم الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩، ص ١٥١.

(٢): د. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ٢١١.

(٣): ادارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٦، ص ٢٩.

(٤): ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الأول

المقدمة

الفصل الأول: المقدمة

مقدمة البحث

مشكلة البحث

أهداف البحث

أهمية البحث

أسباب اختيار موضوع البحث

فرضيات البحث

أبعاد البحث ومحدداته

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

مقدمة عن نظم المعلومات

الفصل الأول المقدمة

مقدمة البحث

تلعب البنوك التجارية دوراً مهماً في بناء الاقتصاد القومي لأي مجتمع وذلك من خلال دورها الفعال في عملية التنمية الاقتصادية، وعليه يجب أن يكون لدى هذه البنوك التجارية موارد مادية وبشرية قادرة على تحقيق تلك المهمة ووضعها في خدمة المجتمع.

يعتبر العنصر البشري في أي منظمة الأداة الحقيقية للعمل والإنتاج، فكفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها تعتمدان بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية ومقدرة و أداء الأفراد العاملين لأعمالهم بالشكل المطلوب والملائم.

نظراً للأهمية القصوى للعنصر البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج في أي منظمة، فإنه من المهم جداً أن تمتلك الإدارة في أي مستوى كانت- علياً أو وسطى أو تنفيذية- مهارة إنسانية للتعامل مع الأفراد، حيث أن الأفراد العاملين في المنظمة يشكلون النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة ويكون لهؤلاء الأفراد سلوك واتجاهات ودوافع مختلفة تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم. وهذا المنطق يتفق مع التعريف التالي للإدارة. "الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة الجهود البشرية والموارد المادية في أي منظمة لتحقيق هدف معين"^(١).

ولقد أصبحت إدارة الأفراد في الوقت الحاضر من الإدارات الرئيسية الهامة في أي منظمة، وتقوم هذه الإدارة بتصريف شؤون الأفراد في المنظمة بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة وتسعى إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع ضمن إطار بيئي معين، حيث تقوم إدارة الأفراد بوظائف مختلفة من تحليل للوظائف، وتخطيط واختيار وتعيين وتدريب وتحديد أجور وتعويضات وقياس أداء القوى العاملة، إضافة إلى خدمات الأمن والسلامة للعاملين.

(١): د. مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، ١٩٩٣، ص ٧.

سوف نقوم في هذا البحث بالتركيز على الموارد البشرية لدى البنوك التجارية بمدينة الخليل لمعرفة أثر التدريب وأهميته في هذه المؤسسات، لأنه ومهما كانت إجراءات اختيار العاملين دقيقة في انتقاء أفضل العناصر أكثرها كفاءة فإن هناك مستجدات كثيرة في العمل على صعيد التكنولوجيا المستعملة أو الخدمات المقدمة أو جمهور المنتفعين والمتعاملين، مما يستدعي إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة لهم خير قيام. ويحتاج كل من العاملين الجدد والقدامى للتدريب، فالأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة غالباً ما يحتاجون إلى نوع من التدريب قبل مزاولتهم للعمل فعلاً، كما يحتاج قدامى العاملين إلى التدريب حتى يكون لديهم إلمام بمتطلبات الوظائف العليا لإعداد أنفسهم للنقل والترقية، هذا فضلاً عن أن التدريب يدفع العاملين للعمل بنشاط عند تفهمهم لأعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

إن الاهتمام بالموارد البشرية وبذل الجهود من أجل تطوير طاقتها وقدرتها الدفينة يعود بالأثر الإيجابي الكبير على المنظمة وبالتالي على المجتمع ككل.

مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول تقييم أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية بمدينة الخليل، حيث

يسعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:-

أولاً: ما مدى مساهمة التدريب في تطوير أداء العاملين في البنوك التجارية بمدينة الخليل؟

ثانياً: هل تساعد برامج التدريب المتبعة في البنوك التجارية بمدينة الخليل على تحقيق أهداف التدريب

لتلك البنوك؟

ثالثاً: هل للتدريب دور في تحقيق المهارات الفنية والسلوكية والفكرية؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى التعرف على أثر وأهمية التدريب للعاملين في البنوك التجارية من أجل إيضاح ذلك للبنوك التجارية بمدينة الخليل وذلك من خلال:-

١- التوصل إلى توصيات تساعد بشكل فعال في تحسين الأداء لموظفي البنوك التجارية بمدينة الخليل.

٢- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من فعالية البرامج التدريبية.

٣- التعرف على الوسائل المقترحة التي يمكن أن تزيد من فعالية البرامج التدريبية.

٤- بيان دور نظم المعلومات في تفعيل عملية تدريب العاملين في البنوك التجارية المحلية.

أهمية البحث

تمتد أهمية البحث لتشمل الأمور التالية:

١- زيادة الثروة العلمية والمعرفة لدى فريق البحث في مجال تدريب القوى العاملة.

٢- مساعدة فريق البحث في إكمال المتطلبات الإلزامية للحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات.

٣- زيادة الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنيك فلسطين وخاصة طلبة نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة.

٤- التعرف على نظم المعلومات وأهميتها في إدارة المؤسسات وما تحدثه من تطورات في مختلف مجالات الإدارة.

٥- المساهمة في تطوير البنوك التجارية المحلية من خلال إدراك أهمية تدريب العاملين وفهم الأسس العلمية للعملية التدريبية، وزيادة ولاء الموظفين وانتمائهم.

٦- المساهمة في تحقيق الفائدة للمجتمع من خلال تطوير أداء العاملين في البنوك التجارية المحلية والذي من شأنه أن يزيد من الراحة والأمان للأفراد في المجتمع.

أسباب اختيار موضوع البحث

لقد قام فريق البحث باختيار موضوع البحث لأن موضوع التدريب وأثره على تطوير الأداء هو موضوع هام حيث أن التدريب الحديث أصبح حاجة ضرورية في ظل تطورات العصر الحديثة، وبالتالي ضرورة تدريب العاملين وتطوير أدائهم من أجل مواكبة التطورات العالمية الحديثة.

فرضيات البحث

اقترح فريق البحث عدة فرضيات من أجل التوصل إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال هذا البحث، وهي كالتالي:

- (١) تقوم البنوك بمشاورة العاملين قبل تدريبهم.
- (٢) لا يساعد التدريب العاملين على تطوير أدائهم وقدرتهم على العمل بفاعلية اكبر.
- (٣) تساعد البيئة التي توفرها البنوك لتدريب موظفيها على تحقيق أهداف التدريب.
- (٤) الدورات التدريبية التي تعقدتها البنوك تتم أثناء الدوام أو بعده.
- (٥) نوعية المدرب وشخصيته لها اثر كبير في تحقيق أهداف التدريب.
- (٦) تقوم البنوك التجارية بمتابعة اثر التدريب بعد التدريب.
- (٧) تكون البنوك التجارية جادة في متابعة اثر التدريب.
- (٨) من يقوم بمتابعة اثر التدريب هي جهة مباشرة (الإدارة/ المدير/ إدارة التدريب).
- (٩) لا توجد علاقة بين تدريب العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- (١٠) لا يوجد علاقة بين التدريب ومعدل دوران العمل.
- (١١) لا يساعد التدريب على تحسين العلاقة بين الموظفين.
- (١٢) لا توجد علاقة بين التدريب وتحسن الأداء الفني للإجراءات في البنوك.
- (١٣) لا يوجد علاقة بين تدريب العاملين وزيادة ولائهم للبنك.

أبعاد البحث ومحدداته

✓ تتلخص أبعاد البحث بالنقاط التالية:-

١. أبعاد زمانية:

قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية بمدينة الخليل) في نهاية شهر شباط (٢٧-٢-٢٠٠١) وسيتم تسليمه في بداية شهر تموز (٣-٧-٢٠٠١).

٢. أبعاد مكانية:

يشمل البحث البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل كمجتمع دراسة أجريت عليه عملية البحث والدراسة.

✓ أما محددات البحث فتتلخص بالنقاط التالية:-

- ◆ نقص الدراسات السابقة التي تتعلق بصلب الموضوع.
- ◆ عدم تعاون البنوك التجارية المحلية بالشكل المطلوب.
- ◆ ضيق الوقت المتاح.

الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يحتوي هذا البحث على خمسة فصول إضافة إلى هذا الفصل التمهيدي:-

الفصل الثاني: التدريب:

يشمل هذا الفصل مفهوم التدريب، وأهمية وأهداف التدريب، ومجالات التدريب وأنواعه، وطرق وأساليب التدريب، ومراحل العملية التدريبية، وآثار التدريب التنظيمية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية، ودور نظم المعلومات في التدريب.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة:

ويحتوي هذا الفصل على استعراض لعدد من الدراسات التي أجريت في موضوع التدريب.

الفصل الرابع: منهجية البحث:

ويشمل منهجية البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأدوات البحث التي استخدمت في جمع المعلومات.

الفصل الخامس: تفرغ الاستبيانات وعرض النتائج وتحليلها:

ويشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي توصل إليها فريق البحث وتحليل لتلك النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات:

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

مقدمة عن نظم المعلومات

أن من أهم مميزات هذا العصر ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أدت إلى إدراك أهمية ودور المعلومات كمورد استراتيجي لمنظمات الأعمال، فالتحدي الذي تواجهه المنظمات في عصرنا الحالي هو تحقيق الاستخدام الفعال للمعلومات، وهنا تظهر أهمية نظم المعلومات التي تلعب دورا كبيرا في منشآت الاعمال والخدمات التي تتعامل مع المعلومات بكم هائل ومتنوع.

والبنوك الناجحة كإحدى هذه المنظمات هي التي تهتم بمستقبلها وتستفيد من حاضرها واقتصادها الحالي من خلال إدارة المعلومات التي تعود بفوائد كثيرة على البنك.

وقبل توضيح مفهوم نظم المعلومات يجب أن نوضح مفهوم النظام ومفهوم المعلومات.

مفهوم النظام:

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لاداء وظيفة معينة وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لأهداف معينة وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لأهداف معينة^(١).

مفهوم المعلومات:

أصبحت المعلومات سلعة رابحة وقوة يمكن استخدامها كأداة تحكم للتأثير على سلوكيات الأفراد في المجتمع. وتعرف المعلومات بأنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها. ولذلك فان للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم. ويختلف مفهوم المعلومات عن البيانات فهي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فالمعلومات هي بيانات معالجة بشكل مفيد.

(١): د. محمد السعيد خشبة، ١٩٩٢، ص ١١.

خصائص المعلومات الجيدة^(١):

- ♦ يجب أن تتصف المعلومات بالدقة بان تكون صحيحة وخالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات.
- ♦ أن تكون متوفرة في الوقت المناسب .
- ♦ أن تكون ملائمة لحاجات المستفيد بصورة جيدة .
- ♦ أن تكون واضحة وقابلة للمراجعة مع مختلف المستخدمين .
- ♦ أن تكون قابلة للقياس الكمي للمعلومات الرسمية .
- ♦ أن يكون من الممكن الوصول إليها بسهولة وسرعة.

مفهوم نظم المعلومات:

نظام المعلومات وهو النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنشأة ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستخدمين .

وظائف نظم المعلومات^(٢):

١- جمع البيانات:

الوظيفة الأولى في نظام المعلومات هي جمع المعلومات التي نحتاجها من مختلف المصادر ويجب لذلك معرفة البيانات الواجب جمعها وعدد عناصرها ذات العلاقة مع الحدث أو العملية لأن سعة

(١): د. محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص ٧.

(٢): د. محمد السعيد خشبة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

التخزين والمعالجة محدودة ويجب أيضا أن يكون الشخص الذي يجمع البيانات هو الشخص الذي يقوم بالمهمة.

٢- معالجة البيانات:

تتكون هذه العملية من سلسلة من الأنشطة من ترتيب البيانات وفرزها ومن ثم استخدام عملية حساب البيانات من خلال العمليات الحسابية لتصبح في شكل مفيد للحصول على المعلومة المطلوبة وبعد ذلك تحلل هذه البيانات لاكتشاف الحقائق المفيدة ذات معنى ومن ثم يتم تلخيص هذه البيانات.

٣- إنتاج المعلومات:

ويتضمن ذلك نشاطين أحدهما نقل المعلومات والآخر إعداد التقارير بالمعلومات الناتجة.

٤- إدارة البيانات:

وذلك بتخزينها وصيانتها وإمكانية استرجاعها.

٥- رقابة وأمن المعلومات:

من وظائف نظم المعلومات وظيفة حماية ودقة البيانات من سرقتها أو تزيفها أو وضعها بطريقة خاطئة .

فوائد نظم المعلومات:

تتمثل فوائد نظم المعلومات فيما يلي^(١):

١. التوفير بالتكلفة وزيادة الإنتاجية.

٢. تخفيض القوى العاملة في بعض المجالات.

٣. تخفيض تكلفة تكنولوجيا المعلومات.

(١) ربي الجعبري، وديمه التميمي، اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المحلية نحو عملية التغيير التنظيمي، بحث بكالوريوس، جامعة بوليتكنك فلسطين ٢٠٠١، ص ٩.

٤. تحسين استغلال الممتلكات أو الأصول.
٥. تحسين السيطرة على المصادر.
٦. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرار.
٧. زيادة المرونة في المنظمة.
٨. تحسين الأداء للعمليات.
٩. زيادة الرضا الوظيفي.
١٠. زيادة رضا الزبائن.

تطبيقات نظم المعلومات:

هناك العديد من التطبيقات التي تساعد المؤسسات في إحراز التقدم في مختلف الميادين ومن هذه التطبيقات ما يلي^(١):

١. نظم معالجة الأحداث:

وهي نظم تتولى تسجيل الأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال كالبيع والشراء ودفح الرواتب والنفقات اليومية، وإن مهمة هذه الأنشطة تنحصر في تسجيل البيانات يوماً بيوم، وتزويد الإدارة بالمعلومات الروتينية عن أنشطة المشروع بصورة مفصلة.

٢. نظم المعلومات الإدارية:

وتقوم هذه النظم بتقديم المعلومات اللازمة إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات في حالات محددة، فالمديرين يقومون عادة باتخاذ العديد من القرارات كل يوم وتتراوح صعوبة هذه القرارات

(١): حمدي القدسي، وخذون شعبان، التسعير لمصانع الأحذية في مدينة الخليل، بحث بكالوريوس، جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠، ص ٥٥.

من تحديد أسعار البيع للمنتجات والخدمات المختلفة إلى تحديد عدد الموظفين أو العمال الذين يجب توظيفهم.

٣. نظم مساندة القرارات:

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحالات النادرة، وبالتالي يكون من الصعوبة التحديد المسبق للمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

٤. نظم دعم المديرين:

وهي نظم تعمل على تزويد الإدارة العليا بملخص (تقارير موجزة) عن الأنشطة والعمليات الرئيسية والمسندة في المشروع. ونظراً لأن الإدارة العليا تكون غالباً بحاجة ماسة إلى تكوين نظرة إجمالية لسير الأعمال في جميع وحدات الشركة، ولهذا فإن النظم تصمم لمساعدتها والتعرف على سير هذه العمليات دون إغراقها بالتفاصيل.

٥. النظم الخبيرة:

هي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات، حيث يعتبر أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي. ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين. وتقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير.

أسباب الحاجة لتطوير نظم المعلومات^(١):

✓ عدم صلاحية النظام الحالي للمنشأة بما يحتويه من نظم فرعية واجراءات والاساليب والوسائل اليدوية غير مجدي وغير فعال مع المقارنة مع البدائل الأخرى ومن هذه البدائل

(١): يونس أبو اسنينة، وسائد الحرباوي، دراسة تحليلية وتطويرية للمستشفى الأهلي، بحث بكالوريوس، جامعة بوليتكنك فلسطين، ١٩٩٩، ص ١٣.

ادخال اساليب ووسائل جديدة مثل الحواسيب ووسائل حفظ المعلومات والأساليب والوسائل اليدوية.

✓ التغييرات في البيئة الاقتصادية: فيجب أن تكون المنظمات متجاوبة مع هذه التغييرات فالمنظمات الناجحة تستخدم نظم خاصة في فترات الكساد والرواج، واستخدام أساليب ونظم لمسايرة الانفتاح الاقتصادي لذلك يجب عليها أن تأخذ بنظام متكامل ومطور للمعلومات لمعرفة البدائل المتاحة .

✓ الاختراعات والابتكارات العلمية والتكنولوجيا واستخدام أساليب جديدة في العمل ذلك أدى الى ظهور نظام متطور للمعلومات.

✓ التخطيط للمنظمة: يجب أن يرافق التخطيط للمنشأة تخطيط مماثل لكافة أقسامها وتخطيط مماثل لتطوير نظم امعلومات، فمثلا اذا كان التخطيط يهدف الى التوسع في أعمال المنظمة فان نظام المعلومات يجب أن يطور ليأخذ بالانتباه التوسعات المطلوبة في المستقبل.

✓ المنافسة: كثيرا ما تتطلب المنافسة وجود نظم حديث ومتكامل للمعلومات، فإذا اتخذت مؤسسة وسائل جديدة وحديثة لتطوير انتاجها أو خدماتها فيلاحظ أن كثيرا من غيرها من المنظمات المنافسة تحاول تبني هذه الوسائل حتى تستطيع أن تستمر وتواجه منتجات المنظمة المنافسة أو خدماتها.

✓ متطلبات السوق: كثيرا ما تحتاج زيادة الطلب على سلعة أو منتج معين تطورا مماثلا في نظم المعلومات المستخدمة فمثلا وجود منتج كالحاسب في اتلسوق أدى الى التفكير في تطوير نظم المعلومات .

المشاكل والصعوبات الشائعة في تطوير نظم المعلومات:

- ✓ المدة الزمنية من أجل التطوير طويلة جدا.
- ✓ عدم قدرة المنفذون للنظام العمل مع الجدولة المخططة للتنفيذ.
- ✓ المعلومات الرئيسية المطلوبة لم يتم الحصول عليه من النظم المطورة .
- ✓ الحاجة لمجهودات كبيرة للإنشاء، مع وجود قصور في الخبرات المتاحة .
- ✓ المكاسب المتوقعة من النظم لا يمكن الحصول عليها.

الفصل الثاني: التدريب

مناهج ووسائل التدريب

البيئات المناسبة للتدريب

أهمية وأهداف التدريب

مجالات التدريب

طرق تدريب العاملين

مراحل العملية التدريبية

آثار التدريب التنظيمية للتسمية والاجتماعية والقدية

دور نظم المعلومات في التدريب

الفصل الثاني

التدريب

الفصل الثاني: التدريب

مفهوم التدريب.

المبادئ الأساسية للتدريب.

أهمية واهداف التدريب.

مجالات التدريب وأنواعه.

طرق تدريب العاملين.

مراحل العملية التدريبية.

آثار التدريب التنظيمية النفسية والاجتماعية والفنية.

دور نظم المعلومات في التدريب.

الفصل الثاني التدريب

مفهوم التدريب

تتعدد التعريفات التي تتعلق بالتدريب وتتنوع إلا أنها تسير في اتجاه واحد نحو تحديد مفهوم شامل للتدريب.

فيعرف التدريب على أنه: " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير " (١).

ويعرف أيضاً أنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد " (٢).

وتعريف آخر يرى أن التدريب هو: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وفقاً لمصلحتهم ومصالح المنظمة، من خلال رفع إنتاجيتها بشكل عام " (٣).

يوصف التدريب بصفتين أساسيتين هما: الاستمرار والانتظام بمعنى أن التدريب لا يقف عند مستوى معين من المعرفة والمهارة نتيجة لتعقيد الحياة العملية وتغير أساليب العمل وظهور الاختراعات وصدور التشريعات والتعليمات المتطورة (٤).

(١): د. محمود السيد، ود. تحية حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، التعليم المستمر، كلية التجارة، ص ١٢٢.

(٢): د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ٢١١.

(٣): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٠.

(٤): د. محمود السيد، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

يتضح مما سبق انه على الرغم من تعدد تعريفات التدريب وتنوعها إلا أنها تدور حول أن التدريب هو محاولة لتغيير السلوك والاتجاهات كما أنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله. لذا يمكن استخلاص أن التدريب يتكون من ثلاثة أركان رئيسية هي:

أولاً : التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك.

ثانياً : التدريب محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستهدف.

ثالثاً : التدريب يكسب الأفراد الفاعلية في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

المبادئ الأساسية للتدريب

حتى يمكن للتدريب أن يحقق رسالته ويؤدي الدور المتوقع منه في تنمية وتطوير الأفراد والمنظمات والمجتمع وحتى يؤتي الاستثمار في التدريب ثماره ويحقق الهدف المرجو منه ويصبح تدريباً فعالاً، لابد أن تبنى خطته على أساس مجموعة من المبادئ أهمها: (١)

← التدريب نشاط رئيسي ومستمر :

يعتبر التدريب أمراً ضرورياً وليس أمراً كمالياً يمكن أن تأخذ به المنشأة أحياناً وتستغني عنه أحياناً أخرى، هذا إلى جانب كونه نشاطاً رئيسياً يشمل جميع المستويات الوظيفية، كما انه يعتبر نشاطاً مستمراً باستمرار حياة المنظمة.

← التدريب نظام متكامل :

يعتبر التدريب نظاماً متكاملاً فهو ليس نشاطاً عشوائياً بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية: مدخلات وعمليات ومخرجات وبينها علاقة تفاعل في محيط بيئي معين و يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

(١) : د. سهيلة عباس، ود. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان، دار وائل، ١٩٩٩، ص ١٢٣.

◀ التدريب نشاط إداري وفني :

يعتبر التدريب نشاطاً إدارياً تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح الأهداف وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة والتوجيه المستمرين. إلى جانب انه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة لتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج العلمية واختيار الأسلوب التدريبي.

◀ التدريب نشاط مركب:

يتكون التدريب من شقين أولهما نظري ويتمثل في عملية استيعاب معارف وثقافات، والثاني عملي ويتمثل في إجراء دراسة ميدانية وعمل أبحاث مستمرة مستمدة من الواقع العملي لنشاطات الإدارة، ويراعى تحقيق التوازن بين الجانبين.

◀ التدريب نشاط إيجابي:

يعتبر التدريب نشاطاً إيجابياً متبادلاً لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب.

◀ التدريب نشاط متجدد:

يعتبر التدريب نشاطاً متجدداً حيث أن الفرد دائم التغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها حيث تتغير تبعاً للظروف التي تمر بها المنظمة، وتبعاً لسياسات واستراتيجيات المنظمة، لذلك فالتدريب دائم التغير.

◀ التدريب نشاط تراكمي:

يعتبر التدريب نشاطاً تراكمياً حيث يتم التدرج في تقديم المادة التدريبية ابتداءً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ومن ثم إلى المشاكل الأكثر تعقيداً. ويسير التنفيذ بطريقة منطقية متراكمة حيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.

التدريب نشاط واقعي متطور:

لابد أن يكون التدريب واقعيًا من ناحية المادة والأسلوب، ومتطورًا يمد المتدرب بما هو جديد في مجال تخصصه.

أهمية وأهداف التدريب

أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في أنه لا غنى عنه حتى لأكثر المؤهلين علمياً فهو جزء من العمل، وهو عملية مستمرة تظل الحاجة إليه قائمة لأسباب كثيرة منها^(١):

- ❖ انتقال الموظف إلى عمل جديد.
- ❖ التغيير في التنظيم أو إجراءات العمل.
- ❖ استخدام أجهزة جديدة.
- ❖ تحسين أداء الموظف وزيادة إنتاجيته.
- ❖ يحقق الرضا الوظيفي للموظف.

وتتمثل أهمية وفوائد التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية^(٢):

١- أهميته للمنظمة.

٢- أهميته للأفراد العاملين.

٣- تطوير العلاقات الإنسانية.

١- أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة والمصممة بشكل جيد الفوائد التالية للمنظمة:

(١): يوسف القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، ط٢، شركة العبيكان، الرياض، ١٩٩١، ص ١٢٠.

(٢): د. سهيلة عباس، ود. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان، دار وائل، ١٩٩٩، ص ١٢٤.

- أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ب. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- ج. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- د. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- هـ. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- و. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ي. يساعد في تجديد وإجراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ز. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

٢- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

- أن الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد العاملين تتمثل بالآتي:
- أ. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - ب. يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - ج. يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل.
 - د. يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
 - هـ. يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

٣ - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التدريب الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ب. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- ج. تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

أهداف التدريب:

- التدريب أنواع، ومستوياته كثيرة، ومبادئه تحتم أن يكون له هدف، أو أهداف. ومن هذه الأهداف: (١)
١. خلق قوة عاملة متدربة تدريباً كافياً وتزويدها بمعلومات وخبرات ومهارات جديدة ليس لها إلمام سابق بها أو أن مستوى معرفتها كان بسيطاً.
 ٢. لرفع مستوى الأداء ومعدلاته.
 ٣. تعريفها بطرائق جديدة أو عادات جديدة .
 ٤. تحسين النواحي السلوكية والعلاقات الإنسانية وارشادها إلى الاتجاهات السليمة التي يتطلبها التدريب.
 ٥. مساعدة الموظفين على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم وقدراتهم وتسميتها.
 ٦. تشجيع الموظفين على العمل النافع.
 ٧. إيقاظ شعور التعاون في نفوسهم.
 ٨. إعداد الموظفين لوظائف ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظائفهم الحاضرة وذلك بسد الفراغ الذي قد ينجم عن إنهاء خدمة الموظف .

(١): ميخائيل جميعان، أسس الإدارة العامة، ١٩٦٩، ص ٣٨٩.

٩. تعريف الموظفين بوظائفهم الخالية وأهدافها وما يحيط بها وكيفية أداء هذه الوظائف ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية .
١٠. تعريفهم بمقاييس الإنجاز والمهارات الإضافية التي يحتاجون إليها لاستكمال متطلبات وظائفهم.
١١. إعطاء كل موظف الفرصة لاعداد نفسه لوظيفة أعلى بانتظاره .
١٢. تدريب الموظفين على مهارات الإشراف لأن هذه المهارات تعتبر عوامل أساسية في أعمال المؤسسات العامة ، وذلك لأنه تقع على المشرف بعض مسؤوليات الإدارة .
١٣. تشجيع الإدارة على معرفة المبادئ الإدارية وإجراءاتها .
١٤. تزويد الإدارة بالطرق التي تنمي القيادة العلمية .

مجالات التدريب وأنواعه

✓ يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل التالية^(١):

١. التدريب في المراحل الأولى.

٢. التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

أولاً: التدريب في المراحل الأولى:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حيث يتم الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تعريف بالعمل والمنشأة.

(١) د.صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ٢٢١.

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى:

١. التوجيه العام:

ويهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل واهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، ووضعه في خط تحديد الأهداف. ومن خلاله يمكن تعريف الموظفين الجدد لبعضهم وتعريفهم بالموظفين القدامى^(١).

٢. التدريب التخصصي الابتدائي:

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

٣. التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ثانياً: التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

الغرض من هذا النوع هو تجديد المعلومات التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه. أو يكون بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى.

✓ ويمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

(١) التدريب التخصصي :

يشمل التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص. يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

(١) د. مروان جلعود، إدارة المصادر البشرية، محاضرات سابقة، ٢٠٠١.

(٢) التدريب الإداري:

يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات.

(٣) التدريب الإداري القيادي:

هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

أ. مستوى الإشراف الأول:

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

ب. مستوى الإدارة الوسطى:

هو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول والى مستوى أقل من مباشرة من مستوى الإدارة العليا.

ج. مستوى الإدارة العليا:

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

(٤) التدريب المهني:

هذا النوع من التدريب 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.

طرق تدريب العاملين

هناك الكثير من الطرق التي تعتمد عليها الإدارة في التدريب للأفراد العاملين، ومن أكثرها شيوعاً الآتي (١):

١- التدريب في موقع العمل:

كما يظهر من التسمية، فالتدريب هنا يكون في موقع العمل إذ يكون المتدرب تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل بها يوجهه ويرشده.

٢- التدريب خارج العمل:

ويتم ذلك عادة في قاعات تدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى. وهناك عدة أساليب متبعة في التدريب خارج العمل منها:

أ. أسلوب المحاضرات:

وهذا أسلوب تقليدي في التدريب يقترب من التعليم حيث يتولى دوراً أساسياً كمقدم للمعلومات. وينفع ذلك في الجماعات كبيرة وفي الدورات التوجيهية للعاملين الجدد، لتعريفهم طبيعة العمل وحقوقهم وواجباتهم.

ب. 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.

(١) د. محمد القريوتي، إدارة الأفراد، ط ١، عمان، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠، ص ١٥٩.

ج. التناوب في العمل:

ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تدريب الموظف عن كطريق قيامه بالعمل في كل قسم تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتعلم العامل مختلف الأعمال ويأخذ خبرة مناسبة. وهذا ما تطبقه بعض البنوك على موظفيها الجدد.

د. طريقة دراسة الحالة:

حيث يقدم للمتدربين هنا وصف لمشكلة إدارية معينة، تجري مناقشتها بين المتدربين ليقتروا الحلول، وقد يعطون أحيانا الحل.

هـ. طريقة لعب الأدوار:

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

و. المباريات الإدارية:

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

ز. التلمذة أو التمهين:

وفيه يقوم المتدرب بتلقي معرفة علمية من ناحية وتطبيق عملي أخرى بحيث يتدرج في المهنة من مبتدئ إلى مهني.

مراحل العملية التدريبية

تعرف العملية التدريبية على أنها مجموعة من الأنشطة أو العمليات التي توجه لمجموعة من الأشخاص المشاركين أو المتدربين في برنامج تدريبي معين لاهداف معينة (١).

مراحل العملية التدريبية :

يمكن تقسيم هذه العملية إلى ثلاث مراحل أساسية وهي:

١. تصميم البرنامج التدريبي.

٢. تنفيذ البرنامج التدريبي.

٣. تقييم البرنامج التدريبي.

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي:

ويطلق على هذه العملية مصطلح تخطيط البرنامج التدريبي، فلتحقيق الأهداف التدريبية يجب القيام بالتخطيط للتدريب لأن التخطيط السليم يفتح أمامنا آفاق المستقبل للاستفادة من جميع الإمكانيات المتوفرة والكشف عن الطاقات الكامنة واستغلالها في تحقيق الأهداف التدريبية ويقوم المسؤولون بإعداد البرامج التدريبية بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تحد من نتائجها أو تعرقلها وبحيث تكون كفيلة بتلبية احتياجات المتدربين وامتدادهم بالمعلومات والمهارات الجديدة. ويمكن القول أن هذه المرحلة تمر بمجموعة من الخطوات:

١. جمع وتحليل المعلومات (٢).

أن قيام المسؤول عن التدريب في المنشأة بجمع المعلومات والبيانات التي تمكنه من إعداد الخطة التي تفي باحتياجات العاملين وإمكانيات المنشأة أمر ضروري لأنه يمكن استخلاص بعض

(١): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٥.

(٢): د.صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، ١٩٩٩، ص ٢٢٩.

المؤشرات منها، والتي لها اثر على الخطة التدريبية ومنها معلومات عن التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي أو معلومات عن مشاكل الاتصالات مثلا.

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن تحديد الحاجات التدريبية تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف التي تتمثل بالأمور التالية:

- ♦ قلة المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين .
- ♦ ضعف المهارات والقدرات لدى بعض العاملين .
- ♦ خطأ في سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم.
- ♦ وجود تغييرات تنظيمية عند وجود منتج أو خدمة جديدة .

ومن اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فانه يمكن استخدام الأسلوب التالي^(١):

◀ تحليل المنظمة: وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي بحاجة إلى التدريب .

◀ تحليل العمليات: وذلك من اجل تحديد ما يتضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.

◀ تحليل الفرد: من اجل تحديد من يحتاج إلى التدريب وما هي المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

(١): د. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط١، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٠٢

٣. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم السلوكية. وهذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه، فالاحتياجات التدريبية تغطي تحديد الأفراد العاملين الذين بحاجة للتدريب والمجالات المطلوب تدريبهم بها وتحديد التغيرات في معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ولذلك يجب تحديدها بشكل دقيق^(١).

ويجب أن يراعى تحديد حاجات العمل الحالية وكذلك يجب أن تراعى الاحتياجات المستقبلية ولذلك يجب ترجمة أهمية الحاجات الحالية والمستقبلية في شكل خطط طويلة الأجل للتدريب والتطوير، ويتعلق مفهوم الحاجات التدريبية بالوضع الحالي بما يلي:

١. نقص في معارف أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات.

٢. ضعف في الأداء أو في العلاقات يمكن علاجه.

٣. مشكلة محددة يراد حلها .

أما فيما يتعلق بالوضع المستقبلي فهو تكملة للجوانب السابقة أو تعديلها أو تغييرها وبذلك الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع يمكن جسرهما عن طريق التدريب المخطط له.

٤. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :

لكي يلبي البرنامج التدريبي الاحتياجات يجب أن يتم تحديد المهارات اللازمة لهذه الاحتياجات، ومن هذه المهارات^(٢) :

(١): د. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط١، ١٩٩٦، ص ٩٥.

(٢): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٦.

٣. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم السلوكية. وهذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه، فالاحتياجات التدريبية تغطي تحديد الأفراد العاملين الذين بحاجة للتدريب والمجالات المطلوب تدريبهم بها وتحديد التغييرات في معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ولذلك يجب تحديدها بشكل دقيق^(١).

ويجب أن يراعى تحديد حاجات العمل الحالية وكذلك يجب أن تراعى الاحتياجات المستقبلية ولذلك يجب ترجمة أهمية الحاجات الحالية والمستقبلية في شكل خطط طويلة الأجل للتدريب والتطوير، ويتعلق مفهوم الحاجات التدريبية بالوضع الحالي بما يلي:

١. نقص في معارف أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات.

٢. ضعف في الأداء أو في العلاقات يمكن علاجه.

٣. مشكلة محددة يراد حلها .

أما فيما يتعلق بالوضع المستقبلي فهو تكملة للجوانب السابقة أو تعديلها أو تغييرها وبذلك الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع يمكن جسرهما عن طريق التدريب المخطط له.

٤. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :

لكي يلبي البرنامج التدريبي الاحتياجات يجب أن يتم تحديد المهارات اللازمة لهذه الاحتياجات، ومن هذه المهارات^(٢):

(١): د. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط١، ١٩٩٦، ص ٩٥.

(٢): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٦.

• مهارات لغوية كالقراءة والكتابة .

• مهارات فنية كقيادة سيارة .

• مهارات إقامة علاقات مع الآخرين كالاتصالات.

• مهارات فكرية كالخطيط.

٥. وضع المنهاج التدريبي:

ينظم محتوى المنهاج التدريبي بعد تحديد الحاجات واهداف التدريب، بحيث يتضمن ما يهدف إليه البرنامج من تغيير. فالمنهاج التدريبي هو عبارة عن الموضوعات أو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين. أما عن مصادر المنهاج التدريبي فتكون من البيانات الوظيفية، والوثائق ومنها أدلة التنظيم والمهام، وأدلة السياسات، إجراءات التشغيل، الكتب المرجعية، الدوريات وما شابه ولكن أهمها البيانات الوظيفية^(١).

٦. اختيار أسلوب التدريب:

كما أوضحنا سابقا فان هناك العديد من أساليب التدريب يتم من خلالها نقل المحتوى أو المنهاج للمتدربين. ومن المهم أن يكون هذا الأسلوب متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه.

وهناك عدة معايير لاختيار الأسلوب المناسب منها^(٢):

- ♦ عدد المشاركون في البرنامج التدريبي.
- ♦ مؤهلات وخبرات المدربين.
- ♦ إمكانيات المنظمة وظروف العمل داخلها.

(١): د. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط١، ١٩٩٦، ص ٩٥.

(٢): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٧.

٧. اختيار المدربين:

يعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختيار المدربين لانهم يمثلون الوسيلة التي سيتم نقل المادة التدريبية عن طريقها.

هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها المدرب الناجح منها الشخصية القوية والمرونة والصبر اللباقة والثقة بالنفس والخبرة.

٨. اختيار المتدربين :

هناك مؤسسات تضع شروط للشخص الذي يريد أن يخضع للبرنامج التدريبي تحت التنفيذ، وخاصة في المعاهد التدريبية المتخصصة أو الغرف التجارية للصناعة تعرض وجود لبرنامج تدريبي مقابل مبلغ محدد، ويمكن أن يكون أكثر من يعرض عليهم لديهم الرغبة والقدرة على التدريب من الناحية المهنية، ومن الأفضل وضع شروط يجب توفرها لدى المتدربين ومنها أن يوجد لدى المتدرب مؤهل علمي أو خبرة عملية حتى يستفيد أكبر استفادة من إمكانيات البرنامج.

بالإضافة للعمر وحجم البرنامج، وأن تكون لدى المتدرب حاجة حقيقية للتدريب تحدد بدقة وأن تكون لديه فناعة بجدوى التدريب وأهميته له وللمؤسسة وأن يتناسب مستواه مع مستوى البرنامج^(١).

٩. تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

ويكون ذلك ضمن ثلاث اختيارات^(٢) :

♦ في مكان الوظيفة.

♦ أو في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنظمة.

♦ أو في مكان خارج العمل.

(١): د. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط ١، ١٩٩٦، ص ٩٥.

(٢): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٦٩.

١٠. تحديد فترة البرنامج التدريبي:

تختلف فترة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر وذلك حسب طبيعة المادة التدريبية، والأسلوب المستخدم في التدريب، ومدى استطاعة المتدربين أن يتفرغوا للتدريب.

١١. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

ومنها قاعات تدريب مجهزة ووسائل الإيضاح اللازمة وجهاز سكرتارية لتقديم خدمات الطباعة والتصوير ومكتبة للاطلاع ومسؤول إداري للبرنامج.

المرحلة الثانية تنفيذ البرنامج التدريبي:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مهمة وخطيرة، ففيها نتبين سلامة التخطيط. وتشتمل على^(١):

- ♦ إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيق النتائج الزمني للبرنامج .
- ♦ إدارة البرنامج واخراجه إلى حيز التنفيذ.
- ♦ متابعة المدربين والمتدربين.

المرحلة الثالثة تقييم البرامج التدريبية:

يمكن اعتبار التقييم على انه مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه وكفاءة كلا من المدربين والمتدربين^(٢).

يمكن تلخيص أهداف التقييم بالنقاط التالية:

- ♦ الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتقييمه وتنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تلافيتها مستقبلا.
- ♦ المدربون ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

(١): د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩، ص ٢٣١.

(٢): جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦، ص ٢٧١.

♦ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ويتم تقييم البرامج التدريبية على ثلاث مراحل؛ قبل التنفيذ وذلك لاكتشاف أي ثغرات أو نواحي قصور عند تصميم البرنامج، وأثناء التنفيذ بهدف التأكد من أن التنفيذ يسير طبقاً للتخطيط، وأخيراً بعد التنفيذ لقياس مدى حقيقة البرامج من تلبية للاحتياجات التي صممت من أجلها.

آثار التدريب التنظيمية والاجتماعية والفنية والنفسية

إن وظيفة تدريب الموظف كثيراً ما لا تقدر حق قدرها ولا تلقى التأييد الكافي كإحدى أدوات الإدارة وأحد مكونات شؤون الموظفين، فتدريب الموظف جزء لاغنى عنه كما انه جزء لا يتجزأ من الإدارة الجيدة لما له من آثار من شأنها تحسين كل مستويات المنظمة على الصعيد التنظيمي والاجتماعي والنفسي والفني لدى الموظف، ومن هذه الآثار:

(١) الآثار التنظيمية^(١):

التدريب يجعل الموظف على قدر كبير من المعرفة بشمولية العمل وإدراك حدوده في السلطة والمسؤولية كما أن التدريب يعمل على زيادة وعي الموظف بأهمية الوقت وكيفية إدارته بشكل أفضل. ومن شأن التدريب أيضاً التقليل من معدلات دوران العمل الناتج عن عدم الرضى الوظيفي أو الملل من الروتين في أداء المهام، فالتدريب يقضي على ذلك من خلال تجديد وتنشيط مهارات الموظف.

(٢) الآثار الاجتماعية:

يعمل التدريب على توحيد جماعة العمل بوحدة متكاملة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والإنسانية بتظافر جهودها والتعاون بين أفرادها، مما يؤدي إلى تخفيف الصراع بين هؤلاء الأفراد. يساعد التدريب أيضاً الموظف على الارتقاء بقيمه والالتزام والمواظبة في العمل، واحترام قوانين ولوائح العمل.

(١) : P٩٥، ١٩٦٤، Richod D. Rwing، USA، First Edition، Management Training، Mc Larney.

٣) الآثار الفنية^(١):

يساهم التدريب في تحسين المعرفة الفنية المتخصصة في مجال العمل، فمثلا يعمل على تنمية قدرة الموظف على اتخاذ القرارات وفي مواجهة المشكلات أثناء العمل بتوفير معلومات عن هذه المشكلات وإيجاد بدائل مناسبة لحلها واختيار الأفضل منها. وللتدريب دور في تطوير القدرة على الاتصال مع الآخرين وتوفير الرغبة الدائمة في العمل.

٤) الآثار النفسية:

يركز التدريب أيضا على الجوانب النفسية للموظف من حيث زيادة الثقة والأمن النفسي لمساعدته على الأداء والتفوق وزيادة الرضى الوظيفي لديه والارتقاء بمستوى ولائه لعمله، وتعديل اتجاهاته وسيطرة الموظف على نفسه وضبط انفعالاته .

نور نظم المعلومات في التدريب

عرفنا من المقدمة عن نظم المعلومات أنه يمكن اعتبار منظمات الأعمال نظاما يتكون من عدد من النظم الفرعية (فروع ، أقسام ، مجالات وظيفية) وترتبط هذه النظم وتتكامل مع بعضها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويتم ذلك التكامل من خلال التنسيق وتخطيط الأنشطة الخاصة بكل نظام فرعي ليساهم في تحقيق الأهداف، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفر المعلومات عن الأنشطة الجارية في جميع المجالات الوظيفية ومدى انسجامها مع الخطط المقررة، فالمعلومات إذن ضرورية جدا لتمكين المدراء في هذه النظم الوظيفية من تخطيط أنشطتهم والتنسيق فيما بينها والرقابة على تنفيذ هذه الخطط وحل المشكلات التي تعيق وصولهم إلى الأهداف المقررة .

(١): ناصر العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، ط١، مرام للطباعة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣، ص٤٣٥.

وبالنسبة لنظم المعلومات الإدارية والتي تقوم بتقديم بشكل أو بآخر خدمات معلوماتية إلى الإدارة وتساعد في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، فيمكن تضمينها حسب المستوى الإداري المستهدف إلى^(١):

١. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة في المستوى التنفيذي:

وتسمى هذه النظم نظم معالجة العمليات، كالعمليات المحاسبية وإعداد الفواتير ومعالجة طلبات الزبائن وإصدار الشيكات وعمليات الحجز في الطائرات ووسائل النقل وغيرها. وتسمى هذه النظم نظم معالجة العمليات.

٢. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوسطى:

ومن أمثلة هذه النظم: نظم المعلومات المالية ونظم معلومات التسويق ونظم معلومات الأفراد ونظم معلومات الموارد البشرية والتي سيتم التركيز عليها لتوضيح أهمية نظم المعلومات في تدريب العاملين.

٣. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة العليا في المنظمة:

وتعتبر نظم مساندة القرارات ونظم مساندة المديرين.

نظم معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information System)^(٢) :

إن الموارد البشرية كغيرها من الموارد تتطلب من إدارة المنظمة اهتماما وعناية خاصة بهدف توفير المهارات اللازمة كما ونوعا والمحافظة عليها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة منها. وهذا يتم عادة من خلال وظيفة إدارة الأفراد في المنظمة والتي أصبح يطلق عليها في المنظمات الحديثة وظيفة تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) وذلك لإبراز أهميتها وتركيزها على ضرورة

التنمية المستمرة للمهارات البشرية باعتبارها أهم موارد المنظمة على الإطلاق

(١): جامعة القدس المفتوحة، أنظمة المعلومات الإدارية، ص ٢٧١.

(٢): Raymond Jr., Mcleod, New Jersey, Prentice-Hall, ١٩٩٥.

وتتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية التقاط ومعالجة البيانات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة، فهي تقوم باستقبال البيانات الخاصة بالعاملين في المنظمة ومعالجة هذه البيانات ليتم من خلال ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين، وهذه هي الوظيفة الأولى لنظام معلومات الموارد البشرية. ومن الوظائف الأخرى لنظام معلومات الموارد البشرية فهي العمل على تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر، كما يجب أن يتضمن هذا النظام البيانات المتعلقة بالفرص التدريبية التي حصلوا عليها الأفراد والتي يمكن أن يحصلوا عليها في المستقبل.

ومن الخصائص الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية أنه يتكون من عدد النظم الفرعية أهمها التدريب وتنمية المهارات، والتي تقوم بتدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم الحالية أو إكسابهم مهارات جديدة وذلك لمواجهة متطلبات العمل المتغيرة نتيجة لظهور تقنيات وأساليب عمل جديدة، وبفضل هذه الوظيفة تقوم المنظمة بالتحكم في مستوى المهارات المتوفرة لديها وتوجيهه للوصول إلى تلبية الاحتياجات لهذه المهارات.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

قد تفرق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي كانت موضوع للدراسة
لا هي دراسة أبحاثها فطلب منها أو نسبة وطراها ثم التفرقة عن الباحثين في الدراسات
التي تكون في عملية التكاثر بين أن هناك أسباب لتعدد الأراء فيها

1- أن الأراء بحاجة للاختلاف بمرور الزمن أو تغير وجهة ما وذلك التفرقة على الباحثين

الفصل الثالث

2- أن الأراء لا يكونون بمنزلة واحدة بل قد يتفقون بين أكثر من وجهة ما ويجب التفرقة عنها
بكونها مطالب غير متكافئة

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة هي تلك البحوث التي
وأصبح أن يعود للدراسات السابقة في حالة اكتشاف المؤلف المنهجيات والبيانات من المناهج
التربوية ومن ثم تطويرها ومعالجتها بعد التفرقة والتفصيل أن تكون قيمة علمية التي تساعد
الباحث على تطوير عمله العلمي من التفرقة في الواقع والممارسة العملية .
وتعتبر التفرقة في بحث الدراسات التربوية كل ما يقع من أبحاثها من واقع الكتاب والكتاب في
مجالها من واقعها من حيث المنهجية التي يتوقف عليها الباحثين والبيانات على المنهجيات التي اكتسبت
تخرج عنها والتفرقة في البحث العلمية لتعلم الباحثين الذين كانوا للدراسة وكانت لهم المشاكل
في عملية البحث التربوية من وجود صعوبات تربوية وعلمية في التفرقة في أقطاب الأبحاث

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

لقد قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي تتعلق بموضوع التدريب:

✓ ففي دراسة أجراها الطالب معاذ أبو سمحة وعنوانها "أثر التدريب على العاملين في شركات التأمين في مدينة الخليل" بين أن هناك أسباب لتدريب الأفراد منها:

١- إن الأفراد بحاجة للالتحاق بدورات تدريبية فور توليهم وظيفة ما وذلك لقدرتهم على القيام بمهام تلك الوظيفة.

٢- إن حيثيات الوظيفة تتغير ولذلك وجب التماشي مع هذا التغيير للاستمرار في الوظيفة.

٣- إن الأفراد لا يقومون بعمل واحد بل قد يتقلون بين أكثر من وظيفة مما يوجب تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم.

٤- إن التقدم التكنولوجي يتطلب أحيانا إلغاء بعض الوظائف وإنشاء وظائف أخرى غير وظائفهم.

٥- إن التقدم في الصناعة يتطلب مهارات معينة لا تتوفر كما يجب في الأفراد الحاليين إلا في حالة إخضاعهم للتدريب على تلك المهارات الجديدة.

وأوضح أن جهود التدريب تكون فعالة في حالة اكتساب الموظف للمعلومات والمهارات من المناهج التدريبية ومن ثم تطبيقها وممارستها بعد التدريب ، لذلك يجب أن تتوفر البيئة المناسبة التي تساعد الموظف على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الواقع والممارسة العملية .

وأظهرت الدراسة أن معظم البرامج التدريبية كان الدافع من إجرائها هو رفع الكفاءة وكانت في معظمها برامج تدريبية متخصصة تشمل الموظفين القدامى والجدد غالبا ، والمعلومات التي كانت تطرح عملية ونظرية وكانت قيمة وحديثة لمعظم الموظفين الذين تلقوا التدريب ، وكانت أهم المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية عدم وجود سياسات تدريبية واضحة في الشركة في أغلب الأحيان .

✓ وفي دراسة ثانية للطالب خالد رمضان الدودة من جامعة الخليل بعنوان " مدى مراعاة التدريب في البنوك التجارية في مدينة الخليل "، تحدث فيها عن واقع التدريب وطبيعة البرامج التدريبية في البنوك التجارية والمحلية ، وحاول معرفة الأساليب والأدوات المستخدمة في التدريب . وقد لاحظ من خلال دراسته أن غالبية الموظفين العاملين في البنوك تعتبر أن التدريب يحقق العديد من الفوائد للموظفين منها تنمية المهارات والقدرات لديهم ، وتقليل الأخطاء ، وزيادة الإنتاج وتقليل النفقات وزيادة التنسيق بين الموظفين .

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها :

- أن تقوم إدارة البنوك بعمل دورات تدريبية للموظفين بشكل مستمر ودوري .
- أن تقوم البنوك باستخدام التدريب على جميع المستويات الإدارية وليس فقط على مستوى معين .
- أن يقوم بالتدريب أشخاص متخصصين في ذلك .
- أن تكون هناك متابعة مستمرة من قبل الإدارة العليا على الموظفين أثناء حصول التدريب .
- أن يتم أخذ آراء الموظفين واقتراحاتهم وتوصياتهم بالنسبة للبرامج التدريبية .
- أن يكون التدريب فعال ويهدف قدر الإمكان على تعزيز القدرات والمهارات لدى الموظفين
- الاستمرار باستخدام أساليب مختلفة من الرقابة حتى تعزز القدرات لدى الموظفين بكل الوسائل والإمكانات المتاحة .

✓ وفي دراسة أخرى للطالبة رانة نيروخ كانت عن " واقع التدريب الإداري وأثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الخليل "، حيث حاولت الباحثة توضيح واقع التدريب ومعرفة مدى أثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، ومعرفة المشاكل والأسباب التي تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه .

وكانت من أبرز هذه المشاكل التي يتعرض لها الموظفون أثناء عملية التدريب كانت تلك المتعلقة بمكان التدريب، والمتعلقة بأوقات التدريب، وفترة التدريب، والأجهزة المستخدمة في التدريب. وكان من الملاحظ نتيجة لدراستها أن أغلبية المتدربين قد تعرضوا لمشكلة مكان التدريب وفترة التدريب. لذلك أكدت الباحثة على وجوب التنسيق بين المتدربين والمؤسسة التي تقوم بالتدريب في معرفة وتحديد مكان وأوقات التدريب لكي تناسب جميع المتدربين دون استثناء.

وكان مما توصلت إليه أيضا أن التدريب له الأثر الكبير على أداء الموظفين حسب ما أكده المدراء، وقد أكد ما نسبته (٦١,٣%) من المدراء الذين شملتهم الدراسة أن هناك أثر واضح للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي. هذا إلى جانب أثره على زيادة الرضى الوظيفي عند العاملين كما أكد (٥٨,١%) من المدراء، وأثره في تقليل نسبة الغياب، وازدياد الالتزام الوظيفي، وحصول الموظفين على ترقيات وحوافز مهنية.

وقد أوصت الباحثة بما يلي :

- أن يكون هناك تقييم بين حين وآخر للمتدربين حتى يرى مدى استفادة المتدربين من التدريب وهل هذا التدريب جاء بالمنفعة للمؤسسة وما هي الدورات التي يجب أن يبعث لها الموظفين والتي تحتاجها المؤسسة.
- ربط النشاط التدريبي وما ينتج عنه من تحسن في الأداء في نظام الترقيات والحوافز وذلك ليكون التطور في الأداء ودرجة الكفاءة هو أداه وطريق التطور الوظيفي للفرد في المؤسسة فيكون تحسين الأداء، ويكون التطور في الموقع الوظيفي متلازمان بحيث يكون هذا التلازم دافعا للعاملين والموظفين لأخذ النشاط التدريبي مأخذ الجد .

• معالجة العوائق التي تمنع من تطبيق المكتسبات في التدريب إن وجدت في المؤسسة والتي من أهمها الإدارة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء والتي تمنع الحرية في العمل وبالتالي تمنع فرصة التطبيق للمكتسبات من التدريب .

• لا بد من وضع خطط شاملة للتدريب في كافة الدورات حيث يصبح التدريب فيها حقيقة وجزء أساسي من خططها وأهدافها وأن تطرح برامج تدريبية بعد تحديد الحاجات التدريبية .

• لا بد من قيام المدراء بالتعرف على الدورات اللازمة للمؤسسة من خلال الموظفين عن طريق إعطاء استبيانات للموظفين أو عمل مقابلة مع بعض الموظفين.

✓ وهناك دراسة للطالبة كارولين جاسر من جامعة بيت لحم بعنوان " أثر برامج التدريب والتطوير في نجاح المنشآت الصناعية في القطاع الخاص "، حيث تطرقت الباحثة إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها لنجاح أي برنامج تدريبي، وقد جاء في بحثها أن " الاحتياجات التدريبية تظهر عندما يكون هناك نقص في المعلومات أو المهارات لدى العاملين أو عندما يطرأ تعديلاً أو تغييراً في واجبات ومسؤوليات الأفراد، أو في حالة استخدام الحاسوب الآلي وغيرها من الأمور التي تحتاج إلى تدريب. لذلك يجب على المنشآت أن تقوم بتحليل وبحث لتحديد أين سيتم التدريب وفي أي قسم من الأقسام التي يحتاج أفرادها إلى التدريب، وتحليل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وما هي المهارات التي يحتاج إليها الأفراد.

وكانت إحدى توصياتها أنه يجب على المنشآت أن تقوم بتحديد الحاجة التدريبية بشكل دقيق ومنظم وإيصال هذه المهمة إلى الأفراد المؤهلين لذلك.

✓ وفي دراسة حول "واقع التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية في رام الله" أجراها الطالب محمد طلال سلامة من جامعة بيرزيت.

قال بأنه يمكن القول بأن هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة، أو تكون اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعيق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة لذلك وحتى نأخذ بعين الاعتبار مساهمة ونتائج التدريب هناك عاملان هاما يجب أخذهما في الحسبان:-

- أ- مدة إسهام التدريب في الحل الكلي للمشاكل التي نواجهها.
- ب- نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل حلول أخرى بديلة مثل توظيف عمالة مدربة أصلا أو عمالة أجنبية في حال نقص العمالة المدربة محليا حيث أن مساهمة التدريب قد تكون (١٠٠%) في حل مشاكل الأداء أو تكون جزء من الحل أو لا نقدم حلا والحالة الثانية أي المساهمة في الحل هي الأكثر شيوعا.

✓ ودراسة سابقة أخرى حول "كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة في المؤسسات العامة والخاصة" للطالبة سفانة البكري -جامعة الخليل.

وقد توصلت الباحثة إلى أن التدريب في القطاع العام يخضع لنوع من البيروقراطية، أي كثرة الإجراءات الروتينية، التي تأخذ الوقت الكثير ليتم اتخاذ القرار للقيام بالتدريب. أما بالنسبة للقطاع الخاص فإن هناك نوع من السرعة في اتخاذ القرارات.

وكان من التوصيات التي أوصت بها الباحثة بأنه يجدر الإشارة والنظر إلى التدريب على أنه واحد من سياسات إدارة الموارد البشرية يتفاعل ويتكامل معها يؤثر فيها ويتأثر بها.

✓ في كتاب بعنوان "إدارة الأفراد" للدكتور طارق الحاج وآخرون، ذكر فيه المؤلفون أن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنشأة من العمالة عن فترة زمنية مقبلة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقدير درجات كفاءتها في العمل؛ بل تشمل عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها.

فالتدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة شؤون الموظفين لأنه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، ولأنه يزود القوى البشرية في المنشأة بكفاءات على تحسن من أدائهم وتعاونهم على استيعاب المستجد من وسائل حديثة للعمل.

واعتبر المؤلفون أن من أهم نقاط الضعف التي يعاني منها التدريب انفصاله عن الاستشارات والبحوث الإدارية وخاصة في عالمنا ودول العالم الثالث، والنظرة الصحيحة هي تلك التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطين الآخرين الذين تقومون بها مؤسسات التنمية الإدارية.

✓ كتاب آخر للدكتور عمر عقيلي بعنوان " إدارة القوى العاملة "، حيث أشار فيه إلى الفوائد التي يحققها التدريب والتي يمكن أن تحصل عليها المنظمة فيما إذا قامت ونفذت هذا النشاط بشكل مخطط ومرسوم وسليم، ومن هذه الفوائد:-

١. ارتفاع الإنتاجية لدى العاملين.
٢. رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم وكفاءتهم في العمل.
٣. إعداد صف ثاني مؤهل ومدرب للترقية.
٤. تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد وقلة الأخطاء.
٥. التدريب يعمل على استقرار الإنتاج في المنشأة.
٦. يساهم التدريب في التقليل من حجم الإشراف الإداري.
٧. يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من أخطار العمل.

وذكر المؤلف أيضاً أن التدريب والتنمية كأحد الأنشطة الرئيسية والأساسية التي تقوم بها إدارة القوى العاملة، له علاقات متعددة مع أنشطتها الأخرى كما يلي:-

◀ العلاقة مع تخطيط القوى العاملة:-

يسعى تخطيط القوى العاملة إلى حصر تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد والمهارة والتخصص، وهذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها لاشك أنها تحتاج إلى تدريب، إذا أن أهداف التدريب المستقبلية للعمال الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة.

◀ العلاقة مع قياس وتقييم الأداء:-

يتقرر احتياجات التدريب على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم الأداء للعاملين فهذه النتائج تعطي فكرة تحليلية عن مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال القياس مبينة الضعف، وأسباب انخفاض مستويات الأداء، وهل هذه المشكلة تتطلب تدريب أم تتطلب تحفيز.

◀ العلاقة مع الاستقطاب:-

كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة، قلت الجهود التدريبية، والعكس بالعكس وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته، سينعكس أثره إيجاباً في نشاط التدريب.

◀ العلاقة مع الحوافز:-

من المهم أن تكون المكافآت مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل لأن ذلك يعد حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب، واستخدام الحوافز في مجال التدريب مهماً نجعل العاملين يقدمون على الدخول في البرامج التدريبية، أيضاً من أجل الحفاظ على التأثير الحافزي لهذه البرامج.

✓ كتاب بعنوان "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" للدكتور صلاح الشنواني يرى فيه أن المنظمة تحتاج إلى تدريب الأفراد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل في المشروع كما يحتاج إلى إعادة تدريب الأفراد العاملين فيه إما لكي يشغلوا مراكز جديدة وإما لمقابلة أية تغيرات حدثت في العمل

أو في العمليات نتيجة تطورات تكنولوجية جعلت الأساليب القديمة المتبعة في العمل لا تتماشى مع التطورات.

ويرى أيضاً أن مجالات التدريب تتمثل فيما يلي:

١- التدريب على العمل للأفراد الجدد وإعادة تدريب القدامى:

حيث يرى أن الغرض من التدريب على العمل للأفراد الجدد هو الذي يؤول إلى درجة من المعرفة والمهارة التي تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، والغرض من تدريب الأفراد القدامى هو انه بمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المنظمة فانه يحتاج إلى التدريب لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والتقليل من النفقات.

٢- التدريب الإشرافي الإداري:

يؤكد الشنواني على أن الأفراد كلما ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المنظمة فانهم يصبحون بحاجة إلى زيادة تنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات.

٣- التدريب لتعليم الأفراد وتنقيفهم:

يؤكد الشنواني أن التدريب ليس فقط على الأعمال المطلوب من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المنظمات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروس في مجالات علمية وثقافية. ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط وإنما من المتوقع أن تستفيد منه المنظمة أيضاً بطريقة غير مباشرة من خلال زيادة المعرفة لدى الأفراد واتساع أفق تفكيرهم.

✓ وكتاب آخر للدكتور عبد الفتاح الشملة بعنوان "إدارة التدريب" ابرز فيه أن القيام بعملية تقييم اثر التدريب هو الجهد الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار منذ اللحظة الأولى للتفكير بالتدريب، وبهذا فقد أشار إلى أن التقييم يجب أن يكون مرحلياً من خلال الإجراءات اليومية ونهائياً من خلال

التقييم الشامل، وقد أكد الكاتب على أن مسؤولية تقييم اثر التدريب لا تنحصر في الإدارة العليا، وإنما المدرب والمدرّب والمؤسسات المتخصصة والزملاء لهم دور لا يمكن إهماله.

وقد خلص إلى القول بان من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة التدريبية فعالة في عملها هو ممارسة التقييم بمنظور شمولي ينطوي على النظر للبنية التحتية، المدرب، البيئة، المادة التدريبية، واكد على أن القيام بعملية البحث العلمي في إطار تقييم اثر التدريب هي ضرورة ملحة من وقت لآخر.

✓ كتاب بعنوان "إدارة القوى البشرية" لعبد الهادي درة وزهير الصباغ أشار فيه الباحثان إلى وجوب وضع آلية لمتابعة اثر عملية التدريب بشكل علمي ومنسق.

✓ وفي كتاب لمصطفى عبد الخالق بعنوان "تقييم فعالية التدريب" أشار إلى ضرورة تقييم البرامج التدريبية ثم متابعة المتدربين للوصول إلى هدف البرامج التدريبية.

الفصل الرابع: منهجية البحث

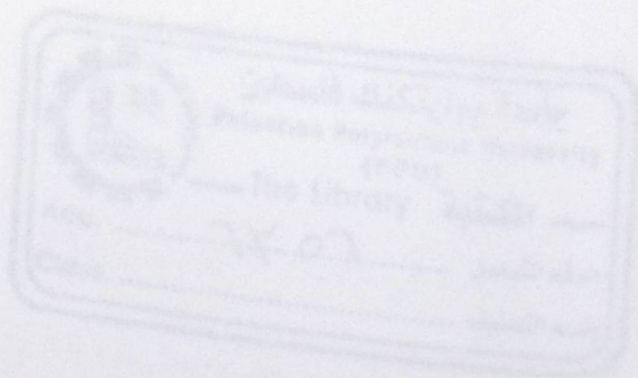
منهجية البحث.

مفهوم البحث.

الفصل الرابع
المنهجية البحثية

نواتج البحث.

منهجية البحث



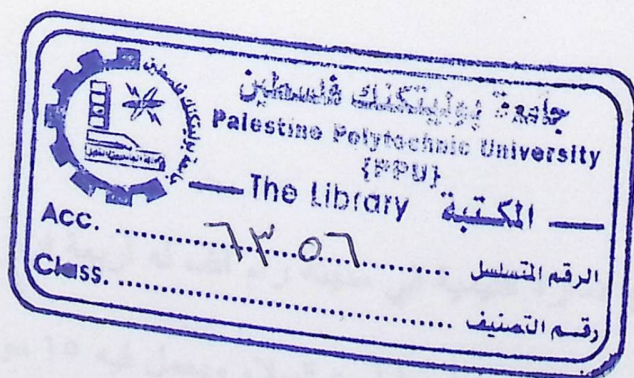
الفصل الرابع: منهجية البحث

منهجية البحث.

مجتمع البحث.

عينة البحث.

ادوات البحث.



الفصل الرابع منهجية البحث

منهجية البحث

لقد اتبع فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة التدريب وأثره في تطوير أداء موظفي البنوك التجارية بمدينة الخليل، ولقد استخدم فريق البحث هذا الأسلوب لأنه لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها بل لأنه يشتمل على تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر وبحيث يكون هدف تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة فريق البحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعده في تطوير الواقع الذي درسه، فالأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

وبذلك فإن البحث الوصفي لا ينتهي بالحصول على المعلومات بل يتعدى ذلك للوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات. ولقد استخدم فريق البحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها لأن هذه الدراسة لها تطبيقات واقعية عملية.

مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي تكون موضوع مشكلة البحث والتي ينصب الاهتمام عليها خلال الدراسة. ويتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية العاملة في مدينة الخليل، وهذه البنوك هي:

١. بنك الإسكان:

أشئ عام ١٩٩٥ ويتبع لإدارة اقليمية في مدينة رام الله، له أربعة فروع، منها فرع واحد في الخليل تم تأسيسه عام ١٩٩٧. يقع هذا الفرع في شارع السلام ويعمل فيه ١٥ موظفًا.

٢. بنك القاهرة عمان:

أسس اول فرع له في الضفة الغربية عام ١٩٨٦ وله فيها ١٧ فرعاً ثلاثة منها في مدينة الخليل، يقع الأول في شارع الشلالة ويعمل فيه ٢٩ موظفاً، وآخران في شارع وادي التفاح أحدهما يعمل فيه ٣١ موظفاً، والآخر يعمل فيه ٢٦ موظفاً. تقع الإدارة الإقليمية لبنك القاهرة عمان في مدينة رام الله.

٣. بنك فلسطين:

تم إنشاؤه سنة ١٩٦٠ وهو عبارة عن ١٣ فرعاً. أسس فرعه في الخليل في شارع السلام عام ١٩٩٧ ويعمل فيه ثمانية موظفين. يتبع هذا البنك لإدارة اقليمية موجودة في مدينة رام الله.

٤. البنك العربي:

أسس اول فرع له في الضفة الغربية عام ١٩٩٤ وتقع إدارته الإقليمية في مدينة رام الله، له ١٨ فرعاً، فرعان منها في مدينة الخليل. يقع الأول في شارع السلام والثاني في شارع الشلالة، ويعمل في كل منهما ٣٠ موظفاً.

٥. البنك الأهلي الأردني:

أنشئ عام ١٩٩٥ ويتبع لإدارة اقليمية في رام الله، وله خمسة فروع فرعان منها في مدينة الخليل. يقع الفرع الأول في شارع السلام والآخر في شارع الشلالة، ويعمل في كل منهما ١٩ موظفاً.

٦. بنك الاستثمار الفلسطيني:

تم تأسيسه سنة ١٩٩٥ يتكون من خمسة فروع أحدها في مدينة الخليل. يقع هذا الفرع في دوار المنارة ويعمل فيه ١٤ موظفاً، وتقع الإدارة الإقليمية في مدينة رام الله.