

2015

The Reality and Ambition of the Training Process in the Banking Sector in Palestine

Sharif Abukarsh

Arab American University, sharif.abukarsh@aaup.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup>



Part of the [Finance and Financial Management Commons](#)

Recommended Citation

Abukarsh, Sharif (2015) "The Reality and Ambition of the Training Process in the Banking Sector in Palestine," *Journal of the Arab American University* *مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث*: Vol. 1 : Iss. 1 , Article 4.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaup/vol1/iss1/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Arab American University *مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

The Reality and Ambition of the Training Process in the Banking Sector in Palestine

Cover Page Footnote

Copyright 2015, Journal of the Arab American University, All Right Reserved.

البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح

شريف أبو كرش¹

قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة العربية الأمريكية-جنين

sharif.abukarsh@aauj.edu

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع وطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين بأبعادها المختلفة، وتقديم توصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية؛ لتساعد القائمين على التدريب في معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية وفي إدارات القطاع المصرفي في فلسطين، للاستفادة منها في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج ودورات تدريبية مستقبلية. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). كما استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذا البحث؛ لأنه يصف آراء المبحوثين ويحللها، وتكون مجتمع البحث من جميع موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني البالغ مجموعهم (4684) موظفاً وموظفة، والذين يعملون في (18) مصرفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: (1) واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها كانت بدرجة مرتفعة، ورُتبت أبعادها الستة من حيث الأهمية كالاتي: تصميم البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه اختيار المدربين في الترتيب الثاني، ثم تنفيذ البرامج التدريبية في الترتيب الثالث، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الرابع، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية في الترتيب الخامس، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب السادس والأخير. (2) طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من وجهة نظر إدارات موارده البشرية كانت بدرجة مرتفعة، ورُتبت أبعادها الستة من حيث الأهمية كالاتي: تصميم البرامج التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه اختيار المدربين في الترتيب الثاني، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية في الترتيب الثالث، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الرابع، ثم تنفيذ البرامج التدريبية في الترتيب الخامس، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب السادس والأخير. وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة اعتماد معايير علمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطة سنوية بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها، وأن تكون المادة التدريبية مساعدة لفئات الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية على اكتسابهم مهارات وقدرات جديدة تقلص الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وينبغي عند اختيار المتدربين ضرورة الانسجام بين المستوى العلمي للمتدربين ومحتويات البرنامج التدريبي، واختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير معروفة وواضحة للجميع، كما ينبغي اختيار المدربين الأكفاء على أساس المؤهلات العلمية، واستخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، والرغبة والاهتمام بالتدريب، وأيضاً ضرورة توفير ميزانية للبرامج التدريبية تضمن قدرة المصارف على اختيار مدربين ذوي خبرة عالية من داخل القطاع المصرفي الفلسطيني أو خارجه.

الكلمات الدالة: البرامج التدريبية، القطاع المصرفي، المتدربون.

¹ Correspondent Author

مقدمة البحث

شرعت السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1995م بإقامة سلطة النقد الفلسطينية للإشراف على عملية بناء النظام المصرفي الفلسطيني، وحددت اختصاصاتها بجميع المسؤوليات التي تمارسها المصارف المركزية، وفق نصوص بروتوكولات باريس الاقتصادية بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، وفي الوقت الحاضر أصبح القطاع المصرفي في فلسطين يحتل موقعه المناسب بين القطاعات الأخرى، وقدم الكثير من المنجزات الملموسة التي نالت تقدير مختلف الهيئات الدولية والإقليمية (بسيسو، 2005، ص 3)، وحتى يحقق القطاع المصرفي في فلسطين أهدافه المأمولة كان لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية العاملة فيه، لأن الموارد البشرية عنصراً أساسياً من عناصر عملية الإنتاج في المصارف، وكما تحتاج عناصر الإنتاج المادية كالألات والمعدات إلى رعاية وصيانة وتجديد، وفقاً لخطط وبرامج محددة؛ فإن الموارد البشرية تحتاج هي الأخرى إلى رعاية واهتمام من خلال مساعدتها على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويدها بالأساليب الجديدة المتطورة لأداء الأعمال، وصقل مهاراتها في تنفيذ ما يعهد إليها من واجبات ومسؤوليات (التركي، 2004، ص 2).

أهداف البحث

يأتي في مقدمة أهداف هذا البحث الرئيس في تحديد واقع وطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- بلورة إطار نظري عن واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من خلال:

| | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| طرق اختيار المدربين | طرق اختيار المتدربين | كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| أساليب تقييم العملية التدريبية | أساليب تنفيذ البرامج التدريبية | أساليب تصميم البرامج التدريبية |

- وضع آلية مستقبلية (طموح) للعملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من خلال:

| | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| طرق اختيار المدربين | طرق اختيار المتدربين | كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| أساليب تقييم العملية التدريبية | أساليب تنفيذ البرامج التدريبية | أساليب تصميم البرامج التدريبية |

أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من حيث الموضوع، حيث أن موضوع التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية؛ فبدون قوة بشرية مطورة ومدربة وقادرة على استيعاب التغيير، لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويُعتبر التدريب المحور الذي تركز إليه عمليات تكوين وتطوير موظفي القطاع المصرفي في فلسطين، حيث أن التدريب يعتبر الوسيلة المثلى لتطوير القدرات بما يمكن العاملين من القيام بما هو مطلوب بكفاءة، كما أن تدريب الموظفين أصبح ذا أهمية كبرى، تبدأ بالارتقاء بقدرتهم على التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة، وآليات توافر الخدمات وكيفية استخدام المعلومات في هذا العصر الذي يشهد ثورة تكنولوجية كبرى أساسها المعرفة، ومواكبة المستجدات العلمية.

مشكلة البحث

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة أو قطاع يرغب في إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية متطلبات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تحدث في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وهذا يستدعي تدريبهم وإكسابهم مهارات متجددة تحسن من مستوى أدائهم وتطوره باستمرار، ويعتقد أن نقطة البدء لهذه العملية التدريبية الهامة هي التعرف إلى واقع البرامج التدريبية وطموحها، تمهيداً لتقييمها وتطويرها إذا كان ذلك كافياً، ولتغييرها إذا لزم الأمر، وتتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع وطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين؟ وينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس سؤالان فرعيان، وهما على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي من وجهة نظر موظفي القطاع من خلال:

| | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| طرق اختيار المدربين | طرق اختيار المتدربين | كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| أساليب تقييم العملية التدريبية | أساليب تنفيذ البرامج التدريبية | أساليب تصميم البرامج التدريبية |

السؤال الثاني: ما طموح إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي نحو العملية التدريبية المستقبلية من خلال:

| | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| طرق اختيار المدربين | طرق اختيار المتدربين | كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| أساليب تقييم العملية التدريبية | أساليب تنفيذ البرامج التدريبية | أساليب تصميم البرامج التدريبية |

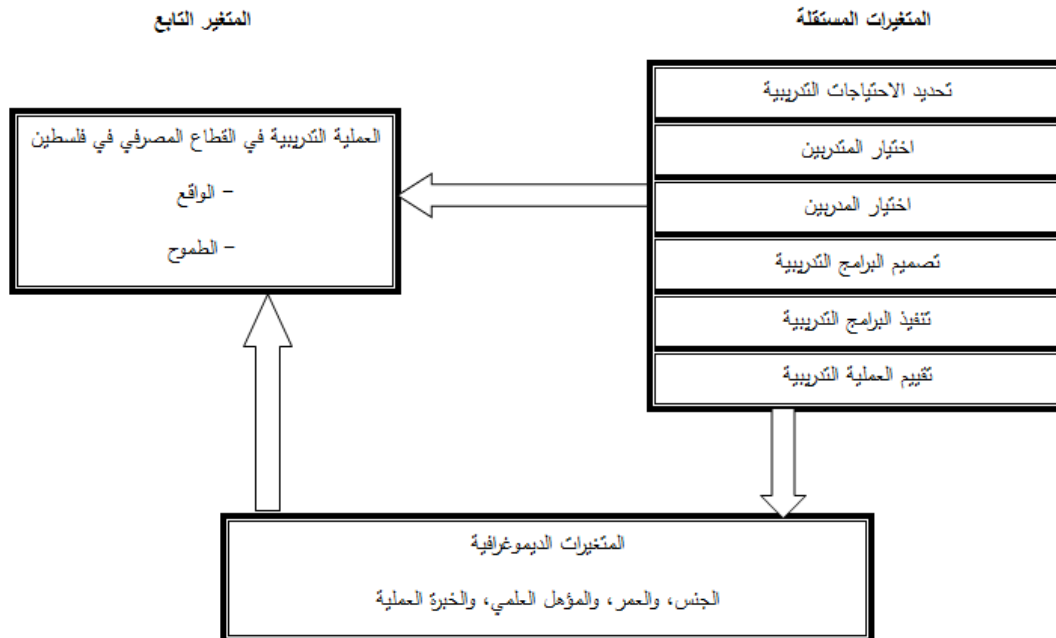
فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات (الموظفين نحو واقع) و(إدارات الموارد البشرية نحو طموح) العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين وكل من أبعاد العملية التدريبية وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات (الموظفين نحو واقع) و(إدارات الموارد البشرية نحو طموح) العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

نموذج البحث

يمكن توضيح متغيرات البحث المستقلة والتابعة حسب شكل رقم (1) الآتي:



الإطار النظري والدراسات السابقة

إن محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب يعد أمراً في غاية الأهمية، إذ أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية، ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب.

مفهوم التدريب

التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير القدرات العلمية والسلوكية للعاملين وتنميتها بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة وازدهارها، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. "ومع النمو المطرد في نظم المعلومات ومع التطور التقني في أساليب الإنتاج ومع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد الأفراد وتأهيلهم في أي قطاع من قطاعات المجتمع، وبخاصة الوزارات والمؤسسات العامة، وأصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور الاجتماعي والتكنولوجي المستمر، وتسهم في زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية" (الحنيطي، 2004، ص 65).

مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة وأساسية وفقاً للاحتياجات، وهذا يترتب عليه تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها (السالم، 2009، ص 272). المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من: المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، المعارف والمهارات الفنية" (العزاوي، 2006، ص 115).

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية: فيما يأتي بيان بأهم العناصر التي تراعى في عملية التصميم: أولاً: تحديد عنوان البرنامج التدريبي: ويؤخذ من الخطة الأساسية، ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح، ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله (عساف، 2000). ثانياً: تحديد أهداف البرنامج التدريبي: ويقصد بالأهداف، الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية (Sydney, 2002, PP 258-262). ثالثاً: تحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدرب عليها، وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي (العقيلي، 1996، ص 247) ويتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي والمهارات المراد التدرب عليها من خلال الأهداف الموضوعية والاحتياجات التدريبية المراد إشباعها. رابعاً: تحديد أسلوب التدريب الأكثر مواءمة: "إن التنفيذ الفعال لبرامج التدريب

يعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب التدريب المتبع، والتطبيقات العملية المعززة لها، وهذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب" (المبيضين، 2001، ص 112). خامساً: اختيار المدربين: "يمثل المدربون أهم مقومات النظام التدريبي، ومحور عملية تنفيذ التدريب، ويتم عملية الاختيار بالاستناد إلى الموضوعات الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المدربون من ذوي الاختصاص في هذه الموضوعات، وممن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم، وطرق أدائهم، مع مستلزمات التدريب الفعال" (عساف، 2000، ص 284). سادساً: اختيار المتدربين: "يتم تحديد المتدربين عادة بصورة كمية، حيث تعتمد نجاعة التدريب وفعاليته على حجم المشاركين. صحيح أنه لا يوجد حصر مثالي في هذا المجال، وإن كنا نرى أن البرامج التي تهدف إلى التركيز على جوانب ومجالات فنية تفترض تقليل عدد المتدربين قدر الإمكان، حيث التناسب العكسي بين فعالية التدريب الفني وعدد المشاركين (عساف، 2000، ص 282-283).

المرحلة الثالثة: تقييم العملية التدريبية: مفهوم تقييم التدريب وأهدافه: هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف تقييم البرامج التدريبية، ومن هذه التعريفات، إنها "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (عبد الفتاح، 2001، ص 177-174). وتهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي كما أشار (الشعلان، 1995، ص 82) إلى: الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلاً. قياس كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين. البرامج التدريبية: يمكن التحدث عن مفهوم البرامج التدريبية، وأهميتها، ومقومات نجاحها، وفعاليتها، وأنواعها، وذلك على النحو الآتي: مفهوم البرامج التدريبية: هناك عدة تعريفات للبرامج التدريبية وفيما يلي بعض هذه التعريفات: هي "مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، التي يتم تصحيحها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات" (الخطيب، 1997، ص 2). بينما عرف سكتلر البرنامج التدريبي على أنه "جملة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المنظمة المستقبلية (Schettler, 2003, P 40).

أهمية البرامج التدريبية: أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التقنيات المطلوبة لإنجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه

ما لم يبين برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين، يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل؛ لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم "حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لا بد أن يخصص لهم برامج تدريبية، تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، مما ينعكس إيجابياً على العاملين ومؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلة التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها (العيساوي، 1998، ص 27).

الدراسات السابقة

يأتي عرض للدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع هذا البحث سواء بشكل كلي أو جزئي ومن هذه الدراسات:

دراسة (اعبيد، 2007) "مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق محتويات برامج التدريب في الوزارات الأردنية وهدفت كذلك إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين خصائص المتدربين وتصميم التدريب، وبيئة العمل من جهة وبين مدى تطبيق محتويات برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الوزارات الأردنية التالية (وزارة الصحة، ووزارة العمل، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون البلدية) وبلغ حجم العينة 360 مديراً، وقد تم توزيع 360 استبانة على عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (322) استبانة وهو ما نسبته 89% من الاستبانات الموزعة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: تتفق نتائج دراسة اعبيد مع نتائج البحث الحالية في محورين: الأول: تأكيد العاملين في القطاع المصرفي في فلسطين إذ أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار في اختيار المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية، وكذلك اختيار المتدربين بحيث يتناسب مستواهم العلمي مع المستوى العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي، مما يزيد من قدرة الموظفين على استيعاب محتويات البرنامج التدريبي وفهمه، وبالتالي هذا يزيد مدى تطبيق المتدربين لمحتويات هذا البرنامج. الثاني: تأكيد العاملين في القطاع المصرفي في فلسطين على أهمية تقديم برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات العمل، وضرورة تركيز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب علمية من الممكن الاستفادة منها في مواقف مختلفة في واقع العمل؛ لأن هذا يؤدي إلى زيادة مدى الاستفادة من هذه البرامج وبالتالي تطبيق محتوياتها في العمل.

دراسة (الغالبى والعامري، 2005) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع" إلى أنه من المفترض أن تتنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب، لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد، وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، وهذا يلفت الانتباه إلى أن هذه النظرة تتأى بالمنظمة عن النظرة قصيرة الأمد لأنشطة التدريب، لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها، وأن تعزيز أنشطة التدريب؛ تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، وتتبع بالتالي على ما يحتاجه المجتمع بالنتيجة، وهذا ما يدعو المجتمع إلى النظر للمنظمة على أنها مركز معرفي يسهم في الإضافة والتطوير إلى المجتمع ومن الأهمية بمكان، أن يكون العمل على خلق القيادات البديلة كهدف وذلك عند حصول أي طارئ مفاجئ للمدير الحالي، لا تواجه المنظمة إشكالية في إيجاد البديل ويؤدي إلى القناعة باستمرار العمل كمنظمة وليس القائم على العمل كشخص. وتوصلت هذه الدراسة أن تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، وهذا جزء من نتائج البحث الحالي، وهو أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي طردية.

دراسة (العازمي، 2007) "تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين" هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة الأشغال الكويتية الذين أقيمت لهم برامج تدريبية وفي مواضيع إدارية سنة 2006/2005 وبلغ عدد الذين تم تدريبهم 350 موظفاً وموظفة سنة 2006/2005، وقد تم أخذ عينة عشوائية من 126 متدرباً في وزارة الأشغال العامة الكويتية، وقد تم استرداد 107 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج منها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزى إلى العمر، والمستوى الإداري، والخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود علاقة إيجابية بين العمر واتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية والذي يعزى إلى أن المتدربين المتقدمين بالعمر أكثر قدرة على تقييم العملية التدريبية من الأصغر سناً، علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية: تتفق توصيات الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العازمي، وهو أنه يجب توفير الوسائل التدريبية اللازمة والأجهزة والأدوات السمعية والبصرية التي تعمل على زيادة استيعاب محتويات البرنامج التدريبي، حيث ظهر من نتائج دراسة العازمي أن عدم توافر هذه الوسائل والأجهزة والأدوات يعيق فاعلية البرامج التدريبية. كما وتم عرض الدراسات الأجنبية السابقة على النحو الآتي:

دراسة (Renaud, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الجنس والحالة الإدارية للموظف (إداري، أو غير إداري) على درجة الرغبة لديه في المشاركة في الأنشطة التدريبية، وقام الباحثون بجمع البيانات من السجلات الإلكترونية لعينة

من الموظفين في بعض البنوك الكندية، وتوصلت الدراسة بأن الإناث أكثر ميلاً للمشاركة في البرامج التدريبية من الذكور، كما أن الموظفين الإداريين أكثر ميلاً للمشاركة في البرامج التدريبية من الموظفين غير الإداريين. إحدى نتائج هذه الدراسة هو التأكيد على أن الإناث أكثر ميلاً للمشاركة في البرامج التدريبية من الذكور، ومن نتائج البحث الحالي هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في ثلاثة مجالات وهي اختيار المتدربين، وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (Glaveli and Kufidu, 2005) وهدفت هذه الدراسة إلى عرض، وتحليل التغيرات التي حصلت في القطاع المصرفي اليوناني في السنوات الأخيرة وتأثيرها على استراتيجيات المصارف، ودور التدريب، والتطوير للموظفين على تطبيق هذه الاستراتيجيات، ومدى النجاح في تنفيذها واستخدم في هذه الدراسة أربع دراسات حالة حاولت دراسة أثر التغيرات البيئية على المصارف ودور استراتيجيات التطوير، والتدريب في التكيف مع البيئة المتغيرة لقطاع المصارف وتوصلت الدراسة إلى: إن التغيرات في البيئة الخارجية أدت إلى إعادة صياغة بيئة قطاع المصارف وبناءً على ذلك قامت المصارف اليونانية باعتماد استراتيجيات جديدة. ويعتبر التمايز على أساس جودة الخدمات المقدمة والتنويع المحور الرئيسي للاستراتيجيات التنافسية. وإن التطور السريع، وتنوع الخدمات التي نشأ عن التغير في البيئة الداخلية، والخارجية للمصارف مما أوجد حاجة إلى المزيد من التدريب والتطوير الأكثر تركيزاً، وإن الآثار المفيدة للتدريب متوقعة في كل من المجالات التالية (المهارات، والثقافة، وتبادل الأدوار، والتجانس، والتخفيض في حدة التوتر، وانعدام الأمن، والالتزام في رضا العملاء، والحد من النزاعات في أماكن العمل وتحسين جودة الخدمات).

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذا البحث؛ لأنه يصف ويحلل آراء المبحوثين، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات باستقصاء مظاهر الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها مقترحات البحث.

مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من جميع موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني البالغ مجموعهم (4684) موظفاً وموظفة، والذين يعملون في (18) مصرفاً، وذلك حسب واقع السجلات الرسمية الموجودة لدى المصارف التي شملتها الدراسة في شهر أيار من العام 2011. وجدول رقم (1) يبين أعداد الموظفين في كل مصرف ونسبتهم المئوية وعدد أفراد إدارات الموارد البشرية في تلك المصارف ونسبتهم المئوية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم 1: أفراد مجتمع البحث حسب أعداد الموظفين في كل مصرف ونسبتهم المئوية وعدد أفراد إدارات

الموارد البشرية.

| الرقم | اسم المصرف | الموظفون | | إدارات الموارد البشرية | |
|---------|---------------------------------|----------|----------------|------------------------|----------------|
| | | العدد | النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية |
| 1 | الإسكان للتجارة والتمويل. | 254 | %5.42 | 1 | %3.45 |
| 2 | القدس. | 353 | %7.54 | 1 | %3.45 |
| 3 | الأردن. | 396 | %8.45 | 1 | %3.45 |
| 4 | التجاري الأردني. | 47 | %1.00 | 1 | %3.45 |
| 5 | الإسلامي الفلسطيني. | 345 | %3.37 | 1 | %3.45 |
| 6 | الإسلامي العربي. | 224 | %4.78 | 1 | %3.45 |
| 7 | الأردني الكويتي. | 32 | %0.68 | 1 | %3.45 |
| 8 | فلسطين. | 943 | %20.13 | 1 | %3.45 |
| 9 | القاهرة – عمان. | 588 | %12.55 | 1 | %3.45 |
| 10 | الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة. | 111 | %2.40 | 1 | %3.45 |
| 11 | الاتحاد. | 15 | %0.32 | 2 | %6.89 |
| 12 | الأهلي الأردني. | 121 | %2.58 | 3 | %10.34 |
| 13 | HSBC. | 15 | %0.32 | 4 | %13.79 |
| 14 | العربي الفلسطيني للاستثمار. | 4 | %0.09 | 1 | %3.45 |
| 15 | العربي. | 753 | %16.07 | 5 | %6.89 |
| 16 | الاستثمار الفلسطيني. | 221 | %4.72 | 2 | %17.24 |
| 17 | التجاري الفلسطيني. | 137 | %2.92 | 1 | %3.45 |
| 18 | العقاري العربي المصري. | 125 | %2.67 | 1 | %3.45 |
| المجموع | | 4684 | %100 | 29 | %100 |

عينة البحث

ليس هناك قواعد للحصول على حجم عينة مناسبة؛ لأن لكل موقف مشاكله وخصائصه، وعندما تكون الظاهرة موضوع أية دراسة متجانسة، فإنه يكفي باختيار عينة صغيرة، وكلما ازداد تباين الظاهرة ازدادت صعوبة الحصول على عينة جيدة، وزيادة حجم العينة قليل الفائدة، ما لم يتم اختيار الوحدات بطريقة تضمن أن تكون العينة ممثلة. وفي هذا البحث تكونت العينة من: الموظفين، وإدارات الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، واختار الباحث عينة من (14) مصرفاً، وبالتالي بلغ مجموع العاملين في تلك المصارف (3448) موظفاً وموظفة، حيث أن (68) موظفاً وموظفة كانوا غير متواجدين في أماكن عملهم لأسباب عدة، وبالتالي فقد بلغ مجموع عدد الموظفين الذين مثلوا مجتمع الدراسة (3380) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 6% من مجتمع الموظفين التي بلغ مجموعها (203) موظفاً وموظفة، كما اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بنسبة 75% من مجتمع إدارات الموارد البشرية البالغ مجموعهم أصلاً (20) موظفاً وموظفة، وبالتالي بلغ مجموع عينة إدارات الموارد البشرية (15) موظفاً وموظفة. وتم توزيع استبانة البحث على عيني الدراسة الممثلة من الموظفين وإدارات الموارد البشرية، واسترجع (187) استبانة من الموظفين وبنسبة 92% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها على الموظفين، كما استرجع (14) استبانة من إدارات الموارد البشرية وبنسبة 93% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها على إدارات الموارد البشرية وذلك حسب جدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم 2: أفراد مجتمعي وعيني البحث حسب الموظفين، وإدارات الموارد البشرية في المصارف العاملة في الضفة الغربية في فلسطين وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبتهم المئوية.

| مجتمع الدراسة | عدد أفراد مجتمع الدراسة | عينة البحث | | عدد الاستبانات | |
|----------------|-------------------------|------------|-------------|----------------|-----------|
| | | % | عدد الأفراد | الموزعة | المرجعة % |
| الموظفون | 3380 | 6% | 203 | 203 | 187 92% |
| إدارات الموارد | 20 | 75% | 15 | 15 | 14 93% |

تفحص الباحث جميع الاستبانات المرجعة من الموظفين وإدارات الموارد البشرية للتأكد من سلامتها وصلاحياتها تمهيداً لإدخال بياناتها إلى الحاسوب؛ فتبين أن (7) استبانات مرجعة من الموظفين غير صالحة وبالتالي تم استبعادها، وبذلك أصبحت عينة الموظفين الممثلة هي (180) استبانة فقط، والتي خضعت فعلاً للتحليل الإحصائي. بينما تبين أن جميع الاستبانات المرجعة

من إدارات الموارد البشرية والبالغة (14) استبانة صالحة وبالتالي خضعت جميعها للتحليل الإحصائي. وتعرف الباحث إلى الخصائص الديموغرافية لعينتي الدراسة من الموظفين وإدارات الموارد البشرية وذلك على النحو المبين في جدول رقم (3).

جدول رقم 3: الخصائص الديموغرافية لعينتي البحث تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

| إدارات الموارد البشرية | | الموظفون | | المتغير | |
|------------------------|-------|----------------|-------|--------------|------------------|
| النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية | العدد | | |
| 57.1% | 8 | 67.2 | 121 | ذكر | الجنس |
| 42.9% | 6 | 32.8 | 59 | أنثى | |
| 100% | 14 | 100% | 180 | المجموع | |
| 21.4% | 3 | 72.8% | 131 | 30-21 | العمر |
| 21.4% | 3 | 20.6% | 37 | 40-31 | |
| 42.9% | 6 | 5.6% | 10 | 50-41 | |
| 14.3% | 2 | 1% | 2 | 50 فأكثر | |
| 100% | 14 | 100% | 180 | المجموع | |
| 7.1% | 1 | 12.3% | 22 | دبلوم | المؤهل العلمي |
| 50.0% | 7 | 73.3% | 132 | بكالوريوس | |
| 42.9% | 6 | 14.4% | 26 | ماجستير | |
| 100% | 14 | 100% | 180 | المجموع | |
| 28.6 | 4 | 65.6 | 118 | 5 سنوات فأقل | عدد سنوات الخبرة |
| 28.6 | 4 | 14.4 | 26 | 10-6 | |
| 7.1 | 1 | 13.9 | 25 | 15-11 | |
| 35.7 | 5 | 6.1 | 11 | 16 فأكثر | |
| 100% | 14 | 100% | 180 | المجموع | |

وكذلك تعرف الباحث إلى المصارف العاملة في فلسطين الممثلة لعينة الدراسة حسب اسم المصرف وعدد الموظفين وذلك على النحو المبين في جدول رقم (4).

أداة البحث

بعد اطلاع الباحث على أدبيات البحث الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، قام بتصميم وبناء استبانة موجهة للموظفين وإدارات الموارد البشرية العاملين في المصارف العاملة في فلسطين، للتعرف إلى آرائهم نحو واقع العملية التدريبية وطموحها في المصارف العاملة في فلسطين، وعمل فريق البحث على إعداد الاستبانة في شهر نيسان من عام 2011، واستعان

بالمصادر الأولية التي أفادته بمعلومات وبيانات قيمة عند بناء عبارات الاستبانة وتحديد مقياساً مناسباً لها، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وصف أداة البحث

أرفق الباحث رسالة مصاحبة مع الاستبانة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحث بنفسه، وعن أهمية الدراسة وتعبئة استبانته، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتكونت الاستبانة من (72) عبارة.

صدق أداة البحث

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم فيها، من ناحية ملائمة العبارات لأغراض البحث، ومن حيث الصياغة والمضمون، وقام الباحث أيضاً بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، حتى أصبحت في صورتها النهائية، وقد تمثل صدق الاستبانة في موافقة المحكمين عليها بالصورة النهائية.

ثبات أداة البحث

تم حساب تقدير ثبات أداة البحث باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)، وجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم 4: المصارف العاملة في فلسطين الممثلة لعينة البحث حسب اسم المصرف وعدد الموظفين

| اسم المصرف | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------------------|--------------|----------------|
| فلسطين | 943 | 27.35% |
| القاهرة-عمان | 588 | 17.05% |
| الأردن | 396 | 11.48% |
| القدس | 353 | 10.24% |
| الإسلامي الفلسطيني | 345 | 10.00% |
| الإسكان للتجارة والتمويل | 254 | 7.37% |
| الإسلامي العربي | 224 | 6.50% |
| الأهلي الأردني | 121 | 3.51% |
| الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة | 111 | 3.22% |
| التجاري الأردني | 47 | 1.36% |
| الأردني الكويتي | 32 | 0.93% |
| الاتحاد | 15 | 0.43% |
| HSBC | 15 | 0.43% |
| العربي الفلسطيني للاستثمار | 4 | 0.12% |
| المجموع | 3448 | 100% |

جدول رقم 5: معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث

| معامل الثبات | عدد الفقرات | أبعاد الاستبانة |
|--------------|-------------|--------------------------------------|
| 0.89 | 10 | تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 0.73 | 14 | اختيار المتدربين |
| 0.78 | 14 | اختيار المدربين |
| 0.80 | 12 | تصميم البرامج التدريبية |
| 0.90 | 10 | تنفيذ البرامج التدريبية |
| 0.76 | 12 | تقييم البرامج التدريبية |
| 0.93 | 72 | الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبانة |

تشير البيانات أعلاه أن معاملات الثبات لمقياس البحث تراوح ما بين (0.73-0.93)، حيث كان أدنى معامل ثبات لتحديد الاحتياجات التدريبية ومقداره (0.73)، في حين كان أعلى معامل ثبات لتصميم البرامج التدريبية ومقداره (0.93)، بينما بلغت الدرجة الكلية لمعاملات ثبات البرامج التدريبية في المصارف العاملة في فلسطين (0.93)، وهي بشكل عام معاملات ثبات مقبولة إحصائياً.

متغيرات البحث

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات البحث التابعة والمستقلة:

المتغيرات التابعة

تكون البحث من متغيرين تابعين، وقد شكلا الأساس الذي بُنيت عليه فرضياته، وهما على النحو الآتي:

- واقع العملية التدريبية في المصارف العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها.
- طموح العملية التدريبية في المصارف العاملة في فلسطين من وجهة نظر إدارات مواردها البشرية.

المتغيرات المستقلة

تمت دراسة أثر أبعاد العملية التدريبية، وأثر أربعة متغيرات ديموغرافية مستقلة لكل من الموظفين وإدارات الموارد البشرية على واقع وطموح العملية التدريبية في المصارف العاملة في فلسطين، وجدول رقم (6) يوضح ذلك النحو الآتي:

جدول رقم 6: المتغيرات الديموغرