الجامعة الإسلامية – غزة
عمـــادة الدراسات العليـــا
كليـــــــــة التـــــجارة
قسم إدارة الأعمـــــــــال

واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين
دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة

إعـــــداد الطالـــــب
أسامة محمود موسى

تحت إشراف الدكتور
يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
(بحث تكميلي)- كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال MBA

1428هـ -2007م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

{ قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ }

(سورة الأنعام، الآية 162)

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّـــذِينَ لَا يَعْلَمُـــــونَ }

(سورة الزمر، الآية 9)

صدق الله العظيم

إهـــــــــــداء

إلى النبراس المضيء الذي أنار لي طريق العلم والمعرفة إلى والـــــدي الأعزاء.

إلى العم المكافـــح والمضحي فكـــــان له الفضل من بعد الله ســبحانه وتعالى.

إلى روح العمة والأم الطاهـــرة التي طالما مدت لي يد العون والمســـــاعدة.

إلى إخوانـــــــــي وأخـــــــــواتي الأحبـــــــــــــــــــــــــاء.

إلى الشـــــــــــهداء والجرحـــــــــــــــــى والأســـــــــــرى.

إلى كل مـــــــــن يساهم في تجســـــــــــيد الحلم الفلســـــــــــطيني.

إلى الســـــــــاعين إلى اقتصاد فلســـــــطيني مزدهـــــــــــــــر.

إلى إدارة ومـــــــــوظفـــي بنـــــــك فلســـــــــــــــــطين (م.ع.م).

شـــــكر وتقـــــدير

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد،

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو - عزوجل – أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيقي إلا من الله تعالى.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ، فلقد أمرنا الله سبحانه وتعالى أن نقدم الشكر لمن أجرى الله النعمة على أيديهم لخدمة الإسلام والمسلمين، حيث يقول الرسول - صلى الله عليه وسلم -: "... ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه ".

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى رئيس قسم إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية الدكتور يوسف بحر المشرف على الرسالة، والذي لم يبخل على بالجهد والتوجيه فكان نعم الأخ الموجه والمرشد، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال الدكتور سامي أبو الروس، والى مدير الدراسات العليا بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية الدكتور رشدي وادي على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما السديدة رغم أعبائهما الأكاديمية، والإدارية سائلاً الله – عزوجل - أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية وأن يجزيهما عني خير الجزاء، انه سميع مجيب.

والشكر موصول لكل من رئيس مجلس إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) والمدير العام المرحوم الدكتور هاني الشوا، والى المدير العام هاشم الشوا، والى نائبه، ومساعديه، والمدير التنفيذي، والى رؤساء الدوائر، ومدراء الفروع، والى أسرة بنك فلسطين (م.ع.م) كل باسمه ولقبه.

ووفاءً وتقديراً واعترافاً بالمعاونة التي قدمها لي الكثير من المخلصين الصادقين أفراداً ومؤسسات أثناء البحث، والذين لا يتسع المقام لذكرهم بأسمائهم، يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل الأكاديمي من طور التفكير إلى الواقع العملي لكي يرى النور، أسأل الله أن تكون جهود هؤلاء في سجل حسناتهم يوم تجد كل نفس ما عملت من خير محضرا، فوفق الله الجميع لما فيه خيري الدنيا والآخرة انه سميع مجيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

قائمـــــــة المحتـــــويات

الموضوع		الصفحة
	- الآية الكريمـــــــة.	أ
	- الإهـــــــــــداء.	ب
	- شـــكر وتقديـــــــر.	ج
	- قائمـــة المـــحتويات.	د
	- قائمـــة الجـــــداول.	ح
	- قائمـــة الأشـــــكال.	ي
	- قائمـــة الملاحـــــق.	ي
	- ملخص الدراســـــة.	ع
	الفصل الأول: مدخل الدراسة	
أولاً/	المقدمة.	**2**
ثانياً/	مشكلة الدراسة.	**4**
ثالثاً/	فرضيات الدراسة.	**5**
رابعاً/	أهداف الدراسة.	**5**
خامساً/	أهمية الدراسة.	**6**
سادساً/	حدود الدراسة.	**7**
	الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول:	**مفهوم التدريب وأهميته.**	**9**
أولاً/	مفهوم التدريب.	**9**
ثانياً/	التدريب بين القديم والحديث.	**12**
ثالثاً/	التعليم والتدريب.	**15**
رابعاً/	التدريب والتطوير.	**18**
خامساً/	العوامل المؤثرة في التدريب.	**18**
سادساً/	أهداف التدريب.	**19**

سابعاً/	أهمية التدريب.	**21**
ثامناً/	أنواع التدريب.	**24**
المبحث الثاني:	**مراحل وإجراءات التدريب.**	**28**
المرحلة الأولى:	**جمع وتحليل البيانات.**	**28**
المرحلة الثانية:	**تحديد الاحتياجات التدريبية.**	**29**
	1. مفهوم الحاجة التدريبية.	**29**
	2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها.	**30**
	3. خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها.	**31**
	4. إستراتيجية تحديد للاحتياجات التدريبية.	**33**
	5. أساليب وأدوات تحديد الحاجات التدريبية.	**36**
	6. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية.	**40**
المرحلة الثالثة:	**التخطيط للتدريب وتصحيحه.**	**41**
	1. إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي.	**41**
	2. أوجه القصور في برامج التدريب.	**43**
	3. المؤشرات النوعية لاختيار أسلوب التدريب المناسب.	**44**
	4. أساليب التدريب.	**45**
	5. معايير التدريب الفعال.	**55**
المرحلة الرابعة:	**تنفيذ البرنامج التدريبي ومراقبته.**	**57**
	1. تنفيذ البرنامج التدريبي.	**57**
	2. مراقبة التدريب.	**57**
	3. فوائد عملية مراقبة التدريب.	**58**
	4. مراحل عملية مراقبة التدريب.	**58**
	5. أنواع مراقبة التدريب.	**59**
المرحلة الخامسة:	**تقييم البرنامج التدريبي.**	**59**
	1. أهمية تقييم التدريب.	**59**
	2. أهداف تقييم التدريب.	**60**
	3. مراحل تقييم التدريب.	**61**

	4. مداخل رئيسية في إستراتيجية تقييم التدريب.	63
	5. مشاكل تواجه تقييم التدريب.	64
	6. أساليب التدريب وأدواته.	64
المرحلة السادسة:	**انتقال أثر التدريب والتغذية الراجعة.**	66
	1. مفهوم انتقال أثر التدريب.	66
	2. أنواع انتقال أثر التدريب.	67
	3. عوائق انتقال أثر التدريب.	68
	4. شروط التوظيف الفعال للتغذية الراجعة.	70
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.	
أولاً/	الدراسات الفلسطينية.	72
ثانياً/	الدراسات العربية.	77
ثالثاً/	الدراسات الأجنبية.	81
	الفصل الرابع: واقع التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م)	
	- بنك فلسطين(م.ع.م) البنك الوطني الأول.	90
	- مركز التدريب.	96
أولاً/	- الخطة التدريبية لعام 2005م	99
ثانياً/	- الخطة التدريبية لعام 2006م	100
ثالثاً/	- الخطة التدريبية لعام 2007م	102
	الفصل الخامس: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.	
المبحث الأول:	**الإطار المنهجي.**	105
أولاً/	منهج الدراسة.	105
ثانياً/	مجتمع الدراسة.	105
ثالثاً/	عينة الدراسة.	106
رابعاً/	مصادر جمع المعلومات.	111
خامساً/	أداة الدراسة.	111

سادساً/	بناء أداة الدراسة.	**111**
سابعاً/	صدق أداة الدراسة.	**112**
ثامناً/	إجراءات تطبيق الدراسة.	**119**
تاسعاً/	المعالجات الإحصائية.	**120**
المبحث الثاني:	**نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.**	**121**
	الفصل السادس: النتائج والتوصيات.	
أولاً/	النتائج.	**159**
ثانياً/	التوصيات.	**162**
ثالثاً/	دراسات مقترحة.	**163**
	- المراجع.	**164**
	- الملاحق.	**176**

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	اتجاهات التدريب القديمة والحديثة.	14
2	إستراتيجية تحليل المنظمة.	33
3	إستراتيجية تحليل المهمة.	35
4	إستراتيجية تحليل أداء الفرد.	36
5	معايير التدريب الفعال.	55
6	مداخل في إستراتيجية تقييم التدريب.	63
7	موجودات وحقوق المساهمين والودائع لبنك فلسطين (م.ع.م) من نهاية عام 2002م وحتى نهاية عام 2006م.	92
8	توزيع فروع بنك فلسطين (م.ع.م) والموظفين عليها في الضفة والقطاع.	95
9	تصنيف الموظفين حسب المستويات الإدارية في الضفة والقطاع.	96
10	تصنيف الموظفين حسب الفئات العمرية.	96
11	مقارنة الأداء المخطط بالفعلي لخطة تدريب 2005م.	100
12	مقارنة الأداء المخطط بالفعلي لخطة تدريب 2006م.	101
13	مقارنة التكلفة التقديرية بالفعلية لعام2006م.	101
14	الأداء المخطط لعام 2007م.	102
15	الأداء الفعلي حتى نهاية شهر 10 لعام 2007م.	103
16	مجتمع الدراسة.	106
17	توزيع عينة الدراسة تبعاً للفروع.	107
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	107
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	108
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	108
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين.	109
22	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها خارج	109

	فلسطين.	
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	110
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	110
25	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط للعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته.	113
26	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته.	114
27	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى تلبية الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته.	115
28	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب المستخدمة في التدريب) والدرجة الكلية لفقراته.	115
29	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (اهتمام إدارة بنك فلسطين م.ع.م بالعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته.	116
30	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (تقييم العملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته.	117
31	الصدق البنائي لمجالات الدراسة.	118
32	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).	118
33	معامل الثبات (طريقة ألف كرونباخ).	119
34	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorow- Smirnov).	121
35	تحليل فقرات المجال الأول (التخطيط للعملية التدريبية).	122
36	تحليل فقرات المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية).	127
37	تحليل فقرات المجال الثالث (مدى تلبية الاحتياجات التدريبية).	131
38	تحليل فقرات المجال الرابع (الأساليب المستخدمة في التدريب).	134
39	تحليل فقرات المجال الخامس (اهتمام إدارة بنك فلسطين م. ع. م.) بالعملية التدريبية.	138
40	تحليل فقرات المجال السادس (تقييم العملية التدريبية).	141
41	تحليل مجالات الدراسة.	146

42	المعوقات التي تواجه العملية التدريبية.	146
43	معاملات لارتباط بيرسون بين كل مجال ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية.	148
44	اختبار (t) لقياس الفروق بين المتوسطات متغير للجنس.	151
45	اختبار (t) لقياس الفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي.	152
46	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي.	153
47	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة.	154
48	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر.	155
49	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين.	156
50	اختبار (t) لقياس الفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات خارج فلسطين.	157

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين (م.ع.م).	94

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة في صورتها النهائية.	177
2	قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم.	183

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية للعاملين وفقاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة والبالغ عددهم (352) موظفاً وموظفة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية منتظمة مقدارها (176) موظفاً وموظفة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة .
2. عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
3. الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية.
4. وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة.
5. أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة:

1. إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية.
2. المساواة بين جميع الأقسام في البرامج التدريبية حيث أن التركيز غالباً ما يكون على أقسام معينة في حين أن هناك موظفين لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي سوى بالتأهيل المصرفي .
3. إشراك الإدارة الدنيا في عملية وضع الخطط التدريبية وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب.
4. اعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

Abstract

This study aims at recognizing the reality of training process in the Bank of Palestine(PLC) from the trainees points of view. In addition, it aims at identifying the differences according to the variances of (sex, post title, qualification, experience years and number of training courses inside and outside Palestine). The sample of the study contains all the employees in the Bank of Palestine in the Gaza Strip which is (352) male and female employees.

The researcher uses the descriptive approach to reach the study findings. The study tool is a questionnaire applied on a random sample that consists of (176) employees that represents (50%) from the study population SPSS statistical program was used to analyze and interpret the data.

The study concluded with the following findings:

1. Planning for the training process is ineffective.
2. Neglecting employees in identifying training needs.
3. Training tools are good and suit the nature of training needs.
4. There are weaknesses in assessing the training programs.
5. There is a great care from the administration of the bank in the training process.

Recommendations:

1. Involving the employees in determining their needs where there are training programs that does not suit the actual trainees needs.
2. Equalizing all the divisions in the training programs where the focus is mostly on certain divisions; meanwhile, there are a huge number of employees who did not have any training course except the banking rehabilitation course.
3. Involving the low management in formulating training plans and not to shorten it to the high management and training center.
4. Approving performance appraisal standards as a base in choosing trainees for any training program.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمـــــــــــــــــــــــــــة

مشكلة الدراســـــــــــــــــة

فرضيات الدراســـــــــــــــة

أهداف الدراســـــــــــــــة

أهمية الدراســـــــــــــــــة

حدود الدراســـــــــــــــــة

أولاً / مقدمـــة:

لقد أدت التحولات الكبيرة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية في السنوات الأخيرة إلـــى تأكيد عالمية المنافسة، فتصاعدت أهمية التدريب المصرفي بشكل غير مسبوق خـــلال الـــسنوات الأخيرة في ضوء التطورات المتسارعة التي شهدها القطاع المصرفي، فالتقدم الهائل في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والاتجاه نحو تحقيق معدلات نمو عالية وزيـــادة الاســـتثمار لخلق مزيد من فرص العمل، إلى زيادة الاتجاه نحو قبول فكرة تحرير التجارة العالمية والتخلـــي عما كانت تفرضه كثير من الدول وخاصةً الدول النامية من سياسات لحماية منتجاتها المحليـــة، وهذا يفرض ضرورة اهتمام المنظمات المختلفة بتطوير أدائها عن طريـــق الاســـتخدام الكـــفء والفعال لمواردها المختلفة بما ينعكس على جودة هذا الأداء، ويعتبر العنصر البشري من أكثـــر الموارد التنظيمية شيوعاً وأهمية، والذي تتجه كثير من المنظمات الآن إلى الاهتمـــام بـــه علـــى اعتبار أنه أساس جميع العمليات التي تتم داخل هذه المنظمات، فضلاً عن قدرته على خلق وتنفيذ الاستراتيجيات والابتكارات والتي تـــساعد علـــى تطـــوير أداء المنظمـــات وتحقيـــق أهـــدافها (**Davis,1995,p.6**).

فلا يخفى على أحد أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع نـــشاطات المنظمـــة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصةً عندما يتميز بنوعية مهاريـــة ومعرفيـــة وقـــدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة وبحجم هذه الأهمية تـــصبح تنميـــة الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصبح أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام الجديدة التـــي تنـــاط بهم، هذا وتتفق وجهات نظر جميع كتاب الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمـــة ويتـــضح ذلك جلياً من خلال الأموال المستثمرة في التدريب حيث بلغ متوسط الإنفاق (10%) من إجمـــالي ميزانيات بعض المنظمات العامة، ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجـــور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهـــم للعمـــل (**الهيتـــي، 2003م، ص225**)، وبخلاف ذلك نجد أن المنظمات الخاصة تولي العنصر البشري أهميةً أكبـــر لأنها تعتبره استثماراً داخلياً، حيث تبلغ تكلفة الموارد البشرية من موازنة بنـــك فلـــسطين (م.ع.م) (8,286,269) دولار أمريكي أي نسبة (73.4%) تقريبـــاً (**موازنـــة بنـــك فلـــسطين، (م.ع.م)، 2006م**).

فوظيفة التدريب تتزايد أهميتها في نجاح الموظف والمؤسسة بالتغير الذي يحصل لطبيعة المنظمات والوظائف وتحولها إلى المهنية، وهذه الأهمية غير مقتصرة على نوع معين من الصناعات أو على حجم منظمة معينة، فالتغير في الاقتصاد قد يخلق أنواع مختلفة من الاحتياجات التدريبية (**Mcconnell,2006,p.4**).

ويعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمعات، لذلك فإنه يعتبر مطلباً أساسياً في المنظمات المختلفة بصفة عامة، وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة على اعتبار أنه يقوم بدور أساسي في تلك التنمية الاقتصادية، فضلاً عن أن الخدمة المصرفية تتميز بالتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء مع زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية والاعتماد على البحث والتطوير لخلق المزايا التنافسية للمنظمات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة مما يتطلب توافر أفراد على درجة عالية من المهارات والقدرات للتعامل مع تلك المتغيرات المحلية والعالمية (**أبو زيد، 1992م، ص1**).

فقد ازدادت عدد الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين (م.ع.م) لعملائه كما توسع البنك في استخدام الوسائل الالكترونية في خدمة عملائه وهو ما ترتبت عليه تغيرات متلاحقة في نوعية الخبرة المطلوبة لأداء هذه الخدمات بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة في بنك فلسطين (م.ع.م)، لذلك أصبح من الضروري وضع استراتيجيات وأساليب جديدة للتدريب بما يكفل مواكبة خبرات الموظفين للمستجدات الحاصلة في توسع نشاطات وخدمات البنك، كما وأن الموظف كعنصر من عناصر رأس مال البنك الثمينة تغير وتعمق دوره وزادت أهميته كما تغيرت نظرة الإدارة العامة في التركيز على الجانب الترويجي والتسويقي لخدمات البنك بدلاً من الوظائف التقليدية المتعارف عليها، ويأتي ذلك في ضوء حدة المنافسة المحلية بين البنوك في تقديم الخدمات المصرفية التي يأخذ فيها هذا الموظف دور الرائد في تقديم هذه الخدمات على أساس أن الإنسان هو المحور الرئيسي للقيام بأي عمل، فتأتي خطة التدريب لتطوير مهارات وأداء الموظفين لتواكب المستجدات المستمرة في العلوم المصرفية من ناحية ولمقابلة الاحتياجات التدريبية نتيجة النمو السريع في الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه وتنوع أساليب أداء هذه الخدمات من ناحية أخرى (**التقرير السنوي لمركز التدريب لبنك فلسطين (م.ع.م)، 2007م**).

فلذلك إن الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم سوف ينعكس على جودة أداء الخدمة المصرفية مثل الدقة والسرعة في أداء وتقديم الخدمة المصرفية وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى إرضاء العميل واستمرار تعامله مع تلك المنظمات (**أبو زايد، 1992م، ص247**) ولتحقيق هذا فإن الأمر يتطلب وجود إستراتيجية متكاملة للتدريب وذلك لتطوير السلوك والأداء بما يتناسب مع فلسفة المنظمة، ولابد على الموظف أن يكون لديه رغبة في التطوير فالإدارة تستطيع تقديم الدعم والبرامج التطويرية ولكنها لا تستطيع أن تطور الموظف الذي لا يرغب في التطوير، فالتدريب والتطوير يتطلب عمل إبداعي أكثر من أي وظيفة في الموارد البشرية (**Mondy & Noe ،2005 ،P.217**).

ثانياً / مشكلة الدراسة:

لقد أوضحت الدراسات والتقارير العلمية المتخصصة بأن هناك تغيرات حدثت ولا تزال بالنسبة للبيئة التي تعمل في ظلها المنظمات بصفة عامة وبنك فلسطين (م.ع.م) بصفة خاصة، فضلاً عما يحدث من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، مما يتطلب معه ضرورة وجود خطة تدريبية فعالة تمكن من زيادة قدرات، ومهارات، وخبرات العاملين، وإكسابهم معارف، ومهارات جديدة تمكنهم من تحسين جودة الأداء وبالتالي مواجهة حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها بحيث ينعكس ذلك على إرضاء العميل والإدارة.

ولقد أوضحت الدراسات السابقة والملاحظات التي قام بها الباحث أن هناك نقص في تناول موضوع إستراتيجية التدريب بصفة عامة وأثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي وجودة أداء الخدمة المصرفية خاصة مما كان بمثابة دافع للباحث لإجراء هذه الدراسة التي يمكن أن تتخلص صياغة مشكلتها في السؤال التالي:

- ما واقع عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين ؟

ثالثاً / فرضيات الدراســـة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط لعملية تدريب العاملين فـــي بنـــك فلسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى عملية تدريب العاملين في بنـــك فلـــسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية احتياجات العاملين التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات التدريبية التي يرغب العاملون فـــي بنـــك فلسطين (م.ع.م) في التدريب عليها، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية مـــن وجهـــة نظـــر المتدربين.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تستخدم في تدريب العاملين في بنـــك فلسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية الخاصة بالعاملين، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية تدريب العـــاملين فـــي بنـــك فلـــسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تواجه عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة العاملين - أفراد العينة - تعزى إلي كـــل من متغير (الجنس – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – العمر - عـــدد الدورات التي التحق بها داخل فلسطين - عدد الدورات التي التحق بها خارج فلسطين).

رابعاً / أهداف الدراســـة:

يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

1. التعرف على واقع عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).
2. زيادة المعرفة بمجال التدريب ومدى أهميته لبنك فلسطين (م.ع.م).
3. التعرف إلى وجود فروق في دراسة تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) وفقا لاختلاف (سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي –الجنس - المؤهل العلمي – العمـــر - عدد الدورات الداخلية والخارجية).

4. مساعدة المسئولين في دائرة التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) لمعرفة النموذج المناسب لبرنامج التدريب الفعال.
5. القدرة على تزويد صناع القرار في بنك فلسطين (م.ع.م) لتحديد رؤية عميقة للفهم المهني بأهمية التدريب والتطوير بالنسبة للكادر البشري.
6. خلق علاقة ايجابية بين الموظفين وبنك فلسطين (م.ع.م) وتحسين المناخ العام للعمل فيه، ورفع الروح المعنوية للموظفين.
7. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).

خامساً / أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. تحديد واقع عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) من خلال وجهة نظرهم لكونهم الفئة المستهدفة للتدريب.
2. المساهمة في تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م)، والوقوف على مدى ملائمة العملية التدريبية لاحتياجات العاملين ورفع مستوى الأداء لديهم.
3. إطلاع الإدارة في بنك فلسطين (م.ع.م) على واقع البرامج التدريبية المنفذة لمعرفة نقاط القوة وتحسينها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتقويمها.
4. إمكانية استخدام نتائج تقييم عملية تدريب الموظفين في تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع التطور المصرفي الكبير.
5. توجيه اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بخلق رأس مال بشري قادر على فهم التطورات التكنولوجية من خلال توافر المهارات المتعددة.
6. تقديم إطار قابل للتطبيق في مجال إدارة خطط التدريب المناسبة في القطاع المصرفي.
7. تقديم معايير ومؤشرات لقياس العائد من خطط التدريب في القطاع المصرفي بصفة عامة وبنك فلسطين (م.ع.م) بصفة خاصة.

سادساً / حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1. **المجال البشري /** وتناولت الدراسة فئة المتدربين والذين شاركوا في الدورات التدريبية التي يعقدها بنك فلسطين (م.ع.م)، من (2004/11/20 – 2007/12/31)، وتم استثناء الأمن والمراسلين لتكون الدراسة أكثر دقة ويمكن تعميم نتائجها.
2. **المجال المكاني /** اقتصرت الدراسة على قطاع غزة، وتم استثناء الضفة الغربية نظراً للظروف السائدة والاغلاقات وصعوبة الاتصال.
3. **المجال الموضوعي /** ركزت الدراسة على تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م)، ومدى فعالية تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، والصعوبات والمقترحات لتفعيل تخطيط وتحديد تلك الاحتياجات.
4. **المجال الزماني /** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2006-2007).
5. **المجال المؤسساتي /** اقتصرت الدراسة على بنك فلسطين (م.ع.م) نظراً لأهميته مقارنة بالمصارف المحلية العاملة في القطاع المصرفي الفلسطيني من حيث حجم التعاملات من ناحية، وحجم الأصول، والودائع، والقروض، وكذلك من ناحية حجم العمالة، وعدد الفروع، وإمكانية الحصول على المعلومات والتحقق من صحتها من خلال عمل الباحث به، ووجود مركز تدريب الأول والوحيد لدى المصارف المحلية العاملة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التدريب وأهميتـــه

المبحث الثاني: مراحل وإجراءات التدريب

المبحث الأول

مفهوم التدريب وأهميته

تمهيـــد:

تبذل المنظمات الكثير من ميزانياتها وجهدها للاستفادة من المنجـــزات التقنيـــة والعلميـــة والمعلوماتية التي تتميز بها الألفية الثالثة، وذلك من خلال إكساب العاملين رؤســـاء ومرؤوســـين المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة فـــي كافـــة المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحـــادي والعشرين.

لذلك احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والناميـــة علـــى السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلائم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنـــوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومـــع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر، وتـــسهم فـــي زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

أولاً / مفهوم التدريب:

التدريب لغةً:

التدريب كلمة مشتقة من "كلمة درب، والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفـــراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيـــه ويتعـــودوا عليـــه" **(هـــلال، 2001، ص13)**.

والفعل يدرب (To Train) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة (Trainer) بمعنى يسحب أو يجر، وهناك تعاريف متعددة للفعل يدرب ومنها يغري، ينمو بطريقـــة مرجـــوة، التحـــضير لأداء بواسطة تعاليم، التمرين بالممارسة، وحديثاً تعني "إيصال الشخص المطلـــوب فـــي الـــسلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة" **(عطوان، 2001، ص15)**.

التدريب اصطلاحاً:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فمنها من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو الجهود الإدارية التنظيمية التي تهدف لتحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ومن أهم تعريفات التدريب التي تعرضت لها مصادر مختلفة:

1. "النشاطات المصممة لتقدم للمتدرب المعرفة والمهارة التي يحتاجها لوظيفته الحالية". **(Mondy & Noe ،2005 ، P.202)**.
2. "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة". **(زويلف، 2003، ص113)**.
3. "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي، والسلوكي بشكل أفضل". **(الهيتي، 2003، ص225)**.
4. التدريب هو "أي نشاط منظم، يهدف إلى إكساب فرد ما معارف ومهارات تمكنه من أداء عمل معين أو تحسين المعلومات والمهارات التي يستخدمها، أو إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات ذلك الفرد نحو العمل وأفراد المؤسسة". **(شقبوعة، 2001، ص 169)**.
5. التدريب "عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضاً تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاههم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل" **(عليوة، 2001، ص28)**.
6. التدريب هو "عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية وأدائية واتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة" **(جابر، 2001، ص21)**.
7. التدريب هو "ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية وفي سلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى". **(المركز الفلسطيني، 2000)**.

8. التدريب هو "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة". **(مصطفى، 2000، ص250)**.
9. التدريب هو "العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". **(Dessler ،1999 ، P.249)**.
10. التدريب هو "مجموعة من البرامج المهتمة بالتعلم وتحسين أداء المتدرب ومهاراته الفنية". **(الطالب، 1998، ص11)**.
11. "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي". **(Ivan ،1995 ،P.432)**.
12. التدريب هو "انتقال معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس". **(Wills ،1993 ،P.9)**.

ويتضح للباحث من التعاريف السابقة للتدريب انه على الرغم من اختلافها في ألفاظها، إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها، حيث تم ملاحظة عناصر أساسية مشتركة ترد فيها على شكل عبارات متشابهة أو مختلفة بعض الشيء ومنها:

- أن التدريب يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الفرد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- أن التدريب يهدف إلى رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق اكتساب الفرد مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن التدريب يكون على شكل نشاط مخطط وجهد منظم.

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ بأن التدريب " نشاط مخطط ومنظم لإحداث تغيير إيجابي في الفرد، من أجل رفع كفاءته في الأداء، وزيادة فاعليته وإنتاجيته، عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات، والتي يستطيع بها القيام بعمل ما لم يكن في استطاعته القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل ".

ثانياً / التدريب بين القديم والحديث:

مر التدريب بمراحل متعددة منذ القدم وحتى وقتنا الحاضر، مما يدلل على أهميتـــه فـــي حياة الأفراد والمنظمات عبر العصور المختلفة.

1. التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينـــا مـــن معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كمـــا أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التدريب في تقدم الحضارة والمدنية، فقد ظهـــرت الحاجـــة للتدريب منذ فجر التاريخ حين توصل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساســـية اللازمـــة لبقائـــه، واستمراره، وأمنه، وتجنب المخاطر التي تحيط به، فالتقدم في فنون العمارة والمعابد والأهرامات والتصميم تدل على وجود تدريب لأولئك العمال الذين قاموا ببناء هذه الآثار العمرانية العظيمـــة، وأصحاب الحرف الذين لم يتعلموا القراءة والكتابة، فالتدريب كان يحل محـــل التعلـــيم إذ يتلقـــى الصغير تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة، والتمرين تحت إشراف مـــشرف مـــاهر دون أن يسبق ذلك تأهيل فـــي العلـــوم والمعرفـــة كمـــا هـــو الحـــال فـــي عـــصرنا الحاضـــر **(العتيبي،1993،ص11)**.

2. التدريب في العصر الإسلامي:

لقد وقف الإسلام وقفة واضحة لم يسبقه فيها دين آخر بالنسبة للتعليم والتـــدريب، فزخـــر القرآن الكريم بنصوص كثيرة دلت على ذلك، فقد كان أول ما نزل من القرآن على النبي - صلى الله عليه وسلم – قوله تعالى " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ{1} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ{2} اقْرَأْ وَرَبُّـــكَ الْأَكْرَمُ{3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ{4} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ{5} " **(سورة العلق، الآية 1-5)**، فطلب العلم ينمي الفكر الإنساني ويجعل الإنسان على بصيرة من الأمر في جميع أموره الدينية والدنيوية.

فكان الرسول – صلى الله عليه وسلم- يدرب من يـــستعملهم علـــى مـــصالح المـــسلمين ويزودهم بالنصائح، والإرشادات، وكثيراً ما كان يقوم بالعمل بنفسه قبل أن يسنده إلى من يختـــاره حتى يحفزه، ويشد من أزره، ويعاونه على أداء مهمته، ولم يغب عن الخلفاء الراشدين – رضوان الله عليهم – ما للتدريب من أهمية بالغة في تنمية المعارف، والقدرة على تفهم الأعمـــال فـــأولوه الكثير من اهتمامهم، فكانت المدينة المنورة على عهد الخليفة عمر بن الخطاب – رضي الله عنـــه – أشبه بجامعة تخرج منها القادة، والقضاة، والولاة، والأفراد، فلم يكن يبعث أحداً إلى الأمـــصار

إلا بعد أن يكون قد اختبره بالتدريب والمناقشة، وكان التدريب العسكري من الدعائم الأساسية التي يركز عليها الخليفة ويهتم بها (**النمر ومحمود،2006،ص286**).

3. التدريب في العصر الحديث:

لقد كان للتطور التقني في العصر الحديث الأثر الكبير في كل نـــواحي الحيـــاة، ومنهـــا التدريب الذي تسعى له الدول من أجل زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، فكان لا بد مـــن تـــدريب العاملين في المنظمات الخاصة والعامة، ولم تظهر فكرة التدريب في المنظمات سوى بعد الحـــرب العالمية الثانية كوسيلة لرفع الإنتاجية، ومحاولة لتغيير السلوك، والاتجاهات، والميول لدى مختلف مستويات العاملين (**المصري ،1997،ص24**)، ففي بريطانيا وبعد الحرب العالمية الثانية مباشـــرة اصطدمت الدولة بمشكلات تتصل بالتعمير، والاقتصاد، والإدارة الأمر الذي أعطى التدريب أهمية كبيرة لمواجهة المشكلات المتعلقة بالتنمية الشاملة، ولقد عمدت الحكومة البريطانيـــة آنـــذاك إلـــى إقرار البرامج التدريبية المنظمة والشاملة، وفي فرنسا قامت الحكومة في نطـــاق إصـــلاح الإدارة بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في عام 1945م والتي أسهمت بصورة فعالة فـــي تنفيـــذ بـــرامج التدريب، وفي علاج مساوئ ظاهرة البيروقراطية بصورة خاصة، وتوالى مـــن بعـــدها ظهـــور جمعيات ومراكز إدارية لتدريب وإعداد الموظفين، والقيادات العليـــا (**محمـــود،1997،ص231**)، ولقد طرأت تغيرات كثيرة على التدريب عبر السنوات الماضية، بسبب التطورات التي حدثت فـــي نظريات وتكنولوجيا التعليم، ويمكن مقارنة التدريب بين القديم والحديث من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (1)

اتجاهات التدريب القديمة والحديثة

وجه المقارنة	اتجاهات التدريب القديمة	اتجاهات التدريب الحديثة
الفئة المستهدفة	- متدربون أكثر تلقياً (مستقبلون فقط).	- مشاركون أكثر تفاعلاً (مرسل ومستقبل).
منحى التدريب	- التركيز على الجانب النظري.	- الجمع بين الجانبين النظري والعملي.
إستراتيجية التدريب	- تزويد المتدربين بمعلومات.	- تطوير معرفة المشاركين ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.
المحتوى التدريبي	- جمع أكبر كم ممكن من المفردات ذات العلاقة بمجال التدريب.	- التركيز على الموضوعات ذات الصلة والضرورية.
أهداف التدريب	- محددة مسبقاً.	- قابلة للتفاوض والتغيير أو التعديل.
وقت التدريب	- المدرب يشغل معظم وقت التدريب بالتحدث والمحاضرة.	- المشاركون يشغلون معظم وقت التدريب بالممارسة والمشاركة والتفاعل وإنجاز المهمات.
فلسفة التدريب	- ارتكاز كامل على المعرفة.	- ارتكاز على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات.
عملية التدريب ونتائجه	- التركيز على نتائج التدريب.	- التركيز على عملية التدريب ونتائجه.
تحديد الحاجات التدريبية	- يتم تحديدها مسبقاً من قبل الإدارة بمعزل عن المتدربين.	- يتم تحديدها بالتشارك بين الإدارة والمشاركين.
تقويم التدريب	يتم في نهاية التدريب باستخدام أدوات تقليدية ومحدودة مثل الاستبانة.	- يتم قبل التدريب وأثناءه وبعده بشكل مستمر وباستخدام أساليب وأدوات متعددة.
أساليب التدريب	- محدودة ومتمركزة حول المدرب.	- استخدام واسع ومتنوع، ورسائل متفاعلة ومتجددة.
مناخ التدريب وجوه	- مناخ رسمي وجاف.	- مناخ غير رسمي وودي.
إطار التدريب	- ورشة عمل أو دورة تبدو مبتورة.	- برنامج تدريبي متكامل.
المهمات التدريبية	- روتينية وأكثر فردية.	- تفاعلية وأكثر جماعية.
دور المدرب	- خبير ومزود معلومات للمتدربين.	- ميسر لتبادل الخبرات ومولد معلومات.

المصدر: (حسنين، محمد حسين،(2001- أ)، "أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية"، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص12).

ثالثاً / التعليم والتدريب:

1. العلاقة بين التدريب والتعليم:

يوجد اختلاف بين التدريب Training والتعليم Education، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل **(حنفي، 1997، ص353)**، ويصعب أحياناً وضع حد فاصل بين التدريب والتعليم، إلا أنه يمكن القول أن التدريب نشاط متخصص يطلق على العملية التعليمية إذا كانت النتائج المتوقعة محددة وقابلة للملاحظة كاستجابات أدائية، وهو يستهدف تضييق الاستجابات إلى الحد الأدنى المرتبط بالمهمة أو المهارة التي يجري التدريب في إطارها، أما التعليم فهو نشاط عام يستهدف توسيع معلومات المتعلم ومعارفه حول موضوعات معينة وعامة، ومن جهة أخرى فإن التعليم يعد متطلباً أساسياً وسابقاً للتدريب، أي يجب أن يتم تعليم الفرد شيئاً حتى يمكنه التدرب عليه بعد ذلك والتعليم يخاطب شرائح واسعة، في حين أن التدريب يخاطب فئات خاصة من الناس ينتظر أن ينقلوا ما تدربوا عليه إلى حياتهم العملية كأنماط من الأداء الملاحظ **(بلقيس، 1989-أ، ص217)**، ويرى **(خليل، 1990، ص245)** بأن التعليم يمد الفرد العامل بالعلم (المعرفة والنظريات العامة) التي تساعد الفرد على حل ما يواجهه من مواقف ومشكلات، في حين التدريب يركز على اكتساب الفرد الكيفية الصحيحة لأداء عمله المحدد لأداء عمله المحدد، أما **(ماهر،1996، ص143)** فيعتبر أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

ويمكن المقارنة بين التعليم والتدريب بتحديد الفروق الآتية (Miller,1999,p18):

أ- يهتم التدريب بالتغير الآني أو مقيد المدى، فهو يعالج الحاجات التدريبية الحالية ويهتم بالتطبيق المباشر، أما التعليم فهو يهتم بالتغير طويل المدى ويهتم بالتطبيقات المستقبلية للتعلم الحالي.

ب- يتعامل التدريب مع مجموعة محددة من المهمات والمواضيع، أما التعليم فهو يتعامل مع مجموعة معقدة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.

ت- يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات في حين يهتم التعليم أساساً بالمعارف، ويركز على الموضوع.

ث- يعد التطبيق صفة ملازمة للتدريب، فالتدريب لا يكتمل أبداً إلا بالتطبيق، والتدريب يوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما تم تعلمه، أما التعليم فيكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو دونه حسب الموقف التربوي.

ج- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقتهم في العمل نحو الأفضل من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات وإعدادهم فكرياً وعقلياً لمواجهة الحياة، في حين يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

ح- تتولى المعاهد ومراكز التدريب والمدربون والمسئولون في المؤسسة عادة مسئولية التدريب، بينما تقع مسئولية التعليم على عاتق دور العلم كالمعاهد والجامعات.

2. مبادئ التعلم والتدريب:

تلعب مبادئ التعلم والتدريب دوراً مهماً في إنجاز عملية التدريب وتحقيق أهدافها، وهذه المبادئ ينبغي أخذها في الاعتبار عند التخطيط للتدريب وتنفيذه، حيث تؤثر على اختيار المتدربين واختيار موضوعات التدريب، وتحديد أساليب التدريب الملائمة، وطريقة تقويم أداء المتدربين ومن أهم هذه المبادئ **(عليوة،2001، ص63)**:

1. **التعلم ذو المعنى**: يسهل على المتعلم فهم واستيعاب المادة التعليمية ذات المغزى والمعنى الواضحين ، والتي تلبي حاجات المتعلم وتربط خبرات المتدرب الجديدة بخبراته السابقة.
2. **الاستمرارية**: التعلم عملية مستمرة، فالفرد يتعلم ما دام حياً، ولا تتوقف عملية التعلم إلا بتوقف الحياة ، بينما يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة خطوة لتطوير وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. **الدافعية**: تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسباً مع خبراته ومثيراً له وقابلاً للتطبيق في مجال عمله وذا معنى، وتزداد دافعية المتدرب للتعلم ويكون دوره نشطاً كلما أتاح الأسلوب التدريبي له الفرصة للمشاركة وسهلها، وكلما كان موضوع التدريب مرتبطاً باهتمامات المتدربين وحاجاتهم، ويؤدي وجود حوافز في كل عملية تعليمية إلى تحقيق نتائج جيدة سواء أكانت هذه الحوافز داخلية أم خارجية.
4. **الفروق الفردية**: تختلف معدلات التعلم باختلاف الناس في استعداداتهم وقدراتهم واهتماماتهم وانفعالاتهم وخبراتهم، ويختلف المتدربون في أنماط تعلمهم، وتزداد عملية التعلم كلما كان

التدريب موجهاً لتلبية حاجات المتدربين الفردية ، وكلما كان المدرب ملما بطبيعة الاهتمامات الفردية للمتدربين ، وتتطلب الفروق الفردية بين المتدربين التنويع في أساليب التدريب ووسائله.

5. **المشاركة الفعالة**: إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين يمكن أن، تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتدريب، فالتعلم نشاط إيجابي يلعب فيه المتعلم أو المتدرب دوراً مهماً، ويزيد دمج الجانب النظري بالعملي وخلق بيئة تعليمية نشطة من فرص المشاركة الفعالة للمتدربين.
6. **التغذية الراجعة**: تزداد فعالية عملية التعلم كلما تم تزويد المتدرب بتغذية راجعة عن كفاءته وسلوكه في المواقف التدريبية، خاصة إذا كانت هذه التغذية فورية، وإيجابية وتطويرية تحسينية.
7. **نقل الخبرات الشخصية**: الخبرة لازمة لتحقيق عملية التعلم، حيث يتم التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به، وتزداد دافعية المتدرب لعملية التعلم كلما كان بإمكانه نقل الخبرة التي اكتسبها إلى غيره من الزملاء.
8. **التدريب الموزع**: يكون التدريب الموزع أكثر جدوى من التدريب المكثف والمركز.
9. **انتقال أثر التعلم**: إن المحك الحقيقي للتعلم يكمن في تطبيق نواحي التعلم السابقة في مشكلات ومواقف حالية، وغالباً ما يحدث انتقال لأثر التدريب إذا كانت ظروف التدريب وظروف التطبيق متشابهة.
10. **التعلم المحسوس**: كلما ازداد عدد الحواس المشتركة في التعلم ازدادت إمكانات الإدراك والتعلم، ويستغل التدريب الجيد جميع حواس المتدرب، ويجسد له الموضوع، ويربطه بالواقع الملموس، وأيضاً الانتقال بالتدريب من الملموس إلى المجرد، ومن البسيط إلى المعقد، ومن السهل إلى الصعب، ومن المعروف إلى المجهول.
11. **التتابع والتسلسل أو التدرج**: يزداد تقبل المتدربين للمادة التدريبية وتعلمهم لها كلما كان الأسلوب التدريبي يراعي التتابع والتسلسل والتدرج في التدريب، ويبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.

رابعاً / التدريب والتطوير:

أن التدريب والتطوير هو قلب عملية مستمرة مصممة لتطوير وتحسين كفـــاءة الموظـــف وأداء المنظمة، فبعض المدراء يستخدمون مصطلح التدريب والتطوير بشكل متبادل، بمعنى أنهـــم لا يميزون بين المصطلحين وأنهما يحملان نفس المعنى، إلا أن هناك مصادر قد فرقـــت بينهمـــا، فالتدريب يقدم للمتعلمين المعرفة والمهارات اللازمة لوظائفهم الحالية مبينا للموظف المتدرب كيف يعمل، وللمراقب كيف يجدول، وعلى العكس من ذلك فان التطوير يشمل التدريب الذي يذهب إلى ما بعد وظيفة اليوم، بمعنى انه يحمل أبعاد طويلة الأمد، بحيث انه يحضر الموظـــف للتطـــورات والتغيرات في المنظمة أثناء نموها (**Mondy & Noe ،2005 ،P.202**).

خامساً / العوامل المؤثرة في التدريب:

يعتبر التغيير احد العوامل التي تؤثر وتتأثر بالتدريب والتطوير، وهناك أمور أخرى تحدد مـــا إذا كانت الشركة تستطيع أن تحقق أهـــداف التـــدريب وهـــي كالتـــالي (**Mondy & Noe ،2005 ، P.205**):

1. **دعم الإدارة العليا**: لكي تنجح برامج التدريب والتطوير فان دعم الإدارة العليا هو الأساس.
2. **التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء**: فلا بد أن يكونوا ملتـــزمين بعمليـــة التـــدريب، ومسؤولية التدريب الرئيسية تقع على عاتق المدراء، ويكون دور متخصصي التدريب تقـــديم الخبرة التقنية.
3. **التطور التكنولوجي**: وربما لا يكون هناك عاملا قد اثر في التدريب مثل التطور التكنولوجي ، فقد غيرت المعرفة عند الموظف.
4. **تعقيد المنظمة**: المنظمات ذات الهيكل الأفقي التي تحوي مستويات إدارية اقل تعطي مظهرا من البساطة لترتيب مهام الأفراد، فمهام الأفراد والفرق قد توسعت نتيجة للتغير المتـــسارع، فان الموظف الناجح لا بد أن يعمل على تطوير مهاراته، ومواقفه التي تسمح له لـــيس فقـــط بتبني التغيير ولكن بقبول البحث عن التغيير.
5. **أساليب التدريب**: الوظيفة العامة للتدريب تشمل اكتساب المهارة والمعرفة، فـــالموظفين فـــي كل المستويات لا بد أن يطوروا خبراتهم لمواكبة البيئة التنافسية المتسارعة.
6. **وظائف مصادر الموارد البشرية الأخرى**: فالإنجاز الناجح لوظائف الموارد البشرية الأخرى يؤثر بشكل حيوي في التدريب.

سادساً / أهداف التدريب:

أ- الأهداف العامة للتدريب:

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقيه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموظف قبل الخدمة، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنياً وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة (**سلام، 1996، ص56**).

وإذا تم تحديد الهدف من التدريب فيعتبر ذلك تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وإذا لم يتم تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت، وتتمثل أهداف العملية التدريبية فيما يلي (**سلطان،2003،ص23**):

1. **تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:**

- **تنمية المعارف**: فلا بد من اختيار المادة التدريبية المفيدة والتي تمد المتدربين بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم، ويقول (**أبو شيخة، 2001،ص19**) عندما يتم اختيار مواد التدريب المفيدة حسب احتياجات المتدربين، يستطيع المتدرب وقتها الحصول على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها التعبير عنها شفاهة أو كتابة، وأن تكون لديه القدرة على الاستفادة منها.
- **تنمية المهارات**: إن المهارة هي القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة والتي تعود عليها الفرد، أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل، وتنقسم المهارات إلى فنية وذهنية وإنسانية (**سلطان،2003،ص23**).
- **تنمية الاتجاهات الايجابية**: الاتجاهات هي " رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، تساعده على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (إيجابية أو سلبية)،

وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها، ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاتجاهات الجديدة " **(هلال ،2001، ص26)**.

2. **تحسين مستويات الأداء:**

تتمثل أهم أهداف التدريب بالنسبة للمنظمة بإزالة نقاط الضعف سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطورها واستمرارها **(الهيتي، 2003، ص226)**، والنجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء **(بربر، 1997، ص161)**.

ب- مستويات أهداف التدريب:

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية كما يلي(جبران،2006،ص17):

المستوى الأول: أهداف تدريبية عادية (روتينية): ويعد أبسط المستويات، وتخاطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسئولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا نحتاج في هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات: تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة، والناتجة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكاريه (إبداعية): يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهـداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعـاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجية، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكاريه) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وآفاق لـم يسبق التوصل إليها.

ويرى الباحث أن تحديد أهداف التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) لا تختلف كثيـراً عـن أهداف التدريب في باقي المنظمات سوى في الجانب الذي يتعلق باختلاف طبيعة العمل، فـالتغير المرغوب إحداثه عن طريق التدريب ليس استبدال عنصر بشري بآخر، وإنما المقصود تغيير في السلوك من أجل تحسين مستوى أداء العاملين، لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

سابعاً / أهمية التدريب:

يحتل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، إلا أن التدريب لن يجعل السمكة تطير أو الطائر يسبح، ولكنه سوف يساعد السمكة على الـسباحة بشكل أسرع، والطائر على الطيران إلى مستوى أعلى (**Young ،1996 ،P.130**)، فالعديد مـن المنظمات بدأت تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خـلال ما يسمى بتدريب الدافعية العالية، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهـداف الإسـتراتيجية للمنشأة، وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بكلفته، كذلك مقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى (**عباس وعلي، 1998، ص108**).

وتأتي أهمية التدريب بالنظر إليه بأنه إحدى الوسائل التي تزود العاملين بمهارات حديثـة تؤهلهم لتحمل مسئولية أكبر، وتكسبهم أفكار وخبرات واتجاهات بصورة مستمرة، وترجع أهميـة التدريب إلى مجموعة الفوائد التي يحققها كل من الفرد والمنظمة من جراء التدريب، حيث يبـين ذلك (**المغربي وآخرون،1995،ص64**):

أهمية التدريب للفرد:

حيث تعود الأهمية التي يوليها الأفراد عادة للتدريب إلى دوره في تحقيق ما يلي:

- تحسين أداء الفرد نتيجة لزيادة كفايات الفرد في المجالات المعرفية والمهارية واكتسابه اتجاهات إيجابية نحو العمل.

- دفع الروح المعنوية، حيث يزداد شعور العاملين بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل، عند امتلاكهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة، وترتفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب الترقية والتطور في المستقبل.
- زيادة الثقة بالنفس وزيادة القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وبالتالي تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.
- التأهيل لشغل مناصب قيادية، حيث يكسب التدريب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر، إضافة إلى اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

أهمية التدريب للمنظمة:

تولي المنظمات عادة أهمية للتدريب بسبب دوره الفعال في تحقيق ما يلي:

- يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسن أدائهم، وكفايتهم مما يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كماً ونوعاً.
- مردود التدريب أكثر من تكاليفه، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملون، واكتساب الاتجاهات الايجابية نحو العمل، يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الإنفاق.
- يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمنظمة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وعدم تطلعهم للعمل خارجها.
- يشكل التدريب مصدراً مهماً لإعداد المنظمة بكوادر بشرية مدربة **(Mcconnell,2006,p.43)**.

أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

لقد أصبح التدريب ضرورياً لتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف، ورسم الاستراتيجيات، وتحليل المشكلات، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد، وتحقيق الاستخدام الأفضل لها **(الهيتي، 2003، ص 226)**.

ويؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق النتائج التالية **(شحادة وآخرون،2000،ص104)**:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

وتظهر أهمية التدريب من خلال المؤشرات العامة التي توصلت لها دراسة قدمتها دار التدريب الأمريكية عام 1986م، حيث أن الأموال المستثمرة في التدريب والتطوير بأمريكا تصل إلى (200) مليون دولار سنوياً وهي تعادل ما ينفق على التعليم الحكومي والخارجي، وأن التعليم الرسمي يعزي إليه فقط (15%) من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين أن العوائد الباقية وقدرها 85% تعود إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل **(توفيق ، 1995 ، ص366)**، وبمقارنة هذه النتيجة مع ما أنفقته الشركات الأمريكية عام 2004م والذي يبلغ (50) بليون دولار سنوياً، وقد يبدو ذلك رقماً ضخما إلا أن الشركة التي تريد أن تصل إلى النجاح طويل الأمد فعليها مواكبة برامج التدريب والتطوير الحديثة**(Mondy & Noe ،2005 ، P.202)**.

وقدرة التدريب في التأثير على الإنتاجية تعد نسبيا ذات أهمية عظيمة مقارنة مع العوامل الأخرى، وهذا ما تؤكده وزارة التربية والتعليم في الولايات المتحدة بالتعاون مع مركز الإحصاء، حيث أن زيادة أسهم رأس المال (10%) أدى إلى زيادة الإنتاجية (3,2%) ، أما زيادة ساعات عمل الفرد (10%) أدى إلى زيادة الإنتاجية (6%) ، ولكن زيادة مستوى تدريب الفرد (10%) أدى إلى زيادة الإنتاجية (8,6%) ، وقد قامت مجلة Fortyne بعمل مسح لأفضل (100) شركة تعمل في أمريكا، وقد أظهرت الدراسة أن التدريب المكثف والمستمر يأتي في المرتبة الثانية بعد خيارات الأسهم كوسيلة أساسية لجذب والاحتفاظ بالموظفين المتميزين ، وفي مسح أخر لموظفي تكنولوجيا المعلومات أكثر من (80%) من المستجيبين قالوا أن الخطط التطويرية الفردية، والوصول إلى تدريب المهارات الفنية يجعلهم اقل رغبة في مغادرة شركاتهم **(P.202 ، 2005، Mondy & Noe)**.

ويأتي العائد الأساسي للمنظمة من التدريب في تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل من خلال التحسن في الجودة، والالتزام بمواصفات ومعايير العمل، وزيادة سرعة الأداء، والقدرة على حل المشاكل الوظيفية، والتوفير في التكاليف من خلال حسن استخدام الموارد **(ماهر،1996،ص123)**.

ويرى الباحث أن أهمية التدريب ترتبط بما يوفره للفـــرد مـــن معرفـــة، ومعلومـــات، وخبرات ومهارات تؤدي لإكسابه الثقة بالنفس، والقدرة على العمل بجودة وإتقان، وتنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل، كما أن أهمية التدريب ترتبط بما يوفره للمنظمة من توفير للوقـــت والجهـــد، ويحقق لها الكفاية الإنتاجية، ويضمن لها البقاء.

ثامناً / أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة للتدريب ويختلف تقسيمها باختلاف المعيار المتخذ أساساً لعملية التصنيف وهـــي كالتالي:

1. **التدريب من حيث مدته (الكعبي والسامرائي، 1990، ص125):**

أ- **تدريب قصير الأجل**: أي أن المتدرب يتفرغ كلياً أو جزئياً للتدريب ويمكن أن يكـــرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي، أو يكون كل الوقت للتـــدريب، وتتـــراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع.

ب- **تدريب طويل الأجل**: وينظر إليه كاستثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومـــات والمهارات والتي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجل، وتتراوح مدته بين 6 شهور إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

2. **التدريب حسب مجال التدريب:**

أ- **التدريب المهني والفني**: ويتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التـــي تتطلب مستوى عال من المهارة، لذلك تصمم هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيـــاً ملماً بالعمل وبمكوناته، وهو يجمع بين التدريب على العمـــل والتـــدريب فـــي قاعـــات الدراسة، وتقوم بعض المنظمات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقت أكبر مـــن الطـــرق الأخـــرى للتدريب **(حنفي، 1997، ص360)**.

ب- **التدريب التخصصي**: ويكون هدفه زيادة معلومات الفرد في مجـــال عمليـــة محـــددة، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مـــستوى الأداء **(حنفـــي، 1997، ص260)**.

ت- **التدريب الإداري**: وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثـــل الأعمـــال الكتابية، وأعمال المستودعات والمشتريات، والشئون المالية والمحفوظات، وتمثل هـــذه

الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات (**عبد الباقي وحنفي، 1988، ص265**).

ث- **التدريب الإشرافي**: إن الهدف من التدريب الإشرافي زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وكيفية تنفيذ التعليمات، سواء كان المشرف متفرغاً لهذا الغرض أم كان يزاول العمل، إضافة إلى كونه مشرف (**الكعبي والسامرائي، 1990، ص126**).

3. **التدريب من حيث عدد المتدربين**:

أ- **التدريب الفردي**: ويتم عندما يراد شغل الفرد وظيفة جديدة ذات مسئوليات ومهام تختلف عن وظيفته الأولى (**ربابعة، 2003، ص56**).

ب- **التدريب الجماعي**: وهو عبارة عن مجموعة موظفين يتم تدريبيهم في مركز تدريب في المنظمة أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب (**عبد الباقي وحنفي، 1998، ص269**).

4. **التدريب حسب مكان التدريب**:

أ- **التدريب داخل المنظمة**: إن كثير من المنظمات لديها مراكز تدريب خاصة وتعقد فيها دورات بعيدًا عن العمل ذاته، ومن مزايا هذا النوع إن المتدربين هم من نفس المنظمة وبالتالي إمكانية تبادل الخبرات والمعارف بدون حواجز بسبب تقسيم العمل بين الإدارات المختلفة، وأيضاً زيادة الروابط بين المنظمة والمتدربين، ويؤخذ على هذا النوع احتمالية وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل إذا حدثت بعض المشاكل التي تستدعي حضوره (**كامل، 1994، ص137**).

ب- **التدريب خارج المنظمة**: يعني انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجها، ولكن ليس في المنظمة التي يعمل بها (**ياغي، 1986، ص110**) ويتم التدريب ضمن مؤسسات عامة ومراكز تدريب تابعة للقطاع الخاص مثل:

- **المراكز الخاصة**: وهي مراكز متخصصة تقوم بتقديم برامج واستشارات تدريبية في مختلف المجالات، وتتمثل في مراكز خاصة أو معاهد تدريبية أو غير ذلك.

- **البرامج التدريبية الحكومية**: والتي تعقد لموظفي الحكومة من أجل تطوير أدائهم مثل مركز الحاسوب الحكومي في غزة، والمعهد الوطني للإدارة في البيرة بإشراف المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار).

- **برامج تدريبية غير حكومية NGO'S**: مثل البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات الفلسطينية، وUNDP، ووكالة الغوث، ومؤسسات عربية أو دولية تقدم على هيئة منحة تدريبية أو تعليمية للموظفين والعاملين في المؤسسات والمنظمات الفلسطينية.

5. **التدريب حسب وقت التنفيذ**:

أ- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل**: حيث يتم إبعاد المتدرب من ضغط العمل، وإتاحة الفرصة للتزود بالخبرات وتنمية المهارات، ومقابلة موظفين من إدارات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها، مما يؤدي لتبادل المعلومات والأفكار والتجارب وتقوية العلاقة، ويكون هذا التدريب إما داخل مركز التدريب في المنظمة أو خارجها عن طريق مراكز متخصصة (**Hodgetts& Kroeck ،1992 ،P.375**).

ب- **التدريب أثناء العمل**: وهو أكثر أنواع التدريب شيوعاً وأقل كلفة، ويحدث مباشرة أثناء العمل، ونجاح هذا النوع يتوقف على مصدر المهارة ، وما إذا كان لديه عادات سيئة أو غير محببة في العمل أو أساليب غير سليمة، أو كان المصدر غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة، غير أنه يوجد بعض الطرق يمكن لها أن تقلل من هذه المشكلات المحتملة في التدريب الداخلي أثناء العمل (**Ivancevich & Glueck,1986,p.468**)، وهذا النوع الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة ويقسمها (**ماهر،1999،ص63**) كما يلي:

- **توجيه الموظف الجديد**: ويهدف هذا النوع لتزويد الموظف الجديد بالمعلومات الكاملة عن المنظمة وسياساتها، وتدريبه على كيفية أداء الوظيفة.

-**التدريب أثناء العمل**: من خلال تقديم المعلومات والتدريب للموظف الجديد على مستوى فردي بشكل مباشر في أداء أعمال وظيفته.

-**التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة**: ويكون عندما تتقادم مهارات ومعارف الأفراد، ويظهر هذا النوع عند استخدام برامج تكنولوجية وأنظمة جديدة.

-**التدريب بغرض الترقية والنقل**: ويهدف هذا النوع إلى تـدريب الموظـف علـى الوظيفة الجديدة، والتي لها مهارات ومعارف جديدة خاصة بها ومطلوبة مـن أجـل أداء عملها.

-**التدريب للتهيئة للمعاش**: ويتم هذا النوع في المنظمات الراقية لتهيئة كبـار الـسن إلى الخروج على المعاش، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديـدة للعمـل، أو الاستمتاع بالحياة، أو السيطرة على الضغوط والتوترات التي سوف تواجهه.

ويرى الباحث ضرورة أن يكون التدريب واقعياً ومستنداً على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وأن يكون متدرجاً بتدرج الموظف في وظيفته، وان يكون مستمراً أو شـاملاً لجميـع فئات العاملين في مختلف المستويات.

المبحث الثاني

مراحل وإجراءات التدريب

تمهيـــد:

أن التدريب في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تمر وفق خطـــوات عمليـــة تبـــدأ بتحديـــد الاحتياجات التدريبية، وتنتهي بالتغذية الراجعة مروراً بتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، وتعتمـــد كل مرحلة على ما سبق من مراحل، وقد اختلف علماء التدريب في التعبير عن هـــذه المراحـــل فمنهم من حددها بسبع مراحل وهى " تحديد الاحتياجات التدريبيـــة، تـــصميم البـــرامج، اختيـــار المدربين، اختيار مكان وزمان التدريب، اختيار الطريقة المناسبة للتدريب، تنفيذ التدريب، وتقييمه" **(القبلان،1992،ص34)**، وهناك من عبر عنها بإجراءات العمليـــة التدريبيـــة وحـــددها بخمـــسة إجراءات "جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجـــات، تـــصميم البرنـــامج، التنفيـــذ، التقيـــيم" **(بربر،1997،ص162)**، وهناك من عبر عنها بخطوات العملية التدريبية وحددها بسبعة خطوات " تحديد الاحتياجات، التحليل، صياغة الأهداف، تصميم البرنامج، التنظيم والتخطيط، التنفيذ، التقيـــيم والتغذية الراجعة " **(ضرار،1998،ص73)**.

ويشير الباحث إلى أنه على الرغم من استخدام العلماء والباحثين فـــي مجـــال التـــدريب تعبيرات مختلفة عن مراحل أو خطوات أو إجراءات العملية التدريبية، إلا أن تحديد الاحتياجـــات التدريبية تأتي في مقدمة خطوات أو مراحل أو إجراءات العملية التدريبية، وهذه الأهميـــة كانـــت دافعا للباحث للتركيز على تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في دراسته.

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات:

إن هذه المرحلة لا ينبغي النظر إليها بأنها عملية مرحلية مؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملا من نظام للمعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات والمعلومـــات التـــي يمكـــن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، حيث توفر هـــذه المرحلـــة كافـــة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من اجـــل تخطـــيط التـــدريب العناصر التالية **(بربر ،1997، ص163)**.

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.

- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي من عملية التدريب، لأنها ترتكز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة (**الهيتي،2003،ص232**)، ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط (**عليوة،2001،ص23**).

أولاً / مفهوم الحاجة التدريبية:

عبارة عن " الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين وبين المستوى المتوقع أو الذي يؤهل أن يكون عليه أداء المتدربين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى ما تستطيعه قدراتهم، ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التدني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد " (**شاهين، 1999، ص127**).

الاحتياجات التدريبية هي " مجموع التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته لتعديل سلوكه، أو تطويره أو استحداث السلوك المرغوب الذي يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائه، ويساعد في التخلص من جوانب القصور أو الضعف في هذا الأداء، من أجل زيادة فعالية الفرد في العمل " (**عليوة، 2001، ص86**).

الاحتياجات التدريبية هي " النقص الحاصل الذي ينتج عن المعادلة التالية " (**جبران ،2006، ص36**) **الاحتياجات التدريبية = احتياجات انجاز العمل – الأداء الفعلي**

وحتى لا يفهم عند الحديث عن الحاجة التدريبية أنها تقتصر على الأفراد، فإنه يمكن التوضيح أنها تعني "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم، وبين وضع

مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد، في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً " (**شاويش، 2000، ص237**).

ويستنتج الباحث من الدلالات السابقة لمفهوم الاحتياجات التدريبية أنها تعبر أحياناً عن العاملين الذين يحتاجون لنوع معين من التدريب، وأحياناً تعبر عن التغيرات المطلوبة في معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم من أجل تعديل سلوكهم وفق أهداف المنظمة، وأحياناً تعبر عن الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بضرورة ربط الاحتياجات بالهدف العام للمنظمة، وفي جميع الحالات يلاحظ أن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وتظهر في أحوال ومراحل كثيرة من حياة المنظمة.

ثانياً / أهمية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها:

من المعروف أن عملية تحديد الحاجات التدريبية تشكل الأساس الذي يقوم عليه التدريب، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح، وهي الخطوة الأولى في سلسلة حلقات تكون أي نشاط أو برنامج تدريبي، لذلك ينبغي أن تكون هذه العملية شاملة ودقيقة لتساعد في التوصل إلى قرارات فعالة وسليمة عند تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، ويؤكد (**حسن، 1996، ص74**) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويعتبرها عنصراً هاماً وجوهرياً في عملية التدريب، وبالتالي هو شرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية كماً ونوعاً واتجاهاً.

ويرى (زويلف، 2003،ص83) أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في النقاط التالية:

1. إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثم عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.
2. المخاطر الذي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.
3. زيادة تكاليف التدريب لا بد أن توجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.

ويمكن توضيح أهمية عملية تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها من خلال دورها في تحديد ما يأتي (توفيق،1994،ص78):

1. الواقع الحالي لمستوى أداء العاملين من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات، وكذلك من حيث ما يعانيه هذا الواقع من مشكلات ومعيقات أو محددات تمنع العاملين من تحقيق أداء أفضل.
2. الأهداف التدريبية أو التغيرات والتطورات المرغوب فيها، والمطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات أفراد الفئة المستهدفة بهدف مساعدتهم على اكتساب الكفايات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل فعال وبكفاءة أعلى ،وتمكنهم من حل مشكلات العمل والأداء.
3. البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التدريبية والكفايات اللازمة لتنفيذها.
4. طبيعة محتوى المواد التدريبية وأساليب التدرب ووسائله والتسهيلات اللازمة له.
5. الفئات المستهدفة للتدريب وخصائصها وكذلك معايير اختيارها للمشاركة في التدريب.
6. جوانب الضعف أو النقص الحالية، أو المحتملة في قدرات أو معلومات أو اتجاهات الفئات المستهدفة.
7. المناخ التنظيمي أو بيئة العمل التي يعمل فيها المتدربون، من حيث أثرها على أدائهم والإجراءات اللازمة لتحسينه.

ثالثاً / خطوات تحديد الحاجات التدريبية وتحليلها:

هناك أربع خطوات أساسية يمكن إتباعها لتحديد الحاجات التدريبية للأفراد العاملين في المنظمة وهي **(Kusy& Rouda ،1996)**:

1. **تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع**: وهي فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء، سواء أكانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثاً، وتشتمل عملية الفحص هذه على خطوتين فرعيتين هما:

   - تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، سواء أكانوا يعملون أم من المتوقع التحاقهم بالعمل قريباً، وينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضاً أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

- تحديد ملامح الوضع المرغوب والذي يعد ضرورياً لنجاح العاملين والمنظمة، ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير، إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

2. **ترتيب الحاجات حسب الأولوية والأهمية**: تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من الحاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه الحاجات في ضوء أهميتها لأهداف المنظمة، وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه الحاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام، وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها، ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية (التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة، عدد الأفراد الذين تعنيهم هذه الحاجة، أثر الاحتياجات على المستفيدين من خدمات المنظمة، موقف إدارة المنظمة من الاحتياجات وضرورة وجود حل لتلبيتها).
3. **تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود احتياجات والفرص الحالية لتلبيتها**: حيث يتم التعرف على مواطن المشكلات، وفرص حلها في المنظمة.
4. **تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة**: إذا لم يؤدي الموظفين أعمالهم بفعالية، وتمكنا من تحديد أسباب ذلك فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة، وقد يكون التدريب هو الحل إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية مثل ضعف الروح المعنوية بسبب سياسة المنظمة وإدارتها.

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل الاحتياجات التدريبية يسلط الضوء على محتوى التدريب اللازم لكي يتمكن المتدربون من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحسن مستوى قدراتهم، وتسمح لهم بأداء مهماتهم في مستوى مقبول، ويتم من خلال تحديد الحاجات قياس مستوى المتدربين قبل التدريب، للارتكاز عليه في تصميم برنامج التدريب، وليشكل مرجعاً للمقارنة بعد انتهاء عملية التدريب مما يساعد في معرفة مدى تحقيق أهداف التدريب، ويؤدي إهمال قياس الحاجات التدريبية أو عدم تحديدها بدقة إلى إضعاف الأساس الأول التي يستند إليه أي برنامج تدريبي، وينبغي التأكد من أن المشكلات القائمة أو جوانب القصور التي تواجهها المنظمة أو يعاني منها العاملون قابلة للحل والتطوير عن طريق التدريب، فالتدريب لن يكون العصا السحرية الكفيلة بحل جميع مشكلات العمل.

رابعاً / استراتيجيات تحديد الاحتياجات التدريبية:

توجد عدة استراتيجيات لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، ويمكن تصنيف أبرز هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي **(عليوة، 2001)**:

1. إستراتيجية تحليل المنظمة:

جدول رقم (2)

إستراتيجية تحليل المنظمة

المقصود بالإستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب
تحليل المنظمة هو دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية، والإدارية للتنظيم، لتحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وبالتالي تحديد المواقع التي تحتاج للتدريب.	تحديد مواطن الحاجات التدريبية، أي تحديد أين تكمن الحاجة التدريبية للمنظمة.	1. **تحليل مدخلات المنظمة**: مثل أهداف المنظمة وسياستها ، وتطورها وأنظمتها وخارطتها التنظيمية ، ومواردها وكفايات العاملين فيها ، ومعدلات كفاءتهم. 2. **تحليل عمليات التنظيم**: مثل نظام التواصل السائد، وأساليب العمل، وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم. 3. **تحليل مخرجات التنظيم**: التي تصدر عنه سواء أكانت مادية مثل المواد التعليمية والمنشورات والبرامج، أم غير مادية مثل المعارف والمهارات والاتجاهات المتمثلة في سلوك الفئات المستهدفة التي يخرجها التنظيم.	- الملاحظة المباشرة. - دراسة السجلات التراكمية. - إجراء المقابلات مع العاملين. - الاستقصاءات المكتوبة.

المصدر: (جبران، أحمد (2006م)، "دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية،الأونروا ص34).

ويمكن تحليل المنظمة باستخدام طريقة تحليل يطلق عليها (SWOT) يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف (تحليل داخلي)، ومواطن الفرص ومصادر التهديدات (تحليل خارجي) في عمل المنظمة، ويرى **(الهيتي،2003،ص233)** أن إستراتيجية تحليل المنظمة يجب أن تغطي ما يلي:

- **الأهداف الحالية للمنظمة**: وتظهر أهمية الأهداف، كونها الأساس في استمرار المنظمة ومبرر وجودها، وفهم العاملين لهذه الأهداف سيساعد على تحقيقها.

- **الأهداف المستقبلية للمنظمة**: وهو التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، والأسواق التي تنوي التوسع فيها ودخولها، والاستثمارات التي ستقوم بها وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.
- **الهيكل التنظيمي**: ويتضمن تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.
- **المناخ التنظيمي**: ويتضمن تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل (معدل دورات العمل، ومعدلات التغيب، وشكاوي وتظلمات العاملين...).
- **القوى العاملة للمنظمة**: يستهدف التحليل الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة.
- **مؤشرات الكفاءة**: يستهدف مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها (تكاليف العمل المباشر وغير المباشر للإنتاج، تكاليف المواد اللازمة للإنتاج، التآلف من الوحدات المنتجة، الإنتاجية الكلية أو الجزئية).

2. إستراتيجية تحليل المهمة أو العمليات:

إن تحليل المهمة أو العمليات يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين **(سالم وصالح، 2002، ص136)**.

جدول رقم (3)

إستراتيجية تحليل المهمة

المقصود بالإستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب
دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم.	تحديد مجال التدريب ونوعه الذي نحتاج إليه.	يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتحليل المهمة ، أو تحليل العمليات إلى ثلاثة أنواع هي: - بيانات تتعلق بواجبات الوظيفة ومهامها. - بيانات تتعلق بالمسئوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها بالظروف والمحددات المحيطة به. - بيانات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات ، والكفاءات اللازمة لأداء كل مهمة، ومعايير الأداء.	- مراجعة البيانات المتوافرة عن وظائف الأفراد كما ترد في توصيف الوظائف والسجلات. - مرجعة الخرائط التنظيمية وخرائط سير العمل. - قيام المدرب بالأداء الفعلي للمهام المتصلة بالعمل. - الملاحظة الشخصية لأداء الموظف. - المقابلة الشخصية. - الاستبانة. - أراء خبراء. - تحليل الدراسات والبحوث الميدانية.

المصدر: (جبران، أحمد (2006م)، "دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية،الأونروا ص36).

3. إستراتيجية تحليل أداء الفرد:

حيث يتم تحليل الموظف وليس العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، وذلك من خلال تحليل المهارات، والمعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد العاملين في المنشأة **(زويلف، 1998، ص188).**

جدول رقم (4)

إستراتيجية تحليل أداء الفرد

المقصود بالإستراتيجية	الهدف منها	مكوناتها	الأدوات والأساليب
قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو المستقبلية.	تحيد الفئة المستهدفة للتدريب.	دراسة وتحليل أداء الفرد من الجوانب الآتية: - مواصفات الوظيفة. - الخصائص والسمات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد والدافعية، والمعارف والمهارات والاتجاهات، والانتماء للعمل، والمعلومات المتصلة بالعمل. - سلوك الفرد في أدائه لعمله من حيث الإنتاجية ومستوى الأداء، والتفاعل مع الآخرين ، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين، وأهدافه ومدى توافقها مع أهداف المنظمة. - مؤشرات الأداء للأفراد، حيث يؤدي تحليل الفرد عن طريق هذه المؤشرات إلى الكشف عن الحاجات التدريبية اللازمة له ومن هذه المؤشرات (معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة، معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة، معدلات دورات العمل، تقديرات الكفاءة في تقارير الأداء).	- الاستبيانات. - الاختبارات. - المشاهدة المنظمة لسلوك الفرد، وأدائه في أثناء العمل. - دراسة الحالة. - لعب الأدوار. - أراء الرؤساء والعاملين. - التقارير عن العاملين.

المصدر: (**جبران، أحمد (2006م)، "دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية،الأونروا ص37).**

خامساً / أساليب وأدوات تحديد الحاجات التدريبية:

إن البيانات الدقيقة والصادقة والشاملة، والسهلة التناول والاستخدام تساعد في التوصل إلى قرارات سليمة ودقيقة وملائمة، لذا تحتل البيانات والمعلومات أهمية خاصة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور أنه يترتب على هذه العملية اختيار النوع المطلوب من التدريب، والملائم للفئة المستهدفة التي تحتاجه، وفيما يأتي أهم أساليب وأدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ومزايا وعيوب كل منها:

1. **تقويم الأداء**: ويتم فيه تحليل الواجبات والمسئوليات المرتبطة بالوظائف ومراجعة الأداء في ضوء ذلك، واستنباط الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية للأفراد، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقدم معلومات معنية ودقيقة عن أداء الأفراد، ويكشف عن حاجاتهم للتدريب، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف، وأنواع التدريب الملائمة، ولكن يؤخذ على هذا

الأسلوب بأنه يستهلك وقتاً طويلاً، ويكشف فقط عن الاحتياجات التدريبية للأفراد، ولا يكشف احتياجات المنظمة (**الخطيب والخطيب ،1997،ص85**).

2. لعب الأدوار: ويتم فيه توظيف مشاهد تمثيلية مرتكزة على مضامين مدروسة لالتقاط حاجات تدريبية في ضوء التعليقات والتحليلات اللفظية وغير اللفظية، التي يبديها الملاحظين، ويتم فيه تجهيز نص للتمثيل، أو يمكن أن يكون التمثيل تلقائياً، ويتم تهيئة المكان وما يلزم من أدوات، ويتبع التمثيل المناقشة للخروج بقائمة الاحتياجات، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر جو تفاعل غير رسمي، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه يستهلك الوقت، وقد لا يقدر البعض أهميته في تحديد الاحتياجات (**حسين،2001،ص64**).

3. الملاحظة: وتعد من أكثر الأدوات شيوعاً، وتتم ملاحظة القائمين بالعمل أثناء أدائهم الوظائف الموكلة إليهم، ومحاولة الربط بين الجهود التي يبذلونها، والانجازات التي يتم تحقيقها، على أن تتم الملاحظة في ظروف العمل العادية، وبعد ذلك يتم تجميع بيانات الملاحظة وتحليلها للتعرف على طبيعة احتياجات المتدرب، ويمكن أن تأخذ الملاحظة طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً، مثل ملاحظة درجة تفاعل موظف جديد، ويمكن أن تكون غير محدودة مثل التجوال في مكاتب الموظفين للوقوف على عيوب الاتصال وعوائقه، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي، ويلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء، وينتج بيانات دقيقة وملائمة للموقف، ومؤثرة على الاستجابة للاحتياجات والاهتمامات التدريبية، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه يستهلك وقتا طويلا، ويتطلب ملاحظا على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع، وقد يتم اصطناع المواقف عند معرفة المتدربين أنهم تحت الملاحظة (**الطالب،1998،ص97**).

4. الاستبانة (قوائم الاستقصاء): وهي استمارة تطرح فيها عدة أسئلة واضحة ومحددة على أفراد الفئة المستهدفة للإجابة عنها، بغرض التعرف على حاجاتهم، وقد تأخذ الاستبانة شكل بحوث مسحية، أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد، أو تعداد لمجموعة كاملة، ويمكن أن يتولي إجابتها المستقصي وحده، أو قد تتطلب وجود مساعد ليتولي تفسيرها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن أن يصل إلى عدد كبير من أفراد الفئة المستهدفة في وقت قصير وواحد، وغير مكلف نسبياً، ويقدم بيانات مركزة وواضحة يمكن تلخيصها، ووضعها في جداول وتحليلها، وإعداد تقرير عنها بسهولة، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأن تكون

الاستبانة صعبة الفهم في بعض الحالات، أو تكون بعض بنودها غير واضحة، وتؤدي إلى سوء فهم المشارك، وتتطلب وقتاً طويلاً، ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح، وقد لا يرجع العدد المطلوب من الاستبيانات، أو قد يتأخر رجوعها (**حسنين، 2001، ص40**).

5. **المقابلة الشخصية**: مواجهة مباشرة بين أفراد الفئة المستهدفة والشخص الذي يقوم بجميع بيانات منهم، بغرض تحديد حاجاتهم، أو لتعزيز دائرة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة والملاحظة وتوسيعها، وتفيد في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذي يعبرون عن أرائهم بشكل أفضل عند التحدث عنها مباشرة، ويمكن أن تكون المقابلة رسميه أو غير رسميه، ويتم فيها طرح مجموعه من الأسئلة للحصول على استجابات من الأشخاص الذين تجرى مقابلتهم، ويمكن أن تتم المقابلة مع عينة من أفراد الفئة المستهدفة، أو مع كل واحد منهم إذا كان عددهم قليلاً، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يفيد في الحصول على معلومات غير متوقعة، أو لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى مثل المشاعر، ويتيح للمتدرب فرصة كبيرة لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته، ولكن يؤخذ على الأسلوب بأنه يستهلك الوقت، ويمكن أن يؤدي إلى معلومات غير دقيقة، وبالتالي لا يمكن تطبيقه إلا على عدد محدد من الناس، وقد يؤدي إلى نتائج يصعب تعميمها أو تطبيقها، وقد لا يفيد كثيراً إذا تولى المقابلة شخص غير ماهر (**الطالب ،1998،ص92**).

6. **المجموعة البؤرية أو المركزية**: تشبه أسلوب المقابلة الشخصية، حيث يلتقي فيها المدرب مع مجموعات صغيرة من المتدربين، ويناقش معهم احتياجاتهم التدريبية بصورة مكثفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى استجاباتهم، ويتم ذلك في فترة لا تتجاوز الساعة، ويمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة، أو تحليل مشكلة المجموعة، أو هدفها أو مهام المجموعة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي الفرصة لمقابلة عينة تمثل الفئة المستهدفة الجهة المعنية بتحسين أدائها، والتي تطرح أفكارها الخاصة بالحاجات، تعطي المشاركين الشعور بأنهم جزء من علمية تخطيط التدريب وتصميمه، مما يولد لديهم الإحساس بالملكية، تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه يستهلك الوقت والمال والجهد، ويمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها، أو تحويلها إلى صورة كمية، قد تخرج المناقشة عن موضوعها الرئيس (**حسين ،2001،ص65**).

7. **الاختبارات**: طريقة مبسطة مستنبطة من قائمة الاستقصاء، وتكون الاختبارات إما شفوية أو كتابية، يجيب عنها أفراد الفئة المستهدفة بغرض تحديد احتياجاتهم، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يستخدم كوسيلة في تحديد أوجه القصور في الأداء، وسهولة تحديد النتائج لصورة كمية، ويكون مفيد في تحديد ما إذا كان سبب المشكلة هو نقص في المعرفة، أو المهارة، أو أنها ترجع إلى الاتجاهات، ويؤخذ على هذا الأسلوب بأنه قد يؤدي إلى شعور المجيبين عن الاختبار بعدم الارتياح، وتجعلهم ينفرون من التدريب، ويوفر عدداً ضئيلاً نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد، ولا يعد نهائيا في تقويم أداء الفرد للعمل أو حاجاته التدريبية **(توفيق ،1994،ص87)**.

8. **مراجعة الوثائق والسجلات والتقارير**: وتستخدم عادة للحصول على معلومات حول الخلفيات العامة، والخروج بإدراك عام لثقافة المنظمة وتقاليدها، وللتحقق من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى، ويتم في هذا الأسلوب إجراء دراسة تحليلية وتقويمية لتقارير ووثائق وسجلات المنظمة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع عمل معين، وان السجلات متوافرة ومن السهل تجميعها بأقل جهد ممكن، ودون أي عرقلة للعمل، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه لا يظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة، وقد تتصف بعض التقارير بعدم الموضوعية، وقد لا تتوافر الوثائق والسجلات، أو يكون من الصعب الوصول إليها، أوقد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة، وتحتاج إلى محلل بيانات ماهر **(حنفي ،1997،ص51)**.

9. **تحليل المشكلات**: ويقصد به تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة لعلاجها بالتدريب، وعند إجراء تحليل المشكلة يجب تتبع خطوت العمل الذي نتجت فيه المشكلة، والتعرف على المراحل التي قد تكون سبباً فيها، كما يجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها لمعرفة أرائهم في أسبابها، وكيفية علاجها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزيد من التفاهم بين الرؤوساء والمرؤوسين، ويساعد في التعرف على حاجات العاملين وآرائهم، وتقويمهم لعملية التدريب، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه يستهلك وقتاً طويلاً، وقد تكون تقديرات المحلل عن نقاط القوة والضعف شخصية **(شاويش ،1996،ص73)**.

10. **استشارة خبير**: تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم خبرتهم ومعرفتهم، أو مراكزهم الرسمية أو غير الرسمية، من معرفة الحاجات التدريبية لمجموعة

معينة من المتدربين، ويتميز هذا الأسلوب بأنه بسيط نسبياً، وغير مكلف، ويقوي التواصل بين المشاركين في عملية تحديد الحاجات التدريبية، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب بأنه ينطوي على نوع من التحيز (**الخطيب والخطيب ،1997،ص86**).

11. الوسائل المطبوعة: يمكن تحديد الحاجات التدريبية من خلال قراءة المجلات المهنية والنشرات والأخبار والمنشورات الداخلية، فيمكن من خلال قراءة كتاب أو مقالة في دورية حول الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعرف على احتياجات جديدة للعاملين في مجال الإدارة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر معلومات عن الاحتياجات الحديثة والمستقبلية، ووسيلة لتبادل الخبرات ، ولكن يؤخذ عليه بأنه قد لا يكون متاح للجميع (**توفيق ،1994،ص87**).

سادساً / أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة أخطاء قد يقع فيها مخططو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، ومن أهم هذه الأخطاء (**أبو شيخة، 2001،ص274**):

1. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية.
2. عدم الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي تبديها الإدارة العليا والعاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، وهذا يؤدي إلى تحمل نفقات إضافية.
3. الاعتقاد الخاطئ بان كل المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى نقص المعرفة أو المهارة.
4. الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التخمين والتقليد لمنظمات أخرى.
5. التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية، وإهمال الاحتياجات المستقبلية.

ويرى الباحث أن تحديد الاحتياجات التدريبية عامل جوهري في نظام التدريب، وشرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية، باعتبارها مؤشر جيد لتحديد طبيعة مخرجات التدريب، وتنبثق أهميتها من كونها عنصراً أساسياً من عناصر العملية التدريبية، ومرحلة من أهم مراحل التخطيط للتدريب، وأيضاً من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبياً على الجهد التدريبي.

المرحلة الثالثة: التخطيط للتدريب وتصميمه:

التخطيط للتدريب هو "عملية تجميع معلومات، وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية" **(جبران،2006،ص48)**، ولا يخفى على أحد أهمية التخطيط الجيد والأثر الإيجابي على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين، فالتخطيط يضمن ارتباط الأنشطة بالأهداف من خلال توجيه الجهود إلى النتائج المطلوبة، ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه وتجنب الانحراف عن الهدف المنشود، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، فالفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل، ولكي تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية لا بد من وجود تنسيق بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم عن إدارة البرنامج التدريبي، لذلك فان مسؤولية التدريب تقع على عاتق الرؤساء الإداريين مع أخصائي التدريب الذين هم بمثابة مستشارين في مجال التدريب، إلا أن ذلك لا ينفي مسؤولية الإدارة العليا عن التدريب باعتبارها المسؤولة عن المنظمة، وتحقيق أهدافها، وان ذلك لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً **(الطالب،1998،ص165)**.

أولاً / إجراءات التخطيط لبرنامج تدريبي:

يعد التخطيط للتدريب من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، فهو يساعد المدرب والجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والتنسيق بين المدربين المشاركين، وتجنب المشاكل التي تواجه المدرب في تنفيذ التدريب، وإدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للإمكانات المتاحة، وتعتبر أيضاً عملية تصميم البرامج التدريبية عملية فنية، وتختلف من مصمم لآخر حسب خبرته والظروف المحيطة به، وتشتمل عملية التخطيط لبرنامج تدريبي وتصميمه على مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها كما يلي **(شاويش، 2000،ص238)**:

1. **تحديد الفئة المستهدفة وجمع بيانات عنها**: يحتاج المدرب إلى مجموعة من البيانات عن المتدربين لكي يخطط لعملية التدريب بشكل جيد وفعال، ومن أمثلة هذه البيانات (الخلفية العملية والعلمية والمستوى الثقافي، الحاجات التدريبية للمتدربين، متطلبات أداء العمل الحالي أو المستقبلي، مواقع عمل المتدربين، عدد المتدربين المتوقع في البرنامج، سنوات الخبرة).
2. **تحديد الأهداف التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي**: الأهداف عبارة عن النتائج التي يجري وضعها في ضوء الاحتياجات التدريبية وإقرارها مقدماً، وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية ويتم تحديد هدف البرنامج عن طريق ترجمة الحاجات التدريبية إلى أهداف، وتقسم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية (أهداف متعلقة بالمعارف والمهارات والاتجاهات)

(**شاويش،1996،ص238**)، ويمكن تصور عدة أهداف للبـــرامج التدريبيـــة ومنهـــا تنميـــة معلومات المتدرب بالجديد من المعارف، وإكسابه مهارات جديدة في تخصـــصه، وتطـــوير سلوكياته بإكسابه اتجاهات جديدة، وإمداده بمهارات جديدة لرفع كفاءته، وتزويـــده بمهـــارات جديدة لأداء أعمال مستقبلية (**الهيتي،2003،ص236**).

3. **تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهـــات)**: ويـــتم فـــي ضـــوء الأهـــداف والاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتناسب المادة التدريبية مع قدرات المتـــدرب، وان تكـــون ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة والفرد (**شـــاويش،1996،ص239**)، ويمكـــن تـــصنيف المحتوى إلى ثلاثة مجموعات رئيسية في ضوء الأهمية والأولويـــة لاحتياجـــات المتـــدربين وتوافر الوقت (**Miller ،1994**):

- **محتوى يجب معرفته**: والذي يكون ضرورياً للمدرب لكي يتمكن من أداء عمل، أو إنجاز مهمة معينة.
- **محتوى ينبغي معرفته**: المحتوى الهام الذي يحتاج إليه المتدرب حتى يـــتمكن مـــن فهـــم المحتوى الأساسي بوضوح، وقد يعد هذا المحتوى تفصيلاً أو تفرعاً للمحتـــوى الأساســـي الذي يجب معرفته.
- **محتوى يستحسن معرفته**: وهو الذي يفضل معرفته من قبل المتدرب لتكوين فهم أوضـــح إذا سمح الوقت، لكنه غير ضروري ويمكن الاستغناء عنه إذا لم يتوافر الوقت الكافي.

4. **اختيار أسلوب التدريب**: تتم عملية الاختيار في ضوء مجموعة من العوامل مثـــل الأهـــداف وفترة التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرات المتدربين وعددهم.
5. **اختيار المدربين**: إن توفير المدرب الكفء يزيد من احتمالات نجـــاح البـــرامج التدريبيـــة، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين، وأسلوب التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبـــرة المدرب.
6. **اختيار المتدربين**: فعملية اختيار المتدربين تعتمد على تخطيط منظم، لكـــي لا تحـــول دون نجاح البرنامج التدريبي، ولابد أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة، وان يكون عنده اســـتعداد لتطوير الذات.
7. **تحديد مكان التدريب**: يحكم عملية اختيار مكان التـــدريب اعتبـــارات متعـــددة منهـــا عـــدد المتدربين، وطبيعة التدريب، والمهارات التي يتمحور التدريب حولها، ويراعي في اختيـــار مكان التدريب توافر الشروط المناسبة للتهوية والإضاءة والتكييف(**جبران،2006،ص109**).

8. **تحديد الجدول الزمني للتدريب**: تختلف المدة التي يحتاجها التدريب من برنامج لآخر، ويتم تحديدها في ضوء اعتبارات مثل الإمكانات المتاحة والأساليب التدريبية المستخدمة، وطبيعة المشكلات التي سيعالجها التدريب (**عقيلي،1996**).
9. **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي**: يتعين قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير ما يلزمه من وسائل وأدوات، وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب غير بسيطة لان هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها، ولا يوجد طريق موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين (**ياغي،1986،ص126**).

ثانياً / أوجه القصور في برامج التدريب:

يلمس المتفحص لواقع التدريب، وخاصة كثير من برامج التدريب في أثناء الخدمة التي تتم في العالم العربي، أوجه قصور عديدة يتمثل أهمها فيما يأتي (**سلام، 1996، ص61**):

1. افتقار إدارات التدريب إلى الهوية المميزة ضمن المؤسسات التابعة لها، وإلى استقلالية القرار بوجه عام، لذلك تبدو هذه الإدارات تائهة في ارتباطاتها وتبعيتها القانونية الرسمية وفي المسئوليات التي تكلف بها.
2. غياب موازنة خاصة للتدريب، وقد يعود ذلك إلى افتقار إدارات التدريب إلى الهوية والاستقلالية.
3. انعدام الموضوعية في الترشيح للتدريب والمتابعة وتقييم أثُر التدريب.
4. الاهتمام بالكم دون النوع في التدريب وفي المتدربين المتخرجين.
5. غموض الرؤيا الواضحة لدى بعض المؤسسات المتخصصة بالتدريب.
6. عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات الفئة المستهدفة في التدريب وطبيعتها وبيئتها.
7. عدم مواكبة بعض البرامج التدريبية لروح العصر.
8. افتقار تقويم البرامج التدريبية للأسس العلمية السليمة من حيث صلاحيتها وفعاليتها التدريبية.
9. انعدام المتابعة بعد تخرج المتدربين من البرامج التدريبية.
10. انخفاض مستوى التأهيل العام للمدربين والضعف الكمي والنوعي للجهاز الفني والتنفيذي لبرامج التدريب.
11. عدم مشاركة المدربين في تصميم برامج التدريب وتطويرها.
12. تدني الوعي بأصول التدريب بين المشرفين على إدارات التدريب والمدربين.

13. ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية والترقيات، فنجدهم يحرصون على الالتحاق بالتدريب للحصول على الترقية إلى وظيفة أعلى، أو لتغيير جو المؤسسة التي يعملون فيها، وليس للسعي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
14. عدم إتباع أساليب علمية في رصد الاحتياجات وتقديرها، والاعتماد على الانطباعات التي كثيراً ما تكون وجهات نظر شخصية وغير دقيقة، فتأتي برامج التدريب مكررة وتعالج عموميات المهنة.
15. عدم مسايرة التدريب للتطورات العلمية الحديثة مما يولد الشعور لدى المتدربين بأن التدريب لا يضيف شيئاً جديداً إلى خبراتهم.

ثالثاً / المؤشرات النوعية لأسلوب التدريب المناسب.

تتوافر في أسلوب التدريب المناسب مجموعة من المؤشرات النوعية، ويتم في ضوء توافر هذه المؤشرات اتخاذ القرار المتعلق بمدى ملائمة أسلوب التدريب ومناسبته، وأهم هذه المؤشرات هي **(نزال، 1998،ص235)**:

- مراعاة مجموعة من القواعد العامة مثل التدرج من المعلوم إلى المجهول، ومن البسيط السهل إلى المركب الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد، ومن الخاص إلى العام، ومن الكل إلى الأجزاء.
- إظهار أسلوب التدريب على شكل خطوات متسلسلة ومتكاملة.
- مراعاة الأسس النفسية للمتدرب بحيث تراعي فاعليته ونشاطه الذاتي وتوفر له الدافعية الداخلية، وفرص النجاح وتنمي الانضباط الذاتي لديه وتراعي صحته النفسية.
- مراعاة الفروق الفردية بحيث تراعي الأهداف وأساليب التقويم، وتتيح الوقت الكافي للتدريب.
- تنمية العلاقات الجيدة بين الأشخاص من خلال إتاحة فرص التعاون بين المتدربين، وتبادل الاحترام، وتقبل الأفكار والأخطاء، والتواصل في الموقف التدريبي بشكل فاعل وإيجابي.
- تنمية القدرة على التفكير الإبداعي، من خلال إتاحة الوقت الكافي للتفكير والتعبير عن الأفكار، وممارسة مهارات التفكير المختلفة واللجوء إلى الأسئلة المفتوحة.
- تبسيط الخبرة للمتدربين والإكثار من الأمثلة والتدريبات والتشبيهات.

- توفير بيئة صفية إيجابية ومساندة، بحيث تشجع النمو الفـردي والاجتمـاعي، وتـستثمر الوقت بشكل فاعل، وتربط التدريب بالحياة العملية، وتحترم إمكانات المتدربين وقدراتهم، ويشيع فيها إشعار المتدربين بالنجاح.

رابعاً / أساليب التدريب:

ليس ثمة أسلوب تدريب مثالي واحد يصلح لكل المتدربين والظـروف والمواقـف، لـذلك تتوافر مجموعة متنوعة من أساليب التدريب (**الهيتي،2003،ص238**)، ويتوقـع مـن المتـدرب الفعال أن يمتلك مخزوناً من أساليب التدريب المختلفة، ليختار من هـذا المخـزون الأسـلوب أو الأساليب الملائمة في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير مثل مـستوى المتـدربين، وعـددهم، وقدرات المدرب، ومهاراته، وطبيعة الأهداف التدريبية، وطبيعة المهمـة التدريبيـة (نظريـة أو عملية حركية) والوقت المتوافر للتدريب وموازنة التـدريب (**حمـدان،1991،ص196**)،وهنـاك مجموعة من أساليب التدريب المختلفة التي يتصف كل منها ببعض المزايا ويعـاني مـن بعـض جوانب القصور، ويمكن أن يحقق كل أسلوب تدريبي أقصى فائدة له عند تطبيقه بهـدف إكـساب المتدربين مهارة أو معرفة معينة، ويصبح أقل فائدة عند استخدامه في مهارة أو معرفـة أخـرى، وبما أنه لا يوجد أسلوب تدريبي مناسب لكل المواقف، فإنه من الأفضل الجمع بين عـدة أسـاليب معاً في التدريب، إذ يسهم هذا الجمع في نجاح البرنامج التدريبي، وفيمـا يـأتي مجموعـة مـن الأساليب التي يمكن للمدرب استخدامها في التدريب:

1. **أسلوب العصف الذهني**: أسلوب يستخدم من أجل تنشيط الأذهان وحفز وتوليد وجمع أكبر عدد من الأفكار الإبداعية من المتدربين ذات الصلة بموضوع معين خلال فترة زمنية محددة، وهو عملية تفكير بصوت عال تتم في جو تسوده الحرية والأمان حيـث لا توجـد قيـود أو تحفظات حول مصداقية الأفكار التي يمكن أن تظهر (**الفتلاوي،2003**).

مزايا أسلوب العصف الذهني:

- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير بحرية ولممارسة التفكير الإبداعي.
- يظهر وجهات نظر عديدة ومختلفة تجاه مشكلة أو موضوع معين.
- يتعلم المتدربون قبول اختلاف وجهات النظر.
- يساعد في جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع محدد وخلال فترة قصيرة نسبياً.
- لا يستلزم هذا الأسلوب جهوداً كبيرة في الإعداد والتحضير.

جوانب قصور أسلوب العصف الذهني:

- يصعب تطبيقه مع عدد كبير من المتدربين عندما يراد إشـــراك الجميـــع فـــي النقـــاش، ويصعب تطبيقه مع عدد صغير منهم، لأن الآراء المطروحة قد لا تكون شاملة.
- يحتاج مدرباً يتصرف كقائد ميسر ومسئوليته معرفة فيما إذا اتبعت الإجراءات والقواعـــد المتفق عليها في هذا الأسلوب.

2. أسلوب المناقشة: تعد من أساليب المشاركة الجماعية التي تشرك المتدربين في استكـــشاف موضوع معين، يتم في المناقشة تشجيع المتدربين على المشاركة الإيجابية في التعلم من خلال تبادل الأفكار والآراء بين المتدربين، ويكون المجال مفتوحاً أمام جميع المتـــدربين للمـــشاركة في المناقشة، ويكون دور المدرب حيوياً في قيادة النقاش وتسهيله وتوجيهه وتغذيتـــه بأفكـــار، وإثارته بأسئلة وتلخيص الأفكار الرئيسية التي طرحت فيه (**ربابعة،2003،ص59**).

مزايا أسلوب المناقشة:

- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم وينمي لديهم اتجاهات إيجابية.
- يساعد المتدرب على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال.
- يساعد في الكشف عن ميول المتدربين ووجهات نظرهم.
- يساعد المدرب في الحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبه في التدريب، ومدى استفادة المتدربين وطريقة تطبيقهم لما تدربوا عليه.

جوانب قصور أسلوب المناقشة:

- قد يخرج النقاش أو ينحرف عن المسار المخطط له، ولذلك يحتاج لوقت طويل.
- قد يسيطر بعض المتدربين على النقاش، ويحتكرونه، أو قد يعمدون إلى التمسك بـــآرائهم وعدم الاستعداد لتغييرها.
- لا يلاءم هذا الأسلوب المتدربين الخجولين أو قليلي الكلام.

3. أسلوب لعـــب الأدوار: أسلوب تدريبي على شكل عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتـــشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح، يقوم على أساس اختيار المتدربين للأدوار التي تلاؤمهم في موقف حقيقي أو افتراضي يتصل بمادة معينة أو فكـــرة أو موضـــوع، وقـــد يمثل الموقف المطروح حدثاً في الماضي أو في الحاضر أو متوقف في المستقبل، وعادة مـــا يقوم المتدربون بلعب الأدوار في ثنائيات، أو مجموعات صغيرة بصورة تلقائية دون إعداد أو إطلاع على نص مسبق، ويقوم المتدربون بتوضيح فكرة أو مفهـــوم أو موقـــف مـــستخدمين

خبراتهم السابقة ومعرفتهم ومهاراتهم الجديدة، وبعد انتهاء لعب الأدوار يفتح المدرب المجال لمناقشة المضامين والعبر المستخلصة منه(**سالم وصالح،2002،ص146**).

مزايا أسلوب لعب الأدوار:

- يعد من أفضل الأساليب في التدريب على المهارات الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالحياة اليومية، ويفيد في التدريب على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.
- تؤدي مشاركة المتدربين بفعالية في لعب الأدوار إلى زيادة وعيهم وفهمهم للمفهوم أو للموقف المراد نقله وتطوير توجهاتهم نحو مضامينه.
- يساعد في تحويل المبادئ والأفكار المجردة إلى مواقف متحركة وحية تستقطب اهتمام المتدربين وتسهل فهمهم لها.
- يفيد في تحليل السلوك وتفهم وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتحسس ردود أفعالهم.
- يتيح الفرصة للمتدربين للتدرب على المبادأة والارتجال، واتخاذ القرارات الفورية وتحمل المسئولية.

جوانب قصور أسلوب لعب الأدوار:

- قد يأخذ بعض المتدربين على هذا الأسلوب أنه مصطنع إلى حد كبير، وأنه مجرد هزل.
- قد تصعب ممارسته عندما يكون الموضوع غريباً عن خبرة المتدربين.
- قد ينشأ عن تطبيقه بعض الملل للمتدربين غير المشتركين في لعب الأدوار خاصة إذا افتقرت المشاكل المستخدمة إلى التنوع أو الصراع بدرجة كافية.
- يتطلب جهداً ووقتاً في الإعداد والتنفيذ.
- قد يصاب المتدربون بالارتباك، وقد يفقدون ثقتهم بأنفسهم.

4. أسلوب الورشة التدريبية: أسلوب تدريبي تقوم فكرته على أساس العمل التشاركي، ويتم فيه توزيع المتدربين إلى مجموعات تعمل معاً بشكل تعاوني، وخلال فترة زمنية محددة لإنجاز مهمة يتم تكليف المجموعة بها، فيمارس المتدربون أنماط سلوك ومهارات ويستخدمون مصادر في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية، وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس متصل باهتمامات المتدرب وبخبراته، وتتميز بضرورة وصول مجموعة المتدربين بشكل تعاوني إلى نتاج معين مثل حل مشكلة أو إنجاز مشروع أو تطوير أسلوب أو خطة معينة (**1994، Miller**).

مزايا أسلوب الورشة التدريبية:

- يتضمن عدة أساليب تدريبية في وقت واحد، مثل المناقشة والمحاضرة ولعب الأدوار.
- يتيح الفرصة للمتدربين للعمل المشترك وبشكل تعاوني في مجموعات.
- يكسب المتدربون مهارات النقاش والحوار والاتصال، ويوفر لهم فرصة تبادل الخبرات.
- ينطلق من خبرات المتدربين ويقوم على نشاطهم ومشاركتهم.

جوانب قصور أسلوب الورشة التدريبية:

- قد يسيطر بعض المتدربين على المجموعة ويحتكرون العمل فيها.
- يحتاج من المدرب مهارة في الإشراف على المجموعات وتقويم إنتاجها.

5. أسلوب حل المشكلات: قد يعيش المتدرب حالة يشعر فيها بأنه أمام موقف أو مشكلة حلها غير جاهز، أو سؤال إجابته مجهولة، أو عائق يقف بينه وبين بلوغ الهدف الذي حدده، ويرغب في حل المشكلة عن طريق توظيف ما لديه من معارف ومهارات وخبرات **(نزال،1998)**.

مزايا أسلوب حل المشكلات:

- يتمشى أسلوب حل المشكلات مع طبيعة عملية التدريب التي تقتضي وجود هدف يسعى المتدرب لتحقيقه.
- ينمي لدى المتدربين روح الاستكشاف والتقصي والبحث.
- يساعد المتدربين في تكوين مهارة مواجهة المشكلات الحياتية وتنمية مهارات حل المشكلات.

جوانب قصور أسلوب حل المشكلات:

- يتطلب اتصاف كل من المدرب بخصائص معينة مثل حب الاستطلاع والتساؤل، والعمل بمثابرة لساعات طويلة، والمرونة في التعامل مع المشكلات والاستعداد للمجازفة.
- يتطلب وقت كبير، ويستلزم جهداً كبيراً من المدرب في صياغة المشكلة وإعدادها.

6. أسلوب العرض العملي أو التوضيحي: تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس أن المهارة المطلوب إتقانها من قبل المتدرب، تتطلب أن يراها تؤدي أمامه بشكل تدريجي خطوة خطوة، فيعرض المدرب أو متدرب أو زائر أمام المتدربين مهارة أو مهمة ما مصحوبة بشرح نظري وعملي للخطوات اللازمة للقيام بذلك، ويقوم المتدربون بالملاحظة وتدوين الملاحظات ثم مناقشة أداء المدرب بعد ذلك، وقد يكون العرض حياً أو متلفزاً **(ماهر،1996،ص342)**.

مزايا أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

- يساعد في تكوين قدر من الفهم المشترك لدى المتدربين.
- اقتصادي من حيث الوقت والتكلفة وعدد المتدربين الكبير، ويمكن إعادته عدة مرات.
- يرشد المتدربين إلى كيفية المشاركة في خبرة مشابهة.
- يبين الطريقة الصحيحة لأداء المهمة أو المهارة، ويسمح بالعرض المنطقي التدريجي.

جوانب قصور أسلوب العرض العملي أو التوضيحي:

- فرص مشاركة المتدربين في العرض محدودة ولا تشملهم جميعاً.
- غير ملائم لتحسين مهارة المتدربين لأن معظمهم يكتفون بالملاحظة فقط.
- قد يكون العرض مملاً فلا ينتبه إليه المتدربون.

7. **أسلوب العرض الشفوي**: يقوم متدرب أو مجموعة من المتدربين بعرض ما أنجزوه في مهمة معينة تم تكليفهم بها من قبل المدرب أمام زملائهم الذين يقومون بدور الملاحظين، وقد يكون العرض شفهياً فقط أو مصحوباً بوسائل مساعدة، وفي نهاية العرض يقوم بقية المتدربين ومعهم المدرب بإبداء آرائهم ومناقشة العرض (**شاويش،2000**).

مزايا أسلوب العرض الشفوي:

- يكسب المتدربين مهارة عرض أعمالهم وإنتاجهم أمام الآخرين، والعمل كفريق.
- يضفي على التدريب جدية، فعندما يطلب من المتدربين عرض ما أنجزوه فإنهم يهتمون بالعمل ويستقبلون التدريب بجدية أكثر، ويثير التنافس بين المتدربين.
- يتيح الفرصة للمتدربين للإطلاع على أعمال زملائهم وتبادل الخبرات معهم.

جوانب قصور أسلوب العرض الشفوي:

- تستغرق عروض المتدربين وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عددهم كبيراً.
- يحتاج من المدرب مهارة خاصة في تقويم العروض.
- قد يمانع بعض المتدربين الخجولين المشاركة في تقديم العروض.

8. **أسلوب دراسة الحالة**: ويدرس المتدربون في هذا الأسلوب بشكل فردي أو مجموعات الحالة التي تعرض عليهم مسجلة على شريط فيديو أو مكتوبة في تقرير أو مقالة أو قصة أو خبر، وتتضمن حقائق وأفكاراً وأرقاماً ومتغيرات تتعلق بالمشكلة، وقد يشترك المتدربون في إضافة بعض العناصر إلى الحالة قبل الشروع بمعالجتها، ثم يقوم المتدربون بتحليل الأحداث المختلفة والقرارات والمعلومات للتوصل إلى استنتاجات أو اقتراحات محددة تتعلق بتفسير

المشكلة أو حلها، ويؤدي هذا الأسلوب عادة إلى توجيه التفكير إلـــى ســـؤال " مـــاذا لـــو؟ " **(Miller,1994)**.

مزايا أسلوب دراسة الحالة:

- يجمع هذا الأسلوب بين النظرية والتطبيق الفعلي من خلال عرض الحالات أو مـــشكلات حقيقية من واقع العمل، ومن خلال التركيز على حل المشكلة بدلاً من حشد المعلومات.
- ينمي قدرة المتدربين على قراءة أو دراسة المعلومات، واكتـــشاف الأســـباب والعوامـــل المتصلة بمشكلة ما، والعمل كفريق.
- ينمي كفايات المتدربين في التفكير التحليلي وتقويم الاقتراحات والتبصر بالمشكلات وقبول إمكانية وجود عدة حلول **(Mondy،et.al,2002 p.223)**.

جوانب قصور أسلوب دراسة الحالة:

- قد يولد هذا الأسلوب لدى المتدربين انطباعاً خاطئاً عن العمل الفعلي، فيظن المتدربون أن حل المشكلة سهل، ويمكن الوصول إليه في وقت قصير.
- قد يفشل المتدربون في الاستيعاب بأن القرارات التي تتخذ في المواقف الفعلية يمكـــن أن تختلف عن القرارات المتخذة في المواقف التدريبية.
- يحتاج المدرب إلى وقت طويل لإعداد الحالة الملائمة ويحتاج المتدرب إلى وقت طويـــل لدراستها وتحليلها، ويتطلب مهارة المدرب والمتدرب.
- يصعب تلبية الحالة الواحدة لرغبات واهتمامات جميع أفراد المجموعة.

9. أسلوب المحاضرة القصيرة: وهي عرض شفوي في موضوع معين يقدمه فرد لمجموعـــة ما، ويلعب المدرب الدور الرئيس حيث توجد لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، ويقوم بتقديم معلومات لمتدربين يستمعون إليه ويسجلون ملاحظاتهم، وقد يتبع الحديث نقاش وقـــد لا يتبعه، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على براعة المدرب وقدرته على تنظيم أفكـــاره وعرضـــها بطريقة مشوقة على المتدربين **(رفيدي وصافي،2001،ص64)**.

مزايا أسلوب المحاضرة القصيرة:

- يتم فيها تغطية حجم كبير من المادة التدريبية، ويسهل فيه التنظيم والتحكم في الوقت.
- أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من المتدربين لتزويدهم بالأفكار في وقت واحد.
- سهولة توصيل المعلومات إلى المتدربين بلغة سليمة وواضحة.
- يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى.

جوانب قصور أسلوب المحاضرة القصيرة:

- يكون الاتصال غالباً في اتجاه واحد، وتكون مشاركة المتدربون محدودة.
- تعد المحاضرة وسيطاً تدريبياً غير فعال لتنمية المهارات والاتجاهات.
- تكون فترة تركيز المتدربين قصيرة، ويشعرون بالملل إذا لم يكن موضوع المحاضرة مشوقاً أو إذا كان المدرب غير بارع في جذب الحضور.

10. أسلوب تدريب الحساسية: تعرف الحساسية بأنها نوع من الاستجابة لمثيرات يتعرض لها الفرد في مواقف الحياة المختلفة خاصة المواقف الصعبة التي ترافقها ضغوط العمل **(حسنين، 2002)**، ويستخدم أسلوب تدريب الحساسية بشكل رئيس في التدريب على العلاقات الإنسانية، وتقوم فيه مجموعات صغيرة من المتدربين (8-12 فرداً) بمصارحة بعضهم بعضاً بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، ويتم التركيز في هذا الأسلوب على العمليات وليس المحتوى، ولا تعد المعرفة هدفاً له **(شاويش،1996،ص244)**.

مزايا أسلوب تدريب الحساسية:

- يزيد قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين وتأثير سلوكياتهم عليه، وينمي مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- يزيد تقبل المتدرب لسلوك الآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم، لوجودهم معه في مكان واحد لفترة زمنية محددة، وإشاعة روح التعاون بين العاملين.
- يزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية والأساليب التي تؤدي إلى سلوك الأفراد مسلكاً معيناً في أدائهم لأعمالهم..
- يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للتعامل معهم، والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم **(حنفي،1997،ص366)**.

جوانب قصور أسلوب تدريب الحساسية:

- يحتاج إلى مدرب ماهر وخبير في تطبيق هذا الأسلوب.
- هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه لهم، أو لديهم حساسية زائدة.
- هناك صعوبة في تقويم النتائج من وراء تنفيذه.

11. أسلوب البريد الوارد: يعد أسلوب البريد الوارد أحد الأساليب التدريبية الهامة التي تستهدف تدريب الأفراد الإداريين على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي، ويستعين المدرب بهذا الأسلوب في البرامج التدريبية لمحاكاة وتمثيل عبء العمل اليومي الذي يقوم به بعض الأشخاص خاصة المدير، والفكرة الرئيسة له تكمن في وضع المتدرب في موقف مشابه لما يدور في الواقع العملي وتقمصه للدور الذي يقوم به المشرف أو المدير **(توفيق، 1994 ؛ 1991، Rae)**.

مزايا أسلوب البريد الوارد:

- يتصف بالمرونة بحيث يمكن تصميم التمرين لتحقيق أهداف معينة وإمكانية تعديله ليتناسب مع أنشطة محددة ومع المستوى الذي يتطلبه التدريب.
- يكشف عن قدرات المتدربين ومهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويفيد في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- تساعد محاكاة الموقف العملي على تحويل التعلم من مرحلة التدريب إلى مرحلة العمل.

جوانب قصور أسلوب البريد الوارد:

- يمثل الوقت عبئاً على المتدرب ومصدراً للضغط، وصعوبة تقييم النتائج.
- أسلوب فردي في اتخاذ القرارات يعاب عليه محدودية فرصة المشاركة الجماعية والتفاعل بين المتدربين.

12. أسلوب مناقشة الخبراء: لقاء يتم بين عدد من الخبراء وبين المتدربين، وذلك للقيام ببعض عمليات التقديم والعرض القصيرة أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون والتي ترتبط بموضوعات هؤلاء الخبراء وتخصصاتهم، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يلاءم كثيراً التدريب على الاستراتيجيات المعرفية أو في تغيير الاتجاهات، ولكن يؤخذ عليه انه يحتاج لمدرب قادر على إدارة مثل هذا النوع من النقاش **(الخطيب والخطيب،1997)**.

13. أسلوب المحاكاة: يقوم أسلوب المحاكاة على إتاحة الفرصة للمتدربين للتعامل مع مشكلة أو حالة أو موقف شبيه إلى درجة كبيرة جداً بما يوجد أو قد يوجد في بيئة العمل، ويمكن استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الفيديو في هذا الأسلوب**(Dessler,2003,p275)**.

مزايا أسلوب المحاكاة:

- يوفر الفرصة للمتدربين لمعايشة مواقف أقرب لحياتهم العملية.

- تنمي توقع نوع المشكلات التي يمكن أن تظهر في العمل وطرق معالجتها.
- تنمي القدرة على المواجهة والتصرف السريع في المواقف، واتخاذ القرارات الملائمة.

جوانب قصور أسلوب المحاكاة:

- تحتاج إلى وقت وجهد في الإعداد والتدريب ، وتكلفة عالية ، ومدرب ماهر.
- يصعب في بعض الحالات توفير جميع مستلزمات التدريب.

14. أسلوب نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم المدرب بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي ثم يطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المدرب تغذية راجعة حتى يتمكن المتدرب من أداء نفس الدور النموذجي **(ماهر، 1996)**، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يفيد في تثبيت الأداء النموذجي ويساعد في نقله للممارسة الفعلية.

15. أسلوب المباريات الإدارية: تعد المباراة الإدارية تمريناً يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية، إذ يتم فيها خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي، ويشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين القيام بأدوار معينة في المباراة ويتصرفون ويتخذون قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات **(سالم،2002،ص174)**.

مزايا أسلوب المباريات الإدارية:

- يفيد هذا الأسلوب في إكساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، وهو يهدف إلى تدريب المشاركين على **(عليوة،2001)**:
- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات، والتوقيت السليم لها والإحساس بنتائجها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة، والتدريب على اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة أو المفاجئة.

جوانب قصور أسلوب المباريات الإدارية:

- احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات المتدربين واهتماماتهم.
- عدم تقديره للحاجات الفردية.
- قد لا يسمح ضغط الوقت بالتفكير والتحليل المنطقي.

-وجود شك في إمكانية تطبيق أثر التدريب في مواقع العمل.

16. أسلوب المؤتمرات: لكلمة مؤتمر معنيان في تكنولوجيا التدريب، يدل المعنى الأول وهو الأكثر تداولاً، على تجمع يضم المهتمين بمهنة ما أو موضوع ما للتداول في الاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة المتعلقة بموضوع اهتمامهم، أما المعنى الثاني فيتعلق بالبيئة التدريبية وهو يشير إلى اجتماع يضم مجموعة من الناس بغرض تحليل موضوع ما أو مشكلة محددة أو لوضع خطة عمل، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يفيد في تحديث معارف المشتركين فيه ومعلوماتهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات في مجال اهتمامهم **(نزال،1998)**.

17. أسلوب الحدث الحرج: يهدف هذا الأسلوب إلى بيان الفجوة في الأداء أو النقص في إحدى المهارات وكيفية التصرف عند التعرض لحدث حرج مع التركيز على كيفية إدارة هذا الحدث وليس على الحدث نفسه، ويطلب المدرب فيه من المتدربين تحديد حدث واحد أو أكثر من الأحداث الحرجة التي تعرض لها كل منهم بحيث يكون هذا الحدث متعلقاً بمحتوى البرنامج التدريبي أو بطبيعة عمل المتدرب، وتتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة، ثم يبين المتدرب كيف أدار هذا الحدث وتتاح الفرصة لبقية المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحدث حرجة مماثلة أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له **(الفتلاوي،2003)**.

مزايا أسلوب الحدث الحرج:

- يساعد في التعرف إلى مناطق الضعف في الأداء.
- يوفر الفرصة لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأحداث الحرجة.
- يساعد في تطوير مهارات محددة جداً ويسهم في زيادة الحرص لدى المشارك لتفادي الحرج في عمله.

جوانب القصور في أسلوب الحدث الحرج:

- قد يتردد بعض المتدربين في المشاركة لتخوفهم من التعرض لسخرية الآخرين إذا ذكروا أحداثاً حرجة مروا بها في حياتهم.
- استخدام هذا الأسلوب يكون فاعلاً فقط في برامج تدريبية موجهة لمشاركين يعملون في نفس المجال، ويستطيعون تبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع أحداث حرجة لها معنى لديهم جميعاً.

خامساً / معايير التدريب الفعال:

يتميز التدريب الفعال عن التدريب العادي (الروتيني) بتوافق التدريب الأول مع مجموعة من المعايير المتنوعة والشاملة، وفيما يلي مجموعة من هذه المعايير التي تفيد المدرب في تقديم تدريب فعال، وتفيد كلاً من المدرب والمشرف على التدريب في الحكم على مدى فعالية التدريب **(مشروع تمكين، 2000).**

جدول رقم (5)

معايير التدريب الفعال

المعيار	مضمون معيار التدريب الفعال
1. يركز التدريب الفعال على احتياجات الفئات المستهدفة وهو مبني على أداء هذه الفئات وموجه نحو النتائج.	- التدريب الفعال ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة غالباً ما تكون ضمن وسائل أخرى –لتحقيق النتائج وحل مشاكل الأداء. - التدريب الفعال مبني على الأداء، فبعد التدريب سيتمكن المتدربون من القيام بمهام لم يكن باستطاعتهم القيام بها من قبل. - يتعامل التدريب الفعال مع مشاكل الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، ولا يتعامل مع المشاكل التي لا صلة لها بالأداء أو التدريب (مثل الحوافز أو المعدات أو مشاكل السياسات الداخلية). - يميز التدريب الفعال الفرق بين تحسن أداء المؤسسة وتحسن أداء الأفراد المتدربين. - يستند التدريب الفعال على تحليل دقيق لاحتياجات الفئة المستهدفة. - يأخذ التدريب الفعال في الاعتبار توقعات كل من المتدرب والمؤسسة التي يعمل فيها ورؤساء العمل.
2. يبنى التدريب الفعال على معايير تصميم جيدة تساعد على تحقيق النتائج المتوقعة.	- التدريب الفعال مصمم وموضوع بناء على نتائج تقويم الاحتياجات التدريبية. - التدريب الفعال مصمم على أساس نموذج تدريب جيد مكون من مراحل متكاملة ومحددة تحديداً جيدة. - يقوم التدريب الفعال بغلق الفجوات في الأداء. - يحتوي التدريب الفعال على المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها المتدرب ليتمكن من

	تحسين أدائه. - يراعي التدرب الفعال توافق المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة مع العادات والقيم الموجودة. - يتم في التدريب الفعال تحليل وسيلة التدريب واختيارها، وتحديد الأساليب والأنشطة التدريبية الملائمة.
3. يستخدم التدريب الفعال مجموعة متكاملة من المواد التدريبية تساند الأهداف التي تم تحديدها ولها علاقة وثيقة بالمجال العملي للمتدربين.	- المواد التدريبية محددة الأهداف ومعدة خصيصاً لتتناسب مع بيئة ومجال عمل المتدرب. - تقدم المواد التدريبية كل الموارد المطلوبة لكل من المتدرب والمدرب وكذلك لأغراض عملية التقييم. - المواد التدريبية جيدة التنظيم، موضوعة بطريقة منطقية. - تشجع المواد التدريبية على وسائل التفاعل المتعددة لتحقيق أعلى معدلات المشاركة والاستفادة للمتدرب.
4. يعد التدريب الفعال خصيصاً ليتماشى مع أسلوب تعلم الكبار ومبادئه وتوقعاتهم.	- يصمم التدريب الفعال على أساس مبادئ تعلم الكبار. - يشعر المتدربون بوضوح بالفائدة التي تعود عليهم من التدريب (العائد الشخصي والتحفيز). - مصداقية المدرب في التدريب الفعال هو عامل أساسي لنجاح أي نشاط تدريبي. - تضمن المتابعة المستمرة في التدريب الفعال المستوى الثابت لجودة التدريب وتساهم في تحقيق نتائجه.
5. يشتمل التدريب الفعال على مستويات مختلفة من التقويم للتحقق من الوصول إلى النتائج المتوقعة.	- يعد التدريب الفعال أن أداء المتدربين يكون أفضل عند تفاعلهم مع البرنامج التدريبي ورضاهم عنه. - يقيس التدرب الفعال مدى اكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة ويقارن بين مستوى المتدربين قبل التدريب وبعده. - يهتم التدريب الفعال بتقييم أثر التدريب وذلك للتحقق من المنجزات والنتائج المتوقعة.

المصدر: (جبران، أحمد (2006م)، "دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية،الأونروا ص96).

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي ومراقبته:

أولاً / تنفيذ البرنامج التدريبي: عملية تنفيذ البرنامج التدريبي هي " وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ " **(وهيب وآخرون،1987،ص132)**، وتستهدف هذه المرحلة ما يلي **(أبو شيخة،2001،ص277)**:

1. التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، ومادة تدريبية ومدربين، وتسهيلات إدارية.
2. تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
3. توزيع شهادات المشاركة ، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي، تراعى فيه الإجراءات التي سبق إتباعها في حفل الافتتاح.

وكذلك فان على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي وهي كما يلي (كامل،1994،ص316):

- أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب.
- توفير الرغبة لدى الفرد للتدريب، وإلا كانت هناك مقاومة للبرنامج التدريبي.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين، وتنظيم عناصر البرنامج التدريبي.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين لتشجيعهم على التحول للسلوك المرغوب والاستمرار فيه.

ثانياً / مراقبة التدريب: تمثل عملية المراقبة توأم عملية التخطيط، ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل لخدمة الإنجازات المستقبلية، تضمن المراقبة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط، ويمكننا النظر إلى المراقبة كآلية لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل وتصحيحها، وهي تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها **(الطالب، 1998)**.

وتعرف المراقبة بصورة عامة بأنها الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المنظمة، وإجراء التغيرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها **(شقبوعة، 2001)**، وهي أيضاً العملية التي يمكن بها ملاحظة نشاط ما للتأكد من جودته وفعاليته وتوافقه مع الجدول الزمني المحدد له وكذلك مدى تحقيقه للأهداف

المرجوة منه ، وقياساً على ذلك فإن مراقبة التدريب تعني ملاحظة النشاط التدريبي، وضبطه للتأكد من جودته وفعاليته وتوافقه مع الجدول الزمني المخطط له، وللتأكد أنه يتم وفقاً للأهداف الموضوعة له، فإذا ظهر أي انحراف عن ذلك يتم تقويم الانحراف وإعادة النشاط التدريب إلى مساره الصحيح.

ثالثاً / فوائد عملية مراقبة التدريب:

- معرفة أية انحرافات عن المسار المخطط له أو أية مشاكل يمكن أن تظهر خلال التدريب (مشاكل خاصة بترتيبات البرنامج أو بمحتواه أو مشاكل يواجهها المتدربون).
- إتاحة الفرصة للمدرب لمعالجة الانحرافات في التدريب، ولتعديل البرنامج التدريبي من ناحية الأسلوب أو المحتوى أو الأنشطة التي يتضمنها، أو معدل سرعته بناء على درجة التحصيل أو الاستيعاب الفعلية للمتدربين.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي وتعلمهم من خلال معرفة مدى رضاهم عنه، وكيفية تطبيقهم لما تعلموه من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية في محيط عملهم.
- التأكد من أن تنفيذ البرنامج التدريبي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

رابعاً / مراحل عملية مراقبة التدريب:

حتى تتم عملية مراقبة التدريب بصورة عملية ومنظمة، يمكن إتباع المراحل الآتية (**شقبوعة، 2001،ص309**):

1. **وضع معايير الأداء**: يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من المعايير أو تصميمها لتقويم أداء المتدربين، بحيث تكون هذه المعايير واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق، ويمكن أن تكون هذه المعايير كمية أو وصفية حسب النشاطات والأهداف التي سيتم مراقبتها وقياسها.
2. **قياس الأداء الفعلي وتحديد النتائج**: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي، وتحديد مراحل تقدم العمل، وتقويم الأداء، للتقرير فيما إذا كانت النتائج مطابقة للمعايير الموضوعة، ويمكن مراقبة النشاط التدريبي من خلال متابعة العوامل (الكمية ، استخدام الوقت ، النوعية ، التكاليف) منفردة أو مجتمعة (**الطالب، 1998**).
3. **مقارنة النتائج مع المعايير**: تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن مدى تحقيق الأهداف من جهة، ومعرفة مقدار الانحراف عن معيار الأداء تمهيداً لما يجب عمله.

4. **اتخاذ إجراءات تصحيحية**: يتم في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحراف مهم وبارز عن الأهداف ، أو عند عدم تطابق النتائج والمعايير.

خامساً / أنواع مراقبة التدريب:

هناك ثلاثة أنواع من مراقبة التدريب وهي كالآتي (**شقبوعة، 2001،ص311**):

1. **مراقبة وقائية**: المراقبة التي تسبق التدريب وتهدف إلى سد الطريق أمام إمكانية حدوث الانحراف فيه عن معايير الأداء، وتعرف أيضاً بالمراقبة المبدئية، أو المراقبة التوقعية لقيامها قبل الشروع في التنفيذ واشتمالها على النظر في تطوير السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير البرنامج التدريبي.
2. **مراقبة إجرائية أو متزامنة**: المراقبة التي تتم في أثناء التدريب وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات فيه عن الخطط والمعايير الموضوعية، وتشخيص الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن يكتمل التدريب، أي أنها تعالج الانحراف حين وقوعه، وتشمل المراقبة الإجرائية أو المتزامنة توجيه الأنشطة ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك.
3. **مراقبة علاجية أو تقويمية**: المراقبة التي تعني بدراسة التقارير السابقة وتحليل البيانات والمعلومات الواردة عن سير التدريب الفعلي للكشف عن مواضع الانحراف في التدريب وخروجه عن الخطط والمعايير الموضوعية له، وتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرار هذه الانحرافات ،ودفع التدريب إلى الأحسن.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي:

أولاً / أهمية تقييم التدريب:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، لأنها تعني بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص التدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما، ومن جهة أخرى فإن التقييم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخططه الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يساعد في الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس البرامج ستنجح في المستقبل أم لا (**ماهر، 1996**).

ويعد التقييم بشكل عام عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة شيء ما أو قيمته أو معناه، ومفهوم تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

ثانياً / أهداف تقييم التدريب:

إن التقييم عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسين هما:

1. **تقييم كفاءة العملية التدريبية**: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطة، وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم تصميم البرنامج، وتقييم كفاءة المدرب، وتقييم تعلم المتدرب، وتقييم وسائل التدريب، وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي (**شاويش،2000**).
2. **تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية**: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداة المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء للتدريب، كما يتم التأكد من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما أنفق عليه من موارد (**الطالب،1998**).

ويمكن إجمال أهداف تقييم التدريب في مجموعة أهداف منها الآتية (شاويش،2000،ص214):

- تحديد مدى مواكبة التدريب للأهداف الأصلية التي صمم من أجل تحقيقها.
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج التدريبية صالحة للاستمرار أم لا، وتحديد التحسينات التي يمكن إدخالها على برامج التدريب في ضوء علمية التقويم لتصبح أكثر ملائمة لحاجات المتدربين واهتماماتهم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار في المجهود التدريبي، وتعزيز ثقة المدربين والمتدربين في جدوى البرنامج.
- تحديد مدى نجاح المدربين في التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين، وتحديد الوحدات أو الأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية التي يجري تقويمها.
- اختبار مدى وضوح الأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي ومصداقيتها.

- تجميع بيانات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبي أو تحديد مدى ملاءمتها لأهداف المنظمة واحتياجاتها.
- بناء قاعدة معلومات أساسية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية وفي إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.

ثالثاً / مراحل تقييم التدريب:

ينبغي إخضاع كل خطوة من خطوات التخطيط للتقييم قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها، وبذلك تتحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية ، ولذلك لابد أن تكون عملية التقييم جزءا من التخطيط لضمان الكفاءة في التخطيط ، ويمكن القول بأن لعملية التقويم ثلاث مراحل رئيسة وهي:

1. **مرحلة ما قبل التدريب**: تتمثل هذه المرحلة في تقييم كلا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة وللوظيفة وللموظف، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات الدورة من مدربين ومستلزمات التدريب، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل التقييم وأدقها، لأنه إذا تم التحديد الدقيق للحاجات المرتبطة مباشرة بأهداف العمل، ثم تصميم واختيار البرنامج الذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات، فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظم تكون مرتفعة جداً، وفي هذه المرحلة تتم متابعة وتقييم العناصر التالية **(جبران،2006،ص109)**.
   - مدى التزام الإدارة العليا بالعملية التدريبية، والترتيبات الإدارية التي تقوم بها.
   - نوع التدريب الذي تم اختياره، ومدى ملائمته للمتدربين.
   - المادة التدريبية، والتسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية.
   - أساليب التدريب ، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية.
   - المدة الزمنية ، وتوقعات المتدربين.

2. **مرحلة أثناء التدريب**: يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعة، وتتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محوريين أساسيين هما **(المغربي وآخرون، 1995،ص214)**:
   - **تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي**: ويشمل هذا المحور تقييم منهاج التدريب وأسلوبه، والوسائل المستخدمة فيه، والوقت المخصص للتدريب، وتوزيعه بين المهارات والمعارف،

وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة لـــه، وفـــي حـــال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة، فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

- **تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج**: ويشمل هذا المحـــور قيـــاس تحـــصيل المتدربين وأدائهم ، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقـــدمها البرنـــامج التدريبي من خلال المدرب، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميـــدان العمل.

3. **مرحلة ما بعد التدريب**: إن مرحلة تقييم ما بعد التدريب تعد من أهم مراحل التقييم، ويتم فيهـــا تحديد مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، وتركز على نـــوعين مـــن التقيـــيم همـــا **(جبران،2006،ص110)**:

- **تقييم العملية التدريبية**: تتم هذه العملية عادة في اليوم الأخير للبرنـــامج التـــدريبي، إذ يقـــم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنـــا يـــتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات البرنامج التدريبي ومراحله، ويشمل هذا أهداف البرنامج، ومواضيع التدريب، ووسائل التدريب، والطرق المستخدمة في التدريب، ووقـــت البرنامج ومدته وقاعات التدريب، وقدرات المدرب، وغير ذلك مـــن مقومـــات البرنـــامج التدريبي.
- **تقييم أثر التدريب**: يعد هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعمليـــة التقيـــيم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريب هو في النهاية رفـــع كفـــاءة أداء العـــاملين وبالتـــالي زيـــادة مخرجـــات المنظمـــة وتطويرهـــا **(أبـــو شيخة،2003،ص211)**.

وهناك معايير متعددة يمكن بوساطتها الحكم على مدى استفادة المتدربين بعد مضي فتـــرة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودتهم إلى أعمالهم وممارستهم لها، وأهـــم هـــذه المعـــايير **(شاويش،2000،ص269)**:

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على عمل المتدربين بعـــد عـــودتهم إليـــه مـــن المشاركة في التدريب، وأدت إلى تحسين مستوى أدائهم.
- قياس التغيرات في الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج سابقة.

- الترقية، وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصولا على ترقيات نتيجة ارتفاع مستوى كفاءتهم في العمل بعد التدريب، ويجدر بالذكر أن هذا العدد من المتدربين يعد أحد المؤشرات على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء.
- الاختبارات، حيث تساعد في الكشف عن مدى استيعاب المتدربين واستفادتهم من البرنامج التدريبي.

رابعاً / مداخل رئيسة في إستراتيجية تقييم التدريب:

هناك أربعة مداخل رئيسة أو نماذج شهيرة في إستراتيجية تقييم التدريب تتكون كل منها من عدة مستويات، وهذه المداخل أو النماذج هي:

جدول رقم (6)

مداخل في إستراتيجية تقييم التدريب

الرقم	المدخل/ النموذج	المستويات التي يركز عليها المدخل/ النموذج
.1	نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick)	1. رد الفعل: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج التدريبي ؟ وهل أبدوا رضاهم عنه ؟ 2. التعلم: هل تعلم المشاركون شيئاً جديداً من البرنامج ؟ وماذا تعلموا من البرنامج التدريبي ؟ 3. السلوك: ما هي آثار التدريب على سلوك المشاركين ؟ وهل غير المشاركون من سلوكهم بناء على ما تم اكتسابه ؟ 4. النتائج: هل أثر التغيير في السلوك على المنظمة بشكل إيجابي ؟ كيف ساهم في تحقيق أهدافها ؟ **(أبو شيخة،2003)**.
.2	نموذج باركر (Parker)	1. أداء العمل: تقويم مدى تقدم الأفراد في العمل. 2. أداء المجموعة: تقويم تأثير البرنامج على مجموعة المشاركين ، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المنظمة ككل **(توفيق،1998)**. 3. رضا المشارك: تحديد مدى رضا المشاركين عن البرنامج. 4. المعارف: تحديد المعارف التي حصل عليها المشارك.
.3	نموذج شركة بيل (Bell System)	1. ردود الأفعال: ما آراء المشاركين في البرنامج ككل ؟ 2. القدرات: ما الذي يتوقع أن يعرفه أو يفعله المشاركون في نهاية البرنامج التدريبي ؟ 3. التطبيق: ما الذي يتوقع أن يفعله المشاركون في أماكن عملهم الطبيعية بعد التدريب ؟

		4. القيمة: ما هي قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ؟ وما مدى استفادة المنظمة من التدريب ؟ (**عبد الله ،1980**).
.4	نموذج كيرو (Kiro)	1. السياق: يتضمن الحصول على معلومات عن البيئة المحيطة لتقرير الحاجات التدريبية. 2. المدخلات: يتضمن تحليل الموارد المتاحة. 3. ردود الأفعال: يتضمن الحصول على معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية. 4. النتائج: يتضمن الحصول على معلومات عن نتائج برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية (**توفيق،1998**).

المصدر: (**جبران، أحمد (2006) "دليل مرجعي في التدريب"، عمان: منشورات معهد التربية،الأونروا ص112**).

خامساً / مشاكل تواجه تقييم التدريب:

تواجه عملية تقويم التدريب مجموعة من المشكلات والعوائق، ومنها (**جبران،2006،ص137**):

1. **شكلية عملية التقييم**: تنظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقييم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلب الممولين، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً.
2. **الإفراط في التقييم وعدم الاستفادة من نتائجه**: تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالإفراط في طلب مجموعة من الدراسات أو التقارير الخاصة بتقييم التدريب، ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانباً على الرفوف دون قراءة أو تحليل أو الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.
3. **عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقييم**: تطلب بعض الإدارات من المدربين القيام بعملية تقييم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوافرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم.

سادساً / أساليب تقييم التدريب وأدواته:

يعرف أسلوب التقييم بأنها عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة بهدف التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية ومدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع هذه الأهداف (**توفيق،1998،ص312**)، وتشمل عملية تقويم التدريب مجموعة من هذه الأساليب، ومنها:

1. **الاختبارات الكتابية**: تقيس الاختبارات الكتابية تقدم المتدربين في استيعاب محتوى بـــرامج التدريب، وتعد مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم التدريب وبرامجه، تمتاز هذه الاختبارات بسهولة الحصول عليها أو إعدادها، وسهولة تحليلها واستخراج النتائج منها، وبإمكانية تغطيتها لشريحة كبيـــرة مـــن المتـــدربين، ويؤخذ عليها عدم شعور المتدرب بالارتياح عند التقدم لها، ولا تفيد كثيراً في قياس المهارات العملية والاتجاهات (**الطالب،1998**).

2. **اختبارات قياس الميول والمواقف**: تستخدم لجمع بيانات عن مواقف المتـــدربين، وتجـــري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم ، وتمتاز بسهولة تفريغ نتائجهـــا واســـتخراجها، ويمكن أن تغطي شريحة كبيرة من المتدربين، ويؤخذ عليها عدم تعبير المتدرب عن مشاعره الحقيقية، وتخضع لاختيار المتدرب المجيب عليها، وتتأثر الإجابة عنهـــا بـــالقيم والأعـــراف السائدة في المجتمع (**توفيق،1994**).

3. **اختبارات الأداء**: تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات في مجالات معينة مثـــل مهـــارة اســـتخدام الحاسوب، ويمكن الاعتماد على نتائجها، ويمكن محاكاة الواقع عند تطبيقها، ويؤخذ عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً، وتكلف كثيراً في التصميم والتطبيق.

4. **المقابلة**: يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين أو مع رؤسائهم في العمـــل لجمـــع بيانات حول مستوى المتدربين وأثر البرنامج التدريبي، ومن مميزاتها أنهـــا مرنـــة، وتتـــيح فرصة للحوار والتوضيح، وتسمح بالعمق والاتصال المباشر، ومن عيوبها أن تكلفتها عاليـــة، وتحتاج لوقت وجهد، وهناك إمكانية لتأثر استجابات المتدرب بالذي يقوم بالمقابلـــة، وتحتـــاج لشخص متمكن للقيام بها (**ياغي،1986**).

5. **الملاحظة**: وتعني جمع بيانات ومعلومات من خلال ملاحظة المتدرب وهو يـــؤدي عملـــه لتحديد مدى التحسن في مهاراته، وتمتاز بأنها طريقة ممتازة لتبيين مجالات التغييـــر بـــسبب التدريب، ويؤخذ عليها بأنها تعتمد على الحكم الشخصي، وتحتاج إلى تـــدريب الـــذي يقـــوم بالملاحظة (**الكعبي والسامرائي،1990**).

6. سجلات تقييم الأداء: سجلات تساعد في قياس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية، وتمتاز بسهولة مراجعتها، وليس لها آثار شخصية مباشرة، ويؤخذ عليها صعوبة تجميع وتصنيف المعلومات، وتحتاج للتدريب للخروج بمؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس **(توفيق،1994)**.

ويرى الباحث انه لا بد من إعطاء عملية التقييم مزيداً من الاهتمام وعدم اعتبارها إجراءاً منفصلاً عن عملية التدريب، فلا بد أن يبدأ التقييم مع الخطوة الأولى للبرنامج التدريبي، بالرغم من أن التقييم يتسم بالتعقيد لأن آثار التدريب قد لا تظهر فور الانتهاء من البرنامج، بالإضافة إلى أن هناك بعض العوامل التي تتشابك وتتداخل مع التدريب وتؤثر على الأداء، هذا إلى جانب صعوبة اختيار أدوات القياس وتطبيقها بدقة عالية.

المرحلة السادسة: انتقال أثر التدريب والتغذية الراجعة:

أولاً / مفهوم انتقال أثر التدريب:

لا بد من إعداد المتدربين وتزويدهم بخبرات تمكنهم من مواجهة مواقف حياتية في المستقبل شبيهة بتلك التي واجهوها أثناء التدريب، لذلك يتمثل المحك الحقيقي لتعلم الفرد في تطبيق ما تدرب عليه، فإذا تمكن المتدرب من تطبيق ما سبق تعلمه في مواقف جديدة حينئذ يمكن الاستنتاج أن هناك انتقالاً لأثر التدريب، أما إذا كان ما يتعلمه الفرد خاصاً بموقف معين دون غيره، وأنه في كل مرة سيبتدئ في تعلمه من الصفر، فإن ذلك يعد إهداراً للوقت والجهد.

ويعرف انتقال أثر التدريب بأنه " التطبيق الفعال والمستمر - من جانب المتدربين - للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة " **(برود ويوستروم، 1997، ص24)**.

أما ويلز **(Wills ،,1993p214)** فهو يعرف انتقال أثر التدريب بأنه " التطبيق الذي يتم بعد التدريب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها في التدريب من أجل تحسين الأداء في موقع العمل ".

أما **(أبو جادو،2000،ص197)** فيشير إلى أن انتقال أثر التدريب يعني أن " تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر لاحق " .

ويمكن تعريف التغذية الراجعة الفعالة بأنها " توفير معلومات عن مدى التقدم الـــذي يـــتم إحرازه في اتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تساعد هذه المعلومات في الحكم على صـــلاحية الأداء وملاءمته، أو العمل وفي اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تصحيح وتحـــسين " **(الـــضامن وآخرون، 2003،ص302)**.

ثانياً / أنواع انتقال أثر التدريب:

يتمثل الغرض الرئيس من انتقال أثر التدريب في مساعدة أية منظمة في تحقيـــق أفـــضل الإنجازات في أعمالهم، ويعد النقل الفعال لكل من المعارف والمهارات التي تم تعلمها في بـــرامج التدريب إلى مواقع العمل أمراً ضرورياً للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها وجانباً مهمـــاً فـــي اقتصاديات التدريب **(أبو جادو،2000،ص199)**.

1. **حسب مستوى الانتقال**: يمكن تصنيف انتقال أثر التدريب حسب مستوى الانتقال إلى النـــوعين التاليين **(جبران،2006،ص132)**:
   - **الانتقال الأفقي**: يحدث عندما يستخدم المتعلم معرفة أو مهارة تعلمها سابقاً فـــي موقـــف جديد يتطلب استخدام المعرفة أو المهارة المتعلمة كما هي .
   - **الانتقال الراسي**: يحدث عندما يستخدم المتدرب ما سبق أن تعلمه من معارف ومهـــارات كأساس لتعلم مهمات أخرى أكثر صعوبة من حيث المستوى.
2. **حسب أثر الانتقال**: يصنف انتقال التدريب حسب أثر الانتقال إلى نـــوعين إيجـــابي وســـلبي، ويمكن إضافة نوع ثالث وهو الانتقال الصفري **(أبو جادو،2000،ص199)**:
   - **الانتقال الإيجابي**: يحدث حين يؤدي التعلم السابق إلى تسهيل التعلم اللاحق ســـواء كـــان الانتقال أفقياً أو رأسياً.
   - **الانتقال السلبي**: يحدث حين يؤدي تعلم سابق إلى إعاقة تعلم لاحق.
   - **الانتقال الصفري**: وهو ما يحدث عندما لا يترك التدريب على عمل معين أثـــراً فـــي أداء عمل لاحق لأسباب منها تساوي آثار الانتقال الإيجابي والانتقال الـــسلبي بحيـــث يلغـــي بعضها بعضاً، ومنها عدم تأثير العمل الأول في العمل الثاني.

ويكون انتقال أثر التدريب أكثر فعالية وسهولة إذا تـوافرت مجموعـة الـشروط الآتيـة(بـرود ونيوستروم،1997،ص218):

1. **الشروط الخاصة بالمتدرب**: إذا توافرت هذه الشروط لدى المتـدرب تـسهل انتقـال أثـر التدريب إلى مواقف جديدة، ومن هذه الـشروط التـي ينبغـي الانتبـاه إليهـا مـا يـأتي **(نزال،1994)**:

- **السمات الشخصية**: إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحـة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل.
- **الدافعية**: تزداد الدافعية الداخلية ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح ، وحضورهم الاختياري إلى التدريب وانخراطهم التام في العمـل ، وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته، وكذلك إذا كانت توقعاتهم الشخصية من التدريب عالية.
- **القدرات والاستعدادات**: يكون المتدرب أكثر قبولاً لتحويل المهارات الجديـدة للعمـل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات، فمثلاً، كلما زاد ذكاء المتدرب سهل عليـه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر.

2. **الشروط الخاصة ببيئة العمل**: يسهل تحويل التدريب وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بمـا يأتي **(أبو جادو، 2000،ص200)** :

- المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أثره.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي تم التدرب عليها.
- المناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي مع المسئول أو الرئيس المباشر في موقع العمل.
- جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي مع المسئول المباشـر فـي موقـع العمل لتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة الفعالة.

ثالثاً / عوائق انتقال أثر التدريب:

هناك مجموعة من العوائق التي قد تحول دون انتقال أثر التدريب بـشكل فعـال ومنهـا **(بـرود ونيوستروم، 1997،ص217)**:

1. الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تفتقر إلى التعزيز في العمل، فلا تؤيـد المتـدربين علـى تطبيق ما تعلموه من التدريب على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تـشجعهم على إتباع السلوك الذي يحمل المخاطرة.

2. التحديد غير الملائم لحاجات المتدربين، وإدراك المتدربين بأن محتوى التدريب ليس له صلة بعملهم، أو إدراكهم لضعف تصميم البرنامج وتنفيذه.
3. التدريب المعقد الذي لا يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبة في تطبيقها قد تخلق لهم مشاكل في العمل.
4. التوقعات غير الواقعية من برامج التدريب، أو كون هذه البرامج غير عملية أو غير ملائمة لاحتياجات المتدربين.
5. خشية المتدربين من النتائج السلبية التي قد تترتب على تعلمهم للمهارات الجديدة وتطبيقها في العمل.
6. ضغوط النظراء لمقاومة التغيير، فمثلاً قد يضغط النظراء على المتدربين عند عودتهم إلى العمل لمنعهم من تطبيق المهارات الجديدة، وقد يقابلهم زملائهم بالسخرية والتهكم إذا أقدموا على تطبيق مهارات جديدة لأنها قد تعري جوانب الضعف في أداء هؤلاء الزملاء.
7. التدخل السلبي من بيئة العمل المباشرة مثل ضغوط الوقت والعمل وعدم كفاءة السلطة وعدم ملائمة المعدات أو التسهيلات.
8. انتهاء المتدرب من التدريب دون إتقان المهارات وتأجيل توظيفها بعد التدريب بحيث يمر وقت طويل قبل ظهور الفرص لمحاولة تطبيق المهارات التي تم تعلمها.
9. غياب التوافق بين المواد التعليمية والتدريبية وقيم المتدربين ومعتقداتهم.
10. الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب يعوق انتقال أثر التدريب، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب وأكثر أماناً من بيئة العمل.
11. محاولة بعض المتدربين عمل أشياء كثيرة وإحداث تغيرات مفاجئة مرة واحدة بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل، إن هذه المحاولة كثيراً ما تواجه الفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يسبب الإحباط واليأس.

ويرى الباحث بضرورة الاهتمام بتعليم المتدربين المعارف والمهارات الصحيحة لأداء العمل، لأنهم إذا اكتسبوا معارف أو مهارات خاطئة واعتادوا عليها صعب عليهم التخلي عنها، وسينتقل أثرها سلبياً إلى التدريب اللاحق.

رابعاً / شروط التوظيف الفعال للتغذية الراجعة:

يمكن أن تؤدي التغذية الرجعة غرضها إذا كانت محددة وبناءة التوجه، وتنطلق من الواقع الحالي، وتقترح صورة للمستقبل، وتركز على نقطة أو نقطتين (**الضامن وآخرون، 2003**)، وحتى يتم توظيف التغذية الراجعة بشكل فعال، وحتى تحقق أهدافها وتساهم في تعزيز التعلم وتنظيمه وتوجيهه، وينبغي الالتزام بالشروط الآتية والعمل بها من قبل المدرب عند تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة (**نزال، 1994**):

1. التركيز على سلوك المتعلم وليس على شخصه.
2. التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية.
3. التركيز على الوصف والملاحظات وليس على إصدار الأحكام والاستدلالات.
4. تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان المناسبين.
5. استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة.
6. توجيه التغذية الراجعة نحو تطوير الأداء وتحسينه بدلاً من تقديم النصائح.
7. التركيز على استكشاف البدائل بدلاً من عرض الإجابات والحلول.
8. التركيز على القيمة التي تعنيها التغذية الراجعة للشخص الموجهة إليه.
9. الانتقال من التغذية الراجعة الخارجية إلى التغذية الراجعة الداخلية.
10. التركيز على "ما قيل" وليس على "لماذا قيل".

الفصـــــل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات الفلسطينية

الدراسات العربيـــــة

الدراسات الأجنبيـــــة

تمهيـــد:

يحظى التدريب بالعديد من الدراسات والتي تتناوله باعتباره أحد الركائز المؤثرة في تنمية القوى البشرية، وتزويدها بالمعلومات، والمهارات، والاتجاهات التي تمكنهـــا مـــن تحـــسين الأداء الوظيفي، ورفع معدلات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات والأفراد، فأخذ مزيد من الاهتمـــام مـــن قبـــل الأكاديميين، والممارسين، والموظفين في جميع أنحاء العالم، إلا أن هذا الاهتمـــام يركـــز بـــصفة أساسية على دراسة العملية التدريبية في المؤسسات العاملة في القطاعين الخاص والعام، وهنـــاك نقص ملموس في الأبحاث الميدانية التي تسعى للتعرف على أثر التـــدريب علـــى أداء العـــاملين، وكيفية النهوض بمستوياتهم، وتطوير مستويات أدائهم من خلال وضع برامج تدريبيـــة مخططـــة للنهوض بمستوى العاملين، ومواكبة التطور التكنولوجي، ومن خلال مسح الدراسات السابقة وجد أن التدريب المصرفي لم يحظ بالاهتمام الكبير من هذه الدراسات، وفي هذا الفصل سيتم عـــرض بعض الدراسات التي أجريت في فلسطين والعالم العربي وبعض الدراسات الأجنبية.

الدراسات السابقة:

أولاً / الدراسات الفلسطينية:

دراسة سعدية (2005م).

تناولت هذه الدراسة تقييم عملية تدريب العاملين بالكليات التقنية في محافظات غـــزة مـــن وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف إلي الفروق في دراسة تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغير(الجـــنس، المؤهـــل العلمي، مجال العمل، سنوات الخبرة، الكلية) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ســـت كليات تقنية، للعام الدراسي (2005/2004).

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. عدم وضوح السياسات المتبعة في تشجيع العاملين للحصول على تدريب، وأنه لا يلبـــي الاحتياجات التدريبية، وأن هناك قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية فـــلا يراعـــى تقيـــيم الأداء، والوصف الوظيفي، والجودة الشاملة للتدريب.
2. وجود ضعف في الموازنة لعملية التدريب، وعدم إتباع سياسة تحفيزية لعملية التدريب.
3. إن عملية التدريب العاملين ذات جهات الإشراف العامة والخاصة ووكالة الغوث متقدمـــة بشكل أفضل من الكليات ذات الإشراف الحكومي.

دراسة قشطة (2004م).

تناولت الدراسة المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع العملي، في مدارس محافظات غزة الحكومية، بالإضافة إلى تحديد درجة استفادة المتدربين (مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة) من برامج التدريب الإداري، ومدى تطبيقهم للمهارات والمعارف المكتسبة من هذه البرامج في بيئة العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (71) مديراً ومديرة من مدارس محافظات غزة الحكومية والذين التحقوا ببرامج تدريب إداري، و(146) من المدراء والمشرفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية في محافظات غزة، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

1. توافر القناعة لدى الإدارة العليا والمدراء في كافة المستويات بأهمية دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتوعية وتطوير الكوادر الوظيفية.
2. دعم الإدارة العليا للتطوير الذي يتناسب مع التغيرات في المناخ التنظيمي.

دراسة أبو حامد (2004م).

تناولت الدراسة معرفة واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، واشتملت عينة الدراسة على (211) متدرب يعملون في الوزارة، وكانوا قد التحقوا بدورات تدريبية داخل فلسطين وخارج فلسطين سواء في (الضفة الغربية أو قطاع غزة)، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي تشكل محددات للتدريب الناجح في وزارة الزراعة.

1. أظهرت الدراسة أن التأثير الايجابي للتدريب يعتمد بصورة كبيرة على الجهود الفردية للموظفين، وأن تحسين أدائهم لا يتوقف على التحاقهم بالدورات التدريبية بل على مدى توفر مقومات التدريب في وزارة الزراعة.
2. يتم اختيار المتدربين للدورات التدريبية الجاهزة الممولة من الدول المانحة وفق احتياجات الدورات التدريبية، وليس وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
3. أن التخطيط للاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة علمية، وأن هناك ضعف في إشراك المتدربين في رسم الخطط والبرامج التدريبية بالشكل المطلوب، وأن التخطيط غير مبني على قاعدة بيانات محوسبة، أو عمل مؤسساتي تتعاون فيه الإدارات المختلفة.
4. لا يوجد موازنات تدريبية ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية في وزارة الزراعة الفلسطينية، فالتدريب يتم على ما يتوفر من خلال المشروعات الممولة من الدول

المانحة، أو ما يتم تقديمه في صورة منح تدريبية للدورات التي تعقد خارج فلسطين، وأن عدم توفر ميزانية يتوقف على درجة الوعي بأهمية التدريب ودوره في التنمية الاقتصادية.

5. هناك انخفاض في مستوى الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة وإتاحة المجال والفرصة للمتدربين لتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات واتجاهات أثناء التدريب في الوزارة.
6. الإدارة العليا لا تعطي الاهتمام الكافي لتقييم الدورات والبرامج التدريبية، وأن توفير الكفاءات اللازمة للإدارة العامة للتنمية البشرية أمر ضروري من أجل تدريب فعال.

دراسة حمدان والشويخ (2004م).

تناولت هذه الدراسة واقع التدريب العملي (الداخلي والميداني) في الكليات التقنية في فلسطين، والتعرف على معوقات التدريب التي تواجه الكليات التقنية، وتقديم المقترحات التي ترتقي بمستوى التعليم التقني في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، واشتملت عينة الدراسة على (53) مدرساً و (104) طالباً اختيرت بطريقة عشوائية من أربع كليات تقنية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومن أهمها:

1. أن أساليب التدريب العملي تسهم في إعداد كوادر تقنية قادرة على الإبداع والابتكار.
2. أن هناك نقص في المختبرات والأجهزة والمعدات والمواد الخام اللازمة للتطبيقات العملية، بسبب ضعف الإمكانات المادية المخصصة لبند التدريب.

دراسة أبو سلطان (2004م).

تناولت الدراسة التعرف على واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج والتي تنفذه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، من خلال تحليل واقع التدريب الإداري، وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها، ومراحلها وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

1. هناك قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية في برامج التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية، وأن هناك شعور بعدم الانسجام لدى بعض المتدربين أثناء التدريب نتيجة لعدم توافق التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

2. الاهتمام بالاختيار الجيد للمدرب في البرامج الممولة خارجياً، ولكن هناك ضعف في قدرة المدرب على استخدام المساعدات السمعية والبصرية، وأن هناك شعور بالملل لدى المتدربين أثناء التدريب يرجع إلى أسلوب التدريب وهو المحاضرة.

3. تتم عملية تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج بشكل جيد بالرغم من الأخطاء في التنفيذ والتي يمكن التغلب عليها، وأن هناك خلل في فهم عملية التقييم وأثرها على التدريب.

4. التدريب الإداري الممول خارجيا والتي تنفذه المنظمات غير الحكومية قوى وفعال بشكل عام وذو جدوى عالية بمنظور المتدربين.

5. اهتمام الجهة المشرفة على التدريب لعملية متابعة التدريب أثناء التنفيذ، وبالتالي عدم القدرة على علاج الخلل الذي قد يحدث ويؤثر على قوة التدريب.

دراسة المدهون (2003م).

تناولت هذه الدراسة التدريب الإداري وتطوير المدراء في المشروعات الصغيرة والمشروعات متناهية الصغر، وهدفت الدراسة إلى تقييم الهبات المقدمة على شكل برامج تدريب وتطوير لمدراء المشروعات الصغيرة، وتم اختيار عينة من (106) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها:

1. معظم برامج التدريب والتطوير لمدراء المشروعات الصغيرة لم تكن تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمدراء، بالإضافة إلي المعوقات التي تعيق مهاراتهم الإدارية.

2. إذا لم يتح للمدراء تحديد احتياجاتهم التدريبية والتي تتناسب مع مشروعاتهم الصغيرة، ومع مهاراتهم ، فان البرامج التدريبية تكون بلا جدوى.

دراسة البحيصي (2001م).

هدفت هذه الدراسة إلي إعداد برنامج مقترح لتنمية مهارات التدريس لدى معلمي كلية فلسطين التقنية، لتنمية وتطوير الكادر الأكاديمي في كلية فلسطين التقنية، ومساعدة المعلمين لتطوير أنفسهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التجريبي، حيث تكونت عينة الدراسة من (25) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عمدية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة لإتقان المهارات التدريسية العامة، والعامة التقنية، والخاصة التقنية، وبين المجموعة التجريبية على المقياس، وذلك لصالح المجموعة التجريبية.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطبيق البعدي لدى أفراد المجموعة التجريبية، وبين البعد المؤجل لدى نفس المجموعة، فكانت المهارات التدريسية العامة للتعليم التقني لصالح البعد البعدي والمهارات التدريسية الخاصة للتعليم التقني لصالح البعد المؤجل.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات ومن أهمها:

1. ضرورة إعداد دورات تدريبية تربوية للمعلمين التقنيين في كلية فلسطين التقنية، وخاصة في مجال المهارات التدريسية، بحيث تكون متواصلة ومشتملة على جميع المهارات.
2. الأخذ بمبدأ التعليم المستمر، عن طريق التدريب المستمر والمتطور للمعلمين قبل الخدمة قدر الإمكان، وضرورة التعليم أثناء الخدمة، وذلك باستثمار أساليب التدريس المصغر في هذا المجال.

دراسة أبو جراد (2000م).

تناولت الدراسة تحليل الكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف عن الكفاية الداخلية والنوعية للكليات التقنية الفلسطينية، ووضع البدائل لرفع مستوى الكفاية الداخلية، واشتملت عينة الدراسة (88) مدرساً، تم اختيارهم عشوائية طبقية، و (216) طالباً وطالبة متوقع تخرجهم، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية عمدية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، ومن أهمها:

1. زيادة الاهتمام بالمدرسين عن طريق عقد دورات تدريبية دورية، وإرسالهم في بعثات تدريبية للتعرف على أحدث الوسائل التدريبية.
2. وجود ضعف في الكادر الوظيفي، ونقص في الكتب والمراجع المكتبية.
3. أن معظم كليات المجتمع التقنية بحاجة لوجود مرافق مختلفة.

دراسة العصار (1999م).

تناولت هذه الدراسة تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة في ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير مراكز التدريب المهني من وجهة نظر مدراء العمل المهني، وتم استخدام المنهج الوصفي كونه يناسب الظاهرة موضع البحث، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات، واشتملت عينة الدراسة على (38) مديراً في العمل المهني في لواء غزة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومن أهمها:

1. ضعف التمويل والدعم المالي لمراكز التدريب المهني.

2. نقص وسائل التدريب وخاصة في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل.
3. أن هناك شبه انعدام للدورات التدريبية الفنية والتربوية وخاصة في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل.

ثانياً / الدراسات العربية:

دراسة الشتري (2004م).

تناولت الدراسة تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية ، بالتطبيق على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض، وسعت الدراسة إلى معرفة جدوى الأساليب المستخدمة في الأجهزة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية، والتعرف على مدى اختلاف تقدير المتدربين والمدربين ومسئولي التدريب لفعالية تحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف خصائصهم الديموجرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة المسحية على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (954) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها:

1. أن أبرز الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في (اسلوب الحوار، الخبراء، اسلوب تحليل المهام، قوائم الاحتياجات التدريبية).
2. هناك تشابه في تحديد مستوى أهمية معظم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور جميع أفراد عينة الدراسة.
3. أن أبرز المعوقات التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية تتمثل في عدم قناعة الرؤوساء بإشراك المرؤوسين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وعدم وضوح سياسات التدريب، وافتقار مسؤولي التدريب إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم قناعة بعض الرؤوساء بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية.

دراسة الرفاعي والأثري (2003م).

تناولت الدراسة تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق، وهدفت إلى تحديد نوعية الأنشطة التقيمية المستخدمة في المنظمات الكويتية، ودراسة المعوقات التي تواجههم، وكيفية تطوير التدريب، واشتملت عينة الدراسة على (51) مؤسسة حكومية كويتية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء التدريب والتطوير الإداري والبشري، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومن أهمها:

1. أن غالبية القطاع الحكومي أحيانا يقومون بعملية تقييم برامجهم التدريبية، والبعض يعتقد بأهمية التدريب لنجاح العملية التدريبية.
2. أن أكثر الوسائل المستخدمة في التقييم هي الاستبانة والملاحظة وسجل الأداء، في حين أن أكثر نموذج مستخدم هو كيرك باتريك (ردة الفعل فقط).
3. أن التحديات التي تواجه المنظمات وتحد من عملية التقييم السليمة هي (تكلفة عملية التقييم ، ترجمة نتائج التقييم بلغة الإدارة ونوع القرار الممكن اتخاذه، إيجاد وسيلة تقييم تستخدم لعدد من البرامج).

دراسة جنيدة (2001م).

تناولت هذه الدراسة تقييم التدريب وأدوار العملاء، وهدفت إلى التعرف على تأثير العملاء والحكومة على عملية تقييم التدريب، وكذلك معرفة مدى حاجة العملاء للتدريب، وقد أجريت الدراسة على عدة مؤسسات في ماليزيا وتوصلت إلى عدة نتائج ومن أهمها:
1. العملاء والحكومة والوضع الاقتصادي أثرت في عملية التقييم من الناحية التطبيقية وتوجهها إلى الاتجاه الصحيح للوصول لأفضل النتائج.
2. أن تقييم التدريب يلقى كثيرا من النقد من قبل العملاء، وهذا النقد يشرح بطريقة غير منظمة وغير رسمية للجهات المشرفة.

دراسة عبد الله (1998م).

تناولت الدراسة أثر إستراتيجية التدريب على جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، من وجهة نظر الرئيس المباشر، والعملاء، حيث أظهرت الدراسة بأن وجود خطة إستراتيجية للتدريب وتطبيقها بشكل فعال ينعكس على كل من العميل حيث (الدقة، والوقت، ومهارة التعامل) والرئيس المباشر حيث (المهارة، والدافعية والقدرة علي مواجهة التغيرات البيئية، والثقة بالنفس، وجودة الاتصال)، كما وأظهرت بأن البيئة تمثل أحد العناصر الرئيسية التي تتضمنها إستراتيجية التدريب، ولذلك لا بد من دراسة البيئة والتنبؤ بأثر العوامل التي تتضمنها.

دراسة الفارس (1997م).

تناولت هذه الدراسة تخطيط وتقييم المجهودات التدريبية في المنظمة، وتم دراسة الصناعات الكيميائية والغذائية والأنسجة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المجهودات التدريبية من خلال عمليات تخطيط وتقييم المجهودات، وطرق قياس آثارها على المنظمة والفرد، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واشتمل على (124) مفردة من مستويات إدارية مختلفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. أن هناك تحسن في المجهودات وخاصة في مجال التدريب الإداري، وان هناك تحديات تحد من فعالية المجهودات التدريبية ومنها (الوضع التنظيمي، تخصصات القائمين عليها ومؤهلاتهم، وسنوات خبرتهم ، عدم تجانس المتدربين).
2. أن الأهداف العامة والجزئية للتدريب تبرز كثافة المجهودات التدريبية المبذولة، بتحقيق التدريب نتائج جيدة في مستوى الأداء، وتغيراً ايجابياً في الاتجاهات السلوكية للأفراد.

دراسة الفضلي (1995م).

تناولت الدراسة مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، وتهدف الدراسة لإيجاد وتأصيل إطار منهجي يعتمد على مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، والتأكيد على أن فعالية التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا مجهود وأنشطة متفاعلة ومتكاملة بعضها مع بعض، وقام الباحث بدراسة تحليلية مكتبية نقدية تهتم باستعراض وتحديد وتحليل التحديات والإشكالات المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة العديد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بأدب التدريب والتنمية الإدارية بصورة عامة، وفعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية بصورة خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. عدم التركيز على النتائج التلقائية لأنشطة ظاهرها التنمية الإدارية وحقيقتها مجرد اجتهادات تدريبية.
2. أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية لا تقتصر على القطاع المهتم بالتدريب بل هي مسؤولية كل مدير.
3. إتاحة الفرصة أمام المتدربين لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة، وتحفيزهم لتشجيع التغير الايجابي، وتزويدهم بالتغذية الراجعة.
4. عدم الترويج لبرامج التدريب والتنمية الإدارية من خلال التركيز عل جانبها العلاجي.

دراسة الهندي (1993م).

تناولت الدراسة واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة الميدانية الاستطلاعية للتعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة مشاكل التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب، واشتملت عينة الدراسة على (34) مؤسسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها:

1. أن غالبية مشاكل التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب تتركز قلة الموازنات المالية المخصصة للتدريب.
2. هناك بعض التحديات التي تواجه التدريب ومنها (عدم جدية الموظفين، تأخر نشرات التدريب للمؤسسات، عدم إلمام الموظفين بلغات أجنبية، إلغاء بعض الدورات دون سابق إنذار).

دراسة عبد الجليل (1992م).

تناولت الدراسة تقويم التدريب الإداري في مصر مع التطبيق على قطاع البترول، وقد اشتملت الدراسة على ثلاث مستويات إدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) وقد بلغ حجم المجتمع أكثر من (4000) مفردة وتم اختيار عينة منها بنسبة تزيد عن (10%)، أي (445) مفردة وقد تم توزيع مفردات العينة على المستويات الإدارية بواقع (70) مفردة لمستوى الإدارة العليا، (166) مفردة لمستوى الإدارة الوسطى، (210) مفردة لمستوى الإدارة الإشرافية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. إن تأثير العملية التدريبية وإداراتها وأن كان له تأثير على نجاح التدريب فان هذا التأثير ضعيف إذا ما قورن بتأثير فاعلية المنظمة أو الدافع على التدريب، وعلى ذلك فان أسس التخطيط للتدريب وأسس التنفيذ الفعلي والمتابعة والتقييم والتي افترضت الدراسة تأثيرها على فاعلية التدريب لا تؤثر بصورة مباشرة ولا بنفس الدرجة التي تؤثر بها البيئة أو الدافع.
2. إن العناصر الأكثر تأثيراً على فاعلية التدريب والمرتبطة بالمنظمة هي بالترتيب (الاتصالات، التفاعل والتأثير، إشباع الدوافع، التدريب).

دراسة باشرى (1990م).

تناولت الدراسة تقويم برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية وأثرها على الإنتاجية، ولقد تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعة حيث تم اختيار عينة من الشركات

حجمها (7) شركات صناعية وبلغ حجم العينة العشوائية الممثلة للمجتمع (أعضاء لجان الإنتاج بالشركات التابعة للقطاع الصناعي الذين حضروا برامج التدريب) بواقع (400) مفردة، أما المجتمع الثاني فقد تمثل في رؤساء الأقسام الإنتاجية ومديري الإدارات الإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى أن برامج الثقافة العمالية في الإنتاج في قطاع الصناعة قد أثرت في مجال الإنتاج من حيث زيادة كمية الإنتاج وتحسين مستوى جودته وخفض نسبة العوادم، كما أثرت هذه البرامج في مجال العمالة حيث انخفضت نسبة الغياب وإصابات العمل والإجازات المرضية وزيادة العمل الإضافي.

ثالثاً / الدراسات الأجنبية:

دراسة سايمون (2006م).

تناولت هذه الدراسة دور التدريب أثناء العمل، ولماذا تدفع المؤسسات المصرفية المملوكة أجنبيا أكثر؟ حيث أن المؤسسات المصرفية الأجنبية تدفع رواتب وأجور للموظفين أعلى من المؤسسات المصرفية المحلية في حين أن الموظفين في كلتا المؤسستين المحلية والأجنبية في البلدان النامية أو المتطورة متشابهون، بالرغم من أن عدد من الدراسات قد وثقت وحاولت شرح هذه الحقيقة إلا أن المسالة لا زالت مبهمة، لذلك تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على هذه المسالة من منظور أن التدريب المخصص في المؤسسات المصرفية الأجنبية أكثر إنتاجية وعليه فان موظفي هذه المؤسسات سيتلقون أجور ورواتب أعلى وسيحصلون على علاوات وحوافز، وبالاعتماد على بيانات مستقاة من أصحاب المؤسسات والموظفين تظهر الدراسة أن علاوات الأجور تكتسب عن طريق الوقت الذي يمضيه الموظف في التدريب أثناء العمل، وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أن الدول المضيفة للمؤسسات المصرفية الأجنبية قد تستفيد من وجودها وخاصة إذا شجعتها على تدريب موظفيها بعيداً عن ارتفاع أجور موظفي المؤسسات المصرفية الدولية، لذلك فان التدريب المباشر لموظفي هذه المؤسسات المحلية سيؤدي إلى الرقي بالمستوى المهاري والمعرفي لرأس المال البشري فيها.

دراسة بيسكي (2005م).

وقد تناولت الدراسة محددات التدريب من وجهة نظر المتدربين في القطاع المصرفي وتأثير البرامج التدريبية على أداء القطاع المصرفي، فقد استخدمت الدراسة المعايير المصرفية في استكشاف محددات الاحتياجات التدريبية للموظف من وجهة نظر المؤسسة المصرفية، والى

أي مدى تساهم هذه الاستثمارات التدريبية في أداء البنك، وقد قدمت النتائج العوامل الأكثر أهمية في تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الشركات وهى العوامل التي تحدد التدريب بشقيه الكمي والكيفي إما تحليلات الشركة للاحتياجات التدريبية، وان البرامج التدريبية قد تحدد أيضا على ضوء الربحية الماضية للمؤسسة وسواء كانت الشركة تعتمد على سياسة تدريبية مكتوبة أم لا.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النتائج الحالية لها عدة تطبيقات:

1. نسبة الاستثمار الذي تنفقه الشركة على التدريب والارتقاء بالموظفين المدربين لا تقاس بنفس الشئ لان محددات هذان العاملان مختلفة.
2. إن قرار الشركة بتحديد عدد الموظفين للتدريب مرتبط بالربحية السابقة، بينما قرارها كم تستثمر في التدريب غير مرتبط، وهذا الاستنتاج له نتائج على مشكلة المعيارية بين الاعتماد المتبادل بين كل من الربحية والتدريب، والجدل هل ربحية القطاع المصرفي هي التي تخلق التدريب أو أن التدريب هو الذي يخلق الربحية ؟.
3. إن مسالة كم يستثمر في التدريب ليس سؤال سواء إذا كانت المصارف تتحمل التدريب أم لا، ولكنه نتيجة للتطلع المستقبلي لقرار الاستثمار.

دراسة ليفن (2005م).

تناولت الدراسة التأثير الاقتصادي للتدريب في القطاع المصرفي، حيث كانت دراسة حالة في البرامج التدريبية للموظفين، حيث قامت الدراسة بتحليل التأثير الاقتصادي للتدريب في القطاع التجاري، وقد تم تحليل البيانات المتوفرة للتنبؤ بالتأثير المحتمل للبرامج التدريبية على هذا القطاع، وكانت النتائج أن هناك تأثيرات إقتصادية إيجابية ناتجة عن الإستراتيجية التدريبية وخاصة على الموظفات الإناث.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن البرنامج التدريبي الفعال يحقق المنفعة المرغوب فيها.
2. لا بد من الاهتمام باختيار ممولي البرامج التدريبية وإعطائهم الأولوية الأولى.
3. تخصيص التمويل العام على أساس تنافسي حيث أن معاهد التدريب العامة تتنافس مع المعاهد الخاصة وهذا التخصيص يستطيع أن يقلل التكلفة ويزيد من فعالية الاستجابة للبرامج التدريبية.

4. نقص المواد التكميلية كالتجهيزات وغيرها يحد من التأثير الفعال للبرامج وهذا يستدعي التفكير بمشاريع ثانوية تستطيع توفير هذه المواد.
5. وجود آليات المحاسبة للتمويل تعزز من فعالية البرامج التدريبية.

دراسة لونستون (2004م).

تناولت هذه الدراسة التدريب والإنتاجية في المؤسسات المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قامت بفحص عدة فرضيات بخصوص التقنية التي تستخدم لإنتاج برامج تدريبية رسمية كاستثمار رأس المال البشري، وقد وجدت أن التدريب أثناء العمل يزيد الإنتاجية على مستوى الصناعة وقد توصلت إلى أن التدريب له تأثير على الإنتاجية أعلى في القطاعات المصرفية ذات المستويات العليا من رأس المال البشري، وقد قامت هذه الدراسة بتمييز الإنتاجية وتأثيراتها من قناة تعلم واحدة وهي البرامج التدريبية الرسمية، ومن غير الواضح أن معظم التدريب يحدث عن طريق هذه القناة. إلا أنه في نفس الوقت نمو الإنتاجية واسع الانتشار وله تأثيرات ايجابية بطريقة أو بأخرى على غالبية العمال، وان القناة البديلة الرئيسية لتعلم مهارات جديدة هي عن طريق العمل، وقد خلصت الدراسة إلى أن النظرية التي تربط كلتا قنوات التعلم (التدريب والتعلم بالعمل) سيكون مهماً للفهم الكامل للعملية التي يصبح الموظفون عن طريقها أكثر إنتاجية.

دراسة بلاك (2003م).

تناولت هذه الدراسة تدريب الموظف وضغط الأجور في بريطانيا ، وقامت الدراسة بتحليل فترات تدريب الموظفين ومدى رضاهم، وقد وجدت أن التدريب لكي يكون ايجابياً لا بد أن يكون مرتبطاً بمؤهل مهني، بينما أن تكون مدة الخدمة قصيرة وأن تعمل على عقد سنوي كلها مرتبطة بأقل تدريب، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك بعض التمييز بين النساء العاملات في السوق البريطاني وبين غير البيض المتواجدين في أماكن عمل أقل تدريب، وقد وجد أن ضغط الأجور مرتبط بالتدريب الأكثر، ولعل هذه النتائج قد تبدو تحقيق تجريبي لمحددات التدريب من وجهة نظر كلاً من الشركة والموظف والعائد المحتمل من هذه البرامج التي تساعد في جسر الهوة في المنطقة العالقة من البحث وكذلك فان النتائج بشكل عام مساندة لنماذج التدريب الغير تنافسية وخاصة البديهيات السلوكية للتدريب حيث العلاقة غير ضرورية في مستويات الثقة القياسية.

دراسة براون (2003م).

تناولت الدراسة الاستثمار في رأس المال البشري، وأجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفي في مدينة ستوكهولم بالسويد، حيث درست حالة التدريب المدعوم من قبل صاحب العمل.

وعرضت الدراسة تحليل تنبؤات نظرية رأس المال البشري وعلاقتها مع التدريب أثناء العمل، وعلى النقيض من النظرية فان هذه المؤسسات تستثمر في رأس المال البشري للحصول على عائد استثماري وهذا يدعم الفرضية التي تقول أن الشركات تقوم بتمويل البرامج التدريبية ومعظم العائدات لهذه البرامج تحصدها الشركات كاستثمار طويل الأجل، والنظرية القائلة أن قدرة الموظفين غير مرتبطة بتلقي برامج تدريبية، وان بعض الموظفين لا يقدمون أي ربح ملموس للمؤسسة غير متوافقة مع هذه الدراسة ونتائجها، بالإضافة لذلك فان دفع التكلفة الملموسة للتدريب تزيد من الإنتاجية وذلك بمكافئة المتدربين الذين أتموا دوراتهم التدريبية بنجاح، وكنتيجة لذلك فان الزيادة في الراتب (المكافأة) تعمل على حماية استثمار التدريب، والسبب في مكافأة العامل للتدريب وليس لناتجه قد يعزى أيضاً إلى التدفق النقدي الفائض لدى الشركة.

فالعديد من الدراسات أظهرت أن التدريب مرتبط بشكل أساسي مع زيادة الرواتب، وعلى غير ذلك فقد جاءت هذه الدراسة غير معتمدة على تقديرات الإنتاجية للمؤسسة وبدلاً من ذلك عملت معتمدة على الأرقام الحقيقية لما ينتجه الموظف المتدرب.

دراسة بيرجر (2001).

تناولت هذه الدراسة التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية، وأظهرت أن مستوى التدريب أثناء العمل له دور رئيسي في التأثير على ارتفاع الأجور الداخلية في المؤسسة في معدل التوظيف ولا يؤثر فقط على ارتفاع الأجور ولكن على اتجاه التأثير في التوظيف، والأجور الداخلية في المؤسسة تؤثر على سياسة المؤسسة في التوظيف والطرد، فكلما ارتفعت الأجور والرواتب كلما قل مبدأ الاحتفاظ بالموظفين لدى المؤسسة في حالة الكساد وبالتالي التوظيف يكون في أعلى مستوياته في حالة الازدهار.

وأظهرت الدراسة أن هذا السلوك غير مرتبط بطريقة أو بأخرى، بوقت أو بمرحلة التقدم الوظيفي عندما لا يكون هناك تدريب أثناء العمل، كما وأظهرت بأنه عندما تحدث صدمات اقتصادية فان مستوى التدريب أثناء العمل قادر أن يجعل التفاوت في إنتاجية الموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضا أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية لدى الموظفين له دور ريادي في التأثير

على التزايد في الاستقطاب والتوظيف ، حيث تصبح الصدمات الاقتصادية عابرة، وربحية الاقتصاد في الازدهار تزداد.

دراسة ميلر (1999م)

تناولت الدراسة استثمار صاحب العمل في التدريب، وكانت في جامعة أمستردام في هولندا، حيث تظهر نماذج الاقتصاد المعياري أن الشركات لن تستثمر في التدريب العام إلا أنها تستثمر في تدريب محدد، وهذه النتيجة تستخلص من فرضية أن الموظفين يتصرفون بانتهازية، وفي هذه الدراسة تم اختيار نموذج قد يكون الموظفون محفزون، وتظهر الدراسة متى يكون المحفز قوي بما فيه الكفاية، وتبين في الأجزاء الأساسية منها النتائج التدريبية للعلاقة بين مشاركة العمال في التدريب المدعوم من قبل المؤسسة، وهذا المفهوم الذي يقاس كاستجابة للتساؤل هل المشاركين مستعدون لبذل عائد مقابل ما اكتسبوه من منفعة تدريبية ؟

فالمشاركون ذوي النتيجة العالية في هذه الدراسة يفضلون تلقي برامج تدريبية لمدة شهر فأكثر من أصحاب النتيجة المتدنية، وتقدم الدراسة مساهمة قيمة بمواجهة الرؤى الاقتصادية التجريبية ببيانات واقعية، والاقتصاديون التجريبيون مقتنعين بالصلة بين الحوافز والأنانية، وهم يؤمنون بأنها يمكن أن تكون أداة تعزيز فعالة.

دراسة فيليب وسانتوس (1998م)

تناولت هذه الدراسة التدريب العام في البنوك والعقود التدريبية والسياسية العامة، حيث أن الموظفين لن يدفعوا للتدريب العام أثناء العمل إذا لم تكن العقود إلزامية، فالشركات قد تدفع إذا

كان هناك إمكانية التحرك كمعلومات خاصة من إنتاجية العامل إلا إنها تمنع الموظفين الذين يتركوا عملهم من أخذ منتجاتهم الهامشية والحدية في أي مكان آخر، فأصحاب المؤسسات المصرفية يتلقون الفائدة من تدريبهم لأن أصحاب عملهم الجديد هم الذين يحصلون على الفائدة من تدريبهم، وتقوم الدراسة بتوضيح كيف أن المؤسسات المصرفية تزيد الفوائد بعرض برامج تدريبية تلزم البنوك بأجور عالية لأولئك المتدربين الذين تم الاحتفاظ بهم بعد إكمال برامجهم التدريبية، وهذا يشير إلى إنتاجيتهم ويقلل من المنافع الخارجية إذا ترك هؤلاء المتدربين عملهم، وأن أنظمة التدريب الطويل تعزز من الكفاءة، وكذلك فان الإعلانات الملائمة تزيد من هذا التعزيز أكثر.

رابعاً / تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التدريب تبين أنها تتفق في تناول موضوع التدريب وتأثيره سواء على الموظفين أو القوى العاملة، ولكنها تتفاوت في تناول موضوع التدريب والتطوير، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات دولية وعربية وفلسطينية، في حين تأتي هذه الدراسة على البيئة الفلسطينية وبشكل خاص على بنك فلسطين (م.ع.م)، وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تطرق هذا الباب في القطاع المصرفي الفلسطيني بشكل عام وبنك فلسطين (م.ع.م) بشكل خاص، لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول هذا القطاع المهم والذي يشكل قلب الاقتصاد الفلسطيني.

1. الدراسات الفلسطينية:

من خلال استعراض الدراسات الفلسطينية السابقة تبين أن غالبية الدراسات تناولت التدريب في الكليات التقنية أو المدارس، وإجماع هذه الدراسات على دور التعليم التقني في تنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني، وقد أبرزت تلك الدراسات كثيراً من المشكلات التي تواجه هذا النوع من التعليم مثل ضعف الكادر الوظيفي وحاجته إلى تأهيل وتدريب في كافة المجالات، إضافة إلى نقص التجهيزات المادية، وضعف الإمكانات المالية المخصصة للتدريب، وقصور في تحديد الاحتياجات التدريبية، مثل دراسة سعدية (2005م)، ودراسة حمدان والشويخ (2004م)، ودراسة أبو جراد (2000م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن التدريس في مجال التعليم التقني علم له أصوله وقواعده وكفايته، وبالتالي يمكن التدريب على هذه الكفايات واكتساب المهارات المرتبطة بها مما يؤثر إيجابياً على كفاءة المدرس التقني وفاعليته، مثل دراسة البحيصي (2000م)، وبينت بعض الدراسات أهمية التدريب للعاملين بغض النظر عن طبيعة المؤسسة أو القطاع الذي يعمل به الفرد، مثل دراسة قشطة (2004م).

وأوضحت بعض الدراسات الأخرى والتي تناولت التدريب في قطاعات خاصة وعامة بأهمية التخطيط لعملية التدريب وتقييمها، وقد أبرزت الدراسات كثيراً من المشكلات، ومنها ضعف الموازنات التدريبية، وضعف في التخطيط لعملية التدريب وأن هناك قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم الاهتمام بتقييم الدورات التدريبية، مثل دراسة أبو حامد (2004م)، ودراسة أبو سلطان (2004م)، ودراسة المدهون (2003م)، وبينت بعض الدراسات بأن هناك

نقص في وسائل التدريب، وأن هناك شبه انعدام للدورات التدريبية الفنية والتربوية مثل دراسة العصار (1999م).

2. الدراسات العربية:

أوضحت بعض الدراسات العربية بأن التدريب بحاجة إلى تقييم وتطوير مستمر لدوره في المساهمة في رفع مستوى الأداء بما ينعكس إيجابياً على المشاريع والأفراد، ويساهم في التنمية مثل دراسة الرفاعي والأثري (2003م)، ودراسة الفارس (1997م)، ودراسة الفضلي (1995م)، ودراسة جنيدة (2001م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن البيئة تمثل أهم العناصر الرئيسية التي يتضمنها التدريب، ولذلك لابد من دراستها والتنبؤ بأثر العوامل التي تتضمنها مثل دراسة عبد الله (1998م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن هناك مشاكل تواجه التدريب منها قلة الموازنات المالية وعدم إلمام بعض الموظفين باللغات الأجنبية، مثل دراسة الهندي (1993م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن العناصر الأكثر تأثيراً على فاعلية التدريب والمرتبطة بالمنظمة هي الاتصالات والتفاعل وإشباع الدوافع، مثل دراسة باشري (1990م)، وأوضحت بعض الدراسات بان أهم المعوقات التي تحول دون فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية عدم قناعة المرؤوسين في إشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم، وعدم وضوح سياسة التدريب، وافتقار المسؤولين لتطبيق الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات مثل دراسة الشتري (2004م).

3. الدراسات الأجنبية:

تناولت الدراسات الأجنبية التدريب أثناء العمل، وتناولت محددات التدريب وتأثير البرامج التدريبية على المؤسسة المصرفية، وإلى أي مدى تساهم الاستثمارات التدريبية في أداء الشركات، وأن الزيادة في الرواتب تعمل على حماية استثمار التدريب مثل دراسة بيسكي (2005م) وبراون (2003م)، وأوضحت بعض الدراسات أهمية اختيار ممولي البرامج التدريبية، وأن وجود آليات المحاسبة للتمويل تعزز من فعالية البرامج التدريبية مثل دراسة ليفن (2005م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن التدريب أثناء العمل يزيد الإنتاجية على مستوى الصناعة، وأن التدريب له تأثير على الإنتاجية أعلى في القطاعات ذات المستويات العليا من رأس المال البشري، مثل دراسة لونستون (2004م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن التدريب المخصص في المؤسسات المصرفية الأجنبية أكثر إنتاجية، وبالتالي الموظفين في المؤسسات المصرفية الأجنبية يتقاضون أجور وحوافز أعلى، مثل دراسة سايمون (2006م)، وأوضحت بعض الدراسات بأن التدريب أثناء

العمل له دور رئيسي في التأثير على ارتفاع الأجور في المؤسسة وأن التدريب لا يرتبط بمرحلة ازدهار أو كساد، مثل دراسة بيرجر (2001م).

ويتضح أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسة مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث، واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، وإن كانت الدراسة الحالية تناولت العملية التدريبية من منظور مخالف، حيث تركز الدراسة الحالية على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م)، وتقويم الأساليب المستخدمة فيها، من أجل تحديد أهميتها وفعاليتها، والصعوبات التي تواجهها، والاقتراحات التي تساعد في زيادة فعاليتها، كما تتميز الدراسة الحالية بعدم التركيز على قطاع معين، وإنما تطبق على مركز التدريب التابع لبنك فلسطين (م.ع.م)، وهذا ما يضفي على الدراسة الحالية حيويتها وتفردها، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في أنها:

1. تعتبر بمثابة أساس نظري يخدم الباحث عند تكوين الإطار النظري لدراسته.
2. تقدم للباحث فكرة جيدة عن أبعاد الدراسة والمحتوى العلمي لهذه الدراسة.
3. تساعد الباحث في تكوين فروض الدراسة.

وتأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة دراسة فلسطينية جديدة لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية وللباحث الفلسطيني والعربي من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات العربية، ولتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة في جوانب العمل المصرفي، وخاصة الاستثمار في العنصر البشري.

الفصل الرابع

واقع التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م)

الفصل الرابع

واقع التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م)

تمهيـــد:

تصاعدت أهمية التدريب المصرفي بشكل غير مسبوق خلال السنوات الأخيرة في ضوء التطورات المتسارعة التي شهدها بنك فلسطين (م.ع.م)، فقد ازدادت عدد الخدمات التـــي يقـــدمها بنك فلسطين (م.ع.م) لعملائه ، كما توسع البنك في استخدام الوسائل الالكترونية في خدمة عملائه وهو ما تربت عليه تغيرات متلاحقة في نوعية الخبرة المطلوبة لأداء هذه الخدمات، لذلك أصـــبح من الضروري تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية بما يكفـــل مواكبـــة المـــوظفين للمـــستجدات الحاصلة في توسع نشاطات وخدمات البنك، واستمرار تطـــوير معلومـــاتهم ومعـــارفهم، وتنميـــة مهاراتهم وقدراتهم، وإكسابهم الاتجاهات الايجابية من أجل زيادة كفاءتهم الإنتاجية، ولتمكينهم من أداء الخدمات للجمهور بفعالية وعقلانية، كما وأن الموظف كعنصر من عناصر رأس مال البنـــك الثمينة تغير وتعمق دوره وزادت أهميته كما تغيرت نظرة الإدارة العامة في التركيز على الجانب الترويجي والتسويقي لخدمات البنك بدلاً من الوظائف التقليدية المتعارف عليها، ويأتي ذلـــك فـــي ضوء حدة المنافسة المحلية بين البنوك في تقديم الخدمات المصرفية التي يأخذ فيها هذا الموظـــف دور الرائد في تقديم هذه الخدمات على أساس أن الإنسان هو المحور الرئيسي للقيام بأي عمل.

بنك فلسطين (م.ع.م) البنك الوطني الأول:

الرؤية: نطمح أن نكون مؤسسة مالية ومصرفية متميزة منتشرة إقليمياً.

الرسالة: بنك فلسطين (م.ع.م) مؤسسة مالية رائدة تسعى للنهوض بمـــستوى الخـــدمات الماليـــة والمصرفية وتعمل على مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثـــة فـــي المجـــال المـــالي والمصرفي وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقا لأفضل السياسات والممارسات العالمية.

الهدف:

- الزيادة المضطردة لحصتنا في السوق المصرفي الفلسطيني.
- تقديم خدمات مالية ومصرفية بالجودة والأداء الأمثل.
- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح عملائنا.
- المساهمة في بناء مجتمعنا وتنميته.
- التطوير والارتقاء بمستوى أداء البنك إداريا ومهنيا.

تأسست شركة بنك فلسطين (م.ع.م) المساهمة العمومية المحدودة عام 1960م مركزها مدينة غزة بموجب قانون الشركات رقم (18) لسنة 1929م وتعديلاته ، وتم تسجيل البنك لدى مراقب الشركات تحت رقم (563200096) بتاريخ 10 أيلول 1960م وبدأت بمزاولة نشاطاتها في 1961/2/21م فهي مؤسسة مصرفية فلسطينية برأسمال فلسطيني بحت.

باشر البنك أعماله برأس مال قدره (150,000) جنيه مصري في شارع عمر المختار بغزة وكان هذا المبنى الأول والوحيد الممثل للبنك وكان عدد موظفيه آنذاك (10) أشخاص ، في وقت كانت فيه ظروف قطاع غزة في أمس الحاجة لإنشاء بنك وطني ولكسر احتكار البنوك الأجنبية العاملة في المنطقة.

ومنذ بداية عمل البنك فقد اهتم بصورة مباشرة في دعم الاقتصاد الوطني وذلك بتقديم تسهيلات للمشاريع الصناعية والزراعية ومنح القروض الميسرة والمساعدة في أعمال الشحن والتصدير وقد اهتم البنك أيضا بطبقة محدودي الدخل من الموظفين ومن خلال تقديم المساعدة لهم في مشاريع البناء الخاصة بهم ومساعدتهم بتقديم القروض في مجال التعليم لأبنائهم ، إلى أن أغلق البنك أبوابه بموجب الأمر العسكري رقم 18 لسنة 1967م الصادر عن السلطة الإسرائيلية المحتلة وقد ظل البنك مغلق لحوالي (14) عاماً بذل خلالها مجلس الإدارة في ذلك الوقت برئاسة الحاج هاشم عطا الشوا الجهد لإعادة افتتاح البنك وقد توجت هذه الجهود بالحصول على موافقة السلطة المحتلة بإعادة فتح البنك بعد مراجعة محكمة العدل بالقدس وقد تم افتتاح البنك في بداية عام 1981م وكان في ذلك الوقت لا يتعدى رأس مال البنك (345,000) جنيه مصري.

ومع تضافر جهود أعضاء مجلس الإدارة والثقة الكبيرة التي أولاها الشعب الفلسطيني لبنك فلسطين (م.ع.م) وذلك في مواجهة البنوك الإسرائيلية التي كانت تعمل في قطاع غزة ، فقد بدأت الودائع في ازدياد مطرد.

وكذلك بدأ البنك في السعي والانتشار لتقديم الخدمات المصرفية إلى تجمعات الشعب الفلسطيني في أماكن سكناهم من شمال القطاع إلى جنوبه وانتقل البنك ليقدم خدماته بمحافظات الوطن الشمالية في الضفة الغربية في أريحا ورام الله ونابلس وجنين وقلقيلية وبيت لحم والخليل ليبلغ مجموعها حتى نهاية شهر 8 من عام 2007م (29) فرع ومكتب.

ونتيجة لهذا الانتشار والتوسع فقد زادت ثقة الشعب الفلسطيني في بنكهم بنك الفلسطينيين حيث فاقت مجموع الموجودات في نهاية عام 2006م (600) مليون دولار ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (7)

موجودات وحقوق المساهمين والودائع لبنك فلسطين (م.ع.م) من نهاية 2002 وحتى نهاية 2006

البند	2002	2003	2004	2005	2006
الموجودات	255,875,226	333,483,422	431,770,203	496,734,025	602,555,348
حقوق المساهمين	23,625,939	25,216,315	31,065,876	43,599,411	56,252,148
الودائع	226,471,390	300,810,998	389,864,383	439,454,383	527,188,128

- المصدر: (التقرير السنوي، 2006 لبنك فلسطين م.ع.م) ، (المبالغ لأقرب ألف دولار).

وقد تطلع البنك بايجابية لتطوير قدراته المصرفية بشكل يتمشى مع التطور العالمي فادخل برامج الحاسوب الحديثة وبرامج التحويلات المتمثلة في حوالات سويفت العالمية وكذلك الحوالات الفورية موني جرام ، وقد حصل البنك على ثقة العالم في مجال الحوالات الدولية سويفت بحصوله علي شهادة الجودة من البنك العالمي JP Morgan Chase للعام الخامس على التوالي عن البنوك العاملة بمنطقة الشرق الأوسط لاستخدامه لنظام سويفت بسرعة ودقة كبيرة وبدون أخطاء.

كما حصل البنك أيضا على الوكالة العالمية لإصدار بطاقات الائتمان ماستر كارد وفيزا مما كان لها الأثر الكبير في تطوير العمل المصرفي وانتشار التعامل في بطاقات الائتمان التي تحمل اسم فلسطين في مختلف أنحاء العالم لتكون سفيرا لفلسطين وتؤكد على قدرة الفلسطينيين على التقدم والنماء والتطور، علما بأن بنك فلسطين (م.ع.م) يمتلك ويدير المركز الوحيد لإصدار واستقبال بطاقات الائتمان ماستر كارد وفيزا العالميتين في فلسطين.

ثم عهد البنك إلى نشر أجهزة الصراف الآلي في مختلف أنحاء الضفة الغربية وقطاع غزة لتقديم الخدمات المصرفية على مدار (24) ساعة في اليوم، كما قام البنك بنشر أجهزة الخصم الالكترونية في المحلات التجارية، وبعد الانتشار المحلي في كافة المدن الفلسطينية عزم مجلس الإدارة على الانطلاق إلى مجال العمل المصرفي العربي والدولي فكان يتعين على البنك زيادة رأس ماله حيث أن رأس المال المدفوع حتى تاريخ 2006/12/31م قد بلغ (36,299,146) مليون دولار وذلك وفقا لمتطلبات البنوك المركزية العربية والعالمية لإفساح المجال لفتح فروع

لبنك فلسطين (م.ع.م) في الدول العربية خاصة في المملكة الأردنية الهاشمية (عمان)، وفـــي دول عربية أخرى يسعى البنك جاهداً للتواجد فيها.

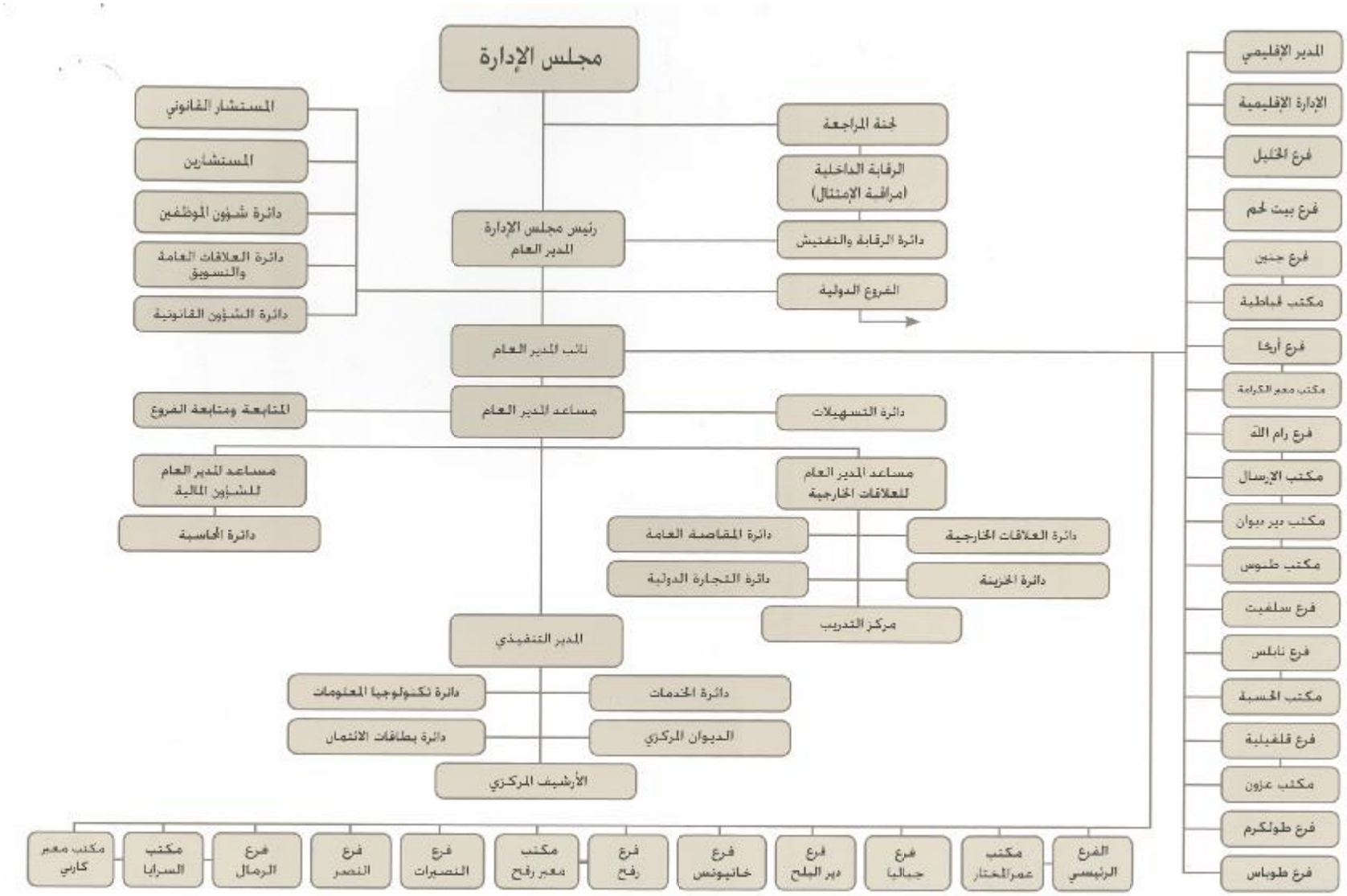
لذلك تم زيادة رأس مال البنك المصرح به إلى (50) مليون دولار بموجب قرار الجمعيـــة غير العادية رقم (36) بتاريخ 25 شباط 2005م على أن يتم ذلك من خلال رأســـملة الاحتيـــاطي الخاص وجزء من الأرباح التي ستتحقق خلال السنوات القادمة، وتم تسجيل تلـــك الزيـــادة لـــدى الجهات الرسمية، وفي جلسة الجمعية العمومية غير العادية بتاريخ 2 أيلول 2005م تقرر زيـــادة رأس المال المصرح به ليصبح (100) مليون دولار وتفويض مجلس الإدارة بالتنفيذ وذلـــك مـــن خلال رأسملة الاحتياطي الخاص وجزء من الأرباح التي ستتحقق خلال السنوات القادمة، وإجراء الاكتتاب إذا لزم الأمر، كما تقرر تعديل المادة (12) من نظام البنك لتصبح "تتداول أســـهم بنـــك فلسطين المحدود لدى سوق فلسطين للأوراق المالية ووفقا لإجراءات البيع والشراء لدى الـــسوق وفى حدود القوانين والأنظمة المنظمة لذلك" ، وبتاريخ 9 تشرين ثاني 2005م تـــم إدراج أســـهم البنك للتداول في سوق فلسطين للأوراق المالية.

إن مرور ما يزيد عن (43) عاما على انتشار بنك فلسطين (م.ع.م) ليؤكد حقيقة عطـــاء وصمود الشعب الفلسطيني وثقة الجمهور الفلسطيني في بنكهم الوطني بنك فلسطين (م.ع.م)، فقـــد كان رأس المال فلسطيني حقاً حيث بلغ عدد المساهمين (1271) مساهماً وقد بلغ عـــدد موظفيـــه حتى تاريخ 2007/4/1م (644) موظفاً وموظفة يساهمون بشكل متميز في إدارة هـــذا الـــصرح الاقتصادي الشامخ، وانه من الجدير بالذكر بأن أرباح البنك وعوائده توزع على مـــساهميه فـــي داخل فلسطين كما وأن بنك فلسطين يساهم في أعمال الخير لهذا البلد ولمنفعة الشعب الفلـــسطيني وهذه بعض المشاريع التي كانت على نفقة البنك الخاصة:

- مدرسة ثانوية في منطقة الزيتون تتسع لما يزيد عن (1000) طالباً وطالبة.
- بناء وحدة العناية المركزة في مستشفى الشفاء بغزة.
- بناء جناح في كلية التربية للبنات على شارع صلاح الدين.
- بناء الدور الثاني لمعهد الأيتام في غزة.
- تجهيز مختبر الحاسوب في الجامعة الإسلامية بغزة.
- بالإضافة إلى تقديم المـــساعدات لمـــدارس الوكالـــة والمؤســـسات والجامعـــات والجمعيات الخيرية في فلسطين (**التقرير السنوي لبنك فلسطين (م.ع.م)، 2006م**).

شكل رقم (1)

يوضح الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين (م.ع.م)



المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين م.ع.م، 2006م).

ويتبين من جدول رقم (8) توزيع الفروع والموظفين عليها في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث بلغ عدد فروع المحافظات الشمالية (16) فرعاً ومكتب، وبلغ عدد الموظفين فيها (193) موظفاً وموظفة، بينما بلغ عدد فروع المحافظات الجنوبية (13) فرعاً ومكتب، وبلغ عدد الموظفين فيها (352) موظفاً وموظفة.

جدول رقم (8)

توزيع الفروع والموظفين عليها في الضفة الغربية وقطاع غزة

المحافظات الجنوبية			المحافظات الشمالية		
المكاتب والفروع	**الموظفين**	**الأمن والمراسلين**	**المكاتب والفروع**	**الموظفين**	**الأمن والمراسلين**
الإدارة العامة	109	22	الإدارة الإقليمية	23	3
الفرع الرئيسي	53	4	فرع الخليل	30	3
فرع الرمال	43	4	فرع رام الله	24	3
فرع جباليا	24	3	فرع جنين	18	3
فرع خانيونس	22	3	فرع نابلس	17	3
فرع النصر	22	3	فرع بيت لحم	16	3
فرع رفح	20	3	فرع قلقيلية	13	3
فرع دير البلح	19	3	فرع أريحا	10	3
فرع النصيرات	17	3	فرع طولكرم	9	3
مكتب السرايا	9	2	فرع طوباس	8	3
مكتب عمر المختار	8	2	فرع سلفيت	8	3
مكتب معبر رفح	3	2	مكتب الإرسال	6	2
مكتب الحسبة	3	2	مكتب طنوس	4	2
			مكتب دير دبوان	3	2
			مكتب عزون	2	2
			مكتب قباطية	2	2
المجموع	**352**	**56**	**المجموع**	**193**	**43**
	408			**236**	
المجموع	**644**				

المصدر: (**تقرير شؤون الموظفين، 2007/4/4م**).

يبين جول رقم (9) تصنيف الموظفين حسب المستويات الإدارية حيث تمثل الإدارة العليا (5.12%)، في حين أن نسبة الإدارة التنفيذية تمثل نسبة (7.31%)، وتبلغ نسبة الإدارة الدنيا نسبة (72.20%) ، ويمثل الأمن والمراسلين نسبة (15.37%) من إجمالي عدد الموظفين.

جدول رقم (9)

تصنيف الموظفين حسب المستويات الإدارية في الضفة والقطاع

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العليا	33	%5.12
الإدارة التنفيذية	47	%7.31
الإدارة الدنيا	465	%72.20
الأمن والمراسلين	99	%15.37
المجموع	644	%100.0

المصدر: (تقرير شؤون الموظفين،2007/4/4م) .

يبين جدول رقم (10) تصنيف الموظفين (ذكور، وإناث) حسب الفئات العمرية في الضفة الغربية وقطاع غزة حيث تبلغ الفئة العمرية من (20-30) عام نسبة (55.75%)، وتبلغ الفئة العمرية من (31-40) عام نسبة (29.5%)، وتبلغ الفئة العمرية من (41-50) عام نسبة (12.11%)، وتبلغ الفئة العمرية من (51-60) عام نسبة (2.64%).

جدول رقم (10)

تصنيف الموظفين حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	ذكور	إناث	المجموع
30 – 20	293	66	359
40 – 31	160	30	190
50 – 41	67	11	78
60 – 51	16	1	17
المجموع	536	108	644

المصدر: (تقرير شؤون الموظفين،2007/4/4) .

مركز التدريب:

الرؤية: نسعى لان نكون أبرز مراكز التدريب في مجال التدريب والتطوير المصرفي على مستوى البنوك المحلية والبنوك العالمية.

الرسالة: توفير الفرصة التدريبية لجميع موظفي البنك لكل ما هو جديد في العلوم الإدارية والمصرفية لإيجاد كوادر مصرفية مدربة ومؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لخدمة العملاء، والارتقاء بمستوى أدائهم في ممارسة مهام الوظائف المناطة بهم كل في موقعه في بيئة متطلبات الجودة الشاملة والتحولات التكنولوجية.

الهدف:

- تجديد معلومات وثقافة موظفي البنك وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة الصناعة المصرفية.
- تزويد الموظفين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى الاحتراف بصورة دائمة لإنجاز متطلبات العمل.
- إعداد أجيال من الموظفين لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل.

الأنشطة:

تتنوع أنشطة المركز لتشمل :

1. الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
2. الندوات وورش العمل.
3. المؤتمرات.
4. الدراسات وتطوير نظم العمل.

التجهيزات:

تم تزويد المركز بأحدث الأجهزة والتقنيات الرئيسية التي يحتاجها التدريب في جو مهني مريح تتوفر له كافة المرافق الخدمية اللازمة، وفي ما يلي أهم التجهيزات التي يضمها المركز:

- **قاعة التدريب الرئيسية**: ويتم فيها عقد البرامج التدريبية النظرية في المجالات الإدارية والمصرفية، وهي مجهزة بالأثاث المريح والمعدات الإلكترونية الحديثة مثل Data Show – سبورة مغناطيسية متنقلة – سبورة ورقية – جهاز حاسوب – نقاط إنترنت وشبكة داخلية.
- **قاعة الفرع الوهمي**: ويتم فيها إعداد وتأهيل الموظفين الجدد المعينين بالبنك ومجهزة بمعمل حاسوب لعدد (8-10) أشخاص، ويتم تدريب المشاركين على برامج البنك من واقع بيانات وهمية كمحاكاة لبيئة الفرع الحقيقي.
- **قاعة التدريب العملي**: وهي تلبي احتياجات التدريب للبرامج التدريبية والأنشطة التي تحتاج إلى أجهزة حاسوب، ومجهزة بشبكة حاسوب بسعة (15) جهاز ونقاط انترنت و نظام الفيديو كونفرنس.
- **قاعة المؤتمرات والاجتماعات**: وتم تصميم القاعة لتتسع لعدد (200-250) مشارك، وتم تجهزها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية ونظام الدائرة التلفزيونية المغلقة والأثاث الملائم لعقد المؤتمرات والندوات.

- **المكتبة**: وتشمل على نشرات ودوريات ومراجع مصرفية وإدارية وغيرها في المجالات الأخرى، كما تشمل على عدد كبير من مواد الدورات التدريبية التي تعقد بالمركز أو تعقدها مؤسسات تدريبية خارجية، وتشمل المكتبة أيضاً على أقراص ليزر لبرامج تدريبية متنوعة وذلك لإتاحة المعلومات والبيانات بكافة أشكالها لموظفي البنك، كما يتبع المكتبة وحدة للتصوير وتصميم ونسخ الأقراص المدمجة وإعداد المواد والحقائب التدريبية للمشاركين في الدورات.
- **قاعة الاستراحة**: وتم تصميمها لتتسع لـ (25-30) مشارك في أن واحد لتناول المشروبات الساخنة والباردة والوجبات السريعة خلال فترات الاستراحة للبرامج التدريبية، وهي مجهزة بكافة المستلزمات المطلوبة.

ويشير التدريب إلي مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، فلا بد على الموظف أن يكون لديه رغبة في التطوير فبنك فلسطين (م.ع.م) يستطيع تقديم الدعم والبرامج التطويرية ولكنه لا يستطيع أن يطور الموظف الذي لا يرغب في التطوير، ولذلك ارتأت الإدارة العامة لبنك فلسطين (م.ع.م) بإنشاء مركز تدريب لإعطاء الفرصة الكافية للموظفين للتدريب والتطوير، ولوجود المدرب المؤهل الذي يمتلك مهارات الاتصال بالإضافة للمعرفة بفلسفة البنك وأهدافه وغايته من البرنامج التدريبي، ولأن التدريب والتطوير يتطلب عمل إبداعي أكثر من أي وظيفة من وظائف دائرة شؤون الموظفين، ولأن المدراء أحيانا يهتمون بأمور العمل أكثر من التدريب والتطوير.

ويتم التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية، ويتم وضع الأهداف من البرنامج التدريبي، بالإضافة للبرامج الذي يراها مركز التدريب بأنها لازمة لتأدية الوظائف بدقة أكبر، ويتم وضع خطة للتدريب حيث تشمل الفئة المستهدفة والوقت المناسب ومن ثم يتم عمل البرنامج التدريبي وتقييم مدى الاستفادة وأن البرنامج التدريبي حقق الأهداف التي صمم لأجلها، أم كان مجرد تكلفة على البنك.

وعند تحديد برنامج تدريبي يتم إبلاغ جميع دوائر وفروع بنك فلسطين المحدود المعنية وتحديد الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي ويتم التحضير الجيد لهذا البرنامج وعقده في مركز التدريب في الإدارة العامة.

ويختلف أسلوب إجراء البرنامج التدريبي حسب الفئة المستهدفة والهدف من البرنامج التدريبي وتكون بعض البرامج بأسلوب المحاضرة، أو المحاكاة والتي هي عبارة عن نموذج

مصغر لما يحصل في الدوائر والفروع، وأيضا هناك أسلوب التدوير الـوظيفي لتوسـيع الخبـرة والمعرفة، والمساعدة في فهم وظائف مختلفة.

أما بالنسبة للموظفين الجدد فيتم تدريبهم في مركز التدريب في الإدارة العامة مـدة (15) يوم وإعطائهم نظرة شاملة عن العمل في الدوائر والفروع ويكون التدريب والبيئـة فـي مركـز التدريب مشابهة لظروف العمل في الدوائر والفروع، وتكون عملية التدريب عبارة عن عملية نقل خبرة لموظفين جدد، وعلى كيفية اتخاذ القرار والعمل كفريق، أما الفترة الثانية فتكون مـدة (15) يوم في الدائرة أو الفرع ويتبع فيه أسلوب التدريب في الوظيفة وهي عبارة عن طريقة تدريبية يتم فيها نقل المعلومات من ذوي الخبرة للموظف الجديد لتنمي لدى المتدرب القدرة على التعامل مـع الواقع، وتجنب الأخطاء، وعملية التقييم تكون أسرع وتعطي مهارات وتبادل للمعلومات.

ويختلف الهدف من البرنامج التدريبي باختلاف الفئة المستهدفة أو طبيعة البرنامج حيـث هناك برامج لمعالجة التنويع أي كيفية تعامل الموظفين مع العملاء على اختلاف أنواعهم، أو تكون لتطوير مهارة الاتصال والتعامل مع مختلف شرائح المجتمع، أو لتحسين العلاقة بـين الموظـف والمدير وكيفية اخذ التغذية الراجعة، أو تدريب موظفين غير مؤهلين، ويجب الإجابة علـى عـدة أسئلة لتقييم البرنامج التدريبي ففي بداية البرنامج يجب الإجابة عن ما هـو مطلـوب أن يـستفيده الموظف من (معرفة ومهارة واضاحات) ؟ وماذا يفترض أن يكون قادر عليـه الموظـف بعـد انتهاء البرنامج التدريبي ؟ وما هي الأعمال التي يجب أن يقوم بها الموظف بعد انتهاء البرنـامج التدريبي ؟ كما يجب تقييم البرنامج التدريبي في ثلاث مراحل قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية .

أولاً/ الخطة التدريبية لعام 2005م:

إن نهاية عام 2004م والذي يعتبر ولادة مركز التدريب لتحقيـق تطلعـات وطموحـات مجلس الإدارة لإنشاء مركز متخصص يساهم في تحقيق الرؤى والأهـداف الإسـتراتيجية لبنـك فلسطين (م.ع.م) والمتمثلة بالأداء الأمثل وضمان التفوق في تقديم الخدمة المصرفية للعملاء، فقـد تنوعت أنشطة وفعاليات المركز ليغطي مختلف مجالات التنمية والتطوير، فشملت عقد الـدورات التدريبية الداخلية والخارجية سواء منها المحلي أم الإقليمي ، واللقـاءات والنـدوات لمؤسـسات المجتمع الخارجي، كما شملت الأنشطة الأخرى المتمثلة بتحديث آلية عمل بنك فلسطين (م.ع.م)، والمساهمة في أنشطة الإعلام والعلاقات العامة لوضع بنك فلسطين (م.ع.م) بالصدارة في الـسوق المصرفي، ووضع نواة لمكتبة مهنية متخصصة بعلوم المصارف والإدارة.

فوضع مركز التدريب خطته السنوية لعام 2005م والتي اشتملت على أهداف تدريبية تتمثل بتنفيذ (50) دورة تدريبية داخلياً وخارجياً بواقع (1885) ساعة تدريبية واستفادة (536) موظفاً وموظفة ، وجدول رقم(11) يوضح ذلك.

جدول رقم (11)

مقارنة الأداء المخطط بالفعلي لعام 2005م

نوع النشاط	الأداء المخطط			الأداء الفعلي		
	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين
برامج التأهيل المصرفي	8	840	60	11	1145	103
برامج التدريب الداخلي	17	260	348	21	249	273
برامج التدريب الخارجي (محلي)	16	475	109	28	731	82
برامج التدريب الخارجي (إقليمي)	9	310	19	21	780	32
المجموع	**50**	**1885**	**536**	**81**	**2905**	**490**

المصدر: (الخطة التدريبية لعام 2005م) .

وبمقارنة انجازات المركز في نهاية عام 2005م وقياسها بالأهداف المخططة بخطة التدريب، نجد زيادة في حجم الأداء الفعلي عن المخطط، حيث وصلت الزيادة إلى (62%) نسبة إلى عدد الدورات، والى (54%) نسبة إلى عدد الساعات التدريبية، ونقص (0.08%) نسبة إلى عدد الموظفين المستهدفين **(التقرير السنوي لمركز التدريب،2005م)**.

ثانياً / الخطة التدريبية لعام 2006م:

انطلاقاً من رسالة مركز التدريب في توفير الفرصة التدريبية لجميع موظفي البنك لكل ما هو جديد في الساحة المصرفية لإيجاد كوادر مصرفية مدربة، ومؤهلة تمتلك مهارات لازمة لخدمة العملاء، والارتقاء بمستوى أدائهم في ممارسة مهام الوظائف المناطة بهم كل في موقعه في بيئة متطلبات الجودة، والتحولات التكنولوجية، تضمنت خطة التدريب لعام 2006م برامج تدريبية ذات الصلة باستراتيجيات (الأداء الأمثل، ضمان التميز) والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لمرحلة توسع وانتشار البنك محلياً، وإقليمياً من ناحية، والتعديل التطويري الذي تم على المسار الوظيفي لموظفي بنك فلسطين (م.ع.م) من ناحية أخرى **(التقرير السنوي لمركز التدريب، 2006م)**.

فوضع مركز التدريب خطته السنوية لعام 2006م والتي اشتملت على أهداف تدريبية تتمثل بتنفيذ (68) دورة تدريبية داخلياً وخارجياً بواقع (1780) ساعة تدريبية واستفادة (686) موظفاً وموظفة، وجدول رقم(12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12)

مقارنة الأداء المخطط بالفعلي لعام 2006م

نوع النشاط	الأداء المخطط			الأداء الفعلي		
	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين
برامج التأهيل المصرفي	4	405	75	2	210	26
برامج التدريب الداخلي	33	655	496	17	546	514
برامج التدريب الخارجي (محلي)	14	225	80	32	1089	105
برامج التدريب الخارجي (إقليمي)	17	495	35	13	358	24
المجموع	**68**	**1780**	**686**	**64**	**2203**	**669**

المصدر: (الخطة التدريبية لعام 2006م) .

وبمقارنة انجازات المركز في نهاية عام 2006م وقياسها بالأهداف المخططة بخطة التدريب، نجد أن هناك نقص في حجم الأداء الفعلي عن المخطط في عدد الدورات بنسبة (0.05%) نسبة إلى عدد الدورات، وأن هناك زيادة في عدد ساعات التدريب بنسبة (23%) نسبة إلى عدد الساعات التدريبية المخططة، وزيادة في عدد الموظفين المستفيدين بنسبة (0.02%) نسبة إلى عدد الموظفين المستهدفين المخطط له.

جدول رقم (13)

مقارنة التكلفة التقديرية بالمخططة لعام 2006م

البرنامج التدريبي	التكلفة التقديرية $		التكلفة الفعلية $	
	عدد الدورات المخططة	التكلفة التقديرية	عدد الدورات الفعلية	التكلفة الفعلية
التأهيل المصرفي	**4**	**6,000**	**2**	**560**
التدريبي الداخلي	**33**	**32,000**	**17**	**28,781**
التدريب الخارجي (محلي)	**14**	**6,000**	**32**	**13,100**
التدريب الخارجي (إقليمي)	**17**	**96,000**	**13**	**64,097**
المجموع	**68**	**140,000**	**64**	**106,538**

المصدر: (الخطة التدريبية لعام 2006م).

ويتبين من الجدول رقم (13) أن إجمالي الإنفاق على الخطة التدريبية لعام 2006م بلـــغ (106,538) دولار أمريكي، وتشير البيانات المقارنة للتكاليف التقديرية والتكلفة الفعلية أن هنـــاك انخفاض في تكلفة التدريب بمبلغ (33,462) دولار أمريكي، ويرجع ذلك لتقنين توظيف مـــوظفين جدد بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة والتي نشأت بسبب الحصار المفـــروض علـــى الـــشعب الفلسطيني، وانقطاع رواتب موظفي السلطة الفلسطينية، وتجميد عدد من الدورات الخارجية والتي تمثل نسبة (68%) من إجمالي تكلفة التدريب بسبب الإغلاق المتواصل للمعابر، واقتصار دورات التأهيل المصرفي على قطاع غزة وذلك لتقطيع أوصال الـــضفة الغربيـــة مـــن قبـــل الاحـــتلال الإسرائيلي وعدم القدرة للوصول لمراكز التدريب.

ثالثاً / الخطة التدريبية لعام 2007م :

في إطار المعطيات والنتائج التي تحققت خلال العام 2006م يـــسعى مركـــز التـــدريب للانتقال من مرحلة البناء والممارسة إلى مرحلة التميز في برامجه، ونشاطاته، وعلى أساس مـــن المرونة والواقعية للإمكانات والقدرات المتاحة للمركز، ومن واقع نتائج استبيان تحديد الاحتياجات التدريبية لعام 2007م لكل الموظفين العاملين بالبنك بمختلف مستوياتهم الوظيفيـــة تـــم التخطـــيط للدورات التدريبية (**التقرير السنوي لمركز التدريب، 2007م**).

فوضع مركز التدريب خطته السنوية لعام 2007م والتي اشتملت على أهـــداف تدريبيـــة تتمثل بتنفيذ (60) دورة تدريبية داخلياً وخارجياً بواقع (1584) ساعة تدريبيـــة واســـتفادة (858) موظفاً وموظفة، وجدول رقم(14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14)

الأداء المخطط لعام 2007م

نوع النشاط	الأداء المخطط		
	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين
برامج التأهيل المصرفي	2	90	50
برامج التدريب الداخلي	33	702	730
برامج التدريب الخارجي (محلي)	11	345	54
برامج التدريب الخارجي (إقليمي)	14	447	24
المجموع	**60**	**1584**	**858**

المصدر: (الخطة التدريبية لعام 2007م).

جدول رقم (15)

البرامج التدريبية المنفذة حتى نهاية شهر 2007/10

نوع النشاط	الأداء الفعلي		
	عدد الدورات	عدد ساعات التدريب	عدد الموظفين المستفيدين
برامج التأهيل المصرفي	2	90	50
برامج التدريب الداخلي	9	135	188
برامج التدريب الخارجي (محلي)	52	780	65
برامج التدريب الخارجي (إقليمي)	4	100	4
المجموع	**67**	**1105**	**307**

المصدر: (**التقرير الشهري لمركز التدريب، 2007/10/31**).

وبمقارنة انجازات المركز في نهاية شهر 10 لعام 2007م وقياسها بالأهداف المخططة بخطة التدريب، نجد أن هناك زيادة في حجم الأداء الفعلي عن المخطط في عدد الدورات بنسبة (0.11%) نسبة إلى عدد الدورات، وأن هناك نقص في عدد ساعات التدريب بنسبة (30%) نسبة إلى عدد الساعات التدريبية المخططة، ونقص في عدد الموظفين المستفيدين بنسبة (64%) نسبة إلى عدد الموظفين المستهدفين المخطط له، ويرجع ذلك الاختلاف بسبب الظروف السياسية الصعبة التي عاشها قطاع غزة بصفة خاصة، وبسبب حالة الحصار والاغلاقات التي يفرضها الجانب الإسرائيلي، بالإضافة إلى وجود مؤسسات تدريبية محلية متخصصة تم التعاون معها، والتي اعتبرت بديلاً عن التدريب الخارجي الإقليمي.

الفصل الخامس

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: الإطـــــــار المنهـــــــجي.

المبحث الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي

تمهيـــد:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، ويرصد حدود الدراســة، ويعين مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، وخــصائص أفــراد العينــة فــي ضــوء ســماتهم الديموجرافية، ثم يستعرض بناء الدراسة المستخدمة في جمــع البيانــات والمعلومــات اللازمــة للدراسة، والإجراءات التي قام بها الباحث للتأكد من مداها الظاهري والبنائي وكذلك للتأكــد مــن ثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنــين أدوات الدراســة وتطبيقهــا، وأخيرا يوضح كيفية تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

إجراءات الدراســة:

أولاً / منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتي تستهدف التعرف على واقع تخطيط وتحديد الاحتياجــات التدريبية من وجهة نظر المتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م)، استخدم الباحث المــنهج الوصــفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراســة الظــواهر الاجتماعيــة والإنسانية، والذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبــر عنهــا تعبيراً كمياً وكيفياً، ولا يقف هذا المنهج عند حد الوصف وإنما يتعداه إلى تحليل الظاهرة وكــشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره (**الرفاعي،1998،ص236**).

ثانياً / مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، والبالغ عددهم 352 موظف، وتم استثناء الأمن والمراسلين من الدراســة لتكون الدراسة أكثر دقة، ويمكن تعميم نتائجها.

جدول رقم (16)

مجتمع الدراسة

المحافظات الجنوبية			المحافظات الشمالية		
المكاتب والفروع	**الموظفين**	**الأمن والمراسلين**	**المكاتب والفروع**	**الموظفين**	**الأمن والمراسلين**
الإدارة العامة	109	22	الإدارة الإقليمية	23	3
الفرع الرئيسي	53	4	فرع الخليل	30	3
فرع الرمال	43	4	فرع رام الله	24	3
فرع جباليا	24	3	فرع جنين	18	3
فرع خانيونس	22	3	فرع نابلس	17	3
فرع النصر	22	3	فرع بيت لحم	16	3
فرع رفح	20	3	فرع قلقيلية	13	3
فرع دير البلح	19	3	فرع أريحا	10	3
فرع النصيرات	17	3	فرع طولكرم	9	3
مكتب السرايا	9	2	فرع طوباس	8	3
مكتب عمر المختار	8	2	فرع سلفيت	8	3
مكتب معبر رفح	3	2	مكتب الإرسال	6	2
مكتب الحسبة	3	2	مكتب طنوس	4	2
			مكتب دير دبوان	3	2
			مكتب عزون	2	2
			مكتب قباطية	2	2
المجموع	**352**	**56**	**المجموع**	**193**	**43**
	408			**236**	

المصدر (دائرة شؤون الموظفين، 2007/4/4).

ثالثاً / عينة الدراسة:

تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة في اختيار الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م)، في قطاع غزة، وتم اختيار العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (176) موظفاً وموظفة، بنسبة (50%) تقريبا من مجتمع الدراسة.

وبعد توزيع الاستبانات على أفراد العينة تم استرداد (148) استبانة فقط بنسبة (84%) من عينة الدراسة، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات بنسبة (0.02%) من عينة الدراسة نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة والتحليل (144) استبانة بنسبة (81%) تقريباً من عينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (17)

توزيع عينة الدراسة تبعا للفروع

المكاتب والفروع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الغير صالحة	الاستبيانات الصالحة	النسبة المئوية لعينة كل فرع ومكتب من إجمالي العينة
الإدارة العامة	40	33	1	32	%22.22
الفرع الرئيسي	27	22	0	22	%15.28
فرع الرمال	25	19	1	18	%12.5
فرع جباليا	12	11	0	11	%7.64
فرع خانيونس	12	12	0	12	%8.33
فرع النصر	12	8	1	7	%4.86
فرع رفح	12	10	0	10	%6.94
فرع دير البلح	12	12	1	11	%7.64
فرع النصيرات	12	9	0	9	%6.25
مكتب السرايا	4	4	0	4	%2.78
مكتب عمر المختار	4	4	0	4	%2.78
مكتب معبر رفح	2	2	0	2	%1.39
مكتب الحسبة	2	2	0	2	%1.39
المجموع الكلي	**176**	**148**	**4**	**144**	**%100**

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة وهى كالتالي:

1. الجنس:

يبين جدول رقم (18) أن 77.8% من عينة الدراسة من الذكور، و 22.2% من عينة الدراسة من الإناث، ويتضح أن النسبة الكبر من الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الخدمة المصرفية والتي تتطلب التعامل مع الجمهور والتي تكون صعبة على الإناث في بعض الأقسام، بالإضافة إلي وقت الدوام الطويل نسبياً مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	77.8
أنثي	32	22.2
المجموع	**144**	**100.0**

2. **المؤهل العلمي:**

يبين جدول رقم (19) أن 5.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و 87.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 6.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، ويتضح أن النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اتساع الوقت أمام الموظفين للالتحاق ببرامج الدراسات العليا، والسياسة التي تتبعها إدارة البنك في اختيار الموظفين من حملة البكالوريوس، باستثناء السكرتارية.

جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	8	5.6
بكالوريوس	126	87.5
دبلوم	10	6.9
المجموع	**144**	**100.0**

3. **سنوات الخبرة:**

يبين جدول رقم (20) أن38.9 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 1-3 سنوات، و20.1 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 4-6 سنوات، و 21.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 7-10 سنوات، و 19.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلي سياسة البنك في استقطاب الموظفين الأكفاء لطبيعة البيئة التي تعمل في ظلها المصارف الفلسطينية.

جدول رقم (20)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-3 سنوات	56	38.9
4-6 سنوات	29	20.1
7-10 سنوات	31	21.5
أكثر من 10 سنوات	28	19.4
المجموع	**144**	**100.0**

4. عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين:

يبين جدول رقم (21) أن 36.1% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين من 1-3 دورات، و 26.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين من 4-6 دورات، و 17.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين من 7-10 دورات، و 20.1% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين أكثر من 10 دورات، ويعزو الباحث ذلك إلي سنوات الخبرة القليلة نسبياً، والى سياسة الإدارة في استفادة جميع الموظفين من البرامج التدريبية.

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
1-3 دورات	52	36.1
4-6 دورات	38	26.4
7-10 دورات	25	17.4
أكثر من 10 دورات	29	20.1
المجموع	**144**	**100.0**

5. عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين

يبين جدول رقم (22) أن 86.7% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين من 1-3 دورات، و 13.3% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين من 4-6 دورات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى صعوبة السفر والتنسيق للدورات الخارجية، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتها، ووجود مؤسسات تدريبية متخصصة في غزة والتي تلعب دور البديل الخارجي.

جدول رقم (22)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
1-3 دورات	13	86.7
4-6 دورات	2	13.3
المجموع	**15**	**100.0**

6. متغير العمر:

يبين جدول رقم (23) أن 61.1% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم اقل من 30 عـــام، و 26.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 إلى اقل من 40 عام، و 11.1% من عينـــة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40 إلى اقل من 50 عام، و 1.4% مـــن عينـــة الدراســـة بلغـــت أعمارهم 50 عام فأكثر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي حرص إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) علـــى استقطاب الطاقات الشبابية الواعدة والمؤهلة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

جدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 عام	88	61.1
30 إلى اقل من 40 عام	38	26.4
40 إلى اقل من 50 عام	16	11.1
50 عام فأكثر	2	1.4
المجموع	**144**	**100.0**

7. متغير المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (24) أن 19.4% من عينة الدراسة المسمى الـــوظيفي لهـــم " إداري"، و 80.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " موظف".

جدول رقم (24)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس دائرة	**4**	**2.78**
مدير فرع	**5**	**3.47**
المراقب	**6**	**4.16**
مساعد مراقب	**4**	**2.78**
رئيس قسم	**9**	**6.25**
موظف	**116**	**80.56**
المجموع	**144**	**100.0**

رابعاً / مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية**: تتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة في التدريب بصفة عامة، وفي تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية بصفة خاصة، والنشرات الداخلية التي يصدرها مركز التدريب لبنك فلسطين (م.ع.م)، لاستقرائها وتحليلها والاستفادة منها في تحديد الخلفية النظرية للدراسة.
2. **المصادر الأولية**: أما استخدام المصادر الأولية فكان من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، والتي تم تطبيقها لجمع المعلومات حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م)، وتم توزيعها على أفراد العينة من المتدربين، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

خامساً / أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي ملائمةً، وخاصة عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها **(سيكاران،1998،ص324)**.

سادسًا / بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بعد إطلاعه على العديد من الدراسات السابقة في مجال التدريب وتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من المفحوصين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها محاور أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي، هذا إلى جانب سؤال واحد مفتوح مغلق في نهاية الاستبانة لتحديد أكثر المعوقات في تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين، حيث اشتمل الجزء الأول على معلومات تتعلق بخصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على محاور الدراسة فغطت الاستبانة في صورتها الأولية (74) عبارة موزعة على ستة محاور وهي: التخطيط للعملية التدريبية ويتكون من (15) فقرة، الاحتياجات التدريبية وتتكون من (14) فقرة، مدى تلبية الاحتياجات التدريبية وتتكون من (7) فقرات، الأساليب المستخدمة في التدريب وتتكون من (13) فقرة، اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية وتتكون من(9) فقرات، تقييم العملية التدريبية وتتكون من

(16) فقرة، وانتهت الاستبانة بسؤال من نوع الترتيب حسب الأهمية لبيان أكثر المعوقات أهمية في التأثير على عملية تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين.

إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
النقاط	5	4	3	2	1

سابعاً / صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمجموع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه.

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات التدريب، والبحث العلمي، والعلوم الإدارية، والذين تم اختيارهم من بين العاملين في إدارة بنك فلسطين (م.ع.م)، والجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر بغزة، وديوان الموظفين العام، والملحق رقم (2) يوضح قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم.

وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الدراسة، ومدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة العبارة لقياس ما وضعت لأجله، كما طلب من المحكمين بإسداء النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، والتي تركزت في تحسين صياغة عبارات الدراسة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليشتمل على (74) عبارة موزعة على ستة محاور ليتم تطبيقه على عينة الدراسة، وملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة في صورتها النهائية.

2. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان**: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل

مجتمع الدراسة الأصلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكليـــة للمجـــال التابعة له، وكذلك بين كل مجال من المجالات والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (التخطيط للعملية التدريبية):**

جدول رقم (25) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط للعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينـــة دالـــة عنـــد مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حريـــة (28) والتـــي تـــساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (25)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(التخطيط للعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
8	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	0.581	0.001
9	توجد سياسات تدريبية لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	0.670	0.000
10	تقوم الإدارة العليا بدراسة احتياجات التدريب بشكل منتظم.	0.625	0.000
11	هناك تعاون بين الدوائر والفروع ودائرة التدريب في التخطيط للعملية التدريبية.	0.778	0.000
12	يتم الالتحاق بالدورات التدريبية وفق جدول مخطط.	0.648	0.000
13	يتم إشراك المتدربين في رسم خطط البرامج التدريبية.	0.681	0.000
14	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م).	0.776	0.000
15	يتم اختيار المتدربين وفقا لمعايير تقييم الأداء في بنك فلسطين (م.ع.م) .	0.771	0.000
16	تتلائم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي مع محتوى البرنامج.	0.424	0.019
17	يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب.	0.426	0.019
18	تواكب العملية التدريبية التطور في البرامج التدريبية.	0.536	0.002
19	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.	0.833	0.000
20	يتم حصر ومعرفة الاحتياجات والمشكلات التي تستلزم علاجا بالتدريب.	0.692	0.000
21	يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.	0.680	0.000
22	تتلائم الموازنات المالية مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	0.453	0.012

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية):**

جدول رقم (26) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (26)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له.	0.643	0.000
24	يتم تحديد ومعرفة حاجة عملك للتدريب المستقبلي.	0.571	0.001
25	تصمم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين التدريبية.	0.423	0.020
26	تم التعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.	0.419	0.021
27	الخبرات التي تعلمتها في التدريب تساعدك في تطوير أدائك.	0.663	0.000
28	هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في الدائرة أو الفرع التي تعمل به.	0.647	0.000
29	يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين التدريبية.	0.598	0.000
30	حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالفرع أو الدائرة.	0.410	0.024
31	يقوم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.	0.700	0.000
32	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف.	0.750	0.000
33	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فردي.	0.639	0.000
34	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة.	0.524	0.003
35	تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في الفرع أو الدائرة.	0.523	0.003
36	تخضع لعملية تدريبية في حالة نقلك لوظيفة جديدة في الفرع أو الدائرة	0.478	0.008

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث(مدى تلبية الاحتياجات التدريبية):**

جدول رقم (27) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى تلبية الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (27)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى تلبية الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
37	تتلائم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية.	0.771	0.000
38	يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة.	0.823	0.000
39	يساهم محتوى العملية التدريبية في تحسين فهمك لعملك.	0.823	0.000
40	يساعد مضمون العملية التدريبية في تحسين إدراكك لطبيعة دورك في العمل	0.611	0.000
41	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أدائك في العمل.	0.832	0.000
42	أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد إتمامك البرامج التدريبية.	0.804	0.000
43	يتلائم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة.	0.549	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (الأساليب المستخدمة في التدريب):**

جدول رقم (28) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب المستخدمة في التدريب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (28)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب المستخدمة في التدريب) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
44	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.	0.689	0.000
45	يلائم الأسلوب التدريبي موضوع التدريب ومحتواه.	0.598	0.001
46	يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلم المتدربين.	0.645	0.000
47	ينوع المدربون في طرق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.	0.830	0.000
48	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.	0.904	0.000
49	ينوع المدربون في استخدام الوسائل التدريبية.	0.768	0.000
50	يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط.	0.812	0.000
51	يتوفر في بنك فلسطين (م.ع.م) الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب.	0.764	0.000
52	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.	0.709	0.000
53	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في بنك فلسطين (م.ع.م)	0.877	0.000
54	يتلائم الوقت المخصص مع اسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي.	0.496	0.005
55	تراعي الأساليب المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.	0.647	0.000

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
56	يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه.	0.639	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية):**

جدول رقم (29) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (29)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
57	هناك اقتناع من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.	0.368	0.046
58	تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في بنك فلسطين (م.ع.م).	0.560	0.001
59	تقوم إدارة البنك بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	0.744	0.000
60	هناك ميزانية موضوعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.	0.525	0.003
61	هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا لبنك فلسطين (م.ع.م).	0.852	0.000
62	هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م).	0.629	0.000
63	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.	0.615	0.000
64	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.	0.805	0.000
65	تحفز إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) المتدربين المتميزون.	0.838	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (تقييم العملية التدريبية):**

جدول رقم (30) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (**تقييم العملية** التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (30)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تقييم العملية التدريبية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
66	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.	0.804	0.000
67	تهتم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بتقييم التدريب الذي حصلت عليه.	0.839	0.000
68	أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم.	0.731	0.000
69	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	0.748	0.000
70	تتوافر مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين.	0.425	0.019
71	يتلاءم التدريب العملي الذي تلقيته مع متطلبات وظيفتك.	0.830	0.000
72	المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية.	0.735	0.000
73	يتم توفير المواد والخدمات اللازمة للعملية التدريبية (المكتبة،البوفيه...).	0.708	0.000
74	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع ودائرة التدريب.	0.836	0.000
75	يحقق التدريب الذي تلقيته أهدافه المرجوة.	0.623	0.000
76	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.	0.684	0.000
77	يتم اختيار العاملين للحضور في الدورات التدريبية بطريق منصفة وبدون تحيز.	0.807	0.000
78	تتناسب المخصصات المالية للتدريب مع البرامج التدريبية المطلوبة.	0.537	0.003
79	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك.	0.864	0.000
80	تتلائم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي.	0.576	0.001
81	اكسب التدريب المتدربين بعض القيم الإنسانية.	0.564	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

- **الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:**

جدول رقم (31) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل مجال اقل من (0.05).

جدول رقم (31)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التخطيط للعملية التدريبية	0.863	0.000
الثاني	الاحتياجات التدريبية	0.872	0.000
الثالث	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	0.723	0.000
الرابع	الأساليب المستخدمة في التدريب	0.933	0.000
الخامس	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	0.860	0.000
السادس	تقييم العملية التدريبية	0.951	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

3. ثبات الاستبانة (Reliability):

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

جدول رقم (32)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	التخطيط للعملية التدريبية	0.7196	0.8369	0.000
الثاني	الاحتياجات التدريبية	0.6725	0.8042	0.000
الثالث	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	0.8006	0.8893	0.000
الرابع	الأساليب المستخدمة في التدريب	0.8503	0.9191	0.000
الخامس	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	0.6370	0.7783	0.000
السادس	تقييم العملية التدريبية	0.8548	0.9217	0.000
	جميع الفقرات	0.8132	0.8970	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط، وقد تبين من جدول رقم (32) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد حصل على معامل ارتباط قدره (0.96) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا ، ويبين جدول رقم (33) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

جدول رقم(33)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	التخطيط للعملية التدريبية	15	0.8863
الثاني	الاحتياجات التدريبية	14	0.8163
الثالث	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	7	0.8629
الرابع	الأساليب المستخدمة في التدريب	13	0.9234
الخامس	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	9	0.7815
السادس	تقييم العملية التدريبية	16	0.9200
	جميع الفقرات	74	0.9670

ثامناً / إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة اتخذ الباحث عدة إجراءات لتطبيق أداة الدراسة:

1. قام الباحث بإعداد استبانة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م).
2. تم الحصول على موافقة من الجهة الرسمية المختصة في بنك فلسطين (م.ع.م) لإجراء هذه الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.
3. قام الباحث بعدة زيارات ميدانية لمركز التدريب التابع لبنك فلسطين (م.ع.م) لجمع المعلومات، والاتصال مع الجهات المختصة لترتيب توزيع أداة الدراسة، وجمعها.

4. وزعت الاستبانة على العينة الاستطلاعية في ثلاث فروع (دير البلح، رفح، جباليا) وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) موظفا وموظفة، بواقع (10) استبانات لكل فرع بهدف فحص صدقها وثباتها.

5. تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة في بداية شهر أغسطس، وقد تابع الباحث الإجابة عن أسئلة أفراد عينة الدراسة ، واستفساراتهم ، حيث وزعت الاستبانة على (176) موظفاً وموظفة ، وطلب منهم الإجابة بوضع (√) أمام كل فقرة عن البديل الذي يرونه ملائماً.

6. تم جمع الاستبانات من أفراد العينة عن طريق قسم العلاقات العامة والتسويق في كل فرع، حيث تم استرجاع (148) استبانة ، وتم استبعاد (4) استبانات من التحليل لعدم صلاحيتها ، فبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (144) استبانة أي بنسبة (41%) من مجتمع الدراسة.

7. قام الباحث بإدخال بيانات الاستبانات التي استعادها من المبحوثين في الحاسب الآلي وتفريغها ، لتحليل بياناتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

تاسعاً / المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
4. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
5. اختبار One sample t test.
6. اختبار Independent samples t test .
7. اختبار One Way ANOVA.

المبحث الثاني

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيـــد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية فـــي بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين، وكشف المعوقات التي تحول دون فعالية تخطـــيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومعرفة الاقتراحات التي تؤدي لتفعيل تخطيط وتحديد الاحتياجـــات التدريبية، والتعرف على مدى اختلاف رؤية المتدربين باختلاف خصائـــصهم الشخـــصية، قـــام الباحث بتطبيق دراسته على مركز تدريب بنك فلسطين (م.ع.م)، وفي هذا المبحث سيتم عـــرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

اختبار التوزيع الطبيعي / اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعـــي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلميه تـــشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، ويوضح الجدول رقم (34) نتائج الاختبار حيث أن قيمـــة مـــستوى الدلالة لكل قسم اكبر من (0.05) ، ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيـــع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (34)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عـــــدد الفقرات	قيمة Z	قيمـــة مـــستوى الدلالة
الأول	التخطيط للعملية التدريبية	15	0.544	0.928
الثاني	الاحتياجات التدريبية	14	0.691	0.726
الثالث	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	7	1.063	0.208
الرابع	الأساليب المستخدمة في التدريب	13	0.650	0.792
الخامس	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	9	1.316	0.063
السادس	تقييم العملية التدريبية	16	0.740	0.644
	جميع الفقرات	**74**	**0.469**	**0.981**

تحليل فقرات الدراسة:

في تحليل فقرات الدراسة تم استخدام اختبار T للعينة الواحـــدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون علـــى محتواهـــا إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو (مستوى المعنوية أقـــل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة ســـلبية بمعنـــى أن أفـــراد العينـــة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمـــة t الجدوليـــة والتـــي تـــساوي (1.97-) أو (مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل مـــن 60 %)، وتكـــون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05).

المجال الأول/ التخطيط للعملية التدريبية:

مستوى التخطيط لعملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) مناســـب مـــن وجهـــة نظـــر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (15) سؤلا على المبحوثين للتعرف علـــى مـــستوى التخطيط لعملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م)، والنتائج مبينة في جدول رقم (35).

جدول رقم (35)

تحليل فقرات المجال الأول(التخطيط للعملية التدريبية)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
8	توجد خطط تدريبيـــة ســـنوية لتـــدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	1	34.7	52.5	9.7	2.1	0.7	4.19	83.75	19.06	0.000
9	توجد سياسات تدريبية لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	2	30.8	50.3	12.6	5.6	0.7	4.05	80.98	14.75	0.000
10	تقوم الإدارة العليـــا بدراســـة احتياجـــات التدريب بشكل منتظم.	5	16.7	45.1	29.9	8.3	0.0	3.70	74.03	9.96	0.000
11	هناك تعاون بين الدوائر والفروع ودائـــرة التدريب في التخطيط للعملية التدريبية.	9	14.7	32.9	32.9	18.2	1.4	3.41	68.25	4.96	0.000
12	يتم الالتحاق بالـــدورات التدريبيـــة وفـــق جدول مخطط.	8	17.6	34.5	28.9	15.5	3.5	3.47	69.44	5.29	0.000
13	يتم إشراك المتدربين فـــي رســـم خطـــط البرامج التدريبية.	15	2.8	23.2	21.8	38.7	13.4	2.63	52.68	4.08-	0.000
14	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليهـــا	12	12.1	30.0	32.9	17.1	7.9	3.21	64.29	2.28	0.024

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م).										
15	يتم اختيار المتدربين وفقا لمعايير تقييم الأداء في بنك فلسطين (م.ع.م).	13	9.8	28.7	28.0	24.5	9.1	3.06	61.12	0.590	0.557
16	تتلائم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي مع محتوى البرنامج.	7	13.3	41.3	30.8	9.8	4.9	3.48	69.65	5.74	0.000
17	يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب.	3	22.4	50.3	21.0	5.6	0.7	3.88	77.62	12.49	0.000
18	تواكب العملية التدريبية التطور في البرامج التدريبية .	4	18.1	51.4	24.3	6.3	0.0	3.81	76.25	12.16	0.000
19	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.	11	12.1	32.6	34.8	15.6	5.0	3.31	66.24	3.58	0.000
20	يتم حصر ومعرفة الاحتياجات والمشكلات التي تستلزم علاجا بالتدريب.	10	10.5	35.7	38.5	11.9	3.5	3.38	67.55	4.76	0.000
21	يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.	14	4.9	25.9	25.9	30.8	12.6	2.80	55.94	-2.18	0.031
22	تتلائم الموازنات المالية مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.	6	14.2	44.7	27.7	11.3	2.1	3.57	71.49	7.23	0.000
	جميع الفقرات							3.46	69.25	8.54	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

ويتبين من الجدول رقم (35) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (8) "توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في بنك فلسطين(م.ع.م)" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.19)، والوزن النسبي (83.75%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حالة التوسع والانتشار الذي يشهدها بنك فلسطين (م.ع.م) في الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة لرؤيته للعمل الإقليمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله (1998م) .
2. احتلت الفقرة رقم (9) "توجد سياسات تدريبية سنوية لتدريب العاملين في بنك فلسطين(م.ع.م)" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي

لتلك الفقرة (4.05)، والوزن النسبي (80.98%)، حيث أن أراء أفـراد العينـة ايجابيـة، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح السياسات التدريبية التـي تتبعهـا إدارة بنـك فلـسطين (م.ع.م) للموظفين، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسـة سـعدية (2005م)، ودراسة أبو حامد (2004م)، ودراسة الشتري (2004م).

3. احتلت الفقرة رقم (17) "يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب" المرتبـة الثالثة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.88)، والوزن النسبي (77.62%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلـى تحديـد الفئة المستهدفة واختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة البرنـامج التـدريبي، ووجود أكثر من قاعة للتدريب والتي يتم اختيارها وفق طبيعة البرنامج وعدد المجموعة.
4. احتلت الفقرة رقم (18) "تواكب العملية التدريبية التطور في البرامج التدريبيـة" المرتبـة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسـط الحـسابي لتلـك الفقـرة (3.81)، والوزن النسبي (76.25%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلـى اهتمام الإدارة بتوفير الكادر المصرفي القادر على مواكبة التغيرات المتلاحقة فـي بيئـة العمل المصرفي، والتعاقد مع عدة مراكز إقليمية للاستفادة من التطور التكنولوجي.
5. احتلت الفقرة رقم (10) "تقوم الإدارة العليا بدراسة احتياجات التـدريب بـشكل منـتظم" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسـط الحـسابي لتلـك الفقـرة (3.70)، والوزن النسبي (74.03%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحـث ذلك إلى وجود دائرة التدريب والتي تعنى بدراسة الاحتياجات التدريبية لتأدية العمل بكفاءة أعلى.
6. احتلت الفقرة رقم (22) "تتلائم الموازنات المالية مـع الاحتياجـات التدريبيـة" المرتبـة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحـسابي لتلـك الفقـرة (3.57)، والوزن النسبي (71.49%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلـى أن تكلفة الموارد البشرية من موازنة بنك فلسطين (م.ع.م) تبلغ (73.4%)، والى حـرص الإدارة على الاستثمار في العنصر البشري، وهي تخالف ما توصلت إليه دراسة سـعدية (2005م)، ودراسة أبو حامد (2004م)، ودراسة الهندي (1993م).
7. احتلت الفقرة رقم (16) "تتلائم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي مـع محتـوى البرنـامج" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسـط الحـسابي لتلـك الفقـرة (3.48)، والوزن النسبي (69.65%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحـث

ذلك إلى الخبرة العملية للمدربين والتي انعكست على المتدربين في فهمهم لأهداف العملية التدريبية.

8. احتلت الفقرة رقم (12) "يتم الالتحاق بالدورات التدريبية وفق جدول مخطط" المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.47)، والوزن النسبي (69.44%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على تقديم برامج تدريبية لكافة الفئات (تدريب الموظفين الجدد، البرامج المتخصصة، إعادة تأهيل الموظفين)، وهي تخالف ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م).

9. احتلت الفقرة رقم (11) "هناك تعاون بين الدوائر والفروع ودائرة التدريب في التخطيط للعملية التدريبية" المرتبة التاسعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.41)، والوزن النسبي (68.25%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل دائرة التدريب إذ تتطلب التعاون المستمر مع الدوائر والفروع، إضافة إلى ذلك فان دائرة التدريب تستعين ببعض الموظفين من الدوائر والذين تلقوا دورات إقليمية لتنفيذ برامج تدريبية.

10. احتلت الفقرة رقم (20) "يتم حصر ومعرفة الاحتياجات والمشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب" المرتبة العاشرة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.38)، والوزن النسبي (67.55%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة بالكشف عن الانحرافات في العمل والاستفادة منها في عرض برامج تدريبية متخصصة لعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

11. احتلت الفقرة رقم (19) "هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له" المرتبة الحادية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.31)، والوزن النسبي (66.24%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية نسبياً، ويتبين أن (44.7%) من أفراد العينة يتفقون بأنه يتم التخطيط وفق المسار الوظيفي، في حين يعارض ذلك الرأي (20.6%)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تخطيط حسب المسار الوظيفي في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، في حين يكاد أن يكون معدوم بالنسبة للإدارة الدنيا.

12. احتلت الفقرة رقم (14) "توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للتدريب" المرتبة الثانية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط

الحسابي لتلك الفقرة (3.21)، والوزن النسبي (64.29%)، حيث أن أراء أفـــراد العينـــة ايجابية نسبياً، ويتبين أن (42.1%) من أفراد العينة يتفقون بأنـــه توجـــد قاعـــة بيانـــات محوسبة، في حين يعارض ذلك الرأي (25%)، ويعزو الباحث ذلك إلـــى وجـــود قاعـــدة بيانات واضحة بالبرامج التدريبية المخططة خلال العام.

13. احتلت الفقرة رقم (15) "يتم اختيار المتدربين وفقا لمعايير تقييم الأداء" المرتبـــة الثالثـــة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.06)، والوزن النسبي (61.12%)، ومستوى الدلالة الكبر من (0.05)، حيث أن أراء أفراد العينة محايدة ، ويعزو الباحث ذلك إلى انه يتم اختيار الفئة المستهدفة وفق طبيعة البرنامج التدريبي.

14. احتلت الفقرة رقم (21) "يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب" المرتبة الرابعـــة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.80)، والوزن النسبي (55.94%)، حيث أن أراء أفراد العينة سلبية، ويتبين أن (30.8%) يتفقون بأنـــه يتم إشراك المتدربين في تحديد الأهداف، في حين يعـــارض ذلـــك الـــرأي (43.45%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إشراك المتدربين في الإدارات العليا في تحديد الأهـــداف، وعـــدم إشراك المتدربين في المستويات الدنيا، وعدم تفعيل الموقع الالكتروني لمركـــز التـــدريب وقبول الاقتراحات للتخطيط للبرامج التدريبية.

15. احتلت الفقرة رقم (13) "يتم إشراك المتدربين في رسم خطط البرامج التدريبية" المرتبـــة الخامسة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.63)، والوزن النسبي (52.68%)، حيث أن أراء أفراد العينة سلبية، ويتبين أن (26%) يتفقـــون بأنه يتم إشراكهم في رسم الخطط التدريبية، في حين يعـــارض ذلـــك الـــرأي (52.1%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اقتصار وضع الخطط التدريبية للإدارة العليا ودائرة التدريب.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (3.46)، والـــوزن النسبي يساوي (69.25%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمـــة t المحـــسوبة تساوي (8.54) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تـــساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يوجد تخطيط للعملية التدريبية بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات المجال الثاني/ الاحتياجات التدريبية:

محتوى عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) يتناسب مع الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (14) سؤلا على المبحوثين للتعرف على مدى مناسبة محتوى العملية التدريبية لاحتياجات المتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م)، والنتائج مبينة في جدول رقم (36).

جدول رقم (36)

تحليل فقرات المجال الثاني(الاحتياجات التدريبية)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له.	4	11.8	51.4	20.1	12.5	4.2	3.54	70.83	6.53	0.000
24	يتم تحديد ومعرفة حاجة عملك للتدريب المستقبلي.	11	6.9	41.0	32.6	15.3	4.2	3.31	66.25	3.92	0.000
25	تصمم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين التدريبية.	6	12.7	41.5	30.3	12.7	2.8	3.49	69.72	6.00	0.000
26	تم التعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.	3	14.7	53.1	23.1	8.4	0.7	3.73	74.55	10.34	0.000
27	الخبرات التي تعلمتها في التدريب تساعدك في تطوير أدائك.	2	20.3	49.0	23.8	6.3	0.7	3.82	76.36	11.47	0.000
28	هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في الدائرة أو الفرع التي تعمل به.	12	10.5	37.1	28.7	20.3	3.5	3.31	66.15	3.60	0.000
29	يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين التدريبية.	7	16.2	35.2	32.4	13.4	2.8	3.49	69.72	5.74	0.000
30	حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالفرع أو الدائرة.	1	39.9	30.1	11.9	12.6	5.6	3.86	77.20	8.36	0.000
31	يقوم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.	13	9.9	34.0	27.0	21.3	7.8	3.17	63.40	1.81	0.072
32	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف.	9	11.3	37.6	33.3	14.9	2.8	3.40	67.94	4.86	0.000

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
33	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فردي.	14	6.3	28.2	25.4	33.8	6.3	2.94	58.87	-0.63	0.529
34	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة.	5	9.0	47.9	30.6	11.8	0.7	3.53	70.56	7.50	0.000
35	تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في الفرع أو الدائرة.	10	12.7	40.1	21.8	19.7	5.6	3.35	66.90	3.72	0.000
36	تخضع لعملية تدريبية في حالة نقلك لوظيفة جديدة في الفرع أو الدائرة.	8	14.0	42.0	24.5	15.4	4.2	3.46	69.23	5.27	0.000
	جميع الفقرات							**3.46**	**69.15**	**9.07**	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

ويتبين من الجدول (36) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (30) "حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالدائرة أو الفرع" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.86)، والوزن النسبي (77.20%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خطط لتأهيل الموظفين الجدد في قاعة الفرع الوهمي بعيدا عن ضغط العمل.
2. احتلت الفقرة رقم (27) "الخبرات التي تعلمتها في التدريب تساعدك في تطوير أدائك" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.82)، والوزن النسبي (76.36%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط للتدريب يتم في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية.
3. احتلت الفقرة رقم (26) "تم التعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها" المرتبة الثالثة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.73)، والوزن النسبي (74.55%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى توزيع كتاب عن طبيعة البرنامج التدريبي، والهدف منه، على الدوائر والفروع لتحديد المشاركين قبل القيام بالبرنامج.

4. احتلت الفقرة رقم (23) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له" المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.54)، والوزن النسبي (70.83%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود وصف وظيفي واضح لكل موظف، وهذا ينعكس على إيجابا على دائرة التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لذلك.
5. احتلت الفقرة رقم (34) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.53)، والوزن النسبي (70.56%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تخطيط للاحتياجات التدريبية لتطوير المؤسسة ككل فيتم تحديد الاحتياجات وفقا لمتطلبات التطور في البرامج التكنولوجية، وتنوع الخدمات المقدمة.
6. احتلت الفقرة رقم (25) "تصمم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين التدريبية" المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49)، والوزن النسبي (69.72%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العملية التدريبية تستند على حاجات المتدربين الفعلية، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (2004م)، ودراسة المدهون (2003م).
7. احتلت الفقرة رقم (29) "يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين التدريبية" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49)، والوزن النسبي (69.72%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دائرة التدريب تراعي عند اختيار المدربين أن تكون خبراتهم وكفاءتهم تتناسب مع احتياجات المتدربين، وهذه النتيجة تتفق مع توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م)، ودراسة سعدية (2005م) .
8. احتلت الفقرة رقم (36) "تخضع لعملية تدريبية في حالة نقلك لوظيفة جديدة في الدائرة أو الفرع" المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.46)، والوزن النسبي (69.23%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود وصف وظيفي واضح لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
9. احتلت الفقرة رقم (32) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف" المرتبة التاسعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.40)، والوزن النسبي (67.94%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو

الباحث ذلك إلى انه يتم تحديد البرامج التدريبية والتي تتناسب مع طبيعة مهام كل وظيفة ومتطلباتها.

10. احتلت الفقرة رقم (35) "تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في الدائرة أو الفرع" المرتبة العاشرة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.35)، والوزن النسبي (66.90%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على خلق الموظف الشامل الذي يستطيع فهم العمل بصورة أسرع.

11. احتلت الفقرة رقم (24) "يتم تحديد ومعرفة حاجة عملك للتدريب المستقبلي" المرتبة الحادية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.31)، والوزن النسبي (66.25%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية نسبياً، ويتبين أن (47.9%) من أفراد العينة يتفقون بأنه يتم التخطيط وفق المسار الوظيفي، في حين يعارض ذلك الرأي (19.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التخطيط للتدريب تراعي احتياجات المتدربين، ويتم ذلك في الإدارة العليا والتنفيذية بشكل اكبر من الإدارة الدنيا.

12. احتلت الفقرة رقم (28) "هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في الدائرة أو الفرع" المرتبة الثانية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.31)، والوزن النسبي (66.15%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية نسبياً، ويتبين أن (47.6%) من أفراد العينة يتفقون بأنه توجد دراسات، في حين يعارض ذلك الرأي (23.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود سياسة لدى الدوائر والفروع في تحسين الأداء، والوصول للهدف المطلوب من كل دائرة أو فرع وذلك بتدوير الموظف وتدريبه داخليا، وهذا يخالف ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان(2004م)، ودراسة سعدية (2005م).

13. احتلت الفقرة رقم (31) "يقوم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء" المرتبة الثالثة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.17)، والوزن النسبي (63.40%)، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05) حيث أن أراء أفراد العينة محايدة، ويتبين أن (43.9%) من أفراد العينة يتفقون بأنه يتم اختيارهم على أساس تقييم الأداء، في حين يعارض ذلك الرأي (29.1%)، ويعزو الباحث ذلك إلى نقص الخبرة العلمية لبعض القائمين على ذلك، فمن الضروري

ربط نتائج تقييم الأداء بالتدريب للعمل على تطوير الموظف بشكل مستمر، وهذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م).

14. احتلت الفقرة رقم (33) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فردي" المرتبة الرابعة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.94)، والوزن النسبي (58.87%)، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05)، حيث أن أراء أفراد العينة محايدة، ويتبين أن (34.5%) من أفراد العينة يتفقون بأنه يتم التخطيط وفق المسار الوظيفي، في حين يعارض ذلك الرأي (40.1%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاحتياجات تحدد على مستوى المؤسسة ككل، وان هناك انعدام لإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (3.46)، والوزن النسبي يساوي (69.15%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (9.07) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدي العاملين بدرجة متوسطة، وهي تخالف ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م)، حيث وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تحليل فقرات المجال الثالث / مدى تلبية الاحتياجات التدريبية:

البرامج التدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (14) سؤلا على المبحوثين للتعرف على مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للمتدربين في بنك فلسطين (م.ع.م)، والنتائج مبينة في جدول رقم (37).

جدول رقم (37)

تحليل فقرات المجال الثالث(مدى تلبية الاحتياجات التدريبية)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
37	تتلائم البرامج التدريبية مع	5	14.6	44.4	30.6	9.0	1.4	3.62	72.36	8.31	0.000

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية										
38	يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة.	7	7.7	44.1	36.4	11.2	0.7	3.47	69.37	6.83	0.000
39	يساهم محتوى العملية التدريبية في تحسين فهمك عملك.	1	18.1	55.6	24.3	2.1	0.0	3.90	77.92	15.21	0.000
40	يساعد مضمون العملية التدريبية في تحسين إدراكك لطبيعة دورك في العمل.	2	18.8	52.1	23.6	5.6	0.0	3.84	76.81	12.76	0.000
41	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أدائك في العمل.	3	19.4	51.4	22.9	6.3	0.0	3.84	76.81	12.48	0.000
42	أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد إتمامك البرامج التدريبية.	4	23.8	44.8	23.1	8.4	0.0	3.84	76.78	11.33	0.000
43	يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة.	6	11.1	45.1	31.9	11.8	0.0	3.56	71.11	7.91	0.000
	جميع الفقرات							3.72	74.48	14.01	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

يتبين من الجدول رقم (37) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (39) "يساهم محتوى العملية التدريبية في تحسين فهمك لعملك" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.90)، والوزن النسبي (77.92%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة العاملين على تحديد أهدافهم من التدريب، بما ينعكس إيجابا على عملهم.
2. احتلت الفقرة رقم (40) "يساعد مضمون العملية التدريبية في تحسين إدراكك لطبيعة عملك" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.84)، والوزن النسبي (76.81%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث

ذلك إلى لكون البرامج التدريبية تكون من الواقع العملي ومن خلال التجارب التي تمر بها الدوائر والفروع.

3. احتلت الفقرة رقم (41) "يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أدائك للعمل" المرتبة الثانية أيضا في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.84)، والوزن النسبي (76.81%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى دور الإدارة في البحث عن البرامج التدريبية التي تساعد المتدربين على تحسين أدائهم والعمل بكفاءة أعلى.
4. احتلت الفقرة رقم (42) "أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد إتمامك البرامج التدريبية" المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.84)، والوزن النسبي (76.78%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى انه يراعى في البرامج التدريبية أنها تنمي المعارف والمهارات وتخلق الاتجاهات الايجابية نحو التدريب، وهذا يتفق ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م)، ودراسة الفارس (1997م).
5. احتلت الفقرة رقم (37) "تتلائم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.62)، والوزن النسبي (72.36%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى عرض البرامج التدريبية المتخصصة لطبيعة عمل الفئة المستهدفة، وهذا يتفق مع دراسة سعدية (2005م)، ويخالف دراسة أبو سلطان (2004م)، والمدهون (2003م).
6. احتلت الفقرة رقم (43) "يتلائم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة" المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.56)، والوزن النسبي (71.11%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة العملية للمدربين في تبسيط البرنامج التدريبي.
7. احتلت الفقرة رقم (38) "يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.47)، والوزن النسبي (69.37%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى انه يتم عرض برامج متخصصة لمواكبة التطورات والاستفادة من الأخطاء الحاصلة في كل قسم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجـــال الثالـــث (3.72)، والـــوزن النسبي يساوي (74.48%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايـــد (60%) ، وقيمـــة t المحـــسوبة تساوي (14.01) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، ومستوى الدلالـــة تـــساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم تلبية الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بدرجة جيدة، وهي تخالف ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (2004م) بوجود قصور في تلبية الاحتياجات التدريبية.

تحليل فقرات المجال الرابع / الأساليب المستخدمة في التدريب:

الأساليب التي تستخدم في تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) مناســبة مــن وجهــة نظــر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (13) سؤلا على المبحوثين للتعرف علـــى فاعليـــة الأساليب التي تستخدم في تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م)، والنتائج مبينة في جدول رقم (38).

جدول رقم (38)

تحليل فقرات المجال الرابع(الأساليب المستخدمة في التدريب)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
44	يتوافق الأســلوب المــستخدم فــي التدريب مع الأهداف التدريبية.	2	15.3	57.6	22.2	4.2	0.7	3.83	76.53	13.04	0.000
45	يلائم الأسلوب التدريبي موضــوع التدريب ومحتواه.	3	12.6	53.1	29.4	4.2	0.7	3.73	74.55	11.42	0.000
46	يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلــم المتدربين.	5	12.5	46.5	36.1	4.2	0.7	3.66	73.19	10.19	0.000
47	ينوع المدربون في طرق تــدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.	9	14.6	34.7	38.9	11.1	0.7	3.51	70.28	6.85	0.000
48	يتيح مــضمون العمليــة التدريبيــة استخدام وسائل تدريبية مساعدة.	4	19.0	43.0	28.9	8.5	0.7	3.71	74.23	9.46	0.000
49	ينوع المدربون في استخدام الوسائل التدريبية.	7	14.8	40.1	33.8	9.9	1.4	3.57	71.41	7.47	0.000
50	يركز الأســلوب التــدريبي علــى المتدرب ويشركه بشكل نشط.	10	12.0	47.9	23.9	11.3	4.9	3.51	70.14	5.99	0.000

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
51	يتوفر في بنك فلسطين (م.ع.م) الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب.	1	23.9	41.5	29.6	4.2	0.7	3.84	76.76	11.56	0.000
52	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.	11	14.0	32.9	36.4	14.0	2.8	3.41	68.25	4.99	0.000
53	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في بنك فلسطين (م.ع.م).	6	16.8	38.5	30.8	13.3	0.7	3.57	71.47	7.25	0.000
54	يتلائم الوقت المخصص مع اسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي.	12	9.7	41.0	33.3	11.1	4.9	3.40	67.92	4.86	0.000
55	تراعي الأساليب المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.	13	8.3	31.3	36.1	21.5	2.8	3.21	64.17	2.59	0.011
56	يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه.	8	14.6	36.1	38.9	9.7	0.7	3.54	70.83	7.35	0.000
	جميع الفقرات							**3.57**	**71.48**	**10.39**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

ويتبين من الجدول رقم (38) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (51) "يتوفر في بنك فلسطين (م.ع.م) الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.84)، والوزن النسبي (76.76%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على تزويد مركز التدريب بأحدث الأجهزة والتقنيات التي يحتاجها التدريب.
2. احتلت الفقرة رقم (44) "يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.83)، والوزن النسبي (76.53%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة العملية التي يتمتع بها المدربون.
3. احتلت الفقرة رقم (45) "يلائم الأسلوب التدريبي موضوع التدريب ومحتواه" المرتبة الثالثة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.73)، والوزن النسبي

(74.55%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى استعانة مركز التدريب بخبراء ومتخصصين في موضوع البرنامج التدريبي.

4. احتلت الفقرة رقم (48) "يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة" المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.71)، والوزن النسبي (74.23%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العملية التدريبية تركز على الجوانب العملية، والخطط التدريبية تراعي توظيف الوسائل التدريبية في محتوى البرنامج، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م).
5. احتلت الفقرة رقم (46) " يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلم المتدربين" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.66)، والوزن النسبي (73.19%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى إرسال بعض الموظفين لمراكز تدريب في بلاد مجاورة للاستفادة من البرامج التدريبية، وإعطائها للمتدربين في مركز التدريب، والاستعانة بمتخصصين بمجالات التدريب، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة حمدان والشويخ (2004م)، ودراسة البحيصي (2004م)، وتوافق ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م).
6. احتلت الفقرة رقم (53) "هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة" المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.57)، والوزن النسبي (71.47%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر بيئة تدريبية مشابهة لبيئة العمل، وتوفر الوسائل التدريبية اللازمة لذلك.
7. احتلت الفقرة رقم (49) "ينوع المدربون في استخدام الوسائل التدريبية" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.57)، والوزن النسبي (71.41%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على توفير الوسائل التدريبية الحديثة والتي تتناسب مع البرامج التدريبية، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة العصار (1999م)، ودراسة الشتري (2004م).
8. احتلت الفقرة رقم (56) "يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه" المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.54)، والوزن النسبي (70.83%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى

9. احتلت الفقرة رقم (47) "ينوع المدربون في طرق تدريبيهم بحسب الظروف والأنشطة" المرتبة التاسعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.51)، والوزن النسبي (70.28%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة العملية والعلمية للمدربين.
10. احتلت الفقرة رقم (50) "يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط" المرتبة العاشرة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.51)، والوزن النسبي (70.14%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك حتى تكون التغذية الراجعة اكبر ما يمكن، ومحاولة تعزيز فهم المتدرب في نقاط ضعفه.
11. احتلت الفقرة رقم (52) "أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع" المرتبة الحادية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.41)، والوزن النسبي (68.25%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأساليب المتبعة تعرض مشاكل واقعية من بيئة العمل وبالتالي تساعد المتدربين على المشاركة الفعالة بما يحدث معهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حمدان والشويخ (2004م).
12. احتلت الفقرة رقم (54) "يتلائم الوقت المخصص مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي" المرتبة الثانية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.40)، والوزن النسبي (67.92%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى الإدارة على توصيل الهدف من البرنامج التدريبي.
13. احتلت الفقرة رقم (55) "تراعي الأساليب المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين" المرتبة الثالثة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.21)، والوزن النسبي (64.17%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية نسبيا، ويعزو الباحث ذلك إلى اختيار المتدربين وفقا للمستويات الإدارية، وحسب الأقسام المختلفة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (3.57)، و الوزن النسبي يساوي (71.48%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (10.39) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة.

تحليل فقرات المجال الخامس / اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية:

اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية الخاصة بالعاملين مناسب من وجهة نظر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (9) أسئلة على المبحوثين للتعرف على مدى اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية الخاصة بالعاملين، والنتائج مبينة في جدول رقم (39).

جدول رقم (39)

تحليل فقرات المجال الخامس(اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
57	هناك اقتناع من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.	1	41.8	49.6	7.8	0.7	0.0	4.33	86.52	24.26	0.000
58	تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في بنك فلسطين (م.ع.م).	2	44.9	42.8	10.1	0.7	1.4	4.29	85.80	19.08	0.000
59	تقوم إدارة البنك بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م).	4	24.5	46.9	22.4	5.6	0.7	3.89	77.76	12.28	0.000
60	هناك ميزانية موضوعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.	3	21.5	56.3	18.1	3.5	0.7	3.94	78.89	14.65	0.000
61	هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا لبنك فلسطين (م.ع.م).	6	15.3	27.1	26.4	25.0	6.3	3.20	64.03	2.08	0.039
62	هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م).	5	14.0	42.0	29.4	12.6	2.1	3.53	70.63	6.65	0.000
63	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.	9	0.7	22.4	19.6	37.8	13.3	2.72	54.41	2.89-	0.005
64	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.	8	9.7	20.1	27.8	33.3	9.0	2.88	57.64	1.25-	0.212
65	تحفز إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) المتدربين المتميزون.	7	14.6	20.1	30.6	22.2	12.5	3.02	60.42	0.20	0.839
	جميع الفقرات							**3.53**	**70.57**	**10.44**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

ويتبين من الجدول رقم (39) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (57) "هناك اقتناع من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.33)، والوزن النسبي (86.52%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة الإدارة بالاستثمار في العنصر البشري لخلق موظفين قادرين على أداء المهام المناطة بهم بكفاءة، وهذه النتيجة تتفق مع توصلت إليه دراسة أبو سلطان (2004م)،ودراسة قشطة (2004م).
2. احتلت الفقرة رقم (58) "تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في بنك فلسطين (م.ع.م)" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.29)، والوزن النسبي (85.80%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى إطلاع الموظفين على الهيكل التنظيمي ومعرفتهم بالتسلسل الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م) ودراسة سعدية (2005م).
3. احتلت الفقرة رقم (60) "هناك ميزانية موضوعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية" المرتبة الثالثة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.94)، والوزن النسبي (78.89%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تكلفة العنصر البشري من موازنة البنك تبلغ (73.4%)، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة الهندي (1993م)، وتتوافق مع دراسة براون (2003م).
4. احتلت الفقرة رقم (59) "تقوم إدارة البنك بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين" المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.89)، والوزن النسبي (77.76%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى الاستعانة بالمختصين في البرامج المختلفة حتى يحقق البرنامج الهدف المنشود.
5. احتلت الفقرة رقم (62) "هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة البنك" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.53)، والوزن النسبي (70.63%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى تقديم شهادات للمتدربين، وان تقديم المعنوي يعزز من استجابة المتدربين.
6. احتلت الفقرة رقم (61) "هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للبنك" المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.20)،

والوزن النسبي (64.03%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويتبين أن (42.4%) من أفراد العينة يوافقون أن الإدارة تقدم دعم ماديو في حين يعارض ذلك الـرأي (31.3%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة تقدم الدعم المادي للمستويات الإدارية العليا عند تلقيها دورات إقليمية، أما المستويات الدنيا لا تلحظ ذلك.

7. احتلت الفقرة رقم (65) "تحفز إدارة البنك المتدربين المتميزين" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.02)، والوزن النسبي (60.42%)، ومستوى الدلالة اكبر من (0.05)، وتبين أن (34.7%) من أفراد العينة يتفقون على أن الإدارة تحفز المتدربين المتميزين، في حين يعارض ذلك (34.7%)، حيث أن أراء أفراد العينة محايدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب لن يحقق أهدافه بدرجة كبيرة في حالة عدم تحفيز المتدربين المتميزين، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة قشطة (2004م) ودراسة الفارس (1997م).
8. احتلت الفقرة رقم (64) "تستخدم إدارة البنك اسلوب الثواب لتحفيز الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية" المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.88)، والوزن النسبي (57.64%)، ومستوى الدلالة اكبر من (0.05)، وتبين أن (29.8%) يتفقون على الإدارة تستخدم الثواب للتحفيز على المشاركة في التدريب، في حين يعارض ذلك الرأي (42.3%)، حيث أن أراء أفراد العينة محايدة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح سياسة الإدارة في تحفيز الموظفين، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م).
9. احتلت الفقرة رقم (63) "تستخدم إدارة البنك اسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية" المرتبة التاسعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.72)، والوزن النسبي (54.41%)، وتبين أن (23.1%) يتفقون على أن الإدارة تستخدم اسلوب العقاب لتشجيع المتدربين على التدريب، في حين يعارض ذلك الرأي (51.1%)، حيث أن أراء أفراد العينة سلبية، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم استخدام اسلوب العقاب للذين لا يشاركون في الدورات التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة أبو حامد (2004م)، ودراسة سعدية (2005م).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (3.53)، و الوزن النسبي يساوي (70.57%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة

تساوي (10.44) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية لدى العاملين.

تحليل فقرات المجال السادس / تقييم العملية التدريبية:

يتم تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين.

من أجل اختبار هذا المجال تم طرح (16) سؤلا على المبحوثين للتعرف على مدى اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بتقييم العملية التدريبية الخاصة بالعاملين، والنتائج مبينة في جدول رقم (40).

جدول رقم (40)

تحليل فقرات المجال السادس(تقييم العملية التدريبية)

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
66	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.	1	26.4	48.6	16.0	6.9	2.1	3.90	78.06	11.51	0.000
67	تهتم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بتقييم التدريب الذي حصلت عليه.	5	19.4	41.7	25.7	12.5	0.7	3.67	73.33	8.39	0.000
68	أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم.	12	12.7	33.8	44.4	8.5	0.7	3.49	69.86	6.92	0.000
69	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	15	15.3	37.5	25.7	12.5	9.0	3.38	67.50	3.89	0.000
70	تتوافر مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين.	2	15.3	53.5	26.4	4.9	0.0	3.79	75.83	12.56	0.000
71	يتلاءم التدريب العملي الذي تلقيته مع متطلبات وظيفتك.	9	14.8	40.8	36.6	6.3	1.4	3.61	72.25	8.43	0.000
72	المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية.	8	14.0	47.6	25.9	11.9	0.7	3.62	72.45	8.32	0.000
73	يتم توفير المواد والخدمات اللازمة للعملية التدريبية (المكتبة،البوفيه...).	3	20.3	45.5	28.0	5.6	0.7	3.79	75.80	11.06	0.000
74	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع ودائرة التدريب.	10	19.0	37.3	28.9	14.1	0.7	3.60	71.97	7.31	0.000
75	يحقق التدريب الذي تلقيته أهدافه	7	12.6	43.4	39.2	4.9	0.0	3.64	72.73	9.95	0.000

رقم	الفقرة	الترتيب	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	المرجوة.										
76	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.	14	12.1	35.7	40.0	11.4	0.7	3.47	69.43	6.36	0.000
77	يتم اختيار العاملين للحضور في الدورات التدريبية بطريق منصفة وبدون تحيز.	16	11.8	31.9	32.6	18.8	4.9	3.27	65.42	3.09	0.002
78	تتناسب المخصصات المالية للتدريب مع البرامج التدريبية المطلوبة.	4	11.4	50.7	34.3	2.9	0.7	3.69	73.86	11.10	0.000
79	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك.	11	9.8	44.8	37.1	7.7	0.7	3.55	71.05	8.24	0.000
80	تتلائم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي.	13	10.4	45.8	28.5	13.2	2.1	3.49	69.86	6.41	0.000
81	اكسب التدريب المتدربين بعض القيم الإنسانية.	6	12.0	52.1	25.4	9.9	0.7	3.65	72.96	9.15	0.000
جميع الفقرات								3.60	72.02	11.67	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

ويتبين من الجدول رقم (40) ما يلي:

1. احتلت الفقرة رقم (66) "يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.90)، والوزن النسبي (78.06%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم تقييم مدى فعالية التدريب حتى يتم أن التدريب حقق أهدافه، وما هي أوجه القصور في البرنامج، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م)، ودراسة الرفاعي والأثري (2003م)، وتخالف دراسة جنيدة (2001م).
2. احتلت الفقرة رقم (70) "تتوافر مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين" المرتبة الثانية في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.79)، والوزن النسبي (75.83%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة التدريب تتطلب توافر مواد التدريب، وهذه النتيجة توافق ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م)، وتخالف ما توصلت إليه دراسة حمدان والشويخ (2004م)، ودراسة العصار (1999م).

3. احتلت الفقرة رقم (73) "يتم توفير المواد والخدمات اللازمة للعملية التدريبية(مكتبة، بوفيه..)" المرتبة الثالثة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.79)، والوزن النسبي (75.80%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب يتم بمركز التدريب المجهز بمكتبة مصرفية، وبوفيه، ويتم تقديم الخدمات اللازمة للمتدربين، وهذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة أبو جراد (2000م) .
4. احتلت الفقرة رقم (78) "تتناسب المخصصات المالية للتدريب مع البرامج المطلوبة" المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.69)، والوزن النسبي (73.86%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع المتدربين على الميزانية، وان العنصر البشري يحتل (73.4%) منها، وهي تختلف مع ما توصلت إليه دراسة الهندي (1993م)، ودراسة سعدية (2005م)، ودراسة العصار (1999م)، ودراسة حمدان والشويخ (2004م).
5. احتلت الفقرة رقم (67) "تهتم إدارة البنك بتقييم التدريب الذي حصلت عليه" المرتبة الخامسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.67)، والوزن النسبي (73.33%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام بالتقييم يشعر الموظفين بجدية التدريب، وللتأكد من مدى فاعلية التدريب وانه ليس تكلفة إضافية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سعدية (2005م)، وتخالف ما توصلت إليه دراسة الرفاعي والأثري (2003م)، ودراسة أبو حامد (2004م).
6. احتلت الفقرة رقم (81) "اكسب التدريب المتدربين بعض القيم الإنسانية" المرتبة السادسة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.65)، والوزن النسبي (72.96%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى مساهمة المتدربين لزملائهم بالعمل في حل بعض الصعوبات التي تواجههم، والعمل كفريق.
7. احتلت الفقرة رقم (75) "يحقق التدريب الذي تلقيته أهدافه المرجوة" المرتبة السابعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.64)، والوزن النسبي (72.73%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك تخطيط مسبق للاحتياجات التدريبية.
8. احتلت الفقرة رقم (72) "المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفعالية" المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة

(3.62)، والوزن النسبي (72.45%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة المدربين التي تنعكس على العملية التدريبية.

9. احتلت الفقرة رقم (71) "يتلائم التدريب العملي الذي تلقيته مع متطلبات وظيفتك" المرتبة التاسعة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.61)، والوزن النسبي (72.25%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية على احتياجات المتدربين.

10. احتلت الفقرة رقم (74) "هناك تعاون وتنسيق بين الدوائر والفروع ودائرة التدريب" المرتبة العاشرة في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.60)، والوزن النسبي (71.97%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة على توفير البرامج التدريبية والاستفادة منها.

11. احتلت الفقرة رقم (79) "يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك" المرتبة الحادية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.55)، والوزن النسبي (71.05%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى التخطيط المسبق لاحتياجات الأقسام التدريبية.

12. احتلت الفقرة رقم (68) "أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم" المرتبة الثانية عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49)، والوزن النسبي (69.86%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى إلمام المدربين بالأساليب التدريبية بعد انتهاء البرنامج مباشرة، ولكن هناك قصور في متابعة اثر التدريب في فترات لاحقة، وهذه النتيجة توافق ما توصلت إليه دراسة سعدية (2005م)، تخالف دراسة الرفاعي والأثري (2003م).

13. احتلت الفقرة رقم (80) "تتلائم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي" المرتبة الثانية عشر أيضا في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.49)، والوزن النسبي (69.86%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى انه لا توجد فترة مثالية لتنفيذ البرنامج التدريبي، فتختلف حسب نوع البرنامج والفئة المستهدفة، ولكن يجب أن تكون المدة مناسبة مع طبيعة البرنامج.

14. احتلت الفقرة رقم (76) "يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب" المرتبة الرابعة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.47)، والوزن النسبي (69.43%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث

ذلك إلى زيادة وعي المتدربين بأهمية البرامج التدريبية، والتغيير الملموس في أداء المتدربين.

15. احتلت الفقرة رقم (69) "يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية" المرتبة الخامسة عشر في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.38)، والوزن النسبي (67.50%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى انه يتم توزيع استبانات في نهاية البرنامج لقياس مدى فعاليته.

16. احتلت الفقرة رقم (77) "يتم اختيار العاملين للحضور في الدورات التدريبية بطريقة منصفة وبدون تحيز" المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.27)، والوزن النسبي (65.42%)، حيث أن أراء أفراد العينة ايجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى انه يتم اختيار المتدربين وفق المهام الوظيفية، وحسب تخصصات المتدربين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سعدية (2005م)، ودراسة أبو حامد (2004م).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس (3.60)، والوزن النسبي يساوي (72.02%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (11.67) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم تقييم العملية التدريبية بصورة جيدة.

تحليل مجالات الدراسة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع المجالات والمجالات مجتمعة ايجابية حيث أنه لكل مجال وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والي تساوي (1.97)، ومستوى الدلالة اقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، كما أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات تساوي (3.53)، والوزن النسبي يساوي (70.58%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) ، وقيمة t المحسوبة تساوي (11.27) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك تخطيط جيد وتحديد للاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

جدول رقم (41)

تحليل مجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
الأول	التخطيط للعملية التدريبية	3.46	69.25	8.54	0.000
الثاني	الاحتياجات التدريبية	3.46	69.15	9.07	0.000
الثالث	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.72	74.48	14.01	0.000
الرابع	الأساليب المستخدمة في التدريب	3.57	71.48	10.39	0.000
الخامس	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.53	70.57	10.44	0.000
السادس	تقييم العملية التدريبية	3.60	72.02	11.67	0.000
جميع المجالات		3.53	70.58	11.27	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "143" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

المجال السابع/ يوجد عدد من المعوقات التي تواجه العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

قام الباحث بدراسة المعوقات التي تواجه العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين، وقام بترتيب هذه المعوقات تبعا لاستجابات المتدربين وآرائهم، والجدول رقم (42) يبين ذلك.

جدول رقم (42)

المعوقات التي تواجه العملية التدريبية

المعوق	النسبة المئوية للأهمية	الترتيب
عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	16.56	1
وقت عقد البرنامج التدريبي لا يتناسب مع الموظفين	13.42	2
التركيز في الدورات التدريبية على أقسام معينة	12.65	3
عدم وجود تقييم يتبع العملية التدريبية في فترات لاحقة	12.31	4
التركيز على أسلوب واحد في التدريب	12.26	5
البرنامج التدريبي لا يتناسب مع طبيعة عملك	11.89	6
المدربين غير متخصصين في موضوع البرنامج التدريبي	11.76	7
الخدمات المقدمة غير كافية مع وقت البرنامج التدريبي	9.14	8
المجموع	**100.00**	

ويتبين من الجدول رقم (42) أن أهم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية كما يلي:

1. عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (16.56%) واحتل المرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية.

2. وقت عقد البرنامج التدريبي لا يتناسب مع الموظفين حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (13.42%) واحتل المرتبة الثانية، ويعزو الباحث ذلك إلي تنفيذ البرنامج أيام الإجازة الرسمية، أو تنفيذ البرنامج في نهاية يوم العمل وبالتالي يصبح البرنامج مجرد عبء على المتدربين.
3. التركيز في الدورات التدريبية على أقسام معينة حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (12.65%) واحتل المرتبة الثالثة، ويعزو الباحث ذلك إلى التركيز على أقسام معينة في معظم الدورات لاسيما أن هناك موظفين لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي سوى بالتأهيل المصرفي .
4. عدم وجود تقييم يتبع العملية التدريبية حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (12.31%) واحتل المرتبة الرابعة، ويعزو الباحث ذلك عدم ربط عملية التدريب بسلم الحوافز، أو أية مكافئات مادية أو معنوية للمتدربين المتميزين.
5. التركيز على أسلوب واحد في التدريب حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (12.26%) واحتل المرتبة الخامسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب البرامج المنفذة يتم استخدام أسلوب المحاضرة.
6. البرنامج التدريبي لا يتناسب مع طبيعة عملك حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (11.89%) واحتل المرتبة السادسة، ويعزو الباحث ذلك إلى سوء اختيار المتدربين من الدوائر والفروع، وأيضا عقد الدورات التدريبية في أوقات ضغط العمل وبالتالي عدم إرسال الموظفين المستهدفين بدقة.
7. المدربين غير متخصصين في موضوع البرنامج التدريبي حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (11.76%)، واحتل المرتبة السابعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية البرامج التدريبية يقدمها مدربين غير متخصصين في البرامج التدريبية سوى أن لديهم خبرة في العمل المصرفي.
8. الخدمات المقدمة غير كافية مع وقت البرنامج التدريبي حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية (9.14%)، واحتل المرتبة الثامنة، ويعزو الباحث ذلك إلي قلة الكتب والمجلات في المكتبة، وأن فترات الاستراحة تكون مرتين خلال يوم التدريب.

اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (43)

معاملات الارتباط لبيرسون بين كل مجال ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية

المجال	الإحصاءات	التخطيط للعملية التدريبية	الاحتياجات التدريبية	مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	الأساليب المستخدمة في التدريب	اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	تقييم العملية التدريبية
تلبية الاحتياجات التدريبية	معامل ارتباط بيرسون	0.905	0.910	0.810	0.874	0.708	0.850
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	144	144	144	144	144	144

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "142" يساوي 0.152

فرضيات الدراسة:

1. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط لعملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة** $(a = 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.905) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط لعملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

2. **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية احتياجات العاملين التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة** $(a = 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.910) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية احتياجات العاملين التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة ($a = 0.05$).

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات التدريبية التي يرغب العاملون في بنك فلسطين (م.ع.م) في التدريب عليها ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة ($a = 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.810) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات التدريبية التي يرغب العاملون في بنك فلسطين (م.ع.م) في التدريب عليها ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة ($a = 0.05$).

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تستخدم في تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة ($a = 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.874) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تستخدم في تدريب العاملين في بنك فلسطين

(م.ع.م) ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية الخاصة بالعاملين ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.708) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية الخاصة بالعاملين ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م)، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والتي توضح أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.850) وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.152) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية تدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) ، ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة $(a = 0.05)$.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى إلي كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين، العمر، المسمى الوظيفي).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للجنس.

جدول رقم (44)

اختبار t لقياس الفروق بين المتوسطات تعزى للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط للعملية التدريبية	ذكر	112	3.4231	1.370-	0.173
	أنثى	32	3.6010		
الاحتياجات التدريبية	ذكر	112	3.4678	0.376	0.708
	أنثى	32	3.4220		
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	ذكر	112	3.7249	0.037	0.970
	أنثى	32	3.7202		
الأساليب المستخدمة في التدريب	ذكر	112	3.5466	0.933-	0.352
	أنثى	32	3.6707		
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	ذكر	112	3.5331	0.161	0.873
	أنثى	32	3.5135		
تقييم العملية التدريبية	ذكر	112	3.6067	0.205	0.838
	أنثى	32	3.5813		
جميع الفقرات	ذكر	112	3.5127	0.643-	0.522
	أنثى	32	3.5854		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (142) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) عند درجة حرية (142) ومستوى دلالة (0.05) وكذلك قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة

لكل من مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة لجميع المجالات مجتمعة (0.643) وهي اقل من (1.97) ومستوى الدلالة يساوي (0.522) وهو أكبر من (0.05) مما يدل على قبول الفرضية المبدئية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين (ذكور، وإناث) يحرصون على الالتحاق والاستفادة من الدورات التدريبية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a = 0.05$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (45)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي						قيمة F	مستوى الدلالة
	رئيس دائرة	مدير فرع	مراقب	مساعد مراقب	رئيس قسم	موظف		
التخطيط للعملية التدريبية	3.3155	3.2667	3.6111	3.3000	3.2915	3.4874	0.395	0.852
الاحتياجات التدريبية	3.2679	3.1000	3.5110	3.3750	3.3095	3.4912	0.622	0.683
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.7500	3.6000	3.6429	3.3571	3.8095	3.7385	0.381	0.861
الأساليب المستخدمة في التدريب	3.2115	3.2308	3.8205	3.4423	3.2571	3.6179	1.227	0.300
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.2500	3.4444	3.5741	3.3889	3.3318	3.5597	0.477	0.793
تقييم العملية التدريبية	3.5156	3.4875	3.5500	3.4688	3.4116	3.6308	0.309	0.907
جميع المجالات	3.3348	3.2571	3.6441	3.3673	3.3622	3.5598	0.664	0.651

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (5، 139) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.29

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.29) عند درجتي حرية (5، 139) ومستوى دلالة (0.05)، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.664) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.29) عند درجتي حرية (5، 139) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.651) وهي أكبر

من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للمسمى الوظيفي، ويعزو الباحـث إلـى أن جميـع المـوظفين يحصلون على برامج تدريبية بغض النظر عن مسماهم الوظيفي.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينـة الدراسـة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتـدربين يعـزى للمؤهـل العلمي.

جدول رقم (46)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى الدلالة
	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم		
التخطيط للعملية التدريبية	3.2417	3.4552	3.7338	1.348	0.263
الاحتياجات التدريبية	3.2321	3.4641	3.5571	0.693	0.502
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.6607	3.7203	3.8190	0.159	0.853
الأساليب المستخدمة في التدريب	3.4231	3.5695	3.7538	0.574	0.564
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.3333	3.5420	3.5181	0.442	0.644
تقييم العملية التدريبية	3.3438	3.6170	3.6063	0.733	0.482
جميع المجالات	3.3469	3.5269	3.7000	0.879	0.417

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 141) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بـين متوسـطات أكثر من عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (46) والذي يبين أن قيمـةF المحـسوبة لكل مجال اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.06) عنـد درجتـي حريـة (2، 141) ومستوى دلالة (0.05)، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميـع المجـالات مجتمعـة تـساوي (0.879) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.06) عند درجتي حريـة (2، 141) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.417) وهي أكبـر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبيـة مـن

وجهة نظر المتدربين يعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلـــى أن الإدارة تقــوم بـــسياسة التدريب بغض النظر عن المؤهلات العلمية.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينـــة الدراســـة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين لسنوات الخبرة.

جدول رقم (47)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	1-3 سنوات	**4-6 سنوات**	**7-10 سنوات**	**أكثر من 10 سنوات**		
التخطيط للعملية التدريبية	3.4290	3.5197	3.3796	3.5630	0.511	0.676
الاحتياجات التدريبية	3.4939	3.4856	3.3697	3.4535	0.301	0.824
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.7355	3.7685	3.6144	3.7755	0.438	0.726
الأساليب المستخدمة في التدريب	3.6277	3.4991	3.4595	3.6718	0.753	0.522
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.5782	3.5606	3.3172	3.6310	1.691	0.172
تقييم العملية التدريبية	3.6578	3.6007	3.4148	3.6941	1.316	0.272
جميع المجالات	3.5456	3.5400	3.4320	3.5913	0.436	0.727

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بـــين متوســـطات أكثر من عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (47) والذي يبين أن قيمـــة F المحـــسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تـــساوي (3.06) عنـــد درجتـــي حريـــة (3، 140) ومستوى دلالة (0.05)، كما يتبين أن قيمةF المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.436) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) عند درجتي حريـــة (3، 140) ومـــستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجـــالات (0.727) وهـــي أكبـــر مـــن (0.05) مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبيـــة مـــن وجهة نظر المتدربين لسنوات الخبرة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للعمر.

جدول رقم (48)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	20-30عام	**31-40 عام**	**41-50 عام**	**أكبر من 50 عام**		
التخطيط للعملية التدريبية	3.4640	3.4648	3.3832	4.0000	0.531	0.662
الاحتياجات التدريبية	3.5233	3.3693	3.2699	3.7500	1.290	0.280
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.7311	3.7043	3.6429	4.4286	0.968	0.410
الأساليب المستخدمة في التدريب	3.6325	3.4003	3.5507	4.5000	2.479	0.064
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.5484	3.4152	3.6311	4.0000	1.026	0.383
تقييم العملية التدريبية	3.6541	3.4304	3.6022	4.5000	2.654	0.053
جميع المجالات	3.5648	3.4553	3.4319	4.1224	1.241	0.297

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (48) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.06) عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة (0.05)، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.124) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.297) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى للعمر.

ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى لعدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين.

جدول رقم (49)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	1-3 دورات	4-6 دورات	7-10 دورات	أكثر من 10 دورات		
التخطيط للعملية التدريبية	3.3206	3.5117	3.6234	3.5146	1.487	0.221
الاحتياجات التدريبية	3.3575	3.4922	3.5275	3.5318	0.767	0.514
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	3.6529	3.6692	3.8400	3.8227	0.861	0.463
الأساليب المستخدمة في التدريب	3.5040	3.5287	3.6356	3.7067	0.707	0.549
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	3.4665	3.5556	3.5844	3.5572	0.294	0.830
تقييم العملية التدريبية	3.5297	3.5942	3.6440	3.7009	0.519	0.670
جميع المجالات	3.4286	3.5338	3.6305	3.6148	1.049	0.373

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.06) عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة (0.05)، كما يتبين أن قيمةF المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (1.049) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66) عند درجتي حرية (3، 140) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات (0.373) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى لعدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين.

خ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى لعدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين.

جدول رقم (50)

اختبار t لقياس الفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات خارج فلسطين

المجال	عدد الدورات خارج فلسطين	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط للعملية التدريبية	**3 دورات فاقل**	13	3.4718	0.222-	0.827
	4 دورات فأكثر	2	3.6000		
الاحتياجات التدريبية	**3 دورات فاقل**	13	3.3284	0.343-	0.737
	4 دورات فأكثر	2	3.5000		
مدى تلبية الاحتياجات التدريبية	**3 دورات فاقل**	13	3.9451	0.790-	0.443
	4 دورات فأكثر	2	4.2857		
الأساليب المستخدمة في التدريب	**3 دورات فاقل**	13	3.6923	1.185-	0.257
	4 دورات فأكثر	2	4.3846		
اهتمام إدارة بنك فلسطين(م.ع.م) بالعملية التدريبية	**3 دورات فاقل**	13	3.5470	1.510-	0.155
	4 دورات فأكثر	2	4.1667		
تقييم العملية التدريبية	**3 دورات فاقل**	13	3.7087	0.615-	0.549
	4 دورات فأكثر	2	4.0313		
جميع الفقرات	**3 دورات فاقل**	13	3.5581	0.653-	0.525
	4 دورات فأكثر	2	3.8776		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (13) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.16

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (50) والذي يبين أن القيمة المطلقة لـ t المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.16) عند درجة حرية (13) ومستوى دلالة (0.05) وكذلك قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05) وذا يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة لكل من مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة t المحسوبة المطلقة لجميع المجالات مجتمعة (0.653) وهي أقل من (1.97) ومستوى الدلالة يساوي (0.525) وهو أكبر من (0.05) مما يدل على قبول الفرضية المبدئية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المتدربين يعزى لعدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

نتائج الدراســــــــــــة

توصيات الدراســــــــــة

دراسات مقترحـــــــــــة

نتائج الدراسة :

أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج من أهمها:

1. يوجد تخطيط للعملية التدريبية بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لعدة أسباب:

- اقتصار وضع الخطط التدريبية على الإدارة العليا ودائرة التدريب، وعدم إشراك الإدارة الدنيا، حيث أن الخطة التدريبية عندما توضع بمشاركة الجميع تكون أكثر فعالية، ويكون المتدربين حريصين على نجاحها.
- إشراك المتدربين في الإدارات العليا في تحديد الأهداف وعدم إشراك المتدربين في الإدارة الدنيا، وأيضاً عدم تفعيل الموقع الإلكتروني لمركز التدريب لقبول الاقتراحات للتخطيط للبرامج التدريبية، وبذلك يصبح البرنامج التدريبي مجرد إهدار للوقت لان المتدربين غير معنيين بالبرنامج، وتفعيل الموقع الالكتروني لمركز التدريب لقبول الاقتراحات للتخطيط للبرامج التدريبية ووضع الأهداف لها يقلل من الفجوة بين احتياجات المتدربين الفعلية والبرامج التي يعقدها مركز التدريب.
- لا يتم اختيار المتدربين وفقاً لمعايير تقييم الأداء وإنما وفقاً لطبيعة البرنامج التدريبي، حيث أن اختيار المتدربين يخضع لطبيعة المادة التدريبية والتي على أساسها يتم اختيار الفئة المستهدفة، وبالتالي يتم إهمال البرامج التدريبية العلاجية التي تأتي لعلاج جوانب القصور عند الموظفين الذين يعانون من بعض المشاكل في العمل .
- وجود قاعدة بيانات للبرامج التدريبية المخطط لها خلال العام وعدم وجود قاعدة بيانات محوسبة بالمسار الوظيفي ليعتمد عليها في التخطيط التعاقبي للدورات التدريبية، حيث توجد قاعدة بيانات للبرامج التدريبية التي ستنفذ خلال العام الحالي، ولا يوجد قاعدة بيانات يعتمد عليها في التخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي، وبالتالي عندما يكون هناك منصباً وظيفياً شاغراً يكون الشخص غير ملماً بكل جوانبه.
- وجود تخطيط حسب المسار الوظيفي في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية وانعدام هذا التخطيط في الإدارة الدنيا، حيث يوجد قاعدة بيانات لدى الإدارة بالموظفين في الإدارة العليا والتنفيذية والبرامج التدريبية التي يجب أن يتلقوها سواء كان داخل فلسطين أم خارجها لتمكنهم من أداء المناطة بهم بكفاءة، في حين أن ذلك غير متوفر في الإدارة الدنيا، حيث يتم الاكتفاء بعملية تدوير الموظفين في الدوائر والفروع على الأقسام، بالإضافة إلى بعض البرامج التدريبية التي يعقدها مركز التدريب.

2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لعدة أسباب:

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ككل ولا يتم إشراك الموظفين بشكل فردي في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث أن التخطيط للبرامج التدريبية يكون من خلال التطورات التي تحدث في البيئة المصرفية، والبرامج التي يتطلبها العمل، ويتم إهمال إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم الفردية الفعلية لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بدقة وسرعة أكبر، وبذلك يكون الموظف غير معني بنجاح البرامج التدريبية لأنه يشعر إنها لا تلبي احتياجاته .
- نقص الخبرة العملية للقائمين على اختيار العاملين على أسس ومعايير تقييم الأداء، حيث يكون ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية خاضع لطبيعة البرنامج، وليس لضعف أداء الموظف في العمل، وبالتالي اختيار الموظفين على أساس معايير تقييم الأداء يلزمه مهارة إدارية.
- غياب الدراسات التي تحدد الحاجة التدريبية في الدوائر والفروع والتنسيق مع مركز التدريب، بحيث لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الدوائر والفروع وتزويد مركز التدريب بها، حتى تساعده في وضع الخطط التدريبية السنوية ووضع ميزانية لها، وتكتفي الفروع بتدوير الموظف في بعض الأقسام.
- تراعي عملية تخطيط الاحتياجات التدريبية موظفي الإدارة العليا والتنفيذية في حين لا تولي تلك الأهمية لموظفي الإدارة الدنيا، بحيث يتم تحديد البرامج التدريبية بدقة أكبر سواء داخلية أم خارجية لموظفي الإدارة العليا والتنفيذية والتي تتلائم مع طبيعة أعمالهم، وعلى العكس من ذلك لموظفي الإدارة الدنيا يتم تحديد البرامج التدريبية ثم يتم تحديد الفئة المستهدفة والتي تتناسب مع طبيعة البرنامج.

3. هناك تلبية للاحتياجات التدريبية للعاملين بدرجة جيدة، حيث أن البرامج التدريبية تساهم في تحسين الأداء، وتكسب المتدربين مهارات ومعارف واتجاهات أفضل تساعد في تحسين إدراك الموظفين لطبيعة دورهم في العمل.

4. إن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبية المادة التدريبية، لأن إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) تحرص على توفير الوسائل التدريبية المناسبة، وتزويد مركز التدريب بأحدث الأجهزة والتقنيات الرئيسية التي يحتاجها التدريب في جو مهني مريح تتوفر له كافة المرافق الخدمية اللازمة.

5. إن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بأهمية البرامج التدريبية، فهي تتبع سياسة تدريبية واضحة، وتوفر بيئة تدريبية مشابهة لبيئة العمل، حيث توفر قاعة الفرع الوهمي المجهزة بالوسائل التدريبية والتي تشبه بيئة العمل الرسمية، وتخصص مبالغ مالية من موازنتها السنوية للاستثمار في العنصر البشري والتي تصل إلى (73.4%) تقريباً، وقد تبدو النسبة عالية إلا أن البنك يسعى إلى النجاح طويل الأمد ومواكبة برامج التدريب والتطوير الحديثة، لتوفير كادر مصرفي قادر على أداء الخدمة المصرفية المنافسة.

6. إن هناك تقييم للعملية التدريبية بدرجة متوسطة ويرجع ذلك لعدة أسباب:

- عدم اعتماد أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز وتشجيع أو معاقبة وتأنيب المشاركين في البرامج التدريبية وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، وبالتالي يشعر الموظف بعدم اهتمام الإدارة بالبرامج التدريبية، وبالتالي يعتقد أن البرامج التدريبية هي إجازة عمل.
- عدم ربط عملية تقييم البرامج التدريبية بسلم حوافز تشجيعية، حيث يتم الاكتفاء بتوزيع شهادات في نهاية البرنامج التدريبي، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيق ما تم اكتسابه من اتجاهات ايجابية في بيئة العمل.
- عدم تقديم حوافز للمتدربين المتميزين لزيادة كفاءتهم وإثارة الدافعية لديهم لبذل أقصى ما يمكنهم مما اكتسبوه في رفع كفاءة البنك، فتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين المتميزين تشجع المتدربين على الاهتمام بالبرنامج التدريبي، وأن البرنامج التدريبي ليس إجازة للاستراحة من العمل، بل هو تطوير لمهاراتهم لأداء المهام بكفاءة أعلى.
- اقتصار تقييم العملية التدريبية على استبانة توزع في نهاية البرنامج التدريبي، وعدم قياس أثر البرنامج التدريبي في فترة زمنية لاحقة، حيث تكون الاستبانة في نهاية البرنامج التدريبي لتقيس قدرة المدرب، والخدمات المقدمة، ووقت البرنامج، وبالتالي يتم إهمال قياس أثر البرنامج التدريبي في بيئة العمل في فترات لاحقة، وهل طبق الموظف ما اكتسبه من مهارات في عمله أم كان البرنامج التدريبي مجرد تكلفة إضافية على موازنة البنك.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة:

1. إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية.
2. عقد البرنامج التدريبي في وقت يتناسب مع الموظفين حيث أن تنفيذ البرنامج أيام الإجازة الرسمية، أو تنفيذ البرنامج في نهاية العمل اليومي يجعل البرنامج التدريبي مجرد عبء على المتدربين.
3. التركيز في الدورات التدريبية على جميع الأقسام، حيث أن التركيز غالباً ما يكون على أقسام معينة في معظم الدورات، حيث أن هناك موظفين لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي سوى بالتأهيل المصرفي.
4. إتباع نظام تقييم وتحفيز يتبع العملية التدريبية، حيث أن عدم ربط عملية التدريب بسلم الحوافز، أو أية مكافئات مادية، أو معنوية للمتدربين المتميزين يقلل من فعالية البرامج وأهدافها المرجوة.
5. عقد برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة عمل الموظفين، حيث أن سوء اختيار المتدربين من الدوائر والفروع، وأيضا عقد الدورات التدريبية في أوقات ضغط العمل، وبالتالي عدم إرسال الموظفين المستهدفين بدقة، مما يؤدي إلى فقدان فعالية البرنامج التدريبي، وانخفاض التغذية العكسية للمتدربين.
6. إشراك الإدارة الدنيا في عملية وضع الخطط التدريبية، وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب.
7. اعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.
8. إنشاء قاعدة بيانات محوسبة يتم الاعتماد عليها في التخطيط للبرامج التدريبية حسب السلم الوظيفي في التخطيط التعاقبي للموظفين.
9. العمل على دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لكي تكون البرامج التدريبية استثماراً في الموارد البشرية وليست مجرد عبء إضافي على ميزانية البنك.

دراسات مقترحة:

لكي يستكمل الموضوع حقه يرى الباحث تقديم المقترحات الآتية لتغطية جوانب أخرى من موضوع التدريب ومنها:

1. إجراء دراسة تتناول مدخل التكلفة والعائد من البرامج التدريبية التي يعقدها مركز التدريب لبنك فلسطين (م.ع. م).
2. إجراء دراسة مشابهة تتناول تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الفلسطيني والتي لم يتم تناولها بالبحث والدراسة.
3. إجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير بين القطاعات المصرفية المحلية ونظيراتها الإقليمية.

المراجـــــــع

المراجع العربية:

أولاً / الكتب:

1. أبو جادو، صالح (2000م)، " **علم النفس التربوي** "، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. أبو زيد، الدسوقي (1992م)، " **إدارة عمليات البنوك التجارية: مدخل بيئي تحليلي** "، القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أبو شيخة، نادر (2001)، " **إدارة الموارد البشرية** " ، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. الحلبي، حسن (1976م)، " **معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي** "، طرابلس: معهد الإنماء العربي.
5. الحارس، أسامة وأبو جاموس، فوزي الدين (2004م)، "**محاسبة الشركات** " الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الحشوة، مازن (1998م)، " **التعليم والتدريب في فلسطين** "، طاقم الخبراء في التدريب المهني، وزارة العمل الفلسطينية، رام الله: ألوان للطباعة والنشر.
7. الحشوة، ماهر (1999)، " **التربية الديمقراطية: تعلم وتعليم الديمقراطية من اجل استخدامها** "، رام الله ، فلسطين: مركز تطور المعلم (المورد).
8. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (1997م)، " **الحقائب التدريبية** " ، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
9. الرفاعي، أحمد (1998م)، " **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية** "، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
10. الصباب، أحمد (1982م)، " **مبادئ الإدارة** " ، جدة: مطابع سحر.
11. الطالب، هشام (1995م)، " **دليل التدريب القيادي** "، الطبعة الأولى، واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
12. الطالب، هشام (1998م)، " **دليل التدريب القيادي** " ، فلسطين: دار المستقبل للتوزيع.
13. العبد، جعفر (1992م)، " **تعريف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية** " ، القاهرة: إدارة البحوث والدراسات بمركز (ابروماك).
14. الفتلاوي، سهيلة (2003م)، " **الكفايات التدريسية: المفهوم - التدريب - الأداء** "، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

15. القبلان، يوسف محمد (1992م)، " **أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته في المملكة العربية السعودية** "، الرياض: دار عالم الكتب.

16. الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (1990م)، " **إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي** "، الطبعة الأولى، بغداد: مطبعة العمال المركزية.

17. اللحيد، عبد الخالق (1997م)، " **أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

18. المركز الفلسطيني للمساعدة في حل النزاعات المجتمعية (2000م)، " **دليل المعلم والمرشد في التخطيط والتدريب لبرامج تدريبية** "، فلسطين: آب.

19. المغربي، كامل وآخرون (1995م)، " **أساسيات في الإدارة** "،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

20. النجار، نبيل (1987م)، " **إدارة الأفراد** "، القاهرة: المطبعة الكمالية.

21. النمر، سعود ومحمود، محمد (2006م)، " **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**"، الطبعة السادسة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

22. الهيتي، خالد (1999م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

23. الهيتي، خالد (2003م) ، " **إدارة الموارد البشرية** "، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

24. باشات، أحمد (1978م)، " **أسس التدريب** "، بيروت: دار النهضة العربية.

25. بربر، كامل (1997م)، " **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** "، الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

26. برنوطي، سعاد (2001م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الطبعة الأولى.

27. برودم، ماري وجون، نيوستروم (1997م)، " **تحويل التدريب: استراتيجيات نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق** "، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

28. توفيق، عبد الرحمن (1994م)، " **التدريب: الأصول والمبادئ** "، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).

29. توفيق، عبد الرحمن (1995م)، " **كيف تصبح مدربا فعالا** " ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).

30. توفيق، عبد الرحمن (1998م)، " **تقييم التدريب: المردود والعائد على الاستثمار البشري** "، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).

31. جابر، سميح (2001م)، " **تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني** "، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.

32. جامعة القدس المفتوحة (1992م)، " **تكنولوجيا التربية** " ، برنامج التعليم المفتوح.

33. جرباوي، علي (2001م)، " **البيان في تعليم حقوق الإنسان: مادة مرجعية للمدرسين والمدرسات** "، رام الله: الأونروا دائرة التربية والتعليم.

34. حسنين، محمد حسين (2001م- أ)، " **أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية** "، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

35. حسنين، محمد حسين (2001م- ب)، " **أدوات للتقويم في إطار التدريب والتعليم** "، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

36. حسين، شوقي (1978م)، " **سياسات الأفراد** "، القاهرة: دار النهضة العربية.

37. حسين، عبد الفتاح (1996م)، " **دور التدريب في تطوير العمل الإداري** " ، الطبعة الأولى، القاهرة: مطبعة النيل.

38. حمدان، محمد (1990م)، " **تصميم وتنفيذ برامج التدريب** "، عمان: دار التربية الحديثة.

39. حمدان، محمد (1991م)، " **تصميم وتنفيذ برامج التدريب** "، عمان: دار التربية الحديثة.

40. حنفي، عبد الغفار (1997)، " **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد** "، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

41. درة، عبد الباري والصباغ، زهير (1986م)، " **إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي** " مركز التعريب والنشر.

42. ديسلر، جاري (2003)، " **إدارة الموارد البشرية** " ، ترجمة عبد المتعال، محمد، الرياض: دار المريخ.

43. ربابعة، علي (2003م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

44. رشيد، أحمد وعبيدات، يوسف (1986م)، " **إدارة شؤون الموظفين** "، الطبعة الأولى، الدوحة: دار قطري بن الفجاءة للنشر والتوزيع.

45. رفيدي، إياد وصافي ، صافي (2001م)، " **نماذج وطرق التعليم** "، الطبعة الأولـــى، رام الله: معهد تدريب المدربين.

46. زويلف، مهدي (1998م)، " **إدارة الأفراد: في مـــدخل كمـــي والعلاقـــات الإنـــسانية** " ، الطبعة الثالثة، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

47. زويلف، مهدي (2003م)، " **إدارة الأفراد** "، الطبعة الأولى، عمان: دار صـــفاء للنـــشر والتوزيع.

48. سالم، مؤيد وصالح، عادل (202م)، " **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** "، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

49. سلطان، محمد سليمان (1993م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، بيروت: الدار الجامعية.

50. سيكارن، أوما (1998م)، " **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهـــارات البحثيـــة** " ، ترجمة إسماعيل على بسيوني وعبد الله سليمان العزاز، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

51. شاويش، مصطفى (2000م)، " **إدارة الموارد البـــشرية: إدارة الأفـــراد** " ، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

52. شحادة، نظمي وآخرون (2000م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، عمان: دار صفاء للنـــشر والتوزيع.

53. شقبوعة، داود (2001م)، " **أنظمة إعداد المشرفين** "، ليبيا: المركـــز العربـــي للتـــدريب المهني وإعداد المدربين.

54. صافي، سمير (2001م)، " **البرنامج الإحصائي (SPSS)** "، الجامعة الإسلامية، غزة.

55. ضرار، قاسم (1998م)، " **تحديد الاحتياجات التدريبية** " ، الريـــاض: مطـــابع الطلائـــع الجديدة.

56. عباس، سهيلة وعلي، علي (1998م)، " **إدارة المـــوارد البـــشرية** "، الطبعـــة الأولـــى، الجبيهة: دار وائل للطباعة والنشر.

57. عبد الله، محمد (1980م)، " **أسس متابعة وتقييم التـــدريب** " ، الإدارة العامة، الريـــاض: معهد الإدارة العامة، مارس ، ص31.

58. عبد الباقي، صلاح الدين وحنفي، عبـــد الغفـــار (1988م)، " **إدارة الأفـــراد والعلاقـــات الإنسانية**"، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

59. عبد الباقي، عبد الرحمن (1987م)، " **إدارة الأفراد** " ، القاهرة: مكتبة عين شمس.

60. عبيدات، ذوقان وآخرون (1998م)، " **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه** " ، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

61. عسكر، على وآخرون (1992م)، " **مقدمة في البحث العلمي ، الكويت** "، مكتبة الفلاح.

62. عطوان، أحمد (2001م)، " **مدخل إلى التدريب المهني** "، الطبعة الأولى، رام الله: معهد تدريب المدربين.

63. عقيلي، عمر (1996م)، " **إدارة القوى العاملة** "، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

64. عليوة، السيد (2001)، " **تحديد الاحتياجات التدريبية** "، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

65. كامل، مصطفى (1994م)، " **إدارة الموارد البشرية** "، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

66. ماهر، احمد (1996م)، " **إدارة الموارد البشرية** " ، القاهرة: مكتبة عين شمس.

67. ماهر، أحمد (1999م)، " **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال** "، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

68. محمود،محمد (1997م)، " **الإدارة العامة المقارنة** " ، الطبعة الثانية ، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

69. مشروع تمكين (2000م)، " **مادة تدريبية قدمت في ورشة عمل حول امثل الممارسات التدريبية** " ، رام الله ، فلسطين.

70. هاشم، زكي (1972م)، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** " ، القاهرة: دار المعارف.

71. هلال، محمد (2001م)، " **التدريب الأسس والمبادئ** " ، دار الكتاب، مصر الجديدة: الطبعة الأولى.

72. وهيب، رضا وسعيد، نضال وبدر، عبد العزيز (1987م)، " **إدارة الأفراد** "، بغداد، مطبعة التعليم العالي.

73. ياغي،محمد عبد (1986م)، " **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** "، الطبعة الأولى، الرياض: عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود.

ثانياً / المجلات والدوريات العلمية:

1. الدوري، حسين (1976م)، " **التدريب الإداري بين الواقع والطموح** "، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، العدد (5) ، بغداد.

2. الرفاعي، هاشم والأثري، أحمد (2003م)، " **تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق** "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (9) ، العدد (29) ، ص129-152.

3. الفارس، سليمان (1997م)، " **تخطيط وتقييم المجهودات التدريبية في المنظمة** "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (13) ، العدد الثاني، ص7-66.

4. الفضلي، فضل (1995م)، " **مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية** "، مجلة الإدارة العامة، المجلد (34) ، العدد (49) ، ص637-672.

5. الهندي، وحيد (1995م)، " **واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية** "، مجلة الإدارة العامة، العدد (22) ، الجزء (2) ، ص83-121.

6. الوازن، السيد حلمي (1991م)، " **الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق بجهاز الشرطة** "، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات والتدريب، المجلد (4) ، العدد (8).

7. حسن، محمد والطويل، أكرم ويونس، طارق (1986م)، " **المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية** "، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص72-94.

8. حمدان، عبد الرحيم والشويخ، عاطف (2004م)، " **التدريب العملي في الكليات التقنية في فلسطين** " ، مجلة الجامعة الإسلامية – غزة، المجلد (12) ، العدد الأول.

9. سلام، علي عبد العظيم (1996م)، " **الحاجات التدريبية – المهنية والأكاديمية – لمعلمي اللغة العربية واثر كل من: المؤهل والخبرة والمرحلة التعليمية على احتياجاتهم إليها** "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني، العدد الأول، شباط.

10. قانون الخدمة المدنية الفلسطينية (1998م)، " **الوقائع الفلسطينية** "، العدد (24) ، ص22-51.

11. قبلان، يوسف (1983م)، " **تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية** "، مجلة الإدارة العامة، العدد (38) ، الرياض، ص101-119.

ثالثاً / الرسائل والدراسات العلمية:

1. أبو جراد، محمد (2000م)، " **دراسة تحليلية للكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين** " ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس القاهرة.

2. أبو حامد، محمود (2004)، " **واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين** "، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

3. أبو سلطان، يوسف (2004م)، " **تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة** " ، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

4. البحيصي، محمد (2001م) ، " **برنامج مقترح لتنمية بعض مهارات التدريس لدى معلمي كلية فلسطين التقنية** "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

5. التركي، صالح (1992م) ، " **اثر التدريب في تنمية القوى البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين المدنيين بالحرس الوطني** " ، رسالة ماجستير، غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض.

6. التويجري، يوسف (1975م)، " **مراحل دراسة الحاجات التدريبية لموظفي الدولة** "، تجربة معهد الإدارة العامة بالمملكة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للأجهزة المركزية للخدمة المدنية بالرياض، 15-24 فبراير، معهد الإدارة العامة.

7. العتيبي، صالح (1993م)، " **استخدام مدخل النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض** "، رسالة ماجستير، غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض.

8. العصار، زكري (1999م)، "**تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة في ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين**"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

9. باشري، نفيسة (1990م)، " **تقويم برامج التدريب التي تنظمها الثقافة العمالية** "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

10. سعدية، منصور (2005م)، " **تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين** "، دراسة ماجستير، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.

11. عبد الله، هشام (1998م)، " **اثر إستراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية: بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية**"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

12. عبد الجليل، راشد (1992م)، " **التدريب الإداري في مصر: دراسة تطبيقية على قطاع البترول** "، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

13. عبد الوهاب، علي (1976م)، " **الأسس النظرية لمتابعة وتقييم نشاط التدريب: نظرة متكاملة** "، بحث مقدم للمؤتمر العربي للتدريب الإداري في الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس.

14. قشطة، كمال (2004م)، " **المعوقات التي تحول بين التدريب الإداري وتوظيفه على الواقع العملي** "، رسالة ماجستير، غير منشورة، عين شمس: كلية البنات، وجامعة الأقصى، غزة.

رابعاً / المنشورات:

1. التقرير السنوي لبنك فلسطين (م.ع.م)، (2006م).

2. التقرير السنوي لمركز التدريب، (2005م).

3. التقرير السنوي لمركز التدريب، (2006م).

4. التقرير السنوي لمركز التدريب، (2007م).

5. الضامن، ريم وعصفور، وصفي وأبو عابد، محمود (2003م)، " **مهارات القائد التربوي في إدارة الفريق** "، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا – اليونسكو.

6. بلقيس، احمد (1989م- أ)، " **المبادئ الأساسية في التعليم والتدريب والإشراف وتطبيقها**"، منشورات معهد التربية، الأونروا – اليونسكو.

7. بلقيس، احمد (1989م- ب)، " **تحديد الحاجات التعليمية والتدريبية ودور القائد التربوي**"، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا – اليونسكو.

8. تقرير دائرة شؤون الموظفين 2007م.

9. جبران، أحمد (2006م)، " **دليل مرجعي في التدريب** "، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا، اليونسكو.

10. شاهين، محمد (1999م)، " **التفريق بين الحاجة والهدف والنشاط في المجال التربوي** "، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا – اليونسكو.

11. محرم، صبحي (1970م)، " **تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة** "، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تشرين الأول.

12. مركز التدريب لبنك فلسطين (م.ع.م) (2007)، " **النشرة الداخلية** "، منشورات دائرة العلاقات العامة، غزة.

13. نزال، سهيل (1998م)، " **دليل توظيف طرائق التدريس العامة في تنظيم تعلم الطلبة**"، عمان: منشورات معهد التربية، الأونروا – اليونسكو.

المراجع الأجنبية:

أولاً / الكتب:

1. Dessler, G (1999), **"Human Resource Management"**, Eighth Edition, Prentice Hall, USA.

2. Hodgetts, Richard M, & Kroeck, K. Galen (1992), "**Personnel and Human Resource Management",** The Dryden Press Series in Management, USA.

3. Ivan Cevich, J.M (1995), **"Human Resource Management***"*, Irwin Inc., P. 423.

4. Ivancevich, John M, & Glueck, William F (1986), "**Foundations of Personnel: Human Resource Management,**" Third Edition, Business Publications, USA.

5. Keith Davis, William B (1995),**"Human Resource and Personnel Management"**, Fifth Edition, McGraw Inc. 1995, P 6-8.

6. McConnell, John (2006), "**How to Identify your Organization's Training Needs",** American Management Association.

7. Miller, Vincent (1994), "**The Guidebook for Global Trainers. Massachusetts",** Human Resource Development Pres. Inc.

8. Monday, R. Wayne, Robert M, Noe, & Premeaut, Shane R (2005), **"Human Resource Management"**, Ninth Edition, Prentice Hall, USA.

9. Stout. S (1994), "**Managing Training**", London Kogan Page Limited.

10. Wills, Mike (1993), **"Managing the Training Process"**, Putting the Basics into Practice. London. The McGraw-Hill Training Series.

ثانياً / الرسائل والدراسات العلمية:

1. Almeida- Black, Filipe & Mumford, Karen (2003), **"Employee Training & Wage Compression in Britain"**, IZA Discussion Paper No.1197. Available at SSRN:
http://ssrn.com/abstract= 565407.

2. Diaz, Berger & M. del pilar & Snower, Dennis J. (2001), **"On-the-Job Training , Firing Costs & Employment"**, IZA Discussion Paper No.910. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=464621 .

3. Grg, Simon, Strobl, Eric & Walsh, Frank (2006), **" Why Do Foreign-Owned Firms Pay More? The Role of On-the-Job Training"**, IZA Discussion Paper no.910. Available at SSRN:
http://ssrn.com/abstract=464621.

4. Hansson, Brown (2003), **"Marketable Human Capital Investments: An Empirical Study of Employer-Sponsored Training in banking establishments"**, Stockholm University, School of Business Working Paper. Available at SSRN:
http://ssrn.com/abstract=311516 or DOI: 10.2139/ssrn.311516 .

5. Hanser, Bo (2006), **"Company-based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance: Results from an International HRM Survey"**, Available at SSRN:
http://ssrn.com/abstract=481123 or DOI: 10.2139/ssrn.481123.

6. Junaidh, Hashim (2001), **"Training Evaluation: Clients Roles"**, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, No. 7, pp 374-379.

7. Leuven, Miller, Oosterbeek, Hessel, Sloof, Randolph and van Klaveren, Chris (1999), **"Worker Reciprocity and Employer Investment in Training"**, Tinbergen Institute Discussion Paper No. 2002-090/3. Available at SSRN:
http://ssrn.com/abstract=341441 or DOI: 10.2139/ssrn.341441.

8. Madhoun, Mohammed (2003), **"Management Training and Development for Small and Micro Enterprise Managers in Palestine"**, (PHD), University of Brandboard.

9. Malcomson, Filip and Santos M., Maw, James W. and McCormick, Barry (1998), **"General Training by Firms, Apprentice Contracts, and Public Policy",** CESifo Working Paper Series No. 696. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=311960.

10. Lenston, Facundo (2004), **"Training and Productivity: Evidence for US banking Industries",** Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=830406 .

11. Levin, Dorte and Verner, Mette (2005), **"Economic Impacts of Professional Training in the Banking Sector: The Case of the**

Labor Force Training Program in Cote d'Ivoire", World Bank Policy Research Working Paper No. 3668 Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=770971.

الملاحـــــــــــــق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
عمـــادة الدراسات العليـــا
كليـــــــــــة التـــــجارة
قسم إدارة الأعمـــــــــال

استبانـة

واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين
دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م)

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهـــة نظر المتدربين، وذلك لإتمام انجاز رسالة ماجستير لبرنامج الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة .

نأمل قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية ، والإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم .

إن تعاونك سيكون سببا في نجاح هذا البحث وتطوير العملية التدريبية في بنك فلـــسطين (م.ع.م) ، علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري

الباحث

أسامة محمود موسى

الجزء الأول/ معلومات شخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تختارها :

1. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي :

☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم

3. سنوات الخبرة :

☐ من 1-3 سنوات ☐ من 4-6 سنوات ☐ من 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. عدد الدورات التي التحقت بها داخل فلسطين :

☐ من 1-3 دورات ☐ من 4-6 دورات ☐ من 7-10 دورات ☐ أكثر من 10 دورات

5. عدد الدورات التي التحقت بها خارج فلسطين :

☐ من 1-3 دورات ☐ من 4-6 دورات ☐ من 7-10 دورات ☐ أكثر من 10 دورات

6. العمر :

☐ من 20-30عام ☐ من 31-40 عام ☐ من 41-50 عام ☐ أكبر من 50 عام

7. المسمى الوظيفي : .....

الجزء الثاني/ فقرات الاستبانة:

أولاً/ التخطيط للعملية التدريبية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
8	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
9	توجد سياسات تدريبية لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
10	تقوم الإدارة العليا بدراسة احتياجات التدريب بشكل منتظم .					
11	هناك تعاون بين الدوائر والفروع ودائرة التدريب في التخطيط للعملية التدريبية .					
12	يتم الالتحاق بالدورات التدريبية وفق جدول مخطط .					
13	يتم إشراك المتدربين في رسم خطط البرامج التدريبية .					
14	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
15	يتم اختيار المتدربين وفقا لمعايير تقييم الأداء في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
16	تتلائم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي مع محتوى البرنامج .					
17	يلائم الأسلوب التدريبي حجم المجموعة وقاعة التدريب .					
18	تواكب العملية التدريبية التطور في البرامج التدريبية .					
19	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.					
20	يتم حصر ومعرفة الاحتياجات والمشكلات التي تستلزم علاجا بالتدريب .					
21	يتم اشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب .					
22	تتلائم الموازنات المالية مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين .					

ثانياً/ الاحتياجات التدريبية:

23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له .					
24	يتم تحديد ومعرفة حاجة عملك للتدريب المستقبلي .					
25	تصمم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين التدريبية .					
26	تم التعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها .					
27	الخبرات التي تعلمتها في التدريب تساعدك في تطوير أدائك .					
28	هناك دراسات تحدد احتياجاتك التدريبية في الدائرة أو الفرع التي تعمل به .					
29	يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين التدريبية .					
30	حصلت على تدريب عند بداية تعيينك بالفرع أو الدائرة .					
31	يقوم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء .					
32	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف .					
33	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فردي .					
34	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة .					
35	تخضع لعملية تدريبية في حالة ترقيتك من وظيفة لأخرى في الفرع أو الدائرة .					
36	تخضع لعملية تدريبية في حالة نقلك لوظيفة جديدة في الفرع أو الدائرة .					

ثالثاً/ مدى تلبية الاحتياجات التدريبية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
37	تتلائم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك الحالية .					
38	يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة بعرض برامج تدريبية متخصصة .					
39	يساهم محتوى العملية التدريبية في تحسين فهمك لعملك .					
40	يساعد مضمون العملية التدريبية في تحسين إدراكك لطبيعة دورك في العمل .					
41	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أدائك في العمل .					
42	أصبح لديك اتجاهات ايجابية أفضل بعد إتمامك البرامج التدريبية.					
43	يتلائم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة .					

رابعاً/ الأساليب المستخدمة في التدريب:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
44	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية .					
45	يلائم الأسلوب التدريبي موضوع التدريب ومحتواه .					
46	يلائم الأسلوب التدريبي نمط تعلم المتدربين .					
47	ينوع المدربون في طرق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.					
48	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة .					
49	ينوع المدربون في استخدام الوسائل التدريبية .					
50	يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل نشط .					
51	يتوفر في بنك فلسطين (م.ع.م) الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب .					
52	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع .					
53	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
54	يتلائم الوقت المخصص مع اسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي .					
55	تراعي الأساليب المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين .					
56	يلم المدرب بالأسلوب التدريبي ، ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقه .					

خامساً/ اهتمام إدارة بنك فلسطين (م.ع.م.) بالعملية التدريبية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
57	هناك اقتناع من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بالعملية التدريبية.					
58	تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
59	تقوم إدارة البنك بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين في بنك فلسطين (م.ع.م) .					
60	هناك ميزانية موضوعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية .					
61	هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا لبنك فلسطين (م.ع.م) .					
62	هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) .					
63	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) اسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية .					
64	تستخدم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) اسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية .					
65	تحفز إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) المتدربين المتميزون .					

سادساً/ تقييم العملية التدريبية:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة
66	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب .					
67	تهتم إدارة بنك فلسطين (م.ع.م) بتقييم التدريب الذي حصلت عليه .					
68	أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم .					
69	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية .					
70	تتوافر مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين .					
71	يتلاءم التدريب العملي الذي تلقيته مع متطلبات وظيفتك .					
72	المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية .					
73	يتم توفير المواد والخدمات اللازمة للعملية التدريبية (المكتبة،البوفيه...).					
74	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع ودائرة التدريب .					
75	يحقق التدريب الذي تلقيته أهدافه المرجوة .					
76	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب .					
77	يتم اختيار العاملين للحضور في الدورات التدريبية بطريق منصفة وبدون تحيز .					
78	تتناسب المخصصات المالية للتدريب مع البرامج التدريبية المطلوبة .					
79	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك .					
80	تتلائم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي .					
81	اكسب التدريب المتدربين بعض القيم الإنسانية .					

سابعا / رتب المعوقات التي تواجه العملية التدريبية من وجهة نظرك ؟ علما بان رقم (1) هي الأكثر أهمية ثم تليها رقم (2) وهكذا ...

1. التركيز في الدورات التدريبية على أقسام معينة. ☐
2. المدربين غير متخصصين في موضوع البرنامج التدريبي . ☐
3. عدم وجود تقييم يتبع العملية التدريبية في فترات لاحقة . ☐
4. الخدمات المقدمة غير كافية مع وقت البرنامج التدريبي . ☐
5. التركيز على أسلوب واحد في التدريب . ☐
6. وقت عقد البرنامج التدريبي لا يتناسب مع الموظفين . ☐
7. عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية . ☐
8. البرنامج التدريبي لا يتناسب مع طبيعة عملك . ☐

وأخيرا نشكركم على حسن تعاونكم وجهدكم المبذول في تعبئة هذه الاستبانة

والله ولي التوفيق

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

م.	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	د. ماجد الفرا	عميد التخطيط والتطوير في الجامعة الإسلامية بغزة .
2.	أ.د. يوسف عاشور	مدير الدراسات العليا بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .
3.	د. محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين في السلطة الفلسطينية.
4.	أ. إحسان شعشاعة	مساعد المدير العام للعلاقات الخارجية في بنك فلسطين (م.ع.م) بغزة .
5.	د. سامي أبو الروس	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .
6.	د. وائل ثابت	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في جامعة الأزهر بغزة .
7.	د. نافذ بركات	عضو الهيئة التدريسية في قسم الاقتصاد والعلوم السياسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .
8.	أ. ماجد الجدي	مدير مركز التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) بغزة .