

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: يوسف عبدالمجيد منيب المشهراوي

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2015 / 12 / 31



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين

“Measuring the Return of Banking Training and Its Impact on the Trainee's Career Path”

إعداد الباحث

يوسف عبدالمجيد منيب المشهراوي

تحت إشراف الدكتور

ياسر عبد طه الشرفا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

1436هـ/2015م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم. ج. ب. غ. /35/ Ref

2015/11/21

التاريخ Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يوسف عبدالمجيد منيب المشهراوي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين Measuring the Benefits of Banking Training and Its Impact on the "Trainee's Professional Track"

وبعد المناقشة التي تمت، اليوم السبت 09 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/11/21 الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. ياسر عبد الشرفاً
د. وسيم إسماعيل الهاويل
د. زياد جلال الدماغ
مشرفاً و رئيساً
مناقشاً داخلياً
مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال .

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَأْيَهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا

يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة:11]

الإهداء

- إلى النبراس المضيء الذي أنار لي طريق العلم والمعرفة، رمز التضحية والعطاء، منبع العطف والحنان، والديّ العزيزين...
- إلى من شاركني مشوار العناء والجهد وتحمل الكثير زوجتي الغالية...
- إلى وأولادي الأعزاء عبدالمجيد وحيى وتالة...
- إلى أخي الحبيب منيب وعائلته الذين غمروني بمشاعر الحب ...

الباحث

يوسف عبدالمجيد المشهراوي

شكر وتقدير

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة. فهو - عز وجل - أحق بالشكر والثناء، فالحمد والمنة لله الذي وفقني لإجراز هذا الجهد المتواضع، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيقني إلا بالله.

قال تعالى: ﴿وَإِذْ نَادَى رَبُّكُمْ لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم: 7]، وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم

قال: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" (رواه أحمد).

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني ووقف بجاني في كتابتي لرسالة الماجستير والله أسأل أن يجزيهم عني كل خير.

أتوجه بالشكر إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور: ياسر الشرفا، الذي لم يبخل عليّ بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه والمرشد. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الدكتور وسيم الهابيل والى الدكتور زياد الدماغ، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظتهما السديدة، وتفضلهم على البحث والباحث منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثاً. فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

أشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعف المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم 767 موظف، حيث تم توزيع 310 استبانة عليهم، وقد تم استرداد 258 استبانة بنسبة 83.2%. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، واستعان ببرنامج التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي:

- هنالك علاقة قوية ما بين تخطيط العمليات التدريبية بأبعادها الأربعة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج والمواد التدريبية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) والمسار الوظيفي داخل المصارف في قطاع غزة، أي أن إدارة هذه المصارف تضع في الحسبان المسار الوظيفي عند تخطيط العملية التدريبية.
- يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير مهارات الموظفين العاملين في المصارف في قطاع غزة .
- تولي بعض المصارف الرائدة اهتماماً كبيراً للعملية التدريبية وتركز على نتائج التدريب ومدى الاستفادة منها، في حين تعتبرها بعض المصارف الأخرى كنشاط روتيني وشكلي داخل المصرف .
- تقوم إدارات التدريب في المصارف بوضع خطط البرامج التدريبية دون الرجوع للموظفين غالباً.
- يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين في المصارف بشكل كبير .
- وجود رضا لدى الموظفين حول العملية التدريبية في عدة جوانب كأماكن التنفيذ وفحوى المواد التدريبية، في حين عبروا عن عدم رضاهم عن جوانب أخرى مثل عدم اشراكهم في التخطيط للبرامج التدريبية، وعدم رضاهم عن عملية تقييم الاحتياجات التي تقوم بها إدارة التدريب في المصرف.

وبناءً على النتائج المذكورة، أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة قيام إدارة المصارف بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للمصرف.
- ضرورة قيام جهة التدريب بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للموظفين لديها، حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين في هذه المصارف.
- ضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في المصارف.
- التركيز بشكل أكبر على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اشراك الموظفين في عملية التخطيط للبرامج التدريبية.
- التركيز على مدى تطبيق الموظفين لما يتلقوه في البرامج التدريبية.

Abstract

This study aimed at measuring the return of banking training and its impact on the trainee's career path where it tackled the training programs at the banking sector in the Gaza Strip.

The study sample included the workers at the banking sector working in the Gaza Strip (767 workers) where 310 questionnaires were distributed amongst them; 258 filled with a percentage of 83.2%.

The researcher used the descriptive analytical approach and designed a questionnaire to collect data. And used the SPSS computer application to analyze the collected data and to get the results of study.

Employees of banking sector expressed satisfaction about some aspects of training like the place and content of material, but they expressed satisfaction about other aspects like involving them in training planning and needs assessment procedures.

The study major findings are as follow:

- There is a strong relationship between training planning including its four dimensions (needs assessment, designing material, implementing and evaluating training programs) and career path within the banking sector in the Gaza Strip, which means that the management of these banks take into account the career path when the training process planning.
- Training plays a key role in developing the employees' skills at the banking sector working in the Gaza Strip.
- Many of the banking sector pay attention to the training process and focus on the training outcomes whereas many other banks consider it a routinely activity.
- Banks' departments, often, develop training programs without any reference to their employees.
- Training plays a key role in developing the employees' performance at the banks working in the Gaza Strip.

Based on the abovementioned results, the study recommended the following:

- The banking sector should pay more attention for training and they should design clear strategies to support the training process.
- The banking sector should vary the training methods since they only include lectures and job rotations; there is a need to indulge more practical methods like discussions, case studies, conferences and so on. Such modern methods have a big effect on the employees' performance.
- The banking sector should consider training as a priority within their strategic plans.
- The banking sector should benefit from the scientific qualifications and previous experiences of managers through applying clear strategies for them to provide training for the bank units.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
ح	Abstract
خ	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: فرضيات الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً: أهمية الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
9	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب
9	أولاً: مفهوم التدريب وأهدافه
10	ثانياً: أهمية التدريب
11	ثالثاً: أهداف التدريب
14	رابعاً: خصائص التدريب
15	خامساً: مبادئ التدريب
16	سادساً: أنواع التدريب
18	المبحث الثاني : إستراتيجيات التدريب
18	أولاً: فلسفة التدريب

20	ثانياً: سياسة التدريب
20	ثالثاً: طرق وأساليب التدريب
22	رابعاً: التوجهات الحديثة للتدريب
23	خامساً: مراحل التدريب
47	المبحث الثالث : المفاهيم الأساسية للمسار الوظيفي
47	أولاً: مقدمة
47	ثانياً: مفهوم المسار الوظيفي
49	ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي
51	رابعاً: ربط المسار الوظيفي بالبرامج التدريبية
53	خامساً: تخطيط المسار الوظيفي
60	سادساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي
61	سابعاً: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
68	أولاً: الدراسات المحلية
72	ثانياً: الدراسات العربية
77	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
81	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع	
الإجراءات المنهجية للدراسة	
84	مقدمة
84	منهج الدراسة
85	مجتمع الدراسة
85	عينة الدراسة
85	أداة الدراسة
87	خطوات بناء الإستبانة
87	صدق الاستبانة
93	ثبات الإستبانة
94	الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس	
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
97	المقدمة
97	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
99	تحليل فقرات الاستبانة
111	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس	
النتائج والتوصيات	
121	أولاً: نتائج البحث
123	ثانياً: توصيات البحث
125	المصادر والمراجع
126	المصادر العربية
129	المصادر الأجنبية
130	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	الأهداف التدريبية	13
2	الفرق بين التعليم والتدريب	17
3	توزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب	34
4	نوع البرامج التدريبية لكل مستوى وظيفي	52
5	نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والإدارية والقيادية	52
6	مراحل المسار الوظيفي	59
7	درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	86
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاحتياجات التدريبية " والدرجة الكلية للمجال	88
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تصميم البرامج والمواد التدريبية " والدرجة الكلية للمجال	89
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال	90
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال	91
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " والدرجة الكلية للمجال	94
13	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	93
14	معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لقياس ثبات الإستبانة	94
15	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	95
16	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	97
17	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	97
18	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	98
19	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	99
20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاحتياجات التدريبية "	100
21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم البرامج والمواد التدريبية "	102
22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ البرامج التدريبية "	104
23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تقييم البرامج التدريبية "	106
24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة	108
25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف "	109

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
111	معامل الارتباط بين عملية التدريب المصرفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة	26
112	معامل الارتباط بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة	27
113	معامل الارتباط بين عملية تصميم البرامج والمواد التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة	28
113	معامل الارتباط بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة	29
114	معامل الارتباط بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة	30
114	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	31
116	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	32
117	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	33
118	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	34
119	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	35

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
3	عدد الدورات التدريبية المنعقدة للعاملين في المصارف في قطاع غزة منذ عام 2005 وحتى 2014	1
5	متغيرات الدراسة	2
25	مراحل التدريب	3
26	مراحل التدريب	4
62	مسار تقليدي لإدارة الموارد البشرية	5
63	المسار الشبكي	6

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
131	طلب تحكيم الاستبانة	1
132	الاستبانة	2
136	قائمة محكمي الإستبانة	3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

أولاً: المقدمة

يؤدي النظام المصرفي بأشكاله العديدة دوراً هاماً في حياتنا، إذ يعد نواة للاقتصاد الجيد، كما يعمل على دفع عجلة التنمية والاستثمار إلى الأمام، وقد أصبحت المصارف ضرورة في حياتنا اليومية، حيث لا يمكن الاستغناء عن الخدمات التي تقدمها (سواق، 1997). وعملت المصارف منذ إنشائها وبشكل جاد على توسيع شبكة خدماتها بكلا الاتجاهين أفقياً: فهي بهذا تفتتح فروعاً لها في المدن الفلسطينية لذا تعمل على إضافة أعداد متزايدة من الموظفين إلى الأفراد العاملين لديها. عمودياً: حيث تعمل جاهدة على تحسين وتطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لتتنافس فيما بينها على كسب أكبر قطاع من المتعاملين معها (دويكات، 2007). وحسب بيانات سلطة النقد الفلسطينية بلغ عدد المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية حتى 2015/9/30 (16 مصرفاً) بشبكة فروع ومكاتب 274 منها 223 في الضفة الغربية و51 فرع ومكتب في قطاع غزة، منها 7 مصارف محلية (مصرفين إسلاميين وخمسة مصارف تجارية)، و 9 مصارف وافدة، منها 7 بنوك أردنية، وبنك بريطاني وبنك مصري. بلغ عدد المصارف العاملة في المحافظات الجنوبية قطاع غزة (11 مصرفاً) بشبكة فروع عاملة في مختلف مناطق القطاع.

ولهذا كله فقد اعتمدت هذه المصارف وبشكل ملحوظ على تطوير قدرات العاملين لديها من خلال عقد دورات تعليمية وتدريبية بالطرق التقليدية المتعارف عليها، حيث يعتبر التدريب من المجالات التي تلقى اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة في الشركات والمؤسسات الحديثة، وذلك لما للتدريب من أهمية في مواجهة التحديات العصرية التي تواجه الكثير من المصارف مثل زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي. ومن أجل زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة وموائمة الفرد مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها أو الوظيفة التي سوف ينتقل أو يرقى لشغلها ولكي يكون قادراً على التأقلم مع برامج عمل وطرق ووسائل حديثة، من أجل هذا كله، ازداد اهتمام المصارف بالتدريب.

في العقد الأخير اتجهت المصارف إلى زيادة الإنفاق في مجال التدريب، وقد عملت بعض المؤسسات إلى إنشاء وحدات تدريب خاصة بها كجزء من الهيكل التنظيمي والبعض الآخر عمل على الاستفادة من خدمات مراكز ومؤسسات تعمل في مجال التدريب (أسمر وآخرون، 2007).

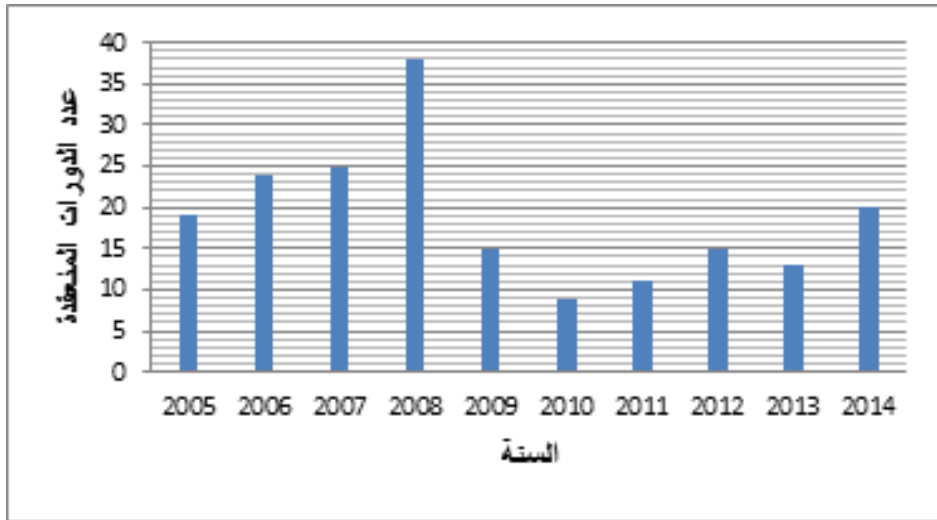
ويُعدّ مفهوم التدريب المهني في الوقت الحاضر إحدى الدعائم الرئيسية للتنمية بكل ما فيها من تقدم تقني شمل المجالات كافة، ذلك أن الفهم الصحيح لهذا المصطلح يرشد إدارة التدريب ويوجهها إلى عناصر النجاح في أداء الأعمال، ويقوي من هذا الترابط بين هذه العناصر يعد التأهيل والتدريب المهني أسلوباً من أساليب مواكبة التطور المعرفي والتقني التي يجب تزويد الفرد بها.

إنّ التدريب يعتبر إحدى أهم الوسائل التي تجعل المصارف تواكب التطور في مجال عملها كما أن التدريب يعود بالنفع على المتدرب في التقدم في المسار الوظيفي للفرد في المصرف، كذلك فإنّ التدريب في بعض الحالات يكون له ضرورة تملئها الجهات الرسمية والحكومية في مجال عمل المصارف، حيث يصبح التدريب ضروري لتأهيل الموظفين والمصرف ككل للعمل وفق المعايير التي تملئها سلطة النقد الفلسطينية على المصارف العاملة في فلسطين.

لذلك تم إنشاء المعهد المصرفي الفلسطيني سنة 1999 بتوجيهات من سلطة النقد من أجل تقديم الخدمات التدريبية للمصارف العاملة في فلسطين، كذلك فإن المصارف العاملة في فلسطين لا تقتصر أنشطتها التدريبية لموظفيها على تلك الدورات التدريبية التي يقدمها المعهد بل قد نجد بعض المصارف لديها وحدات تدريب خاصة بها بالإضافة إلى اشتراك الكثير من هذه المصارف في دورات تدريبية تعقد في دول مختلفة خارج الوطن.

شكل رقم (1)

عدد الدورات التدريبية المنعقدة للعاملين في المصارف في قطاع غزة منذ عام 2005 وحتى 2014



المصدر: بيانات غير منشورة من المعهد المصرفي في قطاع غزة

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن نسبة تعثر القروض في الجهاز المصرفي الفلسطيني بلغت 2.6% في نهاية عام 2014، وهي الأقل في المنطقة، حيث يبلغ معدل نسبة التعثر في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 6.5%. كما أن معدل الملاءة المالية للبنوك العاملة في فلسطين (حقوق المساهمين إلى إجمالي الموجودات)، بلغت 19% بداية عام 2015، وهي أعلى بسبع درجات من الحد الأدنى المحدد وفق معايير بازل (12%)، وهذا مؤشر جيد جداً على متانة الجهاز المصرفي في فلسطين.

في بداية عام 2000 كانت نسبة الإقراض إلى الودائع لا تتجاوز 28%، بينما تتجاوز الآن 56% رغم المخاطر التي تعمل في ظلها البنوك في فلسطين. الجهاز المصرفي متين ومقبل على مرحلة رفع رأس المال. ارتفع النمو في حجم التسهيلات الائتمانية إلى 11%، والنمو في ودائع العملاء 8%، وهذه النسب عالية مقارنة بدول أخرى

جملة الخطوات الحديثة التي اتخذتها سلطة النقد خلال السنوات الأخيرة بالشراكة مع البنوك لضمان سلامة واستقرار الجهاز المصرفي، كنظام معلومات الائتمان، ونظام المدفوعات الوطني وأخيراً إنشاء مؤسسة ضمان الودائع.

لذا يأتي البحث ليلسط الضوء على أهمية مواكبة واهتمام المصارف في مجال التدريب يتناسب مع التطور السريع والمتزايد في المصارف الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة، وظهر هذا جلياً في الأعوام ما بين 2009 و2014 بعدم وجود اهتمام واضح بالدورات التدريبية، قد يؤدي الى تراجع أداء العاملين.

ومن خلال عمل الباحث في المعهد المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة، استشعر وجود مشكلة في ربط أثر التدريب المصرفي بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف بقطاع غزة، والتي تعد المشكلة الرئيسية في مجال هذا البحث، الذي سيحاول الإجابة عن السؤال التالي:

ما أثر العائد من التدريب المصرفي على المسار الوظيفي للمتدربين العاملين في المصارف

الفلسطينية بقطاع غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى كالتالي:

- ما علاقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما علاقة عملية تصميم وتطوير البرامج التدريبية بتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما علاقة عملية تنفيذ البرامج التدريبية بتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما علاقة عملية تقييم البرامج التدريبية بتطوير المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة؟

ثالثاً: متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل:

ويتمثل في فاعلية عملية التدريب في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة والذي ينبثق عنه:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة تصميم وتطوير البرامج التدريبية.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

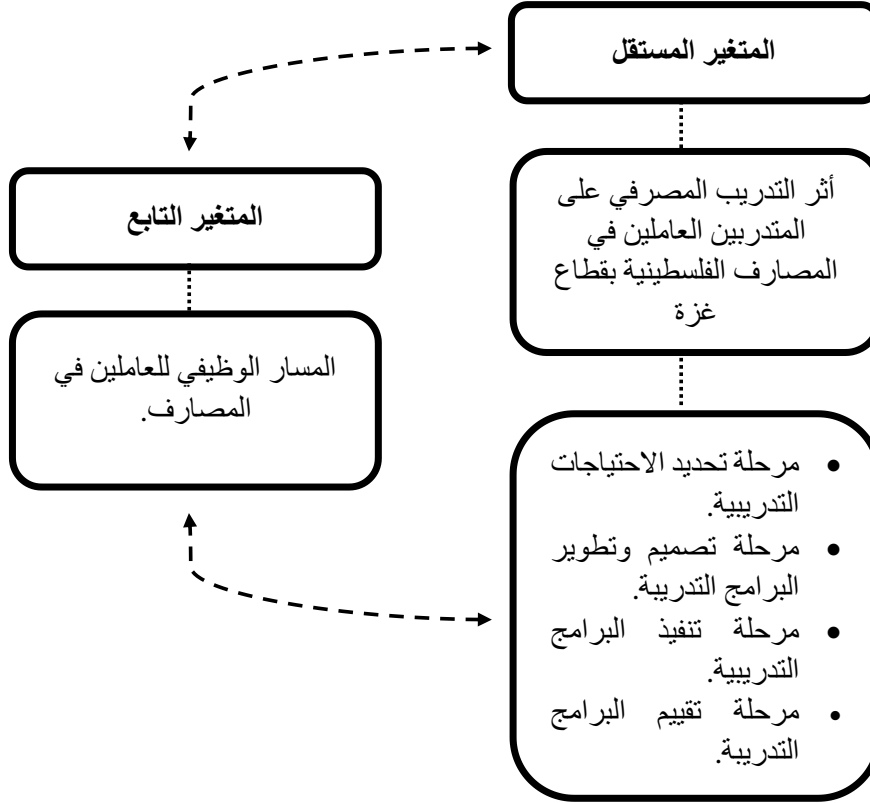
4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

- المتغير التابع:

المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية.

الشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:

شكل رقم (2): متغيرات الدراسة



الشكل جرد بواسطة الباحث 2015

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية

التدريب المصرفي والمسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

وينتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تحديد الاحتياجات

التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تصميم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية الفلسطيني في قطاع غزة.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعملية التدريب المصرفي على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين

متوسطات آراء الباحثين حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى

إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

خامساً: أهداف الدراسة

1- تسليط الضوء على حجم المخاطر التي تعيق فاعلية عملية التدريب في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

2- وضع إدارات المصارف أمام حجم مخاطر إهمالهم لدور التدريب.

3- رفع مستوى جودة عمليات التدريب وتطوير آليات الاستجابة لاحتياجات القطاع المالي والمصرفي الفورية وبعيدة المدى وتطوير جودة الخدمات المصرفية.

4- التعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي تقدمها المصارف الفلسطينية لموظفيها.

5- معرفة مدى علاقة البرامج التدريبية بالمسار الوظيفي للمتدربين.

6- الكشف عن علاقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بتخطيط المسار الوظيفي.

7- بيان علاقة عملية تصميم البرامج التدريبية بتخطيط المسار الوظيفي للمتدربين.

سادساً: أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية للموضوع:

يعتبر الموضوع ذو أهمية حيث أن المصارف تولي اهتماماً كبيراً لموضوع التدريب وما له من أثر على تحسين الأداء. كما أن ربط العملية التدريبية بالمسار الوظيفي يساعد كل من المصرف والموظف على حد سواء على فهم مهامه الوظيفية الحالية والمستقبلية بشكل أوضح، كما ويساعده في تحديد ما يلزمه من مهارات وقدرات خلال حياته العملية.

- الأهمية بالنسبة للمصارف:

- 1- تقديم معايير ومؤشرات لقياس العائد من التخطيط لعملية التدريب المصرفي.
- 2- تحديد واقع عملية التدريب في المصارف من خلال وجهات نظرهم كونهم الفئة المستهدفة للتدريب.
- 3- الوقوف على مدى ملاءمة العملية التدريبية لاحتياجات الموظفين ورفع مستوى أدائهم المهني.
- 4- توجيه اهتمام الادارات العامة للبنوك لخلق رأس مال بشري متمكن قادر مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية من خلال توفر المهارات المناسبة.

- الأهمية بالنسبة للباحث:

تساهم هذه الدراسة في توفير فهم أوضح وأعمق لواقع الاحتياجات التدريبية وربط اثرها بالمسار الوظيفي في المصارف، حيث أن الباحث يعمل في المعهد المصرفي الفلسطيني ولما ستثريه هذه الدراسة من قيمة مضافة بخصوص عمله ومهامه ذات العلاقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

المبحث الثاني: إستراتيجيات التدريب

المبحث الثالث: المسار الوظيفي والتدريبي

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية للتدريب

أولاً: مفهوم التدريب وأهدافه:

1- مقدمة:

لقد أصبح التدريب قضية رئيسة لكثير من المؤسسات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات، والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلي حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. يتناول هذا المبحث توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة بالتدريب، حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته.

2- مفهوم التدريب:

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب، تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى الهيتمي (2004) بأن التدريب هو "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"

ومما لا شك فيه بأن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عساف، 2000).

ويعرف بعض الباحثين ومنهم عبد الباقي (2000) التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

أما شاويش (2005) فقد عرف التدريب بأنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات الإنسان ومهاراته لتحقيق هدف معين".

وترى برانيك (2002) بأن البشر مبرمجون للتعبير عن ردود أفعالهم حيال الأخطاء بإلقاء اللوم على أنفسهم وعلى الآخرين وعلى القدر ويوماً بعد يوم، ويقوم المدربون باكتساب فوائد للتعليم إلى أن تصبح

رؤية الفشل فرصة للتعلم عادة راسخة وإن التشدد في التعامل مع أخطاء التقدير العفوية هي أشياء تقتل الابتكار والتعلم.

ويتضح من خلال التعاريف التي استعرضها الباحث أن التدريب يركز على إمداد الفرد العامل بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الإنسان بمعلومات تفسيرية تساعده على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته، ويرى الباحث أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة عناصر هي :

- أ- **التعليم:** ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.
 - ب- **التطوير:** العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.
 - ت- **التدريب:** يعتبر التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة، ويشمل كافة المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى.
- وهذه العناصر الثلاثة جميعها تساهم في تحسين المسار الوظيفي للفرد العامل حيث تكسبه المهارات والخبرات اللازمة له للانتقال والرقى لمناصب إدارية أعلى في المصارف.

ثانياً: أهمية التدريب:

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على تحسين المسار الوظيفي، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل و الخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يبين برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل المصرفي، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفاءات العاملين في تحقيق أهداف مصارفهم، حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين ولغرض زيادة فاعلية و كفاءة العاملين وبالتالي تحسين مساره الوظيفي. ولا بد أن يقدم لهم التدريب الكافي لكي تُنمى خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية المصارف، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها. (العيساوي، 2006).

وترى عباس (2006) بأن أهمية وفوائد التدريب تكمن في ثلاثة نقاط رئيسية وهي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- ويرى أوبكر (2004) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.
- كما أن التدريب كمدخل لاستمرارية التربية والتطوير من خلال تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها. وكذلك تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة (عبيدات، 2003).

ثالثاً: أهداف التدريب:

يتمثل الهدف الرئيسي من التدريب في تطوير الإمكانيات البشرية في المؤسسات والشركات وحتى الأجهزة الحكومية في كل دول العالم وذلك لمساعدة الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والأداء العالي للأفراد العاملين لديها وبالتالي تطوير المسار الوظيفي. كما أن العملية التدريبية تعتبر وسيلة فعالة لزيادة كفاءة الأفراد داخل أي مؤسسة وغالباً ما يؤدي التدريب إلى زيادة اكتساب المهارات الجديدة والخبرات وإثارة روح المنافسة بين الأفراد والعاملين لتلقي المزيد من المعلومات الجديدة وتطوير أدائهم في العمل واكتساب نوع جديد من المهارة الجديدة داخل العمل وهي نوع من أنواع التنمية الذاتية والتي يجب على الرئيس أو المسئول داخل المؤسسة أن يقوم بتطبيقها على أرض الواقع في العمل وفي الغالب تركز أهداف التدريب على بعض النقاط الهامة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة وهي:

(عبيد، 2007)

- أ- رفع المستوى من الناحية الأدائية للأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين مستوى إنتاجيتهم وهو باعتباره هدف من الأهداف الرئيسية لأي منشأة أو مؤسسة.
- ب- تحقيق تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة والأدوات الموجودة داخل المؤسسة.
- ت- زيادة مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين وتقليل نسبة الغياب بينهم.

ث- يمكن استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية بين الأفراد والموظفين وهدف رئيسي يؤدي إلى زيادة التنافس بينهم وزيادة الإنتاجية وتحسين المسار الوظيفي، ومن هذا المطلق نجد أن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في المؤسسة ككل في مجال تحقيقها والتي وضعت أساساً لمقابلة احتياجات تدريبية معينة تتمثل في المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد في المؤسسة.

تحدد المنظمات أهدافها التدريبية للعمل على تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم وذلك لرفع كفاءتهم وزيادة فاعلية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها التشغيلية وزيادة فاعليتها، ويراعى عند تحديد الأهداف التدريبية النقاط التالية:

أ- يتميز النشاط التدريبي بالعلمية والواقعية والحاجة إلى التفكير الإبداعي إلى جانب الأساس النظري الذي ينطلق منه.

ب- التدريب هو عملية مستمرة ولا تكفي مجموعة من البرامج تقدم للعاملين داخل أو خارج المؤسسة، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات التدريبية المتجددة والتي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي أو التي قد توجد نتيجة لاستخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب عمل جديدة.

ت- يعمل التدريب على تنمية المتدرب في فهم نفسه وتطوير ذاته وخاصة في حالة القادة (المديرين والرؤساء).

ث- يعمل التدريب على استثمار الخبرة الشخصية للمتدرب لأنها بالإضافة إلى الأساليب التدريبية تساعد على وضع أسس جيدة للخطط المستقبلية (اعبيد، 2007).

تتصف منظومة التدريب كما وصفها توفيق (2002) بعدة خصائص هي البساطة والمرونة والثقة والاقتصاد والإقناع والقبول. وبين بأن هناك مبادئ هامة للتعلم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتطبقها وهي:

أ- مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على جميع العاملين ومديرين ورؤساء وموظفين متدربين.

ب- مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف والمادة التدريبية وارتباط التدريب بعمل المتدرب ومساهمته في حل مشكلاته.

ت- مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتدربين وفهم البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بهم.

ث- مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع والاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج وعائد التدريب والممارسة وتجزئة التعلم والتوقيت والنتائج.

ج- مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبه (الأهداف التدريبية + خصائص البرنامج التدريبي).

ويمكن تلخيص الأهداف التدريبية في الجدول التالي:

جدول رقم (1): الأهداف التدريبية

مدرسون	مرؤوسون	رؤساء	المفهوم
إعطاء المتدرب الخلفية النظرية حول الموضوع محل البحث وترك المجال له لبناء مفاهيمه ونقلها للتطبيق بما يتناسب وعمله.	1. صقل معلومات الموظف وتجديدها وزيادتها حتى يمكنه القيام بالمهام الموكلة إليه في اختصاصه الحالي والمستقبلي. 2. تعليم في مجال متخصص يقصد به زيادة معرفة الفرد. 3. تصحيح المفاهيم غير الصحيحة وإيضاح الجديد.	1. تنمية مفاهيم الفرد بالطرق العلمية الحديثة. 2. إطلاع الموظف على الجديد في تخصصه وفي العلوم الإدارية الأخرى. 3. تجديد المعلومات وصلها لزيادة فاعلية الموظف.	زيادة المعلومات
إكساب المتدرب المهارات الضرورية الحديثة لإنجاز عمل معين.	1. تحسين السلوك الوظيفي للفرد. 2. تعلم حسن التصرف مع الآخرين. 3. زيادة كفاءة الفرد للوصول للهدف. 4. تمرين للموظف على طرق النجاح في عمله. 5. تنمية القدرة على الإنتاج.	1. تنمية قدرات المتدرب وصلها وتوجيهها نحو الأفضل. 2. إعطاء مزيد من التجارب الناجحة للاستفادة منها في العمل. 3. تزويد المتدرب بالمهارات الأساسية لتأدية عمله وتنمية المهارات الموجودة عنده.	تنمية المهارات
	1. تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة. 2. الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أو تقديرهم لأوليويات العمل أو تقديريهم لأوليويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. 3. تعديلات في توجهات المتدربين وأرائهم. 4. تغيير في نية التصرف السلوكي المقبل.	1. تقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة. 2. تغيير ما يعتقد المتدربون أو تقديرهم لأوليويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. 3. تعديلات في توجهات المتدربين وأرائهم. 4. تغيير في نية التصرف السلوكي المقبل.	تغيير الاتجاهات

المصدر: المدني (2009).

رابعاً: خصائص التدريب:

هنالك العديد من خصائص ومبادئ التدريب التي تطرق إليها العديد من الباحثين منهم برهوم وآخرون (2007) والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

أ- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.

ب- التدريب نشاط رئيسي يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء وليس أمراً كمالياً.

ت- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها معلومات العمل مثل:

- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفير الرقابة والتوجيه.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- وضوح الأهداف وتناسقها.

ث- التدريب عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

ج- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها مثل:

- خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة متخصصة في تنفيذ البرامج التدريبية.
- خبرة متخصصة في متابعة وتقييم فعالية التدريب.
- خبرة متخصصة في تصميم البرامج التدريبية.
- خبرة متخصصة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح.

ح- التدريب نشاط متغير ومتجدد وذلك من خلال:

- التجديد المستمر في اتخاذ البرامج التدريبية وأساليب وأدوات التدريب المستخدمة.
- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

خ- التدريب يقلل من حالة التوتر الناتج عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.

د- التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.

ذ- العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل كلاً حسب تخصصه.

خامساً: مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ للتدريب تمكن إدارة المصارف والعاملين المتدربين الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنها سوف تؤدي إلى زيادة عائد التدريب، ومن هذه المبادئ:

أ- مبدأ مواكبة التطور وهذا المبدأ من المبادئ المهمة للتدريب حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع لكل ما هو جديد وحديث في كافة مجالات العمل وبأحدث أساليب التكنولوجيا في التدريب (كوريهنت، 2006).

ب- مبدأ الواقعية: لا بد وأن يكون التدريب واقعي وملمس بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم وقدراتهم (أبو بكر، 2004).

ت- مبدأ الاستمرارية: ويقصد باستمرار التدريب تكرر ظهور عناصر الرسالة التدريبية سواء كانت (معلومات/ اتجاهات/ مهارات/ سلوكيات). وأن عودة ظهور هذه العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير بالعمل بصورة يكون لها الأثر الكبير في استيعاب المعرفة والمهارات والسلوكيات بطريقة فعالة ويقصد أيضاً باستمرارية التدريب أنه يبدأ فور انتهاء التعليم وقبل استلام العمل ثم يستمر التدريب مع بداية الخدمة (عبيدات، 2003).

ث- مبدأ التدرج: ويعني أن يتدرج التدريب في تقويم المادة التدريبية بداية بالمعلومات والمعارف الأساسية ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق التقليدي.

ج- مبدأ الشمول: وهنا يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع الوظائف العاملة بالمؤسسة من مختلف التخصصات ولكل المستويات في أسفل القاعدة التنظيمية للمؤسسة إلى قمته وذلك بهدف وجود علاقة مشتركة بين جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (عبيدات، 2003).

ح- مبدأ مراعاة التوقيت: يجب مراعاة هذا المبدأ عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمعنى أن يكون التوقيت مناسباً لظروف المتدربين ولا يتعارض مع متطلبات العمل ومهامهم الوظيفية في المؤسسة (كوريهنت، 2006).

هذا وقد أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (1996) مبادئ أخرى للتدريب وهي:

- مبدأ المشاركة ، تؤدي إلى ترسيخ ما تعلمه المتدرب لفترة أطول كما أن هذا المبدأ يؤدي إلى سرعة التدريب والمتدرب الذي يشارك في قاعة المحاضرة مع المتدربين في الحوار والمناقشة تكون فرصة للتعلم أكثر من المتدرب السلبي.
- مبدأ التكرار يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد خلال البرنامج التدريبي ويرى بعض علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترات طويلة حتى تكون له فعاليته.

- مبدأ إمكانية نقل ما تدرّب عليه الفرد إلى الواقع العملي، وهنا تكون للتدريب فعاليته حينما ينقله المتدرب إلى واقع العمل وتعتبر محاكاة ظروف العمل الفعلية من العوامل التي تساعد على ذلك.
- مبدأ التغذية الراجعة، يحتاج هنا المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة على نتيجة سلوكه وذلك للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوك الفرد أم لا؟ وما هي نواحي القصور والضعف التي يجب تصحيحها وتقويتها؟ لأنه بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب. (Green & Baron, 1996).

سادساً: أنواع التدريب:

مما لا شك فيه أن كفاءة المصارف تتوقف على قدرات ومهارات العاملين و فرق العمل المكونة لنسيجها الاجتماعي والتنظيمي. كما انه من المعلوم أن الظروف الحالية تحمل في طياتها تحديات تضعها أمام المنشآت أو المنظمات المختلفة بشتى أنواعها. وأهم هذه التحديات سرعة التغييرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي وصعوبة التوقعات وتعقد العمليات واشتداد المنافسة وما إلى ذلك. وجميع هذه التحديات والعقبات تفرض على المصارف السعي باستمرار نحو تطوير قدرات ومهارات العاملين و فرق العمل المختلفة (الغروي، 2008).

1- أنواع التدريب:

أ- التدريب الإداري:

وينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- النوع الأول: التدريب الإعدادي: وهذا النوع من أنواع التدريب يكون قبل الخدمة ويمارس هذا النشاط التدريبي في العادة لأداء عمل معين مثل خريج الجامعة أو المعهد والذي يمارس التدريب معه كتمهيد، وذلك لتهيئته للعمل الذي سوف يقوم به مستقبلاً ويتم هذا التدريب لفترة زمنية قد تطول أو تقصر وذلك حسب الهدف الرئيسي الذي من أجله تم تدريب هذا الشخص وهو مستخدم بصورة كبيرة في جميع أنحاء العالم وخاصة في مجال المؤسسات العامة الحكومية والشركات والمنشآت الخاصة (علماء، 2004).
- النوع الثاني: التدريب أثناء الخدمة: وهذا النوع من أنواع التدريب يهدف في المقام الأول إلى ممارسة الفرد إلى النشاط الذي سوف يؤديه مستقبلاً في المؤسسة ويتدرب عليه جيداً لأنه سوف يمارس تلك المهام فيما بعد ويمكن هنا للفرد أن يتدرب على تطوير مهاراته الخاصة وأدائه وهو من أفضل أنواع التدريب المعمول به الآن في المؤسسات ويمكن لهذا النوع توضيح مدى كفاءة الفرد ومدى قابليته من عدمه لكل ما هو جديد ومدى تحمله للمسؤولية وأداء العمل المطلوب منه (السيد، 2008).

- **النوع الثالث:** وهو نوع من أنواع التدريب إما أن يكون تدريب يمتد لفترات زمنية طويلة قد تمتد إلى شهور وسنين وهو ما يعرف بالتدريب طويل الأجل أو أن يكون تدريب لفترات زمنية قصيرة محدودة قد تمتد لأيام أو أسابيع فقط وهو ما يعرف بالتدريب قصير الأجل وهي عبارة عن دورات تدريبية تتم داخل مراكز التدريب المخصصة في بعض المؤسسات أو خارجها يتم وضعها للموظفين بهدف تطبيق مهارات معينة وأداء محدد يقوم الأفراد بتطبيقها فيما بعد من ضمن مهامه المطلوبة منهم في العمل (السيد، 2008).

ب- التدريب الفني والتقني:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تقديم برامج متطورة للأفراد تشتمل على علوم نظرية وعملية في آن واحد من أجل تطوير الأفراد وتنمية مهاراتهم في مجالات العمل المختلفة في المؤسسة ويرتكز أساساً هذا النوع على التدريب المكثف في المجال الفني والتقني حيث يمكن الأفراد من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في المجالات المهنية وخاصة في مجالات الصيانة واستخدام الأجهزة والآلات الحديثة وكذلك استخدام الكمبيوتر والاتصال بالعالم الخارجي ومواكبة التطور المستمر في المجال التقني (مصطفى، 2005).

- أهداف التدريب الفني والتقني:

- تنمية قدرات وأداء العاملين في المجال الفني والتقني بالمؤسسة.
- تقديم برامج وخدمات ذات جودة عالية لشركات صناعة النقل الجوي في كافة المجالات وفي مختلف القطاعات بالشركة.
- تأهيل الكوادر الفنية والتقنية بالمؤسسة لتقديم أداء متطور في مجال أعمالهم وذلك عن طريق التدريب.

- الفرق بين التعليم والتدريب:

مما لا شك فيه أن هنالك فروقات بين التعليم والتدريب وهي كالتالي:

جدول رقم (2): الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	البيان
أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر فاعلية في وظائفهم.	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	الأهداف
محتويات البرنامج التدريبي محددة تبعاً لحاجة العمل الفعلية.	محتوى عام	المحتوى
مدة التدريب قصيرة	مدة التعليم طويلة	المادة
أسلوب الأداء وليس التلقي.	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	الأسلوب

المصدر: المدني (2008)

المبحث الثاني إستراتيجيات التدريب

أولاً: فلسفة التدريب :

إن التدريب لا يجب أن يقتصر على الموظف المبتدئ فقط بل يجب أن يتناول كافة العاملين في المؤسسة والموجودين في الخدمة لذلك فإن أهمية التدريب ترجع لتنمية الفهم العام وسلوك الأفراد داخل المؤسسة وكذلك أهمية التدريب من خلال تطوير الجوانب الإدارية والفنية داخل العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة وإن عدم وجود نشاط تدريبي جديد سوف يؤدي إلى: (كشواي، 2006)

- أ- الشعور بالملل أثناء الدوام اليومي في المؤسسة للأفراد.
- ب- عدم تفاهم الموظفين لأهداف المؤسسة.
- ت- انخفاض الإنتاج والأداء في قطاعات المؤسسة المختلفة.
- ث- افتقار معظم الأفراد إلى روح الابتكار والإبداع والخلق والارتياح.
- ج- ارتفاع نفقات الإنتاج والتكاليف.
- ح- انخفاض الروح المعنوية وروح التعاون بين الأفراد.
- خ- قلة كفاءة الخدمات والتطوير في المؤسسة.

من كل هذا يتضح دور وأهمية النشاط التدريبي في العمل ومدى الأثر الذي يتركه على الفرد واتجاهاته ومعرفته بالعمل وزيادة طموحه ومعلوماته. وهناك جانب هام من السلوك القيادي في المؤسسة يكتسب عن طريق الأفراد العاملين وذلك من خلال أصول وأساليب المهارات الإدارية والفنية والقيادية والتي سوف تحقق للمؤسسة أعلى مستوى من الكفاية والنجاح في مستقبل حياتهم. (البيالي، 2000)

إن الأشخاص الأكثر نجاحاً هم الذين يمتلكون القدرة على الذكاء وهو أحد مقومات التفوق والتميز في العمليات التدريبية. إذاً يستخلص من هذا أن التوجهات الحديثة للتدريب التي تمثل الأرضية المشتركة في منظومة التنمية الشاملة للأفراد ومدى قدرتهم على فهم وإدراك ما تلقوه من تعليم وتدريب تقني وإداري وصناعي ويرى الباحث إن التوجهات الحديثة للتدريب في غاية الأهمية حيث ينعكس ذلك على إستراتيجيات وبرامج التدريب المستقبلية وذلك لما يمثله التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسات والشركات والمنشآت. ويرى الباحث إن دور التدريب وأهميته في المؤسسة يتضح من

خلال الأثر الذي سوف يتركه لدى الفرد العامل في تنمية قدراته واتجاهاته وتطور معلوماته وخبراته الذاتية وطموحاته في العمل إذا تم تطبيق خطوات التدريب على أكمل وجه فإن ذلك سوف يؤدي أيضاً إلى ارتفاع مستوى الأداء للفرد والجماعة وبثير الحماس والتنافس الشريف في الأداء والمهام الوظيفية وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى القصير والبعيد والمستقبل ويتم نجاح العملية التدريبية من خلال الاعتبارات التالية:

- أ- **ملائمة التدريب بتحليل الوظائف:** حيث أن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة.
- ب- **الفروقات الفردية:** وتظهر هذه الفروقات في مجال سرعة التعليم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.
- ت- **الدافعية:** يتضمن هذا الاعتبار تحفيز الأفراد على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف.
- ث- **المشاركة الفعالة:** هذه المشاركة تزيد من اهتمام الأفراد المتدربين وتحفيزهم على إبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
- ج- **اختيار المدربين وتدريبهم:** تعتمد فاعلية التدريب على نوع المدربين ومدى كفاءتهم لأن نجاح التدريب من نجاح المدرب وكيفية تقديمه لذلك يجب أن تتم عملية اختيار المدرب إلى معايير دقيقة واختيارات محددة تتضمن خبرتهم وكفاءتهم ومعارفهم في إدارة البرامج التدريبية.
- ح- **اختيار المتدربين:** وهذا بالرجوع إلى سجلات الموظف لبحث سيرته الذاتية وتحديد التدريب الذي يحتاجه.

يشير جاري ديسلر (2003) إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المؤسسة مع التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة. ويتطلب التدريب لتحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل المعلومات والبيانات لأن التدريب أحد العناصر والمحاور الرئيسية لتحسين وتطوير العنصر البشري ويرى الباحث أن التدريب وسيلة وليس غاية فهو استثمار وليس استهلاك للعنصر البشري وقد وضع (Jill Brooks, 2014) مزايا للتدريب وهي:

- أ- تحسين الأداء.
- ب- تحسين رضا العملاء.
- ت- انخفاض تسرب العاملين.
- ث- توزيع العاملين.
- ج- استخدام أفضل الموارد الأخرى.

في ضوء كل ذلك تتبع أهمية التدريب ويمكن القول بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين في المؤسسات أو الشركات الخاصة أو الأجهزة الحكومية وذلك من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم بكل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم وواجباتهم الوظيفية وتدعيم اتجاهاتهم بما يساهم ذلك في تحسين أدائهم في العمل وزيادة الحرفة والإنتاجية على مستوى المؤسسة ككل (وليام كوفنيري، 1999).

ثانياً: سياسة التدريب:

تحتوي سياسة التدريب على عدة عناصر هي: (الدحيات، 1999)

- أ- دور وظيفة التدريب داخل المؤسسة.
 - ب- وضوح ومحدودية المسؤوليات للرؤساء المباشرين نحو التدريب والتطوير.
 - ت- مدير التدريب يكون مسئولاً عن متابعة سياسات تنفيذ التدريب.
 - ث- تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفي المستمر.
 - ج- الدعم الكامل للمؤهلات الرسمية.
 - ح- تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والدورات التدريبية.
 - خ- دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.
 - د- وضوح التدريب الأولي للوظائف.
 - ذ- وجود آليات لمراجعة أداء الأفراد.
 - ر- الترتيبات لفترة أعداد الموظفين الجدد.
- إذاً لابد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية تجعله أمراً ممكناً من جانب كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر وذلك بوجود خطط معينة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتوافر نظام مستمر لقياس أداء العاملين بصورة مستمرة وتوفر الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل. ويرى الباحث أن الوضع التنظيمي لإدارة التدريب في المؤسسة يعتمد على فلسفة وتوجيهات المؤسسة ووضوح رسالة التدريب لذلك فإننا نجد أن وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي تأخذ نمط الوحدة الاستشارية التي تتبع الرئيس العام للمؤسسة.

ثالثاً: طرق وأساليب التدريب:

هنالك العديد من الطرق والأساليب الفعالة التي يتم تطبيقها لتدريب الموظفين وتحقيق أهداف التدريب، ومن هذه الطرق:

- أ- أسلوب المحاضرة: وهو أسلوب يتلخص بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين وهو أسلوب اتصالي من جانب واحد ويعتمد نجاح المحاضرة على براعة المحاضر وقدرته على الشرح

والتحضير لمحاضراته ومدى استيعاب المتدربين من الأفراد له وكيفية توصيل المعلومات لهم (السيد، 2010).

ب- **أسلوب الندوة:** ويتم هذا الأسلوب على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة ويشترك المتدربين في هذا النقاش ويتميز أسلوب الندوة بتجميع خصائص المحاضرة وإجراء النقاش وهي من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا في تنظيمات المؤسسات العامة (أبو شيخة، 2010).

ت- **أسلوب تقمص الأدوار:** وهنا يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي ومن خلال تقمصه للدور يبرز اتجاهاته حول الموضوع محل النقاش وبعد إتمام الدور تتم المناقشة بين المتدربين حول الموضوع (السيد، 2010).

ث- **أسلوب دراسة الحالة:** هنا يتم تقسيم المتدربين إلى عدة مجموعات وتقدم لهم مشكلة يطلب حلها وتحليلها. ثم تجتمع هذه المجموعات ثم تشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقراراتها ثم تناقش الحلول اللازمة التي توصلت إليها (مصطفى، 2004).

ج- **المباريات الإدارية:** يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل جماعة تمثل إدارة منفصلة تمد الجماعات في بداية المباريات الإدارية معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية من الوحدة الإدارية التي يمثلونها وعن السوق التي يتعاملون بها ويطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار، وهنا يمر مشرفو الدورة التدريبية على المجموعات وذلك لتدوين قراراتها وهكذا تعاد لمرات عديدة لتضاف معلومات إضافية في كل جولة وفي نهاية المباريات تعلن النتائج النهائية لتقييمها والتعليق على نوع القرارات التي تبنتها المجموعات وبأتي الدور بعد ذلك على أعضاء هيئة التدريب والذين يتواجدون مع المتدربين في الدورة ليقومون بدور التوجيه والإرشاد وهذا الأسلوب من الأساليب المفيدة والمهمة بالنسبة لتدريب الأفراد والعاملين (مصطفى، 2004).

ح- **أسلوب الزيارات الميدانية:** وهنا يتم ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في المؤسسات ويعيب على هذا الأسلوب كثرة المصاريف في ميزانية البرنامج التدريبي (مصطفى، 2004).

خ- **التعليم المبرمج:** يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات والتفاوض لدى المتدربين ويعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعلم الذاتي للمتدرب كما أن هذا الأسلوب من أساليب التدريب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين ويمتاز هذا الأسلوب أيضاً بتخفيض وقت التدريب إلا أنه يعيب على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته (مصطفى، 2004).

رابعاً: التوجيهات الحديثة للتدريب:

أ- التعلم مقابل التدريب:

يوجد في توجيهات التدريب الحديثة توجه يتصف بالشمولية ويتمثل في التحول من مصطلح التدريب المتعارف عليه والذي يتم التحكم فيه من الأعلى إلى الأسفل في المؤسسة إلى مفهوم التعلم والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسؤوليتها إلى حد كبير على عاتق الفرد المتدرب.

ب- الاعتماد المهني:

إن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات والمعنيين بالتدريب لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد أدوار القائمين على نشاط التدريب والتخطيط والتطوير تخطيط المسارات الوظيفية بأسلوب جيد. (Servittla, 2002)

ت- توظيف التقنية في التدريب:

لقد أكدت أدبيات التدريب الحديثة على أن توظيف التقنية في التدريب من أهم الموضوعات التي تخطتها تلك الأدبيات وينصب الاهتمام في الوقت الحالي على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب وذلك لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة ورفع جودة الأداء وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب لأحداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب شملت جميع مراحل العمليات التدريبية وهنا نستعرض أهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية:

- الحقائب التدريبية الإلكترونية: تمثل هذه الحقائب الإلكترونية وجهاً من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسية ومهمة في تسهيل عملية التعليم والتدريب للأفراد.
- التدريب الافتراضي. وهو يمثل أحد التوجهات الحديثة المتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية ولهذا النوع من التدريب العديد من المزايا التي تتعلق بترشيد النفقات ووقت المتدربين العاملين في المؤسسة أو الشركة .
- شبكة الانترنت.
- التدريب عن بعد: وهو أحد الأوجه لتوظيف التقنية الحديثة في صناعة التدريب حيث أتاح التطور التقني للمؤسسات والشركات الخاصة التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للعاملين والأفراد في فروعها دون الحاجة إلى انتقال المدربين إلى تلك الفروع.

ث- التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب:

تتجه المؤسسات والشركات بشكل عام إلى التركيز على تحقيق أهدافها والحصول على الخدمات والجودة العالية في الإنتاجية وقد سارعت هذه المؤسسات إلى التعاقد الخارجي لشركات ومعاهد

متخصصة في تنفيذ التدريب والهدف الرئيسي هو تخفيض تكاليف التدريب الناشئة عن التدريب الداخلي للمؤسسة ولذلك بات على الكثير من هذه المؤسسات على التخلي عن التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه لأفرادها.

ج- التدريب على رأس العمل:

عرفته الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه: "شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة". (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير 2005)، ومن مميزات التدريب على رأس العمل:

- الانفتاح.
- المواجهة.
- ترسيخ التعلم وذلك من خلال طرح أسئلة متعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل.

ومن الخصائص الاستراتيجية للتدريب على رأس العمل أنه يؤدي إلى:

- 1- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المؤسسة.
- 2- يساعد على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.
- 3- تحديد موقع الفرد الآن هل هو على الطريق الصحيح أم لا وماذا يجب أن يفعل ليتحرك إلى الأمام.
- 4- التوسع في البرامج المتخصصة وفقاً لاحتياجات المؤسسة: وتتم هذه التوجهات بالتركيز على تطوير برامج التدريب موجهة للمؤسسات العامة الحكومية يتم تصميمها بناءً على دراسات لاحتياجات دقيقة لها.
- 5- التركيز على ما بعد التدريب.
- 6- الموضوعات التدريبية: أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام 2005م مسحاً اشتمل على 380 مديراً بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية، وأظهرت نتائج المسح أن المهارات القيادية والاتصال والسياسات التنظيمية والأداء والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسبة مئوية مرتفعة فيما بين الموضوعات التي تم طرحها. (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير 2005).

خامساً: مراحل التدريب الفعال

1- مراحل التدريب الفعال:

يعتبر التدريب محور من المحاور الرئيسية لتحسين الإنتاجية وتطوير العنصر أو الكادر البشري لكل مؤسسة أو شركة خاصة وخاصة في مجال تطوير العامل لأنه يعتبر استثمار جيد لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لموكبه التطورات الجديدة ومما لا شك فيه فان العاملين دائماً ما يحتاجون إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة وبالتالي فان المؤسسات أيضاً تحتاج إلى الإنتاجية العالية والأداء المطلوب لمهام هؤلاء الأفراد (السكرانة، 2011). وقد زاد خلال السنوات الأخيرة الاهتمام بالتدريب حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسات والشركات وخاصة بالمهارات الفنية والإدارية إلا أن ذلك لم يعد كافياً بسبب التغييرات المستمرة للتكنولوجيا وخاصة التقنية منها. لذلك دأبت هذه المؤسسات على تحديد احتياجاتها من التدريب الفعال حتى يعود بالفائدة الكبرى للمؤسسة والفرد والمجتمع والتدريب عبارة عن عملية تتم على أربعة مراحل مهمة سوف يستعرضها الباحث هنا بشيء من التفصيل وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة تخطيط التدريب.
- مرحلة تنفيذ التدريب.
- مرحلة تقييم التدريب.

ويرى ديفيد أوسبورون (2002) أن مراحل التدريب أربع مراحل هي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة أعداد أهداف التدريب.

وهاتان المرحلتان تتعامل فيهما الإدارة ممثلة في الرئيس أو المدير مع المشكلات واحتياجات

العمل:

1- مرحلة تنفيذ التدريب.

2- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

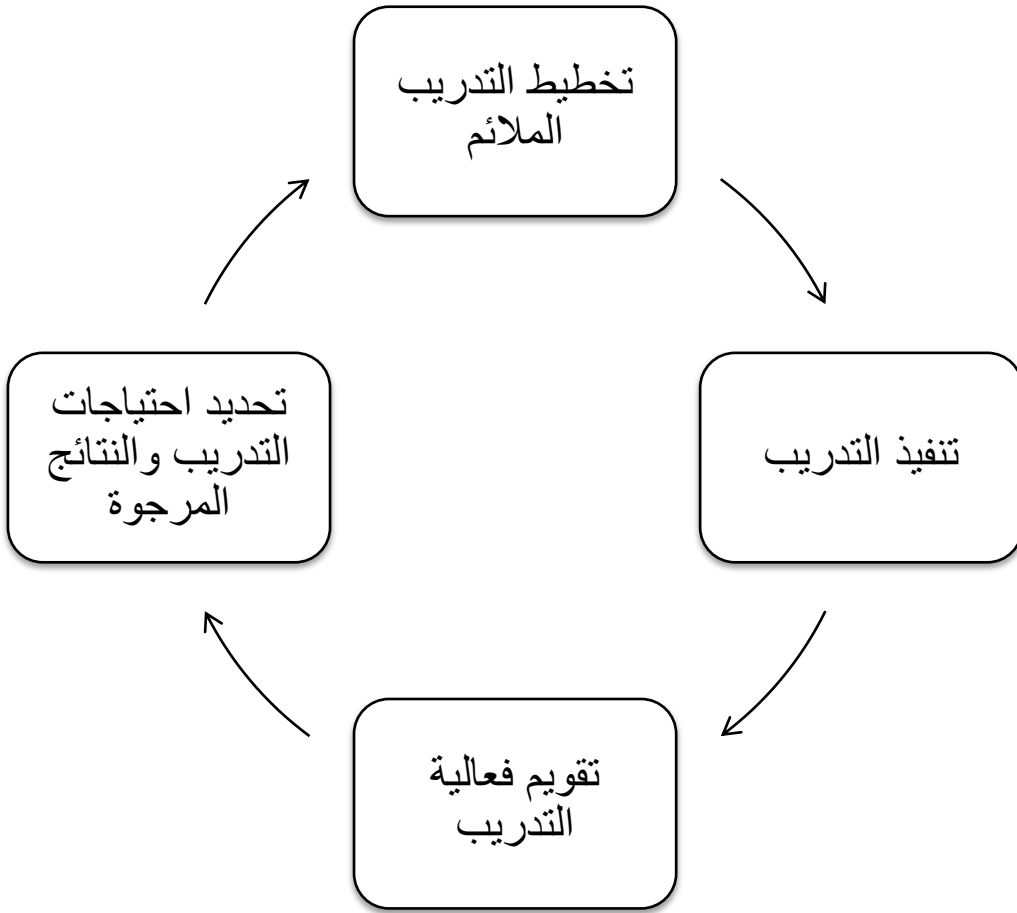
وهاتان المرحلتان يتعامل فيهما المدير أو المسؤول عن الشؤون التدريبية في المؤسسة مع الحلول

للمشاكل عن طريق المعلومات التي يتحصل عليها من واقع التدريب .

ويعرف جل بروكس (1999) في كتابة "قدرات التدريب والتطوير" مراحل التدريب في أربع مراحل

كما هو موضح في الشكل التالي:

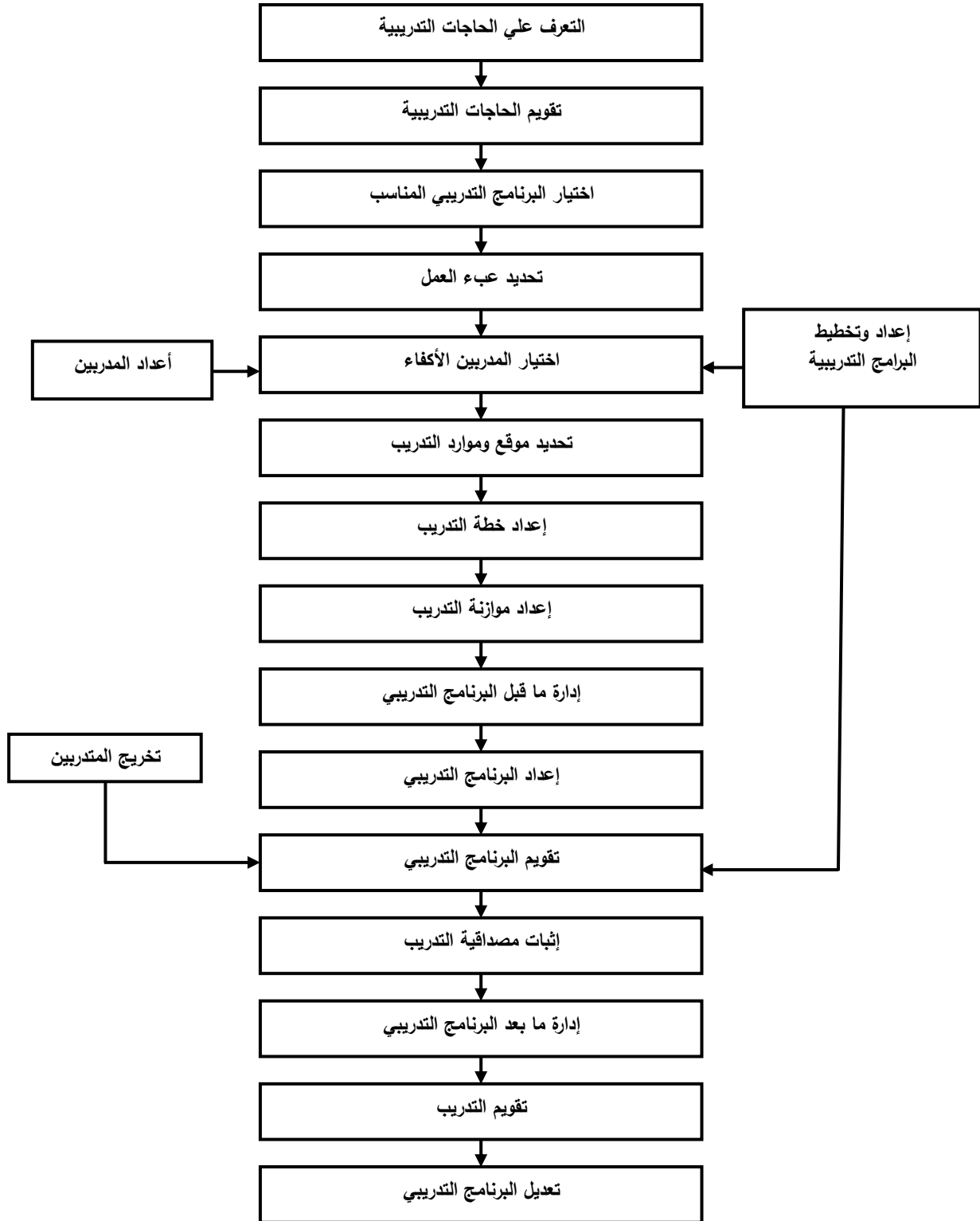
شكل رقم (3): مراحل التدريب



المصدر: جرد بواسطة الباحث 2015

بينما ذكر ويلز (2008) مراحل التدريب كالتالي:

شكل رقم (4): مراحل التدريب



المصدر: (ويلز 2008)

بينما يرى ديسلر (2005) إن مراحل التدريب خمسة مراحل وهي:

1- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم.
- الاستعانة بالبحوث العلمية لتطوير المعرفة القابلة للقياس.

2- مرحلة تصميم معينات التدريب وذلك من خلال:

- جمع الأهداف الإرشادية والوسائل ووصف وتسلسل المستوى والأمثلة والتمارين والأنشطة.
- التأكد من وضوح الأدوات المستخدمة من الكتيبات وصور الفيديو.
- ضمان جودة وفاعلية عناصر البرامج التدريبية.

3- مرحلة اختيار مدي صحة محتوى البرامج التدريبية ويمكنك تحقيق ذلك عن طريق الدخول وتصحيح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور ثم قم بتصميم المراجعات النهائية على أساس نتائج محدودة لضمان فعالية البرنامج وجودته.

4- مرحلة تنفيذ البرنامج.

5- التقييم والمتابعة وذلك عن طريق:

- التفاعل ويتم هذا التفاعل مباشرة بين المتدربين والتدريب.
- التعليم ويجب هنا استخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تعلمه المتدربين بالفعل.
- السلوك وهنا يتم ملاحظة ردود أفعال المدربين نحو أداء المتدربين بالفعل.
- النتائج.

وفي الفقرات القادمة، سيستعرض الباحث هذه المراحل بنوع من التفصيل.

المرحلة الأولى: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية

يشتمل النشاط التدريبي بصفة عامة وأساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لتنمية وتطوير مهارات الأفراد ويمكن ترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تعود بالفائدة على المؤسسات والأفراد على حد سواء، وهناك عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية من حيث التحليل ومنها:

1- الاحتياجات التدريبية عبارة عن مجموعة تغييرات مطلوب إحداثها في اتجاهات ومهارات ومعارف الأفراد وذلك بهدف تطوير أدائهم لمواجهة كل المشاكل والصعوبات التي تعترض الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد في المؤسسة (الصيرفي، 2009).

2- الاحتياجات التدريبية هي: عبارة عن المعرفة والمهارة التي يكتسبها الفرد العامل بهدف النجاح في أداء العمل المطلوب منه .

3- تحليل الاحتياجات التدريبية: هو عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وتحديد حاجة الأفراد من التدريب كما تعني الاحتياجات التدريبية للفرد والتي تمكنه من أداء دوره الحالي حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية (حسن، 2005).

على ضوء هذه التعريفات يمكن القول إن كان هناك فرد من الأفراد يحتاج للتدريب فهذا يعني أن هناك فجوة بين أدائه الحالي والأداء المطلوب منه وهنا لا بد من وضع مفهوم للأداء الفعلي والأداء المرغوب منه وبهذه الطريقة يمكن قياس حجم العمل الذي يؤديه هذا الفرد خلال فترة محددة ثم تتم مقارنتها بالحجم الأمثل المطلوب انجازه اعتماداً على الأرقام القياس للأفراد الآخرين الأكثر مهارة وأداء. ويمكن طرح السؤال التالي:

هل التدريب هو الوسيلة الوحيدة لسد فجوة الأداء؟

لقد رصد David Osborne أربعة أسباب لفجوة أداء الفرد وبالمقابل رصد وسائل لعلاج هذه الفجوات وهي:

- أ- قلة الحافز: ووسيلة علاجها ذلك هو حفز الأفراد والعاملين.
- ب- قلة الموارد: ووسيلة علاجها هي توفير الموارد اللازمة .
- ت- عدم ملاءمة العامل للوظيفة: ووسيلة علاجها لتصميم الوظيفة لتتلاءم مع مهارات العامل: أو استبدال العامل بآخر يناسب شغل الوظيفة.
- ث- ضعف التدريب: ووسيلة العلاج هي توفير فرص تدريبية تحقق الأهداف المطلوبة في العمل من ناحية مع مهارات الفرد وتؤدي إكسابه للمهارات الجديدة.

2- احتياجات التدريب:

إن معظم المصارف والشركات في العالم تقوم بتحديد نوعية التدريب الذي تحتاجه لتنمية أفرادها العاملين، إلا أن بعض هذه المؤسسات تسعى لتدريب العاملين لديها على إعطاء جرعات تدريبية محددة هي أسس الحاجة لها لتدريب الأفراد العاملين عليها. وذلك بهدف إكساب الأفراد مهارات جديدة لتحقيق أهدافها، وبالتالي تقوم تلك المؤسسات بتحديد الاحتياجات اللازمة للمجالات التي تستفيد منها وتقوم بتدريب الأفراد عليها لضمان أداء جيد وإنتاجية عالية وبالتالي يقوم الخبراء الأخصائيين في مجال التدريب في المؤسسة بتحليل هذه الاحتياجات قبل أن تختار برنامج التدريب (Charney & Conway, 2005). وهناك بعض الأسئلة التي توضح احتياجات المؤسسة إلى التدريب ومن هذه الأسئلة:

أ- ما هي المزايا المالية التي سوف تنتج عن التدريب؟

ب- ما هي الفجوة بين الأداء المرغوب وبين الأداء القائم بالفعل؟

ت- ما هي الموارد المتاحة للتدريب؟

ث- ما هي التكلفة التي يحتاجها التدريب؟

ج- ما هي النتائج التي نتوقعها من التدريب؟

ح- من يحتاج للتدريب من الموظفين؟

خ- من يقوم بالتدريب؟ وهل هناك فعلاً مقدرة على توفير التدريب اللازم؟

بمجرد أن تتوافر الإجابة على هذه الأسئلة يمكن للمؤسسة عن طريق الخبراء لديها تحديد نوع البرنامج التدريبي الذي تحتاج إليه. هناك بعض المؤسسات تحتاج إلي برامج تدريبية معينة ومدربين أكفاء لتدريب أفرادها ذوي التخصصات فمثلاً في مدينة South Carolina الأمريكية تمنح العديد والمعاهد المحلية دورات تدريبية موجه نحو صناعة النسيج وفي مدينة New York هناك جامعة محلية تقوم تدريباً في مجال صناعة الطيران.

3- أسباب الحاجة للتدريب:

أ- عند إعادة تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف زيادة فعاليتهم وأدائهم في العمل وموجهه تغييرات العمل المستمرة .

ب- عند إجراء إعادة التنظيم في المؤسسة

ت- عندما تشعر المؤسسة بأن مستوى الأداء بشكل تام غير مقنع من قبل الأفراد العاملين لديها.

ث- عند تطبيق أنظمة ولوائح جديدة تحتاج إلي تأهيل الموظفين والأفراد العاملين للتعامل معها.

ج- عند تطوير أدلة وإجراءات ونماذج في المؤسسة تحتاج إلي تدريب معين يواكب ذلك التطور والتغيير .

ح- عند إدخال أجهزة آلات وتقنية جديدة لإستخدامها في مجالات العمل والمهام.

خ- عند التغيير في مهام العمل أو الموقع للعاملين والموظفين.

4- تحليل الاحتياجات التدريبية:

إن تحليل الاحتياجات التدريبية يجعل المسؤولين قادرين على التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية وتلبيتها بطريقة تحقق الفعالية وقللة التكلفة وفيما يلي بعض الأفكار التي من خلالها يتم التأكيد من فعالية التدريب للمؤسسة وتنمية العاملين وسد حاجة المؤسسة بالشكل المطلوب (السيد، 2007 وعباس، 2006)، وتستطيع إيجازها فيما يلي:

أ- عمل مسح شامل للاحتياجات التدريبية لفعالية استراتيجيات التدريب عن طريق:

- وضع مؤشرات ميزانية التدريب.
- وضع أسبقيات الاحتياجات التدريبية.

• وضع مواعيد تنفيذ الدورات.

ب- الحصول على معلومات مفيدة وسريعة وسهلة للقراءة تحتوي على أسئلة واضحة.

ت- جمع المعلومات اللازمة عن خلفية الموظفين. مثل مستوى تعليم الموظف والدورات السابقة التي تلقاها في الخارج ومدته خدمه في المؤسسة.

ث- التفريق بين الاحتياجات التدريبية للكفاءة الوظيفية وبين الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني للوظائف المستقبلية.

ج- ضرورة تحليل المعلومات اللازمة عن الدورات التدريبية الجديدة الخاصة.

ح- تقييم فعالية النماذج الأخرى المستعملة في مسوحات الاحتياجات التدريبية (مثل التقييم السنوي وإرشاد المديرين والتعلم الوظيفي).

خ- الاجتماع مع المديرين ورؤساء الأقسام لتحديد:

• من يحتاج التدريب في المؤسسة.

• تحديد فجوات الأداء الرئيسية للفرد والمهام الموكلة له.

• المجالات أو المستويات التي يجب التركيز عليها في المؤسسة.

• تحديد المشكلات التي يجب على التدريب أن يحلها.

بعد جمع المعلومات ووضع الخطط اللازمة من قبل متخذي القرار التدريبي المؤسسة يجب أن يتناول التقدير.

• المشكلة الأساسية "السبب".

• الحل المقترح.

• التكلفة والفائدة التي تمت من الدورة التدريبية للفرد .

هناك مصادر لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة هي :

1- تحليل المنظمة

2- تحليل العمل

3- تحليل الفرد

4- تحليل الأداء

وعن طريق نتائج هذه التحاليل الأربعة يرى الباحث انه يمكن الإجابة على الأسئلة التالية لتحديد

جوانب الخلل والقصور وتوضح الجوانب المراد تنميتها في الفرد العامل لمواجهه تغييرات في العمل والأداء المهام للفرد العمل (Armstrong, 2001)، ومن هذه الأسئلة:

• أين يقع التدريب؟

• ما هو عيب التدريب؟

- ما هو المحتوى التدريبي؟
- ما هي فئة التدريب؟
- متى سوف تتعكس نتائج التدريب الملموسة؟
- ما هو مستوى التدريب؟

5- أنواع الاحتياجات التدريبية:

هناك احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية فالاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين والأفراد التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سوف يحتاجها الأفراد للتدريب عليها في المستقبل وهناك نوع آخر من الاحتياجات التدريبية يشمل على فترات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وتمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب في المستقبل أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي ويوضح الشكل التالي أنواع الاحتياجات التدريبية (السكرانة، 2009).

6- طرق تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية: (الطائي وآخرون، 2006)

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية منها نموذجين:

- نموذج التحليل الرباعي.
- نموذج تحليل البيانات الداخلي.

أولاً: نموذج التحليل الرباعي: Swot

وفي هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي:

- 1- مناطق الضعف في المؤسسة Weaknesses .
- 2- مناطق القوة في المؤسسة Strengths .
- 3- تحديد التهديدات Threats .
- 4- تحديد الفرص Opportunities .

وفي ضوء المعلومات التي يتم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد وتحليل الاحتياجات

التدريبية للعاملين بالمؤسسة من خلال:

- 1- التدريب على كيفية تقليل أو إلقاء أماكن الضعف في المؤسسة.
- 2- التدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.
- 3- التدريب على الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمؤسسة.
- 4- التدريب على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجه المؤسسة وكيفية تجنبها في المستقبل.

ثانياً: نموذج تحليل البيانات الداخلي IDA:

وهذا يضم مصادر المعلومات ولقد أشار جل بروكس Jill Brooks في كتابه "قدرات التدريب والتطوير ما يلي:

- 1- توجد في خطة العمل مهمة ورسالة وأهداف للمنظمة.
 - 2- إحصائيات القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة .
 - 3- مؤشرات بيئة المنظمة مثل العينات - الحوادث - الانضباط - الإنتاجية - الشكاوى - المرض - وحلقات الجودة.
 - 4- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات متوقعة في الممارسة .
 - 5- المعلومات المالية- مثل الموارد المتاحة - كيفية استخدام هذه الموارد؟ كم من هذه الموارد متاح للتدريب والتطوير؟
 - 6- معلومات عن الإنتاجية: وهل هناك تغيرات تحدث أو متوقعة؟ وهل مستويات الإنتاج محققة؟ هل يستفاد من جميع العاملين؟
 - 7- هل هناك مشاكل في الجودة والأداء؟
- 7- مفهوم تخطيط التدريب:**

يقصد بالتخطيط إعداد مجموعة من البرامج التدريبية التي تقدر المؤسسة تنفيذها ومن أهداف المؤسسة عن طريق تنمية وتطوير الفرد العامل لديها ويمكن أن يكون هذا التخطيط لفترة طويلة الأجل أو قصيرة الأجل. ويرى الباحث إن تخطيط التدريب يجب أن يبنى على أساس سليم قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات واتجاهات ومهارات معينة أو محتملة يراد علاجها ويراعي عند تحديد الاحتياجات التدريبية النقاط التالية: (أبو شيخة، 2010)

أولاً: يجب التنبيه على أن المشكلات التي يتم تحديدها في سبيل تنمية الفرد العامل بالمؤسسة قد لا تعالج عن طريق التدريب إذ يمكن مواجهة بعضها بأساليب أخرى (فنية أو إنتاجية أو تنظيمية) ومن هنا كان مهماً تحديد تلك المشكلات التي يمكن للتدريب حلها وخصوصاً المشاكل التي لا يستطيع مواجهتها.

ثانياً: صعوبة عملية تخطيط التدريب لكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التدريبية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التدريب.

ثالثاً: تختلف طرق تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المستوى الإداري المطلوب تدريبية وذلك نتيجة للاختلافات الموجودة في كل مستوى من حيث الأداء والاختصاصات.

رابعاً: إن التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على تحليل النظم التي توضح أين تقع الحاجة للتدريب وتحليل العمل الذي يوضح نوع التدريب المطلوب ويحدد العاملين والأفراد الملائمين للتدريب في المؤسسة.

خامساً: اختلاف الاحتياجات التدريبية باختلاف الوظائف في المؤسسة. (المدني، 2008)

- مراحل تخطيط التدريب:

أ- تخطيط الكادر البشري:

يعتمد التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات أو المنظمات الإدارية داخل المؤسسات عادة وبدرجة أساسية على توافر معلومات صحيحة وواضحة ودقيقة عن الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث مستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية وهذه تعتبر معلومات مهمة ومفيدة في مرحلة التخطيط لتوفير الاحتياج التدريبي لهؤلاء الأفراد العاملين في المؤسسة (عبدالباقي وآخرون، 2007).

ب- تحديد نوع التدريب:

يتوقف اختيار نوعية التدريب للأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنشأة عادة على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعية تلك الاحتياجات وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المؤسسة لان هناك أنواع موجودة ومختلفة من أنواع التدريب مثل الدورات التدريبية المتخصصة في المجال التقني أو الفني أو الإداري أو الدورات التدريبية الخاصة أو العامة ولذلك لا بد وأن يتم تحديد من يحتاج لهذه الدورات ونوعيتها من قبل ذوي الاختصاص والقرار في هذا الشأن بالمؤسسة (الصيرفي، 2009).

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نجاح التدريب في أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث يعتبر ذلك المؤشر الذي يواجهه التدريب من خلاله التوجه الأمثل والذي يحقق زيادة الإنتاجية وزيادة الأداء للموظفين ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة (الصيرفي، 2009).

ث- ميزانية التدريب:

إن خطة التدريب تتأثر كثيراً بحجم التمويل المخصص للتدريب لأن ميزانية التدريب تتمثل في أغلب المؤسسات العامة والشركات الخاصة ويحدث هذا الاختلال لكون بعض القائمين ينظرون إلى التدريب على أنه نشاطاً ثانوياً في مسيرة المؤسسة (الطعاني، 2009)

ج- تحديد أماكن التدريب:

بعض المؤسسات والشركات تقوم بتدريب الأفراد العاملين والموظفين داخل مراكز تدريبية في المؤسسة لغرض التدريب بينما ترى بعض المؤسسات الأخرى أنه من الأفضل إرسال أفرادها وخاصة ذوي التخصصات إلى مراكز ومعاهد تدريبية خاصة لتنمية موظفيها العاملين في المجالات التقنية والتكنولوجية والإدارية.

ويوضح الجدول التالي تحديد وتوزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب والتي حددها ويلز (2008).

جدول رقم (3): توزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب

المسؤولية	الخطوات
مدير التدريب	التعرف عن الحاجات
مسئول التدريب ومدير التدريب	تقويم الحاجات
مدير التدريب ومسئول التدريب	اختيار الدورات
معدو الدورات	إعداد الدورات
مدير التدريب	تحديد عبء العمل
مدير التدريب	اختيار المدربين
مدير التدريب	إعداد المتدربين
معدو الدورات	ترخيص المتدربين
مديرالتدريب ومسئول التدريب	التعرف على مواقع وموارد التدريب
مديرالتدريب	إنهاء الموازنة
مدير التدريب لجأن التطوير	إنهاء خطة التدريب
مسئول التدريب	إدارة ما قبل الدورة
المدربون	إعداد الدورة
المدربون	تقديم الدورة
المدربون	إثبات مصرفية التدريب
مسئول التدريب	إدارة ما بعد الدورة
المشاركون والمديرون والمدربون	نقل التعليم
المدربون ومدير التدريب	تقويم التدريب
مطورو الدورة والمدربون	مراجعة الدورات

المصدر: ويلز، 2008.

- ومن هنا يرى الباحث أن هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عن عملية تخطيط التدريب وهي:
- 1- **تحديد خطط المؤسسة الاستراتيجية والسنوية:** وهنا يجب وضع خطة التدريب بحيث تتناسب مع سياسة وأهداف المؤسسة لأن توافقها مع الخطة السنوية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة.
 - 2- **أهداف وسياسات المؤسسة:** يتطلب ربط أهداف التدريب بسياسات وأهداف المؤسسة حتى يحقق التدريب الهدف الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على الفرد والمؤسسة ككل.
 - 3- **توضيح مهام واختصاصات الإدارات داخل المؤسسة:** ونعني بذلك تحليل أعمال ومهام الأفراد والموظفين المراد تدريبهم وذلك لاختيار البرامج التدريبية لمهام واختصاصات الإدارة والموظف داخل التنظيم الإداري في المؤسسة.
 - 4- **تحديد المستوى التعليمي والخبرة العلمية للموظفين:** عند البدء في وضع خطة التدريب لا بد من تحديد مستويات وخبرات الموظفين وذلك لتصميم البرامج التدريبية الملائمة لكل مستوى وبالتالي يتم تحقيق احتياجاتهم التدريبية المناسبة.
 - 5- **الإمكانات المتاحة لنشاط التدريب في المؤسسة:** وتتوقف ذلك على مدى وجود إمكانيات مالية متاحة للتدريب واهتمامات الإدارة العليا بالتدريب.

- العناصر المؤثرة في تخطيط التدريب:

توجد بعض العناصر التي تؤثر على وضع الخطط التدريبية بالنسبة للمؤسسة أو الشركة أو أي منشأة خاصة وهي: (شاويش، 2005).

أ- تحديد الأهداف:

وهي المهمة الأولى لوضع خطة التدريب وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وملموسة ويمكن تحقيقها سواءً من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

ب- إعداد الخطة وإقرارها:

هنا يتم وضع الجدول الزمني لتنفيذ الخطة التدريبية ثم يتم إقرار الخطة من قبل القيادة العليا للتنظيم في المؤسسة ويعتمد اعتماد الخطة التدريبية على مدى تكامل عناصرها وتوفر المعلومات والدراسات عن جميع مكوناتها.

ت- التنبؤات المستقبلية:

يجب على إدارة التدريب في المؤسسة القيام باستطلاع الاتجاهات والتغيرات المستقبلية التي قد تحدث ويكون لها تأثير كبير على خطتها التدريبية .

ث- وضع برنامج العمل:

بعد تحديد ووضع الأهداف للتدريب يقوم عادة مدير التدريب بوضع برامج يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف ولا بد لهذا المدير من تحديد طبيعة ونوعية التدريب الذي يحقق حاجة الأفراد والإدارات في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التدريب

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب تأتي مرحلة تنفيذ هذا التدريب وترجمة هذا التخطيط التدريبي الذي تم من خلال واقع تنفيذي وذلك لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أصلاً للتدريب. ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدرب وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدرب فقط وفي نفس الوقت يجب مراعاة بعض العوامل التي تجعل مواد التدريب متطابقة تماماً مع حاجات المتدربين وهي: (الزيادي، 2006)

- 1- أن يتعرف المتدرب على حاجات المتدربين.
- 2- على المدرب أن يكون ملمّاً بالمواضيع التدريبية في البرنامج التدريبي بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون لنفس البرنامج.
- 3- على المتدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.
- 4- تحديد الموقع والمكان الذي يتم فيه تقديم البرنامج التدريبي وتحديد عدد المتدربين المراد تدريبهم.

- خطوات تنفيذ التدريب:

تتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر من أهمها:

أولاً: اختيار المدرب:

المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة والمهارة وتعليمها للمتدرب، ويعتبر المدرب هم الخبير الذي تستعين به المراكز التدريبية داخل وخارج المؤسسة لمواجهه الاحتياجات التدريبية لأفرادها العاملين والموظفين والمسؤولين. وقد يكون هذا المدرب تابع للقطاع التدريبي أو من خارج المؤسسة، ويعتبر المدرب أحد عناصر التدريب الأساسية فإما أن يكون قائداً ناجحاً يستفيد منه المتدربون أو قائداً فاشلاً لا يستفيد منه المتدربين ويؤثر سلباً على أدائهم ويتسبب في إهدار الوقت والجهد والمال للمؤسسة بصفة عامة لذلك تقع على المدرب مسؤولية نجاح التدريب ومدى إمكانية الاستفادة منه للإفراد والمؤسسة على حدي السواء. ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب بحث يكون مؤهلاً لهذا الدور (الطعاني، 2002).

ويجب على المدرب أن يتحلى ببعض الأدوار والمهارات والصفات وذلك من خلال:

- دورة كمدرب وناصح ومرشد وكمصدر للمعلومات ودوره كمستشار وباحث ومخطط.
- ومن المهارات التي يجب أن تتوفر في المدرب (مهارة الاتصالات - مهارة التفاعل - مهارة التقويم - مهارة الملاحظة - مهارة استخدام لغة الجسم - مهارة الإنصات).

- ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب: "الموضوعية -التواضع -اللباقة -الأدب والذوق -البشاشة -الصدق -النظافة-الأمانة-التعاون -الثقة بالنفس-الديمقراطية -الهدوء -الصبر -الاعتدال في الأمور -المشاركة مع المتدربين".

ثانياً: اختيار المتدربين:

المتدرب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب وتمثل عملية اختيار المتدرب الخطوة المهمة في سياسات التدريب وعند عملية اختيار المتدرب أو المتدربين لحضور أي دورة تدريبية أو برنامج تدريبي خاص يجب مراعاة النقاط التالية عند الاختيار:

- 1- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
- 2- حاجة المتدرب الفعلية للتدريب.
- 3- المؤهلات العلمية للتدريب ومدى ملاءمتها للبرنامج التدريبي.
- 4- المشكلات التي تواجه المتدرب في واقع عمله.
- 5- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
- 6- مدة وخبرة المتدرب في العمل.
- 7- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي. (عبدالباقي، 2007).

ثالثاً: إعداد المادة التدريبية:

وهي عبارة عن الحقيبة التدريبية والتي تشتمل على المحاضرات والمقالات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية وغيرها من الأشياء المكتوبة والتي توزع على المتدربين ويستعين بها المدرب أثناء فترة البرنامج التدريبي. توجد نقطة هامة جداً يرى الباحث أنها تتركز حول محتوى البرنامج التدريبي وموضوعيات معينة تتحدد عادة في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة والمهارات والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وأنماط السلوك والاتجاهات التي من الممكن تنميتها للأفراد (عقبلي، 2009).

بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة للبرنامج التدريبي هي:

- 1- الالتزام بفلسفة وأهداف البرامج التدريبي وتوجيهاته.
- 2- التركيز على المتدرب ومعرفة تخصصه وطبيعة مهامه الوظيفية واحتياجاته التدريبية لأداء الهام المطلوبة منه في العمل.
- 3- أن تكون المادة مستمدة من واقع عمل المتدربين وذات معني لهم.
- 4- الجمع بين الناحية العلمية التطبيقية والناحية النظرية في البرنامج التدريبي.
- 5- أن تتناسب المادة مع مستوى المتدربين الذين سيشترون في البرنامج التدريبي.
- 6- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

- 7- أن تراعي المادة التدريبية الدقة والموضوعية والحدثة.
- 8- أن تتناسب مع الزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
- 9- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.
- 10- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة وواضحة.

رابعاً: تحديد مكان التدريب:

قد يكون التدريب داخل مراكز التدريب في المؤسسة أو في خارجها، لأنه ربما تكون هناك برامج تدريبية يقع عليها الاختيار لسد احتياجات المؤسسة من الموظفين ذوي الاختصاصات ولا توجد هذه البرامج داخل مراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة (عبدالرحمن، 2010).

خامساً: تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب في المؤسسة الزمان المناسب للتدريب حتى لا يتعارض مع مهام المتدرب ويؤثر على الانجاز في العمل، ويتم تحديد زمان التدريب عادة بناءً على أهداف البرنامج وطبيعة موضوعه والمستوى الإداري والعملي للمتدرب وارتباطاته بالعمل في المؤسسة (عبدالرحمن، 2010).

سادساً: اختيار الأساليب التدريبية:

يجب استخدام أساليب تدريبي تتماشى مع الهدف من التدريب وقد تم ذكرها في نقاط سابقة في هذا الفصل.

سابعاً: اختيار وسائل التدريب المساعدة:

على المدرب الكفاءة أن يختار وسائل التدريب المساعدة والمناسبة للبرنامج التدريبي ولقد تم شرح هذا في الفصل الأول في المبحث الثالث (عبدالرحمن، 2010).

ثامناً: إعداد قاعة التدريب:

لا بد للمدرب من إعداد قاعة للتدريب تتوفر فيها النظافة والإضاءة والتهوية وأجهزة تكييف جيدة وتحديد مكان المدرب وتوفير لوحات بأسماء المتدربين وتوفير الشاي والقهوة والماء وتوفير الوسائل والمساعدات البصرية والأفلام والمقاعد والماصات اللازمة للمتدربين (الزيادي، 2006).

تاسعاً: تقديم البرنامج التدريبي: وذلك من خلال:

- 1- وصول المدرب.
- 2- وصول المتدربين.
- 3- ترحيب المدرب للمتدربين.
- 4- تقويم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومختصر.
- 5- توزيع الأفلام والأوراق للمتدربين.
- 6- توزيع نموذج تعارف على المتدربين.

7- الطلب من كل متدرب أن يعطي نبذة عن عمله واسمه ومهامه وإدارته التي يعمل بها في المؤسسة وحالته الاجتماعية .

الجهة التي تقوم بتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية:

تختلف الجهة التي تقوم بهذه المهمة التدريبية من مؤسسة إلى أخرى وهناك مؤسسات تترك لهذا الأمر الصلاحية الكاملة لإدارات التدريب الملحقة داخل تنظيماها.

يقول: "أحمد باشات في كتابة أساس التدريب الإداري": أن عنصر التنفيذ الأساسي للتدريب هو التجهيز والإعداد للعمل التدريبي ويمكن النظر على أن المدربين والمحاضرين ومصممي البرامج التدريبية هم المسؤولون عن سير النشاط التدريبي". وقد تختلف الجهة التي تكون مسؤولة عن متابعة التنفيذ والبرامج التدريبية في المؤسسات أو المنظمات. (باشات، 2005).

فقد تعهد هذه المهمة لإدارة الرئيس المباشرة في الإدارة داخل المؤسسة والذي بدوره يقوم بتكليف موظف آخر يكون على وظيفة أخصائي التدريب ويكون تابع للإدارة وتحت إشرافه. وقد تنشئ الإدارة مركز تدريبي يتولى ذلك المركز إعداد كافة البرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسة.

وقد يكون عن طريق إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بالتنسيق مع مركز التدريب كما هو الحال في بعض المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الرابعة: تقييم التدريب

تعتبر مرحلة تقييم التدريب من أهم المراحل حيث يظهر من خلالها جدوى ومدى نجاح التدريب واثره على المسار الوظيفي والأداء الخاص بالمتدربين.

يقصد بتقييم أداء العاملين والأفراد قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم. وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. (عبيد، 1992)

كما ذكر آخر أن تقييم أداء الأفراد أو الفرد العامل في المؤسسة هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل مصنف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالانتشار إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (عقيلي، 2009)

يقول "كمال المفتي" أن التقويم أو التقييم وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء الموظف ومسلكه في العمل خلال فترة معينة ومدى كفاءته للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحافز والمستقبلي. (مفتي، 1989).

ومن خلال استعراض العديد من التقييمات السابقة لبرامج تدريبية، وجد الباحث بأن التقييم يجب

عن الأسئلة التالية:

1- ما الذي حققه التدريب من نتائج؟

2- ما هي درجة الكفاءة والفعالة التي حققها؟

3- هل حقق الأهداف التي من أجله تم إقامة البرنامج؟

وعند الإجابة على هذه الأسئلة الخاصة بالتقييم على الإدارة أن تضع في حساباتها النقاط التالية:

أ- لا يقتصر تقييم التدريب على قياس نتائج التدريب بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التدريبي ويستمر أثناء انعقاد البرنامج التدريبي ويجرى بعد انقضاء التدريب بفترة معينة ويشمل التقييم عدة جوانب هي (ردة الفعل عند المتدربين - التعلم الذي حصلوا عليه - السلوك - الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد).

ب- إن التقييم الجيد يربط الأهداف التي تشتق من المعايير والتي تقاس بها النتائج المحققة من التدريب.

ت- يمكن استخدام بعض الأساليب للتقييم والتي يمكن اختصارها في قوائم الاستفتاء والاختبارات والتمارين والمناقشات والتجربة الفعلية ويجب أن تختار الإدارة المعنية بالشؤون التدريبية للأفراد في المؤسسة من هذه الأساليب ما يناسب ظروف تطبيقها (السيد، 2007).

ويمكن القول بأن مرحلة تقييم التدريب تعتبر الرحلة الأخيرة في مراحل التدريب وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف فيها لمعرفة تطوير العمل التدريبي وتحسين خطط التدريب وتطويرها.

ويعرف جرينيل (1995) مصطلح التقييم "بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله".

ويعرف ويلز (2008) تقييم التدريب "بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المخصصة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمؤسسة"

ويرى أرمسترونج (2001) أن تقييم التدريب هو أنه محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج أهمية تقييم التدريب في ضوء تلك المعلومات. وترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي (1997) إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختبار وتبني وتعديل الأنشطة ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية معقدة تهدف لقياس ما تم تحقيقه من نتائج وأهداف تدريبية.

- أهداف تقييم التدريب:

بالنسبة لأي إدارة مختصة بشؤون تدريب الأفراد في المؤسسات العامة أو التقييم عملية التدريب وتهدف إلى تحقيقها وهي: (شاويش، 2005)

الهدف الأول: الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة وتطورات معينة.

الهدف الثاني: التعلم: التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الذي حصل والتطوير والتحسين نتيجة للعملية التدريبية.

الهدف الثالث: التطوير: ويقصد بذلك التطوير في البرامج المستقبلية بحيث يصبح هدف البرامج أكثر فعالية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

الهدف الرابع: ترشيد العملية التدريبية في المستقبل حتى يصبح التدريب الذي يتم تقديمه بفعالية أكبر وكفاءة عالية.

يرى جل بروكس (1999). في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" أن هناك عواقب تؤدي إلى عدم

تقييم التدريب هي:

- 1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
- 2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه.
- 3- لا يمكن فحص تحاليل مذكرة الصميم.
- 4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.
- 5- فقد زمن التحريك المتدربين.
- 6- إضافة التغيير في الأداء التدخل تعتبر مستحيلة.
- 7- نقل التعلم لا يمكن قياسه.
- 8- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.
- 9- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.
- 10- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة (تغذية عكسية).

الأسس العامة لتقييم التدريب وأنواعه:

- 1- أن تسترشد عملية التقييم بالمنهج العلمي.
- 2- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- 3- أن يكون التقييم شاملاً.
- 4- أن يكون التقييم عملية مستمرة.

- 5- أن يتم تحديد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد ومقابل للقياس.
- 6- أن يتم التقييم بشكل جماعي.
- 7- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والنفقات بقدر الأماكن.
- 8- أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.

- أنواع التقييم التدريبي: (الطائي وآخرون، 2006)

- 1- التقييم الجزئي أو الكلي أو التقييم الشامل.
- 2- تقييم داخلي وخارجي.
- 3- تقييم قبلي وتقييم بعدى.
- 4- تقييم كمي وكمي وتقييم كمي كمي.
- 5- تقييم مستمر وتقييم نهائي.
- 6- تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم بعد انتهاءه وتقييم بعد انتهاءه بفترة.

- نماذج تقييم التدريب:

توجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

نموذج كيرك باتريك: Kirk Patriek هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية ويفتح كيرك باتريك أربعة مستويات تقييم التدريب هي:

المستوى الأول: رد الفعل **Reaction** حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المتدربين وأفكارهم فيما يتعلق بتطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني: التعلم Learning يتم فيه قياس التغييرات التي تمت في معارف ومهارات المتدربين.

المستوى الثالث: السلوك Behavior هنا يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المتدربين وطريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية .

المستوى الرابع: النتائج Result هنا يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبية في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات من هذه المستويات (باتريك، 2003)

نموذج سايرو: وضع هذا النموذج كل من WAR و BIRD و Racham في عام 1979م. في كتابتهم تقسيم التدريب الإداري. وهذا النموذج اسمه (CIRO) وهو يشتمل على:

- تقييم المحتوى. Contents
- تقييم مدخلات التدريب. In – put

• تقييم ردود أفعال المتدربين. Reaction.

• تقييم مخرجات التدريب. Out – put.

نموذج باركر: وفيه حدد باركر أربعة مستويات لتقييم التدريب هي:

1- رضا المتدرب "ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي".

2- المعارف التي اكتسبها المتدرب ويتم تقييم المستوى من خلال مجموعة من الاختيارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي.

3- أداء العمل: لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.

4- أداء المجموعة: حيث يتم هنا قياس وتقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي ويلاحظ أن هذا التقييم رغم أهميته يعتبر من أكثر مستويات التقييم صعوبة (Parker,2000)..

- أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools يمكن عن طريقها تقييم التدريب نذكر منها: (Parker,2000)

1- تقارير الأداء:

تعتبر تقارير الأداء مصدراً هاماً عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه ويمكن لمدير التدريب في المؤسسة اللجوء إلى هذه التقارير قبل وأثناء تنفيذ البرنامج التدريبي لمعرفة التغييرات التي طرأت على سلوك الفرد الوظيفي بما بعد دليل على فشل أو نجاح التدريب.

2- طريقة التجربة:

وهذه الطريقة تقوم على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء وبعد تقييم المجموعتين على أساس محدد تخضع أحدهما لبرنامج تدريب معين بينما لا تخضع الأخرى لأي برنامج تدريبي وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير التقييم ولذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي وبصفة عامة حسب مستوى التقييم فمثلاً أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج (الصيرفي، 2009).

3- المؤشرات:

وهنا يمكن قياس أثر التدريب عن طريقة جمع بيانات فقد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير والغياب وأخطاء العمل والشكاوى وهنا يمكن لمسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي وتقرير اتجاهه من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه (الصيرفي، 2009).

4- الملاحظة:

تعتبر عملية الملاحظة أداة من الأدوات المهمة في عملية تقييم التدريب إذا يقوم مسئول التدريب بدراسة النتائج التي حصلت في تغييرات واتجاهات المتدرب بعد التدريب ومن ثم تقييم مدى كفاءة وفعالية ما تلقاه من التدريب (الطعاني، 2002).

5- الاستبيانات.

6- استطلاع رأى المتدربين:

يمكن من خلال ذلك تقييم أثر التدريب على مرتباتهم الخاصة والتي توضح مدى جودة هذا التدريب من خلال أداءهم الخاصة (الطعاني، 2002).

7- المقابلات والمقترحات .

8- صندوق الشكاوى والمقترحات.

9- المقاييس.

10- الرجوع إلى الملفات والسجلات.

- مقاييس التدريب:

تنقسم مقاييس التدريب إلى أربعة قوائم حسب ما ذكرها ويلز (2008) الى التالي:

1- المقاييس المالية:

وتهتم المقاييس المالية لعنصرين هما:

التكاليف: ومن أمثلتها:

- الموازنة السنوية المخصصة للتدريب.
- استثمار التدريب لكل موظف خلال السنة.
- تكلفة توظيف المدرب في اليوم.
- تكلفة توفير يوم من التدريب بدون إعاشة.

- الإيرادات:

إذا كنت تدير مؤسستك التدريبية فسوف تهتم بالمقاييس التي تسمح لك بمقارنة إيراداتك بإيرادات

المؤسسات المشابهة وذلك من خلال استخدام:

- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في العام.
- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في اليوم.
- الإيرادات كنسبة مئوية لموازنة التدريب.
- الإيرادات بالنسبة لكل يوم من أيام الدورة.

2- مقاييس الاستفادة: وذلك من خلال الاستفادة من:

- استفادة المدرب:

- النسبة المئوية للتدريب المباشر.
- النسبة المئوية للوقت الذي يفتضه المدرب داخل الفصل.
- نسبة وقت تقديم الدورة وكم من الوقت.
- بقضية المدرب داخل الفصل الدراسي.

- استفادة المرفق:

وهي النسبة التي تكون فيه غرفة التدريب مستخدمه (الوقت).

- مقاييس الوقت: وتشمل:

- ساعات التدريب لكل موظف خلال العام.
- عدد الساعات اللازمة لتطوير ساعة واحدة من التدريب.
- النسبة المئوية للتدريب الذي يكتمل في خلال الحدود الزمنية.

- مقاييس العملية:

إن الأسئلة التالية توضح بجلاء عملية تقييم التدريب ومن هذه الأسئلة قياس النتائج التدريبية:

- هل ينلقي كل الأفراد تدريبياً للقيام بوظائفهم؟
- هل كفاءتهم تضمن جودة أداءهم الوظيفي؟
- هل اكتمل لديك تحليل الحاجات التدريبية؟
- كيف تختار الدورات التدريبية الجديدة؟
- كيف تضمن جودة هذه الدورات؟
- ما مدى كفاءة وفعالية المدربين في البرنامج؟
- هل لديك ميزانية للتدريب؟
- هل يوجد سجل تدريبي لكل لموظف لديك؟

مراحل تقييم التدريب: (المفتي، 1989)

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: وهذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها:

- تحديد دقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقعة تخفيضها من التدريب .
- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتوفر مكان التدريب المناسب.
- التأكيد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.
- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج التدريبي للتأكد من شروط القبول للبرنامج التدريبي تتطرق عليهم.
- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من البرنامج وحول موضوعاته وترتيبها .

ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ وذلك للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو من قبل وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.
- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
- مدى ملاءمة تصميم وتنظيم البرنامج التدريبي لأهدافه الرئيسية.
- مدى التزام المدرب بالمنهج التدريبي.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: وتهدف هذه المرحلة إلى:

- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.
- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.
- تقييم المتدرب والمدرّب.

المبحث الثالث

المسار الوظيفي والتدريبي

أولاً: المقدمة:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد (عبدالباقي، 2000).

وهناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين، و إعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية (عبدالباقي، 2000).

ونتيجة لتضخم أعمال المنظمات وتعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا ويصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم، ويرى الباحثون أن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، فيقيم كل عامل نقاط القوة والضعف في أدائه فيقدر فحص الترقيّة لديه ويمكن له الاستفادة منها في تحسين ظروف عمله من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، ويمكن للمنظمات أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، كما يمكن للمنظمات أن تلجأ إلى وضع رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال توفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم الارتقاء والتقدم والنمو في حياتهم الوظيفية (نصر الله، 2002).

ثانياً: مفهوم المسار الوظيفي:

قبل الحديث عن المسار الوظيفي والمسار التدريبي هنالك حقيقة هامة لا بد ان نشير اليها والتي ادت الي احداث ثورة حقيقية على المسار الوظيفي والتدريبي الاداري والتقني منهما والتي اشار اليها (ألفن توفلر) في كتابه (الموجة الثالثة) في الثمانيات حيث قال: "انها موجه تقودنا الي التغيير السريع وموارد بشرية ذات طبيعة جديدة تعتمد اعتماداً كلياً على ما قد تتطلبه الوظيفة من المعالجة الرمزية

ومعالجة المعلومة والعمل الذهني فالنظم الرمزية الجديدة مبنية على وظائف يستخدم فيها العاملون عقولهم ومعالجة المعلومات والمعرفة بل وحتى قواهم النفسية والذهنية والبداهة والخيال فهذا عصر جديد حلت فيه البروليتاريا الالكترونية والمعرفية محل الوظائف القديمة التقليدية " وكل هذا يوقع على كاهل المدير والمدرّب عبئاً كبيراً اضافياً وتحدياً جديداً في ضرورة اعادة وصياغة بناء المهنة- ادارياً وفنياً التي يقوم بها العاملون داخل مؤسساتهم لاسيما في القطاع الهندسي والتقني لاعتماده في الاساس الوظيفي على التقنية والتطور التكنولوجي الي جانب ضروريات التطوير التنظيمي والإداري (عبدالباقي، 2004).

والبروليتاريا الالكترونية هي عبارة عن مصطلح اطلقه (الفن توفلر) على العاملين الجدد اي الافراد في المؤسسات والمنظمات وبمواصفاتهم الجديدة حيث أصبح الافراد العاملون اليوم يقومون بمهامهم وواجباتهم عبر منظومة من المعلومات مستخدمين الشبكات الالكترونية والحواسيب في المستويات الادارية كافة. وبذلك رمز توفلر الي انتقال وتحول السلطة الي القاعدة في الهرم التنظيمي حيث هي الاكثر امتلاكاً للمعلومة ومتخصصة بعملها حسب رؤية توفلر الشخصية. وهذا بالطبع يقودنا الي النظر والتحليل بعمق في استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في المصارف (مصطفى، 2000).

أ- مفهوم المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه أفضل وتحمل اعباء ومسئوليات أكبر. ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية راسياً الي وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد (عناية، 2011).

وقد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف او الفرد خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها او مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى افقي او دون ارتباطها بمراكز اشرافية اعلى لذلك نجد ان للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما:

- **الاول:** ويتمثل في تدرج الموظف او الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسئوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل اعلى.
- **الثاني:** يتمثل في تدرج الموظف او الفرد من السلم الفني والتخصصي دون ان يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري.

ب- تخطيط المسار الوظيفي للعاملين:

وهذا يمثل الرؤيا الواضحة والاعداد الجيد والتنبؤ السليم بمجموع الوظائف والمهام المتسلسلة التي يقوم بها الفرد في تنظيم ما خلال تدرجه في حياته الوظيفية من خلال تقدمه الوظيفي مع ازدياد مسؤولياته عندما يشغل وظائف هامة ومتزايدة من الصعوبات والواجبات والتي تمثل النمط المتتابع للوظائف الذي يشكل الحياة الوظيفية للشخص او الطريق الذي يتألف من سلسلة من الوظائف تخصصه المؤسسة ليتحرك الافراد خلاله بحيث تشكل حياة وظيفة للفرد والتي تتمثل في الجوانب التالية (حسن، 2000):

- كافة الوظائف التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية.

- سلسلة الانشطة والخبرات العملية التي يمر بها الفرد خلال حياته في وحدة واحدة (مصلحة / وزارة / مؤسسة / هيئة).

ويلاحظ هنا اختلاف المؤسسات في التخطيط لها وتنفيذها لأنها تعتبر شيء ذاتي يتعلق بكل فرد ومؤسسة على حدة الا انها لا بد وان ترتبط بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الخدمة المدنية حيث انها تهتم بتحديد الكفايات الرئيسية للقوى البشرية وتقدير وتطوير هذه الكفايات من خلال التعلم المخطط الذي يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية (ماهر، 2007).

وعليه نجد ان تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في تصنيف الوظائف حيث انه يمكن تصنيف الوظائف الي مجموعات عامة ومنها مجموعات نوعية وتقسيمها الي ثلاثة مستويات حسب درجة الصعوبة وشروط الوظيفة حيث يتدرج الموظف من المستوى الأدنى الي الاوسط ثم الاعلى. وتضم هذه المسميات الوظائف الاشرافية والوظائف الفنية التخصصية والمستوى الاداري الاعلى حيث يتلقى الفرد دورات تدريبية على الوظيفة عامة ومخصصة وبرامج تطوير مهنية ووظيفية وادارية. وهنا لا بد وان نضع في الحسبان الي ربط هذه الخطة بالأمان الوظيفي للعاملين ضمانا لنجاحها والاستفادة القصوى من الموظف الذي اعدت له (الهيئي، 2004).

ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي:

ان التخطيط لتحديد المسار الوظيفي يأخذ اهمية خاصة للفرد وللجهاز الذي يعمل به لما له من علاقة بالمستقبل الوظيفي والاجتماعي. فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له الفرص فان ذلك سينعكس ايجابياً على انتمائه لعمله وللجهاز الذي يعمل فيه وبالتالي زيادة الرضى والقناعة الوظيفية والعكس تماماً. فان ضعف او عدم توفر برامج تنمية وظيفية فان الروح المعنوية للموظف تضعف وسيصل الامر به الي الاحباط والملل والي ضعف روح الابداع والابتكار لديه (عبدالباقي، 2000).

فتخطيط المسار الوظيفي له اهمية استراتيجية للتنظيمات فهو الوسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل. فالاتجاهات الادارية الحديثة بدأت بالاهتمام لمتطلبات الموظفين

لمسارهم الوظيفي وتطويره اكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها واصبحت برامج التنمية الوظيفية تهدف الي التوافق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات التنظيم من جهة أخرى (السالم، 2009).

- الاعداد لتخطيط المسار الوظيفي:

يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بعاملين اساسيين:

- **الاول:** المسار الوظيفي التقليدي المحدد في المؤسسة من خلال قانون الخدمة المدنية العام او امر التأسيس الخاص بها.
- **الثاني:** القدرات والاهداف الفردية للموظفين.

في الواقع فان غالبية الموظفين لا يعطون اهتماماً ملحوظاً لتخطيط مستقبلهم الوظيفي على الرغم من أهميته العظمى وفي المقابل فان هنالك عدداً محدوداً من الموظفين والمدراء والقياديين قاموا من تلقاء أنفسهم بالتغيير. ومن هنا فان الاعداد لتخطيط المسار الوظيفي يتطلب اجراءات يجب ان تتخذ على مستوى مجلس الادارة والادارة العليا لإنجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي (السالم، 2009)، وهي:

اولاً: تهيئة المناخ المناسب:

لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الادارة تهيئة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الادارة العليا وعلى القياديين في الوحدات الادارية ومدراء تخطيط القوي العاملة الاشتراك معاً في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية.

ثانياً: التغييرات في قانون الخدمة المدنية:

يتطلب برنامج تخطيط المسار الوظيفي اجراء بعض التعديلات على قانون الخدمة المدنية والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات والهيئات الخاصة خاصة فيما يتعلق او ما يسمى بالدوران الوظيفي والترقية الي وظيفة اعلي وجديدة مما يترتب على ذلك زيادة في راتب الموظف ومكانته الاجتماعية وتحقيق الامان الوظيفي له وعليه نجد ان عملية الترفيع ترتبط وتتطلب زيادة في مهارات وقدرات ومسؤوليات الموظف وبالتالي فان ذلك لا بد وان يتم من خلال المشاركة في برنامج او برامج تدريبية تلاءم والوضع الجديد لهذا الموظف (عبدالباقي، 2000).

ثالثاً: تحليل الكفاءات المطلوبة للوظيفة:

وهذا يتطلب دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها.

رابعاً: تحديد قدرات الموظفين واستعداداتهم وامكانياتهم

وهذه هي من اهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد امكانيات النجاح لديهم ويمكن الوصول الي الهدف من خلال: (عبدالباقي، 2000)

1- دليل تنمية المستقبل الوظيفي: حيث تقوم كل وحدة بأعداد دليل من خلاله يستطيع الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل من خلال تحديد قدراته ومهاراته وامكانياته بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم الي الوظائف الأعلى، وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الامكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطأ طريقة.

2- استشارة الموظف: ويتم ذلك من خلال مناقشة الموظف والتفكير معه حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى ادائه وما هي المتطلبات والمهارات الشخصية التي يحتاجها وبعدها تحدد اهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب ان تتماشى مع اهداف المنظمة.

3- ورش عمل التنمية الوظيفية: وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والافكار والاهتمامات وتركز على كيفية اداء الوظائف وخطط التطوير الاداري والمهني ومن خلال ذلك يمكن تحديد الافراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلاً.

رابعاً: ربط المسار الوظيفي بالبرامج التدريبية:

يتطلب التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفي، اجتياز الموظف لمجموعة من البرامج التدريبية تؤهله لكل تدرج وظيفي.

ويرى عقيلي (2005) "إن تحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلاً من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي يجب أن تغطي احتياجاته من المعارف والمهارات التي سبق تحديدها.

وذكر طعامن (2003) " إن تبني استراتيجية ربط المسار الوظيفي التدريبي تجعل العملية التدريبية عملية منظمة ومؤسسة على إحلال مفهوم المسار الوظيفي محل عشوائية التدريب والترقية، وبموجب ذلك يستطيع الموظف التقدم والترقي رأسياً إلى الوظائف الإشرافية المباشرة والعلية بعد اجتيازه للبرامج التدريبية الإدارية التخصصية".

وعلى هذا الأساس يتم ربط المسار الوظيفي بنوع البرامج التدريبية التي يستجوبها هذا التدرج الوظيفي. ويتم ذلك على النحو التالي (السيد، 2008):

أ- تحديد الوظائف:

من حيث كونها تنفيذية أو إشرافية أو قيادية وتحديد مهامها الرئيسية، ثم توزيعها على التدرج الوظيفي بما يتفق مع مسؤوليات وسلطات كل مستوى وظيفي، وترجمة هذه المهام على برامج تدريبية نوعية.

ب- تحديد البرامج التدريبية النوعية لكل مستوى وظيفي:

بحيث تكون متسلسلة إلى أعلى، ومقسمة إلى مراحل، كل مرحلة بها نوع البرامج، كما هو موضح بالجدول على النحو التالي:

جدول رقم (4): نوع البرامج التدريبية لكل مستوى وظيفي

المرحلة	نوع البرامج	المتدربون
المرحلة الأولى	تدريب تعريفي + الإعداد لشغل الوظيفة	المعينون الجدد
المرحلة الثانية	تدريب تخصصي (رفع المهارة)	الوظائف التخصصية
المرحلة الثالثة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + إشرافي	رؤساء الأقسام
المرحلة الرابعة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + إداري	مديرو الإدارات
المرحلة الخامسة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + قيادي	مديرو العموم

المصدر: السيد، 2008.

توزيع البرامج التدريبية على التدرج الوظيفي:

على أن تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والإدارية والقيادية تتفق مع طبيعة المهام الرئيسية لكل تدرج. وعلى ذلك تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والقيادية والإدارية كما هو موضح بالجدول على النحو التالي:

جدول رقم (5): نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والإدارية والقيادية

المجموع %	نسبة نوعية البرامج التدريبية		التدرج الوظيفي
	إشرافية %	تخصصية %	
100	100 (قيادي)	صفر	رئيس قطاع
100	75 (قيادي)	25	مدير عام
100	50 (إداري)	50	مدير إدارة
100	25 (إشرافي)	75	رئيس قسم
100	صفر	100	أخصائيون

المصدر: السيد، 2008.

خامساً: تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر عبدالباقي (2000) إن تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم الوظيفية في خطوات متسلسلة ليتحرك الفرد من خلاله بحيث تشكل حياة وظيفية للفرد تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

فالمسار الوظيفي كما يعرفه علاقي (2007) "هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى الهدف المنشود".

ويعرفه عقيلي (2005) "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك إما عمودياً أو عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي".

ويرى أبو بكر (2008) المسار الوظيفي بأنه: "تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية".

فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل الوظيفي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط.

فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة، نظراً للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ذكر كل من (ابراهيم، 2009)، و(المرسي، 2003)، و(ماهر، 2009) ما يلي:

1- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن

مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

2- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهم والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفي، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

3- الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقة وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برامج تخفيض التكلفة فإن ذلك يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناءً على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

4- تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

5- تحسين قدرة المنظمة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي منظمة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وخاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

6- تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم والاماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال عمل جذاب.

7- التقليل من تقادم العمالة: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات. من خلال النقل والتدريب أو حتى الاستغناء عن الأفراد وهو ما يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

8- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

9- تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة في بعض المنظمات.

10- تحقيق أهداف الفرد والمنظمة: إذا كان الفرد يهدف إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق الربح والانتاجية، ولذا فإن تخطيط المسار الوظيفي يساعد على تحقيق الهدفين معاً من خلال ما يحققه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو ف العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح، وهناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي ذكرها كل من (المرسي، 2003)، و(عبدالباقي، 2000)، و(ابو بكر، 2008م) ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعد استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ذات الوقت.

2- يسهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من ان نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض ناحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

3- يسهم تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المنظمة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، والتدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.

4- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

5- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الي يحصل عليه من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

6- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.

استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

لا شك إن الاستخدام الأمل لتخطيط المسار الوظيفي يحقق بعض الأمور التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي يجب عليها أن تعمل وفق خطة موضوعة يمكن أن تحقق بها استخداماً جيد لهذه الوظيفة لإدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن استخدام تخطيط المسار الوظيفي في عدة مجالات (ابو بكر، 2008)، و(ماهر، 2007)، و(المرسي، 2003) من أهمها:

1- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلالها بدلاً من القيادات الإدارية الحالية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمنظمة.

2- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحرية أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمي.

3- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ برنامج الإحلال الوظيفي على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للقيادات الواعدة والتي سوف تحل محل القيادات الحالية في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للقيادات تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداة المنظمة واستقرارها.

4- في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال واحتياجات الفرد التدريبية خلال كل مرحلة على طول المسار لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

5- في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي في تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المنظمة لها مسبقاً.

6- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في

الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين: أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي منظمة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

8- يساعد تخطيط المسار الوظيفي في تنفيذ الأنشطة: أن توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطل بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة.

9- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المنظمة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

مراحل العمل الوظيفي:

هناك أربعة مراحل يمر بها الفرد في حياته الوظيفية مع اختلافات بسيطة في مسمى هذه المراحل مع بقاء المعنى والمقصود بها وهي 1- الاستكشاف 2- التأسيس 3- المحافظة أو الاستقرار 4- الانسحاب أو الانحدار أو ترك الوظيفة أو مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد ويتفق الكتاب على وجودها في حياة كل موظف (علاقي، 2007)، و(ابراهيم، 2009)، و(أبو بكر، 2008)، و(عبدالباقي، 2002)، و(ماهر، 2009).

أ- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المنظمة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في

مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزلاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أنه في مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

ب- مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي، بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى.

وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المنظمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

ت- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الأفراح في هذي الحالة رصيذاً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة وأهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أما ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً ومن المنظمة التي يعمل بها ثانياً.
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى ولو خارج المؤسسة.

ث - مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد:

وتتميز هذه المرحلة بخروج الفرد من المنظمة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يحاول الفرد التأقلم مع الوضع الجديد وأن يعيد حساباته لقلّة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ وهي تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة وبالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر فرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات او من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف اخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

وهناك نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس، والجدول التالي يوضح هذه النقطة، ويوضح أيضاً مراحل المسار الوظيفي.

جدول رقم (6): مراحل المسار الوظيفي.

مراحل المسار الوظيفي				
المراحل الخصائص	مرحلة التأسيس من سن 24-22	مرحلة التقدم من السن 25-39	مرحلة حفظ المكاسب من سن 40-45	مرحلة الانسحاب من سن 55-
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات.	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين.	يشارك الآخرين تجاربه.
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	لعب أدوار خارج مكان العمل.
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي.	الانجاز والاستقلالية.	احترام النفس.	تأكيد الذات.

المصدر: علاقي، 2007.

سادساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

ولا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول ان هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، حيث يرى كل من (ماهر، 2007)، و(عقيلي، 2005)، و(عبدالباقي، 2000) ونوضح فيما يلي كلاً من المدخلين:

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسئولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:

أ- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، أم لا، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

ب- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل المسارات الوظيفية. فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

ت- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة، ثم إعداد الخطط المستقبلية لتنفيذها. ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانيات الفرد.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن

كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل الامر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً، كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية بالفرد مثل: (المهارات والخبرة المختلفة- الإدراك الذاتي - النمط السلوكي)

وبين العوامل الخارجية بالمنظمة مثل: (طبيعة الإشراف - خصائص ومتطلبات العمل - تمكين الأفراد- نظام المرتبات والمكافآت).

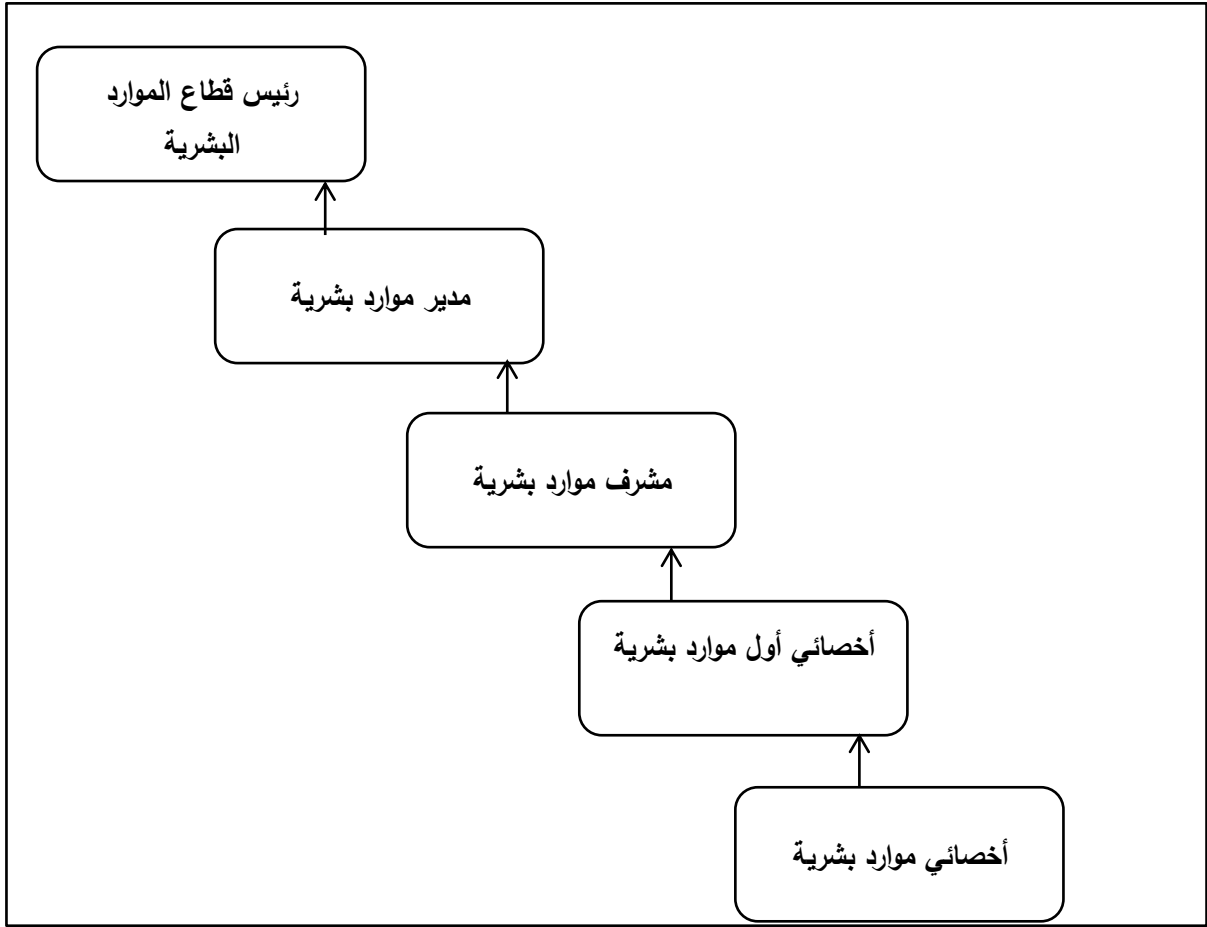
ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منظمة أخرى وقد يؤدي عدم التوافق أحياناً أن تفقد المنظمة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنياً للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

سابعاً: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية:

هناك عدة مسارات للخدمة الوظيفية التنظيمية، (عقيلي، 2005) ويمكن تحديدها بما يلي:

أ- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقيّة، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلى بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقيّة والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة. كما أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن. ويوضح الشكل مسار تقليدي لإدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (5): مسار تقليدي لإدارة الموارد البشرية

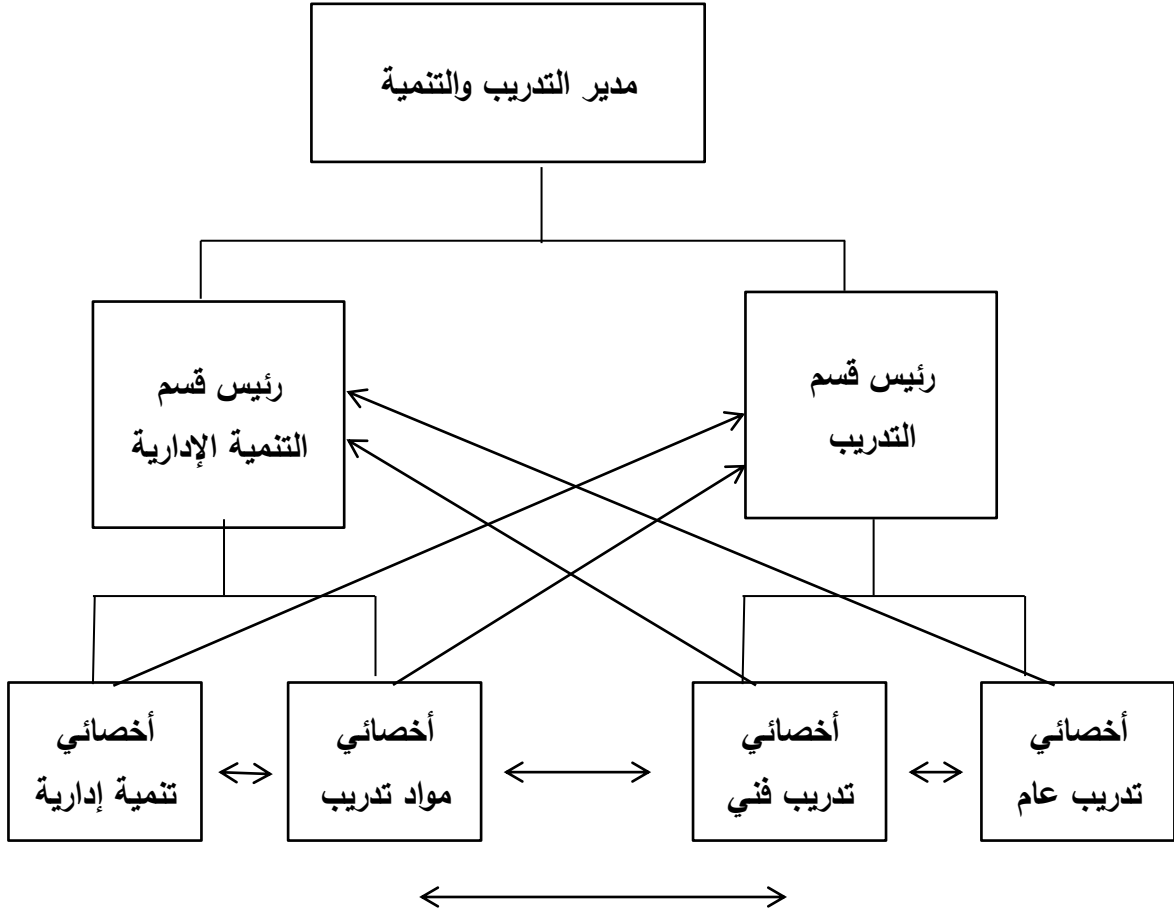


المصدر: الفكي، 2008.

ب- المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عمودياً وأفقياً في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن لأجل اكتسابه مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة معينة من الزمن إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

ويوضح الشكل التالي نموذج لمسار شبكي لإدارة التدريب.

شكل رقم (6): المسار الشبكي



المصدر (ماهر، 2009)

ت- مسار الانجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة على المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيساً على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل أصحاب النجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية:

- تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية (المركسي، 2003)، و(أبو بكر، 2008) تتمثل فيما يلي:
- 1- تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئتها هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضاً تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنه المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
 - 2- توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
 - 3- تقييم الذات: يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في كل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع وبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها.
 - 4- تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من مسارات الوظيفة في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة، هذا وتتاثر الوظائف داخل المنظمة بنمو وانكماش الأعمال وسياسة المنظمة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المنظمة.

5- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6- إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7- تنفيذ الخطط: يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، ومن الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التقلبات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء اجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية في الجامعة وغيرها.

8- إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9- اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازم لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

خطوات نجاح برنامج تخطيط المسار الوظيفي:

نجاح أي برنامج يخضع لعدة أمور يجب توافرها والعمل على إيجاد الحلول وتذليل الصعاب على كافة المستويات الإدارية والتي على المنظمة أن تقوم بها من خلال بعض الأمور (الحكيم، 2003) التي منها:

1- تهيئة المناخ المناسب:

لتحقيق برنامج التنمية الوظيفية يتطلب من الإدارة تهيئة المناخ الملائم من خلال الدعم الكامل من الإدارة العليا وعلى القياديين في الوحدات الإدارية ومدراء تخطيط القوى العاملة الاشتراك معا في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية.

2- التغييرات في قانون الخدمة المدنية:

يتطلب برنامج تخطيط المسار الوظيفي إجراء بعض التعديلات على قانون الخدمة المدنية والقوانين التي تحكم عمل المنظمات والهيئات الخاصة فيما يتعلق أو ما يسمى بالدوران الوظيفي والترقي إلى وظيفة اعلى وجديدة مما يترتب على ذلك زيادة في راتب الموظف ومكانته الاجتماعية وتحقيق الأمان الوظيفي له، وعليه نجد أن عملية الترقي ترتبط وتتطلب زيادة في مهارات وقدرات ومسؤوليات الموظف وبالتالي فإن ذلك لا بد وأن يتم من خلال المشاركة في برنامج أو برامج تدريبية تتلاءم والوضع الجديد لهذا الموظف.

3- تحليل الكفاءات المطلوبة للوظيفة:

وهذا يتطلب دراسة تفصيلية دقيقة للوظائف بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال الوظائف وتقييمها:

4- تحديد قدرات الموظفين واستعداداتهم وإمكانياتهم:

وهذه من أهم خطوات برنامج تخطيط المسار الوظيفي والتي تحدد إمكانيات النجاح لديهم ويمكن الوصول إلى الهدف من خلال:

أ- دليل تنمية المستقبل الوظيفي: حيث تقوم كل وحدة بأعداد دليل من خلاله يستطيع الموظف تحديد مستقبله الوظيفي تمكنه من رسم صورة واضحة لهذا المستقبل من خلال تحديد قدراته ومهاراته وإمكانياته بحيث يستطيع تحديد البرامج التي يرغب المشاركة فيها لتنمية هذه القدرات والمهارات بحيث يستطيع التقدم الى الوظائف الأعلى.

ب- وهذا يتطلب من الفرد دقة وموضوعية لتقييم ذاته وقدراته وكل الامكانيات الشخصية لديه حتى لا يخطي طريقه.

ت- استشارة الموظف: ويتم ذلك من خلال مناقشة الموظف حول طبيعة وظيفته الحالية ومستوى أدائه وما هي المتطلبات والمهارات الشخصية والتي يحتاجها وبعدها تحديد أهداف التنمية الوظيفية الملائمة له والتي يجب أن تتماشى مع أهداف المنظمة.

ث- ورش عمل التنمية الوظيفية: وهي تكسب الفرد معلومات وتجارب من خلال تبادل الآراء والأفكار والاهتمامات وتركز على كيفية أداء الوظائف وخطط التطوير الإداري والمهني من خلال ذلك يمكن تحديد الأفراد الذين يمكن تهيئتهم ليحلوا محل المدراء في الوظائف العليا مستقبلا.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة (عدوان، 2011)، بعنوان: "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (187) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، واستعان أيضاً ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.
- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى تحسين.
- وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:
- ضرورة أن تساعد إدارة المصرف موظفيها في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف.
- عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، حتى لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

2- دراسة (السراج، 2010)، بعنوان: "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (179) استبانة واسترجاع (156)، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- دعم الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، والفرد والوظيفة.

التوصيات:

- ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنظمة ومنكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ضرورة توعية العاملين بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

3- دراسة (وادي، وماضي، 2007)، بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، غزة-وجهة نظر ذاتية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانة على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم (26) مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمتا عينة الحصر الشامل وتم استرداد (25) مفردة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.
- لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.
- توجد صلة بين التدريب العملي ووظيفة المدير.
- ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة.

ومن أهم التوصيات:

- ضرورة الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة بما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.
- ضرورة تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء بحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصها من أدبيات تركز على الكفاءة في اختيار المدراء.
- ضرورة تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.
- ضرورة التأكيد على تفعيل التوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل، لتعزيز العمل في مجال المسار الوظيفي.

4- دراسة (المدهون، 2005)، بعنوان: "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين/ الأونروا من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع برامج الوكالة المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وقياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الشأن. وقد قامت الباحثة لهذا الغرض بتوزيع (195) استبانة على الموظفين أي (30.8%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (634) موظف.

وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ضعف ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي مع تدني واضح في رضا الموظفين عن نظام الترقيّة المعمول به حالياً ومدى مساهمته في تطوير المسار الوظيفي لديهم.

- تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عن السياسات والأنظمة والقوانين والأدوات التي تعني بتطوير مسارهم الوظيفي.
- أن معظم الموظفين لديهم المعرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بشكل عام، إلى ان دورهم الشخصي له التأثير الأكبر في تطورهم الفعلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات العمل في الوكالة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحلة الاجتماعية لصالح الأعزب.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة ربط نتائج تقييم الاداء بالمسارين التدريبي والوظيفي، وإعادة النظر في نظام الترقية، ووضع خرائط الإحلال والتخطيط التعاقبي محل التنفيذ الفعلي الحالي.
- ضرورة وضع سياسة واضحة ومعلنة ومفهومة لجميع الموظفين خاصة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف.

5- دراسة (سعودية، 2005)، بعنوان: "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في

محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية تدريب العاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف على الفروق في دراسة تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وسنوات الخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ست كليات تقنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مقدارها (186) موظفاً وموظفة، بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- هناك قصوراً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا يتم مراعاة الوصف الوظيفي للموظف، ونتائج تقييم أدائه، وإمكانية ترقّيته أو نقله لوظيفة جديدة.
- تبدي إدارة الكليات التقنية اهتماماً ضعيفاً في تقييم العملية التدريبية، إذ لا يتوفر لديها خطة تقييم منتظمة (قبل وأثناء وبعد التدريب).
- لا تتبع إدارة الكليات التقنية سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على ربط التدريب بسلم الرواتب والدرجات والعلوات الوظيفية.
- ضرورة أن تأخذ الكليات التقنية بسياسات التدريب بكونه نظاماً متكاملًا.
- ضرورة الالتزام بتقييم فعالية التدريب، واستخدام وسائل التقييم المختلفة وأساليبها.

6- دراسة (أبو حامد، 2004)، بعنوان: "واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة

نظر المتدربين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، واشتملت عينة الدراسة على (211) متدرباً من مجتمع الدراسة للعاملين في وزارة الزراعة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير إيجابي للتدريب يعتمد على الجهود الفردية للموظفين.
- التخطيط للاحتياجات التدريبية غير مبني على عمل مؤسساتي تتعاون فيه الإدارات المختلفة، مع عدم تخصيص الموازنات الكافية.
- انخفاض مستوى الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة وإتاحة المجال والفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه أثناء التدريب.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ربط الترقية أو الانتقال إلى وظائف جديدة بالتدريب.
- وضع استراتيجية للتدريب آخذة بعين الاعتبار البيئة المعاصرة.
- التركيز على برامج تدريبية تساعد المدراء والموظفين على تطوير أنفسهم وتنمية التفكير والابداع ومهارات الحوار والإقناع لديهم.

7- دراسة (العمرى، 1999)، بعنوان: "نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية في

قطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجتهم التدريبية، وذلك عبر تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرين ومديرات، وشارك في تطبيق أداة الدراسة (82) مديرة/ة أي بنسبة (89.13%) من مجتمع الدراسة البالغ (92) مديرة/ة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضرورة تطوير نموذج مقترح لتدريب مديري/ات المدارس الإعدادية في قطاع غزة في ضوء حاجتهم التدريبية.
- الحاجة إلى التعرف على أساليب جديدة في التدريب والإشراف.
- حاجة المتدربين إلى استخدام الحاسوب في التدريب.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس وفق حاجاتهم التدريبية المتغيرة.
- تنويع الطرق والأساليب التدريبية وعدم الاكتفاء بطريقة واحدة.
- قيام خبراء متخصصون في التدريب على إدارته.

ثانياً: الدراسات العربية:

8- دراسة (العنزي، 2010)، بعنوان: "فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أداء العمل بالمنظمات الحكومية سواء من ناحية التدريب الإدارية، أو التدريب الأمني من خلال دراسة مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، أي مسح شامل لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (370) شخصاً واسترد (347) استبانة صالحة للعمل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لمدخل المسح الاجتماعي لملائمته لطبيعة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أفراد العينة موافقون على أن هناك أساليباً جيدة في تقويم فاعلية البرامج التدريبية.
- البرنامج التدريبي يساهم في تطوير أداء العاملين بجوازات منطقة الحدود.
- يوجد معوقات تحد من فاعلية البرنامج التدريبي.

ومن أهم التوصيات:

- ضرورة ربط التدريب بالترقية بالمديرية العامة للجوازات.
- الاهتمام باستخدام اسلوب الوسائل التدريبية بالبرامج التدريبية للعاملين.
- اختيار المدربين أصحاب الكفاءة العلمية والعملية للقيام بتنفيذ البرامج التدريبية.

9- دراسة (المطيري، 2009)، بعنوان: "البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي

- دراسة مسحية على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة البرامج التدريبية بالتخطيط للمسار الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (280) ضابطاً من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء آراء أفراد العينة، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات وتمخضت أهم النتائج في:

- أن مستوى الموافقة على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة كان جيداً.

• أن مستوى الموافقة على علاقة برامج التدريب بتخطيط المسار الوظيف لدى عينة أفراد الدراسة كان مقبولاً.

• ان مستوى الموافقة على وجود معوقات بتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة كان مرتفعاً.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي والرتبة والعمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الدورات.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

• ضرورة الاهتمام بنشر الوعي وتنقيف العاملين بأهمية التخطيط للمسار الوظيفي.

• ضرورة ايجاد متخصصين في تخطيط المسار الوظيفي والحاق بعض الأفراد بدورات لتخطيط المسار الوظيفي.

• الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال تخطيط المسار الوظيفي.

10- دراسة (الشرعة والطراونة، 2008)، بعنوان: "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء

العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعة الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها (81) شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات مقدارها (50%) من مجتمع الدراسة بواقع (40) شركة، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

• وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي، وبين مستوى أداء العاملين فيها، وكذلك وجود علاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات، وبين أداء العاملين فيها.

• وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب، وبين مستوى أداء العاملين.

• أظهرت نتائج هذه الدراسة الى أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية، وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، وجمود القوانين والأنظمة.

وأوصت الدراسة بالتالي:

• ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير مزيداً من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب.

- ضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها، واتباع أساليباً مختلفة في التدريب.
- 11- دراسة (الحربي، 2008) بعنوان: "مفهوم المسار الوظيفي وتطويره كما تراه موظفات جامعة القصيم".

هدفت هذه الدراسة الي التأكيد على أهمية تطوير المسار الوظيفي للموظف مما ينعكس على أدائه في وظيفته وتطلعاته وأهدافه المنشودة وتتمثل المشكلة في معرفة مدى إلمام موظفات جامعة القصيم بمفهوم المسار الوظيفي وكيفية تطويره بما يحقق التوافق التام بين الموظف ووظيفته. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من موظفي الجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- عدم فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي لموظفات جامعة القصيم وانحصاره فقط من وجهة نظر أفراد الدراسة بالوظائف المتعددة فقط.
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً على أن من أهم المعوقات التي تحد من تطور المسار الوظيفي هو ما يلي:
أ- الترقية وفقاً للنظام غير متاحة بسهولة.

ب- عدم توفير دورات تساعد على تطوير المهارات الشخصية.

وفي النهاية فقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المسار الوظيفي والطرق الكفيلة بتعزيز وإثراء مفهوم وآليات تطبيقه لدى العاملين بالجامعة.

- 12- دراسة (الهيبي، 2004)، بعنوان: "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية (الرسمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (220) فرداً، وقد تم استخدام عدة أساليب في التحليل الإحصائي منها الوسط الحسابي، الارتباط البسيط، الانحدار، والتباين الثنائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقات ارتباط متوسطة بين (أبعاد المتغير المستقل) تخطيط المسار وإدارة المسار، وبين (أبعاد المتغير التابع) الرضا عن الوظيفة، والرضا عن المنظمة.
- هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي.

• أن إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي، ولكن هنالك ضعفاً من دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.
وفي النهاية فقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني سياسات تطوير مسار جديدة، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مسارهم الوظيفي والتدريبي.
- ضرورة تعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية.

13- دراسة (ديوب، 2002)، بعنوان: "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي".

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التي تجري على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية، ووضع خطط التعاقب الوظيفية في هذه الشركات.
- نقص المعلومات الدقيقة والكاملة بالنسبة لخطط التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، وعدم تقديم الشركات للبرامج التي تعرف المديرين بأهمية التنمية الإدارية وفرص التطوير المتاحة للمديرين.
- تتفق شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص بأن التنمية الإدارية تساهم في زيادة القدرات العملية والنظرية واكتساب مهارات وظيفية جديدة في مجال الوظيفة للمرشح، مما يساعده على إنجاز عمله بكفاءة أكبر.

14- دراسة (شديفات، 1999)، بعنوان: " أثر برنامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني

على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد".

هدفت الدراسة الى تقييم أثر البرامج الإدارية الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني، على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء الموظف الحكومي في محافظة اربد بشكل واضح، كما أن أثر هذا البرنامج كان كبيراً وواضحاً على تدرج الموظف الحكومي أيضاً.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة الاستمرار في تنفيذ خطة المسار التدريبي لأنها تقدم برامجاً متكاملة تشمل جميع موظفي الجهاز الحكومي الاردني.

- ضرورة تضافر جهود المنظمات محلياً وعربياً لتوضيح مفهوم التدرج الوظيفي وأهميته وتأثيره على المنظمات والأفراد محلياً وعربياً.

15- دراسة (مساعدة، 1999)، بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك". هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات: مسمى الوظيفة، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري، وقد اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (31%) من المجتمع الأصلي الذي تكون من (1484) موظفاً وموظفة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من: الراتب الشهري، والاستقرار الوظيفي، والحوافز، والترقيات، وظروف العمل، وسنوات الخدمة، وعلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل من متغيري: الجنس ومكان العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة:

- تطوير وتفعيل برامج خاصة بالمسار الوظيفي للعاملين، من أجل زيادة الرضا الوظيفي.
- إيجاد نظاماً جديداً خاصاً بالحوافز والترقيات.
- إعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين بما يضمن لهم حياةً كريمة في المجتمع.

16- دراسة (العوامل، 1995)، بعنوان: "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن - دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تخطيط وتحليل المسار الوظيفي نظرياً وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت (400) مديراً من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، وقد استخدم الباحث الوصف التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

- ضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر التي استهدفها البحث.
- تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر التي استهدفها البحث.

- تشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة ربط المسار الوظيفي بما فيه من فرص ونشاطات بنظم الحوافز والأداء والرقابة العممة بحيث يساعد ذلك في تحسين مستويات الأداء الفردي، والمؤسسي وزيادة الانتاجية في المجتمع عموماً.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات النظرية والميدانية في مجال المسار الوظيفي بغية سد الفجوة الواضحة في أدبيات الإدارة العربية في هذا المجال.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

17- دراسة (Sega، 2006)، بعنوان:

" Training And Needs Assessment Technique Improvement In Customer Service Through Field Observation Study."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في خدمات الزبائن في شركة ال خطوط الجوية في ولاية ويسكنسون الأمريكية وتم استخدام اسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة خمسة شهور، وتوصلت الدراسة إلى التالية:

- عدم دعم الدراسة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم وجود برنامج تدريبي منتظم للعاملين بالشركة.
- افتقار الإدارة وصانعي القرار بالشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية.

18- دراسة (Renaud، 2004) بعنوان:

"The Determinants of Participation in Non-Mandatory Training."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات المشاركة في التدريب الغير إلزامي لدى المؤسسة، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي المؤسسة البالغ عددهم (1918) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- هناك مجموعتين من المحددات تفسر المشاركة في التدريب الغير إلزامي: المحدد الاجتماعي والمتمثل (بالعمر، الجنس، التعليم، المؤهل)، والثاني مرتبط بالوظيفة والمتمثل (بتقافة المؤسسة، المستوى الوظيفي في الهرم والوضع الوظيفي).
- إن العمر يؤثر بشكل سلبي كمحدد للمشاركة في التدريب الغير إلزامي.
- أن النساء يشاركن أكثر من الرجال في التدريب الغير إلزامي.

- أن المؤهل العلمي يؤثر سلباً كمحدد للمشاركة في التدريب الغير إلزامي.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- قيام اتحاد العمال والسلطات الحكومية بتشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم عبر التدريب الإلزامي والتدريب الغير إلزامي (الاختياري).
- الاهتمام برأس المال المتمثل بالبشر كعامل متنامي يجب النهوض به ودعمه.

19- دراسة (Noreen & Morley، 1998)، بعنوان:

“Training and Development in the Irish Context: Responding to the Competitiveness Agenda”.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظام التدريب والتطوير الوطني في المجتمع الأيرلندي في ظل المنافسة الدولية العميقة التي تواجه الاقتصاد الوطني الأيرلندي، والتطور في التكنولوجيا. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (342) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فجوة في المهارات لدى الموظفين والقوى العاملة في أيرلندا في ظل الصناعات التي تشهدا، والضغط المتزايد في توفير الحوافز للمستويات التنظيمية التدريبية.
- يوجد تحدي بارز يواجه التدريب والتطوير في جعل المعرفة لدى الموظفين تتلاءم مع متطلبات مستقبل القوى العاملة والأفراد من خلال قدرتهم على التعلم، وارتباطها بمشاركتهم في عملية الابتكار.
- التحدي الذي يقع على الدولة والمنظمات هو في توفير البيئة الملائمة لعملية التدريب والتطوير؛ لأنه يؤثر في زيادة الإنتاجية والاقتصاد الوطني.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- أن تشكل نتائج التدريب دافعاً قوياً للحكومة إعادة تشكيل العمل المؤسسي للتدريب، بحيث يصبح له قيمة أكبر في التطوير الإداري والوظيفي.
- توحيد الجهود لعلاج حالة التدريب والتطوير من خلال التدخل في تحسين النظام الوطني للتدريب والتطوير في أيرلندا.

20- دراسة (Shehadeh، 1997)، بعنوان:

"The Career Path Management Practices of. Selected Corporation In Metro Manila"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اختيار المسار الوظيفي للفرد على مرتكزاته الوظيفية، وتأثير عوامل كالمهارات والدافعية الوظيفية والاحتياجات الشخصية والتنظيمية على تطور خطة المسار الوظيفي للفرد. وقد تكون مجتمع الدراسة من (111) نائب مدير تنفيذي ومساعدته في مستوى

الإدارة العليا في (5) شركات كبرى في مركز العاصمة مانيتولا/ الفلبين، تعمل في مجالات: التصنيع، الخدمات، توزيع الكهرباء، وصناعة النفط، وكانت الردود (83) أي نسبة (74.44%). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن هناك خمسة عوامل تؤثر في تطوير خطة المسار الوظيفي للفرد، تشكل الدافعية الوظيفية، والرغبات النسبة الأكبر. بينما تشكل الاحتياجات التنظيمية والفردية والمهارات (كالمهارات الفنية والتنظيمية والسلوكية) النسبة الأقل.
- كانت أكثر المشاكل الجوهرية في إدارة المسار الوظيفي وتقدمها، وعدم تمكن الموظفين من تحديد مرتكزاتهم الوظيفية فيها.
- شكلت البرامج التدريبية، ونظام المكافآت، وبرامج التطوير الوظيفي أكثر البرامج أهمية في تطوير المسارات الوظيفية يليها الاستشارات الوظيفية وورش العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة:

- أن تولي الترقيات المتاحة في الأقسام الأخرى، الاهتمام عند تحديد المسار الوظيفي.
- أن تسن المؤسسات سياسة واضحة ومحددة خاصة بإدارة المسار الوظيفي.
- أن تمنح المؤسسات فرصاً متكافئة للتدريب لجميع الموظفين.
- أن يتم أخذ خطط المؤسسة القريبة والبعيدة المدى بعين الاعتبار عند التخطيط للمهن.

21- دراسة (Kerry & kriss، 1996)، بعنوان:

" A Description of Career Development Services Within Canadian Organizations."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نطاق خدمات المسار الوظيفي في المنظمات الكندية. وقد ضم مجتمع الدراسة بعض منظمات القطاعين العام والخاص في مدينة Calgar Alberta وبلغت (30) منظمة، وقد استخدمت في المقابلة استبانة (تطوير المسار) تضمنت ثلاثة متغيرات هي (تخطيط المسار) و(إدارة المسار) و(تخطيط الحياة). ومن تساؤلات الدراسة (كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين؟)، و(ماذا تريد المنظمات إنجازه باستخدام خدمات تطوير المسار؟)، و(ماهي الخدمات المتاحة وكيف يحصل العاملون على هذه الخدمات؟).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأهداف المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة ولكن لم تكن بعض الخدمات تتطابق مع الأهداف، كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمو ببطء.
- أن أوسع الخدمات التي كانت متاحة، هي خدمات إدارة المسار وتليها خدمات تخطيط المسار من حيث الأهمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة:

- تطوير خدمات المسار على أسس تنظيمية ووظيفية واضحة، وليست على أساس ما سوف تحققه من تأثير مادي للمنظمة وللعاملين.
- السعي المتواصل في تقديم خدمات تطوير المسار ليتوافق مع مستوى تدريب أعلى للأفراد، مع أهمية الاستعانة بمستشارين من أجل التخطيط وذلك لتصميم وتطوير مسارات وظيفية أكثر فاعلية.

22- دراسة (Facteau et.al، 1995)، بعنوان:

" Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فيما إذا كانت المعتقدات العامة للمندربين عن التدريب تؤثر في الدافعية قبل وبعد عملية التدريب في إطار منهج تدريبي واسع المدى، إضافة إلى ذلك تم تقييم تأثير الدعم الاجتماعي للتدريب من أربعة مستويات إدارية (الإدارة العليا، والمشرفين، والمرؤوسين، ونظراء من نفس المستوى الإداري)، وقد تكونت عينة الدراسة من (976) مديراً ومشرفاً، وقد استخدم الاستبيان في جمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النسبة العامة للتدريب، والالتزام المؤسسي وثلاثة متغيرات للدعم الاجتماعي (الإدارة العليا، والمشرفين، والمرؤوسين)، كان لصالح الدافعية للتدريب التأهيلي.
- أن الدافعية للتدريب التأهيلي من قلب الإدارة العليا، والمشرفين، والمرؤوسين كانت لصالح المرؤوسين.

وأخيراً أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة العمل على إيجاد إطار عام يعمل على زيادة الدافعية لدى العاملين.
- ضرورة الاستمرار في الدراسات والبحوث في مجال فاعلية التدريب وأثره على الدافعية.

23- دراسة (Judge et al، 1995)، بعنوان:

“Assumptions to predict successfully the career path for executives in the United States.”

قامت هذه الدراسة على افتراض أن نجاح المديرين في مسارهم الوظيفي يمكن النظر إليه نظرة شمولية تحتوي كلاً من: نجاح المسار المهني الموضوعي وهو عبارة عن المكافآت وعدد الترقيات التي حصل عليها الفرد، نجاح للمسار المهني الذاتي ويعرف بأنه شعور الفرد بالإنجاز والرضى الوظيفي، وذلك من خلال دراسة شملت (1388) من المدراء الأمريكيين في الولايات المتحدة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن هناك عددا من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نجاح المسار الوظيفي للفرد منها: المتغيرات الديموغرافية: كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية، رأس المال البشري، ونوع وجودة التعليم والخبرة ومعدلات الإنجاز، الدوافع والطموح وعدد الساعات التي يعملها الفرد ودرجة الأهمية التي يوليها لعمله، وعوامل تتعلق بالمنظمة، حجم المنظمة ومدى نجاحها، كون المنظمة تعمل في القطاع العام أو الخاص والقطاع الذي تمثله.
- أن العوامل التي تؤدي إلى نجاح المسار الموضوعي للفرد تختلف عن تلك العوامل التي تؤدي إلى نجاح المسار الذاتي، حيث كانت المتغيرات التي تتعلق بكل من المنظمة، والدوافع هي المتغيرات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة وضع برامجاً وخططاً للتطوير الوظيفي يتم التركيز فيها على جودة التعليم ومعدلات الإنجاز عند الفرد.
- ضرورة الاهتمام بالعوامل الخاصة بالمنظمة كنجاحها واستمرارية استراتيجيتها ووجود النظم الخاصة لتنمية وتطوير الموظفين الواعدين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود تنوع في طبيعة مجتمع البحث الذي تناولته الدراسات حيث ركزت بعض الدراسات على المصارف والمنظمات الغير حكومية مثل دراسة (عدوان، 2011)، (السراج، 2010) و (ماضي، ووادي 2007) و دراسة (Renaud، 2004) ودراسة (Kerry & Kriss، 1996)، حيث اشتركت هذه الدراسات في تناولها لمواضيع تخص الموظفين والأمور الإدارية التي تساهم في تطوير أدائهم مثل سياسات العمل والتطوير داخل المؤسسة. كما يتضح الأمر ذاته من خلال استعراض الدراسات الإقليمية أيضا مثل دراسة (العنزي، 2010) ودراسة (المطيري، 2009). واشتركت معهم الدراسات الأجنبية في الأمر ذاته وهذا واضح من دراسة (Sega، 2006) ودراسة (Shehadeh، 1997).

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (عدوان، 2011) من حيث تناولها المصارف كمجتمع للبحث، ودراسة (السراج، 2010) من حيث تناولها لموضوع التدريب، ودراسة (المدهون، 2005) ودراسة (ديوب، 2002) من حيث تناولها موضوع المسار الوظيفي، وتشابهت مع جميع الدراسات السابقة من حيث توظيف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

ويلاحظ أيضاً تركيز بعض الدراسات على المؤسسات الأكاديمية كدراسة (سعدية، 2005) ودراسة (ماضي، ووادي 2007) ودراسة (الحري، 2008) ودراسة (الهيبي، 2004) ودراسة (المساعدة، 1999). وتبين أيضاً تناول بعض الدراسات للقطاعات الحكومية حيث تناولت دراسة (العنزي، 2010) ودراسة (المطيري، 2009)، (العوامل، 1995) ودراسة (Facteau et.al، 1995). وتناولت عدد من الدراسات مؤسسات القطاع الخاص كالشركات مثل دراسة (Shehadeh، 1997)، ودراسة (Judge et al، 1995)، ودراسة (Shehadeh، 1997)، وهذا ما ميز الدراسات الأجنبية عن الدراسات المحلية والعربية.

وفي المجمل فإن الدراسات السابقة تنوعت في الهدف ومجتمع الدراسة إلا أنها تميزت جميعها في سعيها لتطوير الأداء العام للموظفين في أماكن عمل مختلفة كالقطاع الخاص والحكومي. وكذلك تميزت في معالجة مواضيع مهمة بالنسبة لتقدم ونجاح أي مؤسسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من أوائل الدراسات التي تتناول أثر

التدريب على المسار الوظيفي الخاص بالعاملين في المصارف، وأهم ما يميزها:

- تطبق هذه الدراسة على موظفي المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- طرح خلفية علمية عن ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

خطوات بناء الإستبانة

صدق الاستبانة

ثبات الإستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة إليها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع بعض المدربين والمتدربين والمسؤولين عن التدريب في المصارف الفلسطينية، كذلك مجموعة بؤرية من المتخصصين في مجال التدريب.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم 676 موظف.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 40 إستبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 270 إستبانة على مجتمع الدراسة ليصبح العدد الموزع النهائي 310 استبانة، وقد تم استرداد 258 إستبانة بنسبة 83.2%.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=767، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 767}{767 + 384 - 1} \cong 256$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 256 على الأقل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي"، وذلك لجمع المعلومات المطلوبة للبحث، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع بعض المدربين والمتدربين

والمسؤولين عن التدريب في المصارف الفلسطينية، كذلك مجموعة بؤرية من المتخصصين في مجال التدريب.

ويعرف عبيدات (2009) الاستبانة بأنها: "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد وذلك من خلال اجابتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين وذلك دون مساعدة الباحث لهم، أو حضوره أثناء إجابتهم عنها، وتستخدم لجمع الحقائق والمعلومات وقياس الاتجاهات حول موضوع معين".

تتكون استبانة الدارسة من جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون من محورين:

المحور الأول (المتغير المستقل):

وهو عبارة عن أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة، ويتكون من (46) فقرة، موزع على 4

أبعاد:

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتكون من (12) فقرة.

البعد الثاني: تصميم البرامج والمواد التدريبية، ويتكون من (9) فقرات.

البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية، ويتكون من (14) فقرة.

البعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية، ويتكون من (11) فقرة.

المحور الثاني (المتغير التابع):

وهو عبارة عن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف، ويتكون من (13) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس العشري (1-10) لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10

دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على 12 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة غزة، ومدراء في الجهاز المصرفي في قطاع غزة، ملحق رقم (3) يحتوى على أسماء المحكمين.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.570	تقوم الإدارة بإشراك المتدربين في التخطيط للبرامج التدريبية.
2.	*0.000	.793	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له.
3.	*0.000	.691	يتم تحديد ومعرفة حاجة عمك للتدريب المستقبلي.
4.	*0.000	.814	تقوم إدارة المصرف بالتعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.
5.	*0.000	.713	تساهم المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال التدريب في تطوير الأداء.
6.	*0.000	.790	تحدد الاحتياجات التدريبية في الدائرة أو الفرع الذي أعمل به.
7.	*0.000	.639	يتم اختيار المدربين وفقاً لاحتياجات المصرف التدريبية.
8.	*0.000	.760	يتم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.
9.	*0.000	.709	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف.
10.	*0.000	.766	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي للموظفين.
11.	*0.000	.637	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المصرف.
12.	*0.000	.606	يخضع الموظف لعملية تدريبية في حالة الترقية من وظيفة لأخرى داخل المصرف.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تصميم البرامج والمواد التدريبية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تصميم البرامج والمواد التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.783	تُصمَّم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف واضحة وموثقة.
2.	*0.000	.717	يتم تحديث المواد التدريبية بشكل مستمر .
3.	*0.000	.883	تُراعى الاحتياجات التدريبية الفعلية عند تصميم المادة التدريبية.
4.	*0.000	.773	يهدف تصميم البرامج التدريبية إلى حل المشكلات القائمة في العمل.
5.	*0.000	.857	يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للموظفين.
6.	*0.000	.816	يتم مراعاة المسار الوظيفي للفئة المستهدفة عند وضع البرامج التدريبية.
7.	*0.000	.759	تتناسب البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية والمهنية للمتدربين.
8.	*0.000	.727	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء الموظف في العمل.
9.	*0.000	.774	يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.699	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.
2.	*0.000	.578	تناسب آلية التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي .
3.	*0.000	.844	مكان التدريب مناسب، وتتوفر فيه الوسائل التدريبية والاجهزة اللازمة.
4.	*0.000	.791	يقوم المدربون باستخدام الوسائل التدريبية المساعدة بشكل فعال.
5.	*0.000	.562	تلاءمت الأهداف مع الوقت المتوفر للبرنامج التدريبي.
6.	*0.000	.711	يتم توفير مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين.
7.	*0.000	.735	يتلاءم التدريب العملي الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة الحالية.
8.	*0.000	.800	يقدم المدربون المفاهيم بشك لجيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.
9.	*0.000	.550	يستخدم المدربون أساليب تدريبية فعالة ومتنوعة.
10.	*0.000	.743	يوجد لدى المدربين الخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب التدريبية المتنوعة.
11.	*0.000	.710	يتم توفير المستلزمات التدريبية والخدماتية اللازمة للعملية التدريبية.
12.	*0.000	.674	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع والجهة المشرفة عن التدريب.
13.	*0.000	.524	يحقق التدريب الذي تلقته أهدافه المخططة.
14.	*0.000	.726	يعد الجانب العملي في البرامج التدريبية المنفذة خبرة عملية مفيدة للمتدرب.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم البرامج التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.002	.436	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.
2.	*0.000	.895	تهتم إدارة المصرف بتقييم التدريب الذي حصل عليه الموظف.
3.	*0.000	.740	تنوع أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم.
4.	*0.000	.805	يتم اشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.
5.	*0.000	.736	يتناسب العائد المتحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.
6.	*0.000	.753	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك.
7.	*0.000	.846	يهتم المصرف بتقييم مدى رضا الموظفين الذين تلقوا التدريب.
8.	*0.000	.864	يهتم المصرف بتقييم مدى تعلم الموظفين الذين تلقوا التدريب.
9.	*0.000	.907	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى قدرة الموظفين الذين تلقوا التدريب على تطبيق ما تعلموه.
10.	*0.000	.759	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى تأثير التدريب على بيئة العمل بالمصرف.
11.	*0.000	.723	تتلاءم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.749	تولي إدارة المصرف اهتماماً خاصاً بتخطيط المسار الوظيفي.
2.	*0.000	.700	تحرص إدارة المصرف على مساعدة الموظفين على فهم الأهداف المرتبطة بعملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال برامج تدريبية تتناسب مع هذا الجانب.
3.	*0.000	.785	توفر البرامج التدريبية التي تطرحها إدارة المصرف الإرشاد اللازم للموظفين عن أفضل سبل التطور الوظيفي.
4.	*0.000	.829	توضح إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن يسلكها الموظف عبر مستقبله الوظيفي داخل المصرف.
5.	*0.000	.875	توفر إدارة المصرف للموظفين المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة في المصرف ومتطلباتها.
6.	*0.000	.762	تسعى إدارة المصرف من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة إلى تعريف الموظفين بالفرص الوظيفية المستقبلية في المصرف ومتطلباتها.
7.	*0.000	.794	تعتمد إدارة المصرف في التخطيط التتابعي على توفير موظفين مؤهلين ومدربين بشكل جيد لتولي المناصب المهمة.
8.	*0.000	.775	تطبق إدارة المصرف سياسة النقل والتدوير الوظيفي للمساعدة في عملية التخطيط للمسار الوظيفي بما يتوافق مع المهارات التي اكتسبها الموظفون خلال التدريب.
9.	*0.000	.798	تحرص إدارة المصرف على تحديث قاعدة البيانات الخاصة بمعلومات الموظفين خاصة فيما يتعلق بالمهارات والقدرات المكتسبة بعد كل برنامج تدريبي.
10.	*0.000	.872	توفر إدارة المصرف فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي.
11.	*0.000	.750	تعمل إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية على تعزيز مستوى التكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية.
12.	*0.000	.796	يتوفر مستوى من التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في المصرف لإعداد المسارات الوظيفية للموظفين فيما يتعلق بالعملية التدريبية.
13.	*0.000	.808	تستفيد إدارة المصرف من البرامج التدريبية والبرامج الناجحة للمنظمات الأخرى في تعزيز مستوى التخطيط للمسارات الوظيفية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. ويمكن تعريف الصدق على أنه قدرة أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه، حيث أنه يتعلق بالبيانات وتلك الطرق المستخدمة وكيفية اعتبار هذه البيانات دقيقة وصحيحة. في حين أن الثبات يعني أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيخرج/ سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة التي تتمتع بالثبات هي دراسة متسقة وجديرة بالثقة أي أنه يمكن الاعتماد على نتائجها (Javed & Iqbal، 2008).

يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.933	تحديد الاحتياجات التدريبية.
*0.000	.889	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
*0.000	.858	تنفيذ البرامج التدريبية.
*0.000	.888	تقييم البرامج التدريبية.
*0.000	.987	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
*0.000	.904	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability:

أما الثبات فيعني درجة الاتساق بين مقياسين وضعوا لقياس نفس الظاهرة، تلك المقاييس لقياس مدى استقلال، اتساق، ودرجة الثقة في الاختبار لقياس نفس الظاهرة في كل مرة. كما يمكن تعريف الصدق على أنه معرفة مدى تمكن الاختبار من قياس ما يراد قياسه لمعرفة مدى إمكانية الاستدلال من نتائج الاختبار أو من المقاييس الأخرى، وأيضاً معرفة درجة تحقيق الهدف الذي استخدم من أجله (Javed & Iqbal، 2008).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

جدول رقم (14): معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.954	0.909	12	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.960	0.922	9	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
0.956	0.913	14	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.966	0.932	11	تقييم البرامج التدريبية.
0.985	0.969	46	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
0.975	0.950	13	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف في قطاع غزة.
0.989	0.978	59	جميع المجالات معا

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.909،0.969)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.978). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.954،0.985)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.989) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ويمكنه تطبيق الاستبانة وتعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15).

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.965	0.498	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.897	0.573	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
0.841	0.617	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.618	0.755	تقييم البرامج التدريبية.
0.500	0.828	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
0.267	1.003	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.
0.272	0.998	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. وقد وظف الباحث الأساليب الإحصائية التالية من أجل تحليل وتصنيف البيانات التي قامت بتجميعها من خلال الاستبانة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- 8- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار

فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
تحليل فقرات الاستبانة
اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
69.8	180	ذكر
30.2	78	أنثى
100.0	258	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 69.8% من عينة الدراسة ذكور، بينما 30.2% إناث. ويلاحظ هنا زيادة نسبة العاملين في المصارف لصالح الذكور على الإناث، وهذه نتيجة طبيعية لميول الذكور لدراسة الأمور المالية أكثر من الإناث، كما أن الذكور يتميزون غالباً في الأمور المالية ويظهر ذلك من نتائج الاختبارات الوظيفية في البنوك وكذلك في المقابلة.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
24.4	63	أقل من 25 سنة
48	124	26 - 35 سنة
19.8	51	36 - 45 سنة
7.8	20	46 سنة فأكثر
100.0	258	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 24.4% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 48 % تتراوح أعمارهم من 26 - 35 سنة، 19.8% تتراوح أعمارهم من 36 - 45 سنة، بينما 7.8% أعمارهم 46 سنة فأكثر. ويرى الباحث هنا بأن نسبة توظيف الشباب من هم بين 26 إلى 45 يعزى إلى توجه المصارف لتوظيف فئة الشباب ممن لديهم خبرة سابقة، حيث ان العمل المصرفي يتطلب نشاط وسرعة ودقة ومواكبة للتكنولوجيا المعاصرة وهذه الصفات غالباً ما يتحلى بها الشباب في هذا السن دوناً عن غيرهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
0.4	1	ثانوية عامة
3.9	10	دبلوم
82.1	212	بكالوريوس
13.6	35	دراسات عليا
100.0	258	المجموع

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 0.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة، 3.9% مؤهلهم العلمي دبلوم، 82.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 13.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويرى الباحث بأن هذه النسب طبيعية ومبررة حيث ان طبيعة العمل المصرفي المتطورة تحتاج إلى حملة المؤهلات العلمية التي تتناسب مع طبيعة عملهم، وتدلل هذه النتائج على حرص المصارف على استقطاب حمل الشهادات الجامعية، حيث ان العمل في المصارف يتطلب مؤهلات علمية لا تقل عن البكالوريوس في العلوم المصرفية او الإدارية.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	99	38.4
من 5 - 10 سنوات	65	25.2
من 10-15 سنة	52	20.1
15 سنة فأكثر	42	16.3
المجموع	258	100.0

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 38.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 25.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات، 20.1% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 - 15 سنة، بينما 16.3% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. ومن هنا يظهر التوجه لدى المصارف بتوظيف من لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات، حيث بلغت نسبة من يتمتعون بخبرة 5 سنوات فما فوق 61.6%، وهذا يتماشى مع توجهات المصارف بتوظيف من لديهم خبرة طويلة وواسعة حيث ان العمل المصرفي يتطلب مزيداً من الحنكة والدقة، مع وجود دماء متدفقة جديدة تتعش الجهاز المصرفي من الخريجين الجدد بنسبة 38.4%.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات البعد "أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة"
 - تحليل فقرات مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحديد الاحتياجات التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الإدارة بإشراك المتدربين في التخطيط للبرامج التدريبية.	6.15	2.64	61.50	0.89	0.187	12
2.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له.	6.89	2.19	68.87	6.35	*0.000	8
3.	يتم تحديد ومعرفة حاجة عملك للتدريب المستقبلي.	7.05	1.89	70.53	8.78	*0.000	7
4.	تقوم إدارة المصرف بالتعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.	7.10	2.23	71.01	7.77	*0.000	6
5.	تساهم المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال التدريب في تطوير الأداء.	7.98	1.63	79.84	19.09	*0.000	1
6.	تحدد الاحتياجات التدريبية في الدائرة أو الفرع الذي أعمل به.	7.36	1.99	73.56	10.71	*0.000	3
7.	يتم اختيار المدربين وفقاً لاحتياجات المصرف التدريبية.	7.80	1.80	78.02	15.73	*0.000	2
8.	يتم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.	6.66	2.16	66.64	4.83	*0.000	10
9.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف.	7.17	1.86	71.70	9.88	*0.000	5
10.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي للموظفين.	6.61	2.37	66.07	4.03	*0.000	11
11.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المصرف.	7.29	2.06	72.87	9.83	*0.000	4
12.	يخضع الموظف لعملية تدريبية في حالة الترقية من وظيفة لأخرى داخل المصرف.	6.81	2.46	68.06	5.10	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	7.07	1.51	70.72	11.15	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تساهم المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال التدريب في تطوير الأداء " يساوي 7.98 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.84%، قيمة الاختبار 19.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم الإدارة بإشراك المتدربين في التخطيط للبرامج التدريبية " يساوي 6.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.50%، قيمة الاختبار 0.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.187 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.72%، قيمة الاختبار 11.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تحديد الاحتياجات التدريبية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويتضح هنا بأن للتدريب دور كبير في رفع كفاءة الموظفين وهذا ما ترجمته العبارة رقم 5 "تساهم المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال التدريب في تطوير الأداء"، وهذا الأمر منطقي حيث أن المعاهد المتخصصة في تقديم التدريب للعاملين في المصارف هي معاهد ذات خبرة قوية ولديها مدربين أكفاء.
- ويرى الباحث هنا بأن الإدارة لا تشرك الموظفين في التخطيط للبرامج التدريبية وهذا ناتج عن المركزية في الإدارة والتي تسود في غالبية المصارف في قطاع غزة، وهذا بدور قد ينعكس سلباً على استفادة الموظفين من البرامج التدريبية.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السراج (2010) ودراسة العنزي (2010) ودراسة سعدية (2005) في تأثير استفادة الموظفين من البرامج التدريبية نتيجة لعدم اشراكهم في التخطيط للتدريب اللازم لهم، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Renaud 2004) في أن التدريب يزيد من كفاءة الموظفين، وبوجود قصور في الاهتمام بآليات تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة، ويرى الباحث بان اختلاف المكان وطبيعة العمل والتوظيف والتدريب بين فلسطين وكندا هو وراء هذا الاختلاف.

- تحليل فقرات البعد " تصميم البرامج والمواد التدريبية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تصميم البرامج والمواد التدريبية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُصمَّم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف واضحة وموثقة.	7.71	1.89	77.13	14.27	*0.000	2
2.	يتم تحديث المواد التدريبية بشكل مستمر.	7.65	1.90	76.48	13.63	*0.000	4
3.	تُرَاعَى الاحتياجات التدريبية الفعلية عند تصميم المادة التدريبية.	7.40	1.84	73.98	11.89	*0.000	6
4.	يهدف تصميم البرامج التدريبية إلى حل المشكلات القائمة في العمل.	7.37	1.88	73.72	11.50	*0.000	7
5.	يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للموظفين.	7.42	1.89	74.21	11.83	*0.000	5
6.	يتم مراعاة المسار الوظيفي للفئة المستهدفة عند وضع البرامج التدريبية.	7.06	2.07	70.61	8.05	*0.000	9
7.	تتناسب البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية والمهنية للمتدربين.	7.28	2.12	72.75	9.45	*0.000	8
8.	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء الموظف في العمل.	7.72	1.93	77.25	14.07	*0.000	1
9.	يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة.	7.68	1.90	76.80	13.88	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.48	1.51	74.77	15.34	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

• المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء الموظف في العمل " يساوي 7.72 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.25%، قيمة الاختبار 14.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم مراعاة المسار الوظيفي للفئة المستهدفة عند وضع البرامج التدريبية " يساوي 7.06 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.61%، قيمة الاختبار 8.05، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.48، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.77%، قيمة الاختبار 15.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تصميم البرامج والمواد التدريبية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث النسبة العالية للفقرة رقم 8 إلى اهتمام الإدارة بمحتوى المادة التدريبية حيث تحرص المصارف على ان يكون المحتوى قيم من اجل تقديم الاستفادة القصوى للموظفين. في حين يمكن القول بأن النسبة المتدنية للفقرة رقم 6 الى قيام المصارف بإعطاء برامج تدريبية لكافة الموظفين في نفس الوقت بغض النظر عن منصبهم الوظيفي. ويعتقد الباحث بأنه لا مشكلة مع القيام بهكذا برامج تدريبية حيث ان سياسة المصارف في العمل تشتمل على التدوير وهنا تعتبر البرامج التدريبية الموحدة مصدر قوة للموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة المطيري (2009)، وسعدية (2005) من حيث اهتمام الإدارة بمحتوى المادة التدريبية وعدم مراعاتها للاختلافات في المناصب الوظيفية عند عقد برامج التدريب، حيث أن دراسة المطيري استهدفت قوات الأمن ومن الطبيعي ان يكون هنالك اهتمام عالي بالمواد التدريبية الخاصة بالعاملين في هذا المجال. كما أن دراسة سعدية طبقت على الكليات التقنية والمتخصصة بشكل خاص في مجالات التدريب، وبالتالي تهتم كثيراً بمحتويات المواد التدريبية التي تقدمها بغرض المنافسة.

- تحليل فقرات البعد " تنفيذ البرامج التدريبية ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول

(22).

/جدول رقم (22): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ البرامج التدريبية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.	7.72	1.59	77.17	17.02	*0.000	6
2.	تناسب آلية التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي .	7.63	1.67	76.30	15.29	*0.000	10
3.	مكان التدريب مناسب، وتتوفر فيه الوسائل التدريبية والاجهزة اللازمة.	8.04	1.74	80.36	18.44	*0.000	1
4.	يقوم المدربون باستخدام الوسائل التدريبية المساعدة بشكل فعال.	7.78	1.70	77.77	16.46	*0.000	3
5.	تلاءمت الأهداف مع الوقت المتوفر للبرنامج التدريبي.	7.29	1.87	72.87	10.79	*0.000	14
6.	يتم توفير مواد التدريب النظري والعملي للمتدربين.	7.74	1.68	77.41	16.30	*0.000	5
7.	يتلاءم التدريب العملي الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة الحالية.	7.47	1.79	74.74	12.94	*0.000	13
8.	يقدم المدربون المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.	7.78	1.59	77.77	17.61	*0.000	3
9.	يستخدم المدربون أساليب تدريبية فعالة ومتنوعة.	7.58	1.70	75.83	14.60	*0.000	11
10.	يوجد لدى المدربين الخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب التدريبية المتنوعة.	7.69	1.58	76.88	16.78	*0.000	7
11.	يتم توفير المستلزمات التدريبية والخدمات اللازمة للعملية التدريبية.	7.57	1.84	75.75	13.49	*0.000	12
12.	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع والجهة المشرفة عن التدريب.	7.66	2.02	76.56	12.90	*0.000	8
13.	يحقق التدريب الذي تلقته أهدافه المخططة.	7.65	1.76	76.48	14.71	*0.000	9
14.	يعد الجانب العملي في البرامج التدريبية المنفذة خبرة عملية مفيدة للمتدرب.	7.90	1.87	78.98	15.96	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.68	1.27	76.78	20.74	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " مكان التدريب مناسب، وتتوفر فيه الوسائل التدريبية والاجهزة اللازمة " يساوي 8.04 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.36%، قيمة الاختبار 18.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- - المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تلاءمت الأهداف مع الوقت المتوفر للبرنامج التدريبي " يساوي 7.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.87%، قيمة الاختبار 10.79، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.68، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.78%، قيمة الاختبار 20.74، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تنفيذ البرامج التدريبية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويتضح هنا بأن المصارف تهتم بأماكن التدريب وتوفير كافة الوسائل المساعدة، حيث أن المصارف تهتم براحة الموظفين من أجل زيادة إنتاجيتهم سواء كان في داخل العمل أو عند التدريب. ويفسر الباحث النسبة الضئيلة للفقرة رقم 5 نتيجة لضيق الوقت الذي تخصصه المصارف للبرامج التدريبية، ولربما نتيجة للظروف التي يشهدها قطاع غزة في بعض الأحيان والتي بدورها تؤثر على سير البرامج التدريبية.
- واتفقت هذه النتائج مع دراسة العنزي (2010)، ودراسة الشرعة والطروانة (2008) من حيث اهتمام الإدارة بأماكن التدريب، يعزى هذا الأمر إلى أماكن إجراء هذه الدراسات حيث عقدت دراسة العنزي في السعودية التي تتميز بمؤهلات مادية قوية تمكنها من ذلك، ودراسة الشرعة التي أجريت على عدد من الشركات التي تهتم بالتدريب من أجل تحقيق ربحية أعلى، في حين اختلفت مع دراسة (Sega 2006)، ودراسة أبو حامد (2004) التي توصلت إلى عدم اهتمام الإدارة بأماكن ووسائل التدريب نتيجة لطبيعة أماكن إجراء الدراسات، حيث تتميز بيئة العمل فيهم بالمتسارعة وقد يهمل فيها هذا الجانب بشكل غير قصدي.

- تحليل فقرات البعد " تقييم البرامج التدريبية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم البرامج التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.	7.82	1.87	78.18	15.24	*0.000	1
2.	تهتم إدارة المصرف بتقييم التدريب الذي حصل عليه الموظف.	7.41	2.13	74.13	10.43	*0.000	5
3.	تنوع أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم.	7.51	1.92	75.14	12.39	*0.000	3
4.	يتم اشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	7.47	2.08	74.66	11.07	*0.000	4
5.	يتناسب العائد المتحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.	7.24	1.87	72.36	10.39	*0.000	8
6.	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك.	7.66	1.78	76.56	14.58	*0.000	2
7.	يهتم المصرف بتقييم مدى رضا الموظفين الذين تلقوا التدريب.	7.34	2.07	73.36	10.13	*0.000	6
8.	يهتم المصرف بتقييم مدى تعلم الموظفين الذين تلقوا التدريب.	7.23	2.06	72.32	9.37	*0.000	9
9.	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى قدرة الموظفين الذين تلقوا التدريب على تطبيق ما تعلموه.	6.97	2.24	69.68	6.79	*0.000	11
10.	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى تأثير التدريب على بيئة العمل بالمصرف.	7.02	2.21	70.24	7.29	*0.000	10
11.	تتلاءم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي.	7.27	1.99	72.67	10.02	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	7.36	1.56	73.58	13.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب " يساوي 7.82 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.18%، قيمة الاختبار 15.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى قدرة الموظفين الذين تلقوا التدريب على تطبيق ما تعلموه " يساوي 6.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.68%، قيمة الاختبار 6.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.58%، قيمة الاختبار 13.71 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تقييم البرامج التدريبية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الفقرة رقم 1 نتيجة لاهتمام الجهات التي تقوم بتنفيذ العملية التدريبية بتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها، وفيما يتعلق بالفقرة رقم 9 يمكن القول بأن إدارة المصارف لا تهتم بمدى تنفيذ الموظفين لما تعلموه بقدر اهتمامها بالمرجع النهائي للعمل وحجم الإنجاز. واتفقت هذه النتائج مع دراسة المدهون (2005) التي أجريت في مؤسسة الأونروا التي تهتم بتقييم كافة الخطوات التي تقوم بها كونها مؤسسة دولية معروفة، ودراسة العنزي (2010) التي نفذت في منطقة الجوازات في السعودية حيث تهتم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية نظراً للجهد الكبير الذي تتطلبه.

- تحليل جميع فقرات أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	11.15	70.72	1.51	7.07	تحديد الاحتياجات التدريبية.
*0.000	15.34	74.77	1.51	7.48	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
*0.000	20.74	76.78	1.27	7.68	تنفيذ البرامج التدريبية.
*0.000	13.71	73.58	1.56	7.36	تقييم البرامج التدريبية.
*0.000	16.68	74.04	1.32	7.40	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (24) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة يساوي 7.40 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.04%، قيمة الاختبار 16.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة بشكل عام. ويرى الباحث هنا هنا بأن ثقل واهتمام المصارف ينصب في التنفيذ حيث تتميز غالبية المصارف بوجود قاعات تدريب وقاعات اجتماعات مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل الملائمة لإنجاح عملية التدريب، حيث يتم تطويرها من حين إلى آخر. ويليها بذلك تصميم البرامج والمواد التدريبية، حيث تسمع الميزانيات المرصودة في داخل المصارف بتوظيف امهر المدربين والكفاءات لوضع المواد التدريبية والتي ينفذها ايضاً كادر من المدربين الأكفاء ذوي القدرات والخبرات المتنوعة. ويأتي التقييم في المرتبة الثالثة حيث تحرص الجهات التي تقوم بالعملية التدريبية - وهي جهات خارجية في معظم الأحيان - على تقييم البرامج التي تنفذها من أجل معرفة جودة الخدمات التي تقدمها هذه الجهات وقوة برامجها التدريبية. ويأتي تقييم الاحتياجات بأقل نسبة وذلك نتيجة بقيام المصارف بوضع البرامج التدريبية السنوية دون الرجوع للموظفين، حيث تعتبرها جزء من الأنشطة التي تقوم بها لتحسين مهارات الموظفين وتطوير أدائهم وهذا ما ينعكس على تقييم الاحتياجات ويقابل بعدم رضى من بعض الموظفين.

ثانياً: تحليل فقرات بعد " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T. النتائج موضحة في جدول

(25).

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تخطيط المسار الوظيفي

للعاملين في المصارف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تولي إدارة المصرف اهتماماً خاصاً بتخطيط المسار الوظيفي.	7.07	2.25	70.66	7.37	*0.000	3
2.	تحرص إدارة المصرف على مساعدة الموظفين على فهم الأهداف المرتبطة بعملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال برامج تدريبية تتناسب مع هذا الجانب.	6.95	2.18	69.51	6.84	*0.000	9
3.	توفر البرامج التدريبية التي تطرحها إدارة المصرف الإرشاد اللازم للموظفين عن أفضل سبل التطور الوظيفي.	7.07	2.08	70.65	8.03	*0.000	4
4.	توضح إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن يسلكها الموظف عبر مستقبله الوظيفي داخل المصرف.	6.80	2.24	68.00	5.60	*0.000	13
5.	توفر إدارة المصرف للموظفين المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة في المصرف ومتطلباتها.	6.98	2.36	69.76	6.48	*0.000	6
6.	تسعى إدارة المصرف من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة إلى تعريف الموظفين بالفرص الوظيفية المستقبلية في المصرف ومتطلباتها.	6.96	2.22	69.55	6.72	*0.000	7
7.	تعتمد إدارة المصرف في التخطيط التتابعي على توفير موظفين مؤهلين ومدربين بشكل جيد لتولي المناصب المهمة.	6.94	2.21	69.39	6.64	*0.000	10
8.	تطبق إدارة المصرف سياسة النقل والتدوير الوظيفي للمساعدة في عملية التخطيط للمسار الوظيفي بما يتوافق مع المهارات التي اكتسبها الموظفون خلال التدريب.	6.87	2.14	68.65	6.32	*0.000	12
9.	تحرص إدارة المصرف على تحديث قاعدة البيانات	7.19	2.25	71.88	8.28	*0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	الخاصة بمعلومات الموظفين خاصة فيما يتعلق بالمهارات والقدرات المكتسبة بعد كل برنامج تدريبي.						
10.	توفر إدارة المصرف فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي.	6.96	2.38	69.55	6.28	*0.000	7
11.	تعمل إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية على تعزيز مستوى التكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية.	6.89	2.34	68.90	5.94	*0.000	11
12.	يتوفر مستوى من التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في المصرف لإعداد المسارات الوظيفية للموظفين فيما يتعلق بالعملية التدريبية.	7.00	2.31	70.04	6.80	*0.000	5
13.	تستفيد إدارة المصرف من البرامج التدريبية والبرامج الناجحة للمنظمات الأخرى في تعزيز مستوى التخطيط للمسارات الوظيفية.	7.22	2.23	72.24	8.59	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	6.99	1.88	69.90	8.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " تستفيد إدارة المصرف من البرامج التدريبية والبرامج الناجحة للمنظمات الأخرى في تعزيز مستوى التخطيط للمسارات الوظيفية " يساوي 7.22 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.24%، قيمة الاختبار 8.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " توضح إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن يسلكها الموظف عبر مستقبله الوظيفي داخل المصرف " يساوي 6.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.00%، قيمة الاختبار 5.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.90%، قيمة الاختبار 8.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث بأن اهتمام المصارف بالبرامج التدريبية بشكل كبير، كما يظهر في الفقرة 13، يعزى إلى عملية التدوير التي تقوم بها هذه المصارف، فعندما يكتسب بعض الموظفين مهارات جديدة خلال التدريب، يتم نقلهم للقيام بمهام محددة داخل المؤسسة وهكذا. أما في الفقرة رقم 4، يعود ذلك إلى عدم وجود خطة معينة لترقية الموظفين داخل المصرف، ويتم ترقيتهم وتوظيفهم بناء على الطلب والحاجة. وتتشابه هذه النتائج مع دراسة عدوان (2011)، ودراسة الهيئي (2004).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية التدريب المصرفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة. يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي 823، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب المصرفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة متوقعة، حيث تبين له خلال هذا البحث اهتمام المصارف بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يدفعهم إلى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

جدول رقم (26): معامل الارتباط بين عملية التدريب المصرفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.823	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية التدريب المصرفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تحديد الاحتياجات

التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.760، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة

تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

رغم بأن نسبة هذا البعد منخفضة مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن هنالك اهتمام من قبل

المصارف بتقييم احتياجات الموظفين من وقت لآخر، وهذا يتضح للباحث من خلال عمله وإطلاعه على

آليات التدريب المتبعة في المصارف في قطاع غزة.

جدول رقم (27): معامل الارتباط بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في

المصارف الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.760	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تصميم البرامج والمواد

التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي 0.826، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية

تصميم البرامج والمواد التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع

غزة.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة طبيعية عند القيام بتحديد الاحتياجات لكل موظف أو قسم في

المؤسسة، حيث سيتناسب التدريب مع الدرجة الوظيفية الحالية أو المستقبلية، فالتصميم مبني على

الاحتياجات الفعلية.

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين عملية تصميم البرامج والمواد التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.826	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تصميم البرامج والمواد التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي 0.659، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة. وقد لاحظ الباحث بأن العديد من المصارف تراعي المسار الوظيفي خلال تنفيذ التدريب المنشود، وذلك يتضح من خلال اختيار المدربين وتخصيص الدورات التدريبية وفقاً للمناصب التي يشغلها الموظفون.

جدول رقم (29): معامل الارتباط بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.659	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.777، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المصارف بتقييم كافة الأنشطة التي تقوم بها، سواء كان ذلك من خلال تقييم سير العمل والأنشطة التي تقوم بها وعمليات التدريب وما إلى ذلك.

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.777	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعملية التدريب المصرفي على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة. من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " هي: تصميم البرامج والمواد التدريبية، تقييم البرامج التدريبية. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل الارتباط = 0.847، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.716، وهذا يعني أن 71.6% من التغير في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 28.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.

جدول رقم (31): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.001	-3.334	-1.109	المقدار الثابت
0.000	9.899	0.706	تصميم البرامج والمواد التدريبية
0.000	5.532	0.384	تقييم البرامج التدريبية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.716		معامل الارتباط = 0.847	

تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف = -1.109 + 0.706 * تصميم البرامج والمواد التدريبية

+ 0.384 * تقييم البرامج التدريبية

من خلال جدول (31) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف " حسب قيمة اختبار T هي: تصميم البرامج والمواد التدريبية، ومن ثم تقييم البرامج التدريبية.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة مقبولة حيث أن العملية التدريبية تزيد من كفاءة الموظفين داخل المصرف، وتنعكس على ادائهم ويزيد من احتمالية ترفيتهم وتطوير وضعهم الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سياسة العمل العادلة في المصارف والتي تساوي بين الذكور والإناث وبالتالي لا يشعر الموظفون بأي تمييز وعليه لا يوجد فروق.

جدول رقم (32): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.937	0.080	7.06	7.08	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.804	-0.248	7.51	7.46	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
0.746	-0.324	7.72	7.66	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.724	-0.353	7.41	7.33	تقييم البرامج التدريبية.
0.823	-0.224	7.43	7.39	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
0.850	0.189	6.96	7.00	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.
0.926	-0.093	7.33	7.31	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين

حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر. وهذا نتيجة لاعتماد التقييم والتدريب حسب الحاجة وحسب كفاءة الموظفين، وبالتالي فإنه لا يوجد تأثير كبير للعمر في هذا الجانب.

جدول رقم (33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		46 سنة فأكثر	من 36 - 45 سنة	من 26 - 35 سنة	أقل من 25 سنة	
0.597	0.629	7.45	6.90	7.06	7.12	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.739	0.419	7.71	7.33	7.44	7.58	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
0.975	0.073	7.70	7.75	7.65	7.67	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.685	0.496	7.64	7.18	7.33	7.46	تقييم البرامج التدريبية.
0.828	0.296	7.62	7.31	7.38	7.46	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
0.794	0.344	6.89	6.85	6.96	7.19	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.
0.875	0.231	7.46	7.22	7.29	7.40	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين

حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " تحديد الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويرى الباحث بأن السبب وراء هذه النتيجة هو اعتماد المصارف على الخبرات العملية أكثر من النظرية، حيث تغلب الخبرة العملية في هذا الجانب على الخبرة العلمية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (34): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
*0.031	3.512	7.62	7.02	6.36	تحديد الاحتياجات التدريبية.
0.072	2.658	7.86	7.46	6.67	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
*0.047	3.100	8.05	7.66	6.99	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.061	2.830	7.63	7.37	6.36	تقييم البرامج التدريبية.
*0.031	3.529	7.80	7.38	6.61	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
0.653	0.427	6.92	7.03	6.50	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف
0.100	2.326	7.62	7.31	6.59	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة. من النتائج الموضحة في جدول (35) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخبرة. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة طبيعية حيث أن التدريب الجيد يعطي مخزون علمي وعملي لكل المتدربين مهما اختلفت سنوات خبراتهم، حيث يتم تصميمه بشكل يناسب كافة المستويات العلمية والمؤهلات العملية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، والذين يتميزون غالباً بسن صغير ويملكون طاقة وقدرات أعلى ممن لديهم سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات والذين يكونون أصحاب سن كبير في الغالب.

جدول رقم (35): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 15-10 سنة	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.102	2.089	6.99	7.25	6.66	7.24	تحديد الاحتياجات التدريبية.
*0.035	2.925	7.30	7.51	7.06	7.77	تصميم البرامج والمواد التدريبية.
*0.013	3.666	7.42	7.88	7.31	7.90	تنفيذ البرامج التدريبية.
0.076	2.315	7.07	7.46	7.03	7.61	تقييم البرامج التدريبية.
*0.027	3.120	7.20	7.54	7.02	7.63	أثر التدريب في المصارف في قطاع غزة.
*0.004	4.621	6.43	7.05	6.53	7.46	تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.
*0.012	3.705	7.03	7.45	6.92	7.59	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث

ثانياً: توصيات البحث

أولاً: نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال هذا البحث، والتي يقدم في ضوءها العديد من التوصيات المقترحة للجهات المعنية آملاً أن تساهم في تعزيز نقاط القوة وتصحيح ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويعد تحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من الاستبانات، توصل إلى النتائج التالية:

فيما يتعلق بفرضيات الدراسة:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.760، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تصميم البرامج والمواد التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.825، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.659، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تقييم البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة، حيث أن معامل الارتباط يساوي 0.777، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعملية التدريب المصرفي على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في قطاع غزة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

كما تمخضت الدراسة عن النتائج التالية:

- 1- هنالك علاقة قوية ما بين تخطيط العمليات التدريبية بأبعادها الأربعة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج والمواد التدريبية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) والمسار الوظيفي داخل المصارف في قطاع غزة، أي أن إدارة هذه المؤسسات تضع في الحسبان المسار الوظيفي عند تخطيط العملية التدريبية.
- 2- يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير مهارات الموظفين العاملين في المصارف في قطاع غزة.
- 3- تولي بعض المصارف اهتماماً كبيراً للعملية التدريبية وتركز على نتائج التدريب ومدى الاستفادة منها، في حين تعتبرها بعض المؤسسات الأخرى كنشاط روتيني وشكلي داخل المؤسسة.
- 4- تقوم إدارات المصارف بوضع خطط البرامج التدريبية دون الرجوع للموظفين غالباً.
- 5- يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين في المصارف بشكل كبير.
- 6- في بعض المؤسسات، لا يوجد توافق تام بين المسار الوظيفي للموظفين والبرامج التدريبية المقدمة لهم.
- 7- تهتم بعض المصارف بشكل كبير بأماكن وتقنيات التدريب وذلك على حساب فحوى البرامج التدريبية.
- 8- أهداف العملية التدريبية لا يتم تحقيقها غالباً خلال المدة الزمنية المخصصة للبرامج التدريبية.
- 9- تهتم المصارف في قطاع غزة بتقييم البرامج التدريبية بشكل كبير جداً، في حين لا تهتم بمدى تطبيق الموظفين للخبرات التي اكتسبوها خلال التدريب.
- 10- وجود رضا لدى الموظفين حول العملية التدريبية في عدة جوانب كأماكن التنفيذ وفحوى المواد التدريبية، في حين عبروا عن عدم رضائهم عن جوانب أخرى مثل عدم إشراكهم في التخطيط للبرامج التدريبية، وعدم رضاهم عن عملية تقييم الاحتياجات التي تقوم بها إدارة التدريب في المصارف.

ثانياً: توصيات البحث

في ضوء ما توصل له الباحث من نتائج في نهاية الدراسة، يقدم الباحث توصيات لكل من المصارف في قطاع غزة ولسلطة النقد والباحثين الذين يرغبون في التوسع بمثل هذه الدراسات.

- التوصيات لإدارة التدريب في مصارف قطاع غزة:

- 1- ضرورة قيام إدارة المصارف بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 2- ضرورة قيام إدارة تدريب المصارف بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للموظفين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى الموظفين في هذه المؤسسات.
- 3- ضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في المصارف.
- 4- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه المصارف وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للمؤسسات تنبثق عنها استراتيجية لتدريب الوحدات الوظيفية المختلفة.
- 5- التركيز بشكل أكبر على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 6- إشراك الموظفين في عملية التخطيط للبرامج التدريبية.
- 7- التركيز على مدى تطبيق الموظفين لما يتلقوه في البرامج التدريبية.
- 8- إعطاء وقت كاف للبرامج التدريبية لكي تحقق أهداف العملية التدريبية.
- 9- الاهتمام بمحاولة تفرغ الموظف من المهام خلال وقت التدريب، لكي يحقق الاستفادة المرجوة من التدريب.
- 10- العمل على تصنيف وترتيب الموظفين في البرامج التدريبية حسب مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة.
- 11- الاهتمام بالمسار الوظيفي، والأخذ بعين الحسبان اختلاف المسارات الوظيفية للموظفين عند وضع البرامج التدريبية.
- 12- التشبيك مع أكبر عدد ممكن من المدربين الأكفاء ومحاولة عقد ورشات عمل للتعرف على متطلبات التدريب وآليات إنجاحه.

- توصيات للمعهد المصرفي الفلسطيني والمراكز التدريبية:

- 1- التعاون مع المصارف في قطاع غزة وتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تلبي حاجة الموظفين بشكل أكبر.
- 2- التعاون مع المصارف من أجل تحقيق فهم أوسع وأعمق لمفهوم المسار الوظيفي وتخطيطه بشكل أنسب بما يتوافق مع آليات العمل في هذه المؤسسات.
- 3- عمل شراكات متعمقة واستراتيجية مع المصارف بهدف تحقيق أكبر هدف ممكن من العملية التدريبية.
- 4- عقد اجتماعات موسعة مع إدارة التدريب في المصارف بهدف التعرف على متطلبات إنجاز البرامج التدريبية.
- 5- التنسيق مع المعاهد والمؤسسات الأكاديمية للتركيز على المساقات التي تهتم بالعملية التدريبية والتخطيط للمسار الوظيفي خلال فترة الدراسة.

- التوصيات للباحثين الراغبين في التوسع بهذا المجال:

- إجراء دراسات شبيهة لتوضيح أثر البرامج التدريبية على تخطيط المسار الوظيفي، على سبيل المثال:
- 1- استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.
 - 2- دراسة مقارنة بين البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في المصارف في قطاع غزة مع المصارف بالخارج مثل: الأردن ومصر.
 - 3- أثر التدريب على أداء العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.
 - 4- سبل إنجاز الربط بين العملية التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

المصادر الأجنبية

المصادر العربية:

- أبو بكر، مصطفى (2008)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى.
- باشات، أحمد (2005) "أسس التدريب الإداري"، عمان: دار الشرق للطباعة والنشر.
- برنوطي، سعاد (2007): إدارة الموارد البشرية: إدارة أفراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
- برهوم، د. أدبيذ وآخرون (2007)، " أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات التعليم العالي" دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29) العدد (2)، الدار الجامعية.
- البيالي، يوسف (2000)، فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية (دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض)، مجلة البحوث الأمنية، العدد (21)، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر.
- الدحيات، جهاد صالح (1999)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- دره والصبغ، عبدالباري وزهير (2008)، "إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر - الرياض، السعودية.
- الزيايدي، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- السالم والصالح، مؤيد وعادل (2002)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2009): التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

- السيد، محمود (2008)، "الاستشارات الإدارية والتدريب" الملتقى العربي السابع عن الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، دمشق 6-9 يوليو، 2008.
- شوايش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الأفراد، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شذى عبيدات (2003)، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2009): التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطعاني، حسن (2007): التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- عبدالباقي، صلاح (2004)، " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبدالباقي، صلاح الدين ومسلم، علي وحسن، رواية (2007): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- عبدالرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبيد، عاطف (2007)، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، مكتبة المدني، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، بدر (2003)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، عبدالمعطي محمد؛ وحمدان، يعقوب (2000م). التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر (2009): إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- علاقي، مدني عبدالقادر (2007). ادارة الموارد البشرية. جدة، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي.

- علما، اسامة محمد (2004)، "الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها"، مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-4 أبريل، القاهرة، مصر.
- عليوة، السيد (2001): سلسلة تنمية المهارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراثك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الغروي، محمد (2008)، سجلات التدريب والتنمية، العلاقات العامة، جده.
- الفضالة، فهد يوسف (2008) "تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت" دار العلم للنشر ، 2008م.
- الفكي، صلاح الدين حامد (2008). تخطيط المسارات الوظيفية، حقيبة تدريبية. الرياض، مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب.
- كشواي، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية.
- ماهر، أحمد (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2009). المستقبل الوظيفي. الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- المدني، احمد بن بشير (2009)، " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة - دراسة حالة على الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008م"، دراسة دكتوراه. جامعة النيلين. السعودية.
- مصطفى أبو بكر (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد (2005): إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.
- مصطفى، أحمد سيد (2008)، "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة"، الجمعية العربية للإدارة، دار النيل العربية، القاهرة، مصر.
- المطيري، مشعل (2009)، "البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي - دراسة مسحية على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية نايف للعلوم الأمنية.
- نصر الله، حنا (2002)، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الهيتي، خالد عبدالرحيم (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.

المصادر الأجنبية:

- Armstrong, M. (2001). A handbook of Human Resource Management Practice. 8th edition, Kogan Page Limited (UK).
- Baron ،M. & Uhl ،P. (1996 ،November). Leadership 1-2-3 training influences instructional leadership behaviors. NASSP Bulletin ،62-68.
- Charney, C., and Conway, K. (2005). The trainer's tool kit, 2nd edition. American Management Association 1601 Broadway, NY.
- David Osborne (2002) "Staff Training & Assessment" , New York, U.S.A.
- Green. J. B. & Baron (1996), "Des-training & Dev." Atlanta, U.S.A.
- Jill Brooks (1999). "Training & Development combines" New York. Center, U.S.A.
- Jill Brooks (2014), "Training & Development combines" New York. Center., U.S.A.
- Kroechnert, G. (2006). Basic Training for Trainers. Third edition, The McGraw-Hill Companies Inc, Australia.
- Parker (2000), Training & development, 5th ed. Esp U.S. A.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
- The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.
- Vince Servittla (2002) "Trainer Learning Center" U.S.A. Meen and Ws. Astad.
- William C. (1999), "Management and Training" London , U.K.

الملاحق

ملحق رقم (1): طلب تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

بداية اهدىكم أطيب التحيات على جهودكم الطيبة في دعم المسيرة التعليمية.

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول

"قياس العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين"

وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا قام الباحث بتطوير استبيان لقياس

العائد من التدريب المصرفي، وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين في المصارف في قطاع غزة حيث

سيتوجه إلى العاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان وتعديل أو حذف ما ترونه

مناسبا، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها

مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: المقياس العشري من 1

إلى 10، بحيث يمثل 1 أدنى درجات الموافقة، وتمثل 10 أعلى درجات الموافقة

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحث

يوسف عبدالمجيد المشهراوي

ملحق رقم (2): الاستبانة

المحور الأول: فاعلية التدريب في المصارف في قطاع غزة:

فيما يلي عدد من العبارات حول فاعلية التدريب في المصارف في قطاع غزة. الرجاء قراءة كل عبارة ثم ضع تقييمك حسب المقياس من 1 إلى 10، بحيث يمثل 1 أدنى درجات الموافقة، وتمثل 10 أعلى درجات الموافقة:

م	العبارة	التقييم 1 - 10
المجال الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية		
1	تقوم الإدارة بإشراك المتدربين في التخطيط للبرامج التدريبية.	
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار الوظيفي المخطط له.	
3	يتم تحديد ومعرفة حاجة عمك للتدريب المستقبلي.	
4	تقوم إدارة المصرف بالتعريف بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.	
5	تساهم المهارات والمعارف التي اكتسبتها خلال التدريب في تطوير الأداء.	
6	تحدد الاحتياجات التدريبية في الدائرة أو الفرع الذي أعمل به.	
7	يتم اختيار المدربين وفقاً لاحتياجات المصرف التدريبية.	
8	يتم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.	
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوصف الوظيفي للموظف.	
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي للموظفين.	
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المصرف.	
12	يخضع الموظف لعملية تدريبية في حالة الترقية من وظيفة لأخرى داخل المصرف.	
المجال الثاني: تصميم البرامج والمواد التدريبية		
13	تُصمَّم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف واضحة وموثقة.	
14	يتم تحديث المواد التدريبية بشكل مستمر.	
15	تُزاعى الاحتياجات التدريبية الفعلية عند تصميم المادة التدريبية.	
16	يهدف تصميم البرامج التدريبية إلى حل المشكلات القائمة في العمل.	

	17	يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للموظفين.
	18	يتم مراعاة المسار الوظيفي للفتة المستهدفة عند وضع البرامج التدريبية.
	19	تتناسب البرامج التدريبية مع المؤهلات العلمية والمهنية للمتدربين.
	20	يساعد محتوى العملية التدريبية في تحسين أداء الموظف في العمل.
	21	يتلاءم محتوى البرنامج التدريبي مع الأساليب التدريبية المستخدمة.
التقييم 1 - 10	المجال الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية	
	22	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.
	23	تتناسب آلية التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي .
	24	مكان التدريب مناسب، وتتوفر فيه الوسائل التدريبية والاجهزة اللازمة.
	25	يقوم المدربون باستخدام الوسائل التدريبية المساعدة بشكل فعال.
	26	تلاءمت الأهداف مع الوقت المتوفر للبرنامج التدريبي.
	27	يتم توفير مواد التدريب النظري والعملية للمتدربين.
	28	يتلاءم التدريب العملي الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة الحالية.
	29	يقدم المدربون المفاهيم بشكل جيد وعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.
	30	يستخدم المدربون أساليب تدريبية فعالة ومتنوعة.
	31	يوجد لدى المدربون الخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب التدريبية المتنوعة.
	32	يتم توفير المستلزمات التدريبية والخدمات اللازمة للعملية التدريبية.
	33	هناك تعاون وتنسيق بين الدائرة أو الفرع والجهة المشرفة عن التدريب.
	34	يحقق التدريب الذي تلقته أهدافه المخططة.
	35	يعد الجانب العملي في البرامج التدريبية المنفذة خبرة عملية مفيدة للمتدرب.
التقييم 1 - 10	المجال الرابع: تقييم البرامج التدريبية	
	36	يتم تقييم عملية التدريب التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.

37	تهتم إدارة المصرف بتقييم التدريب الذي حصل عليه الموظف.
38	تنوع أساليب التقييم المستخدمة في العملية التدريبية تحقق أهداف التقييم.
39	يتم اشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.
40	يتناسب العائد المتحقق من التدريب مع حجم تكاليف التدريب.
41	يتناسب التدريب الذي تتلقاه مع طبيعة عملك واختصاصك.
42	يهتم المصرف بتقييم مدى رضا الموظفين الذين تلقوا التدريب.
43	يهتم المصرف بتقييم مدى تعلم الموظفين الذين تلقوا التدريب.
44	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى قدرة الموظفين الذين تلقوا التدريب على تطبيق ما تعلموه.
45	تهتم إدارة المصرف بتقييم مدى تأثير التدريب على بيئة العمل بالمصرف.
46	تتلاءم الفترة الزمنية المخصصة للتدريب مع هدف البرنامج التدريبي.

المحور الثاني: تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المصارف.

م	العبارة	التقييم 1 - 10
1	تولي إدارة المصرف اهتماماً خاصاً بتخطيط المسار الوظيفي.	
2	تحرص إدارة المصرف على مساعدة الموظفين على فهم الأهداف المرتبطة بعملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال برامج تدريبية تتناسب مع هذا الجانب.	
3	توفر البرامج التدريبية التي تطرحها إدارة المصرف الإرشاد اللازم للموظفين عن أفضل سبل التطور الوظيفي.	
4	توضح إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية التسلسل في المسارات الوظيفية التي يمكن أن يسلكها الموظف عبر مستقبله الوظيفي داخل المصرف.	
5	توفر إدارة المصرف للموظفين المعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة في المصرف ومتطلباتها.	
6	تسعى إدارة المصرف من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة إلى تعريف الموظفين بالفرص الوظيفية المستقبلية في المصرف ومتطلباتها.	
7	تعتمد إدارة المصرف في التخطيط التتابعي على توفير موظفين مؤهلين ومدربين بشكل جيد لتولي المناصب المهمة.	
8	تطبق إدارة المصرف سياسة النقل والتدوير الوظيفي للمساعدة في عملية التخطيط للمسار الوظيفي بما يتوافق مع المهارات التي اكتسبها الموظفون خلال التدريب.	
9	تحرص إدارة المصرف على تحديث قاعدة البيانات الخاصة بمعلومات الموظفين خاصة فيما يتعلق بالمهارات والقدرات المكتسبة بعد كل برنامج تدريبي.	
10	توفر إدارة المصرف فرص التدريب اللازمة للتقدم في المسار الوظيفي.	
11	تعمل إدارة المصرف من خلال البرامج التدريبية على تعزيز مستوى التكامل بين عملية التخطيط للمسار الوظيفي والسياسة الخاصة بالترقية.	
12	يتوفر مستوى من التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في المصرف لإعداد المسارات الوظيفية للموظفين فيما يتعلق بالعملية التدريبية.	
13	تستفيد إدارة المصرف من البرامج التدريبية والبرامج الناجحة للمنظمات الأخرى في تعزيز مستوى التخطيط للمسارات الوظيفية.	

ملحق رقم (3): قائمة محكمي الإستبانة

م.	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
2.	أ.د. فارس أبوعمر	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
3.	د. سامي أبوالروس	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
4.	د. نافذ بركات	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
5.	د. وائل ثابت	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.
6.	د. يوسف بحر	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
7.	د. محمد فارس	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر
8.	د. زياد الدماغ	عميد كلية التجارة - جامعة غزة.
9.	د. نهاية التلباني	عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.
10.	د. وسيم الهابيل	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
11.	د. وائل الداية	مدير وحدة البحوث والدراسات التجارية- عضو الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
12.	د. سيف الدين عودة	رئيس قسم السياسة النقدية والاسواق المالية - دائرة الابحاث والسياسات النقدية بسلطة النقد الفلسطينية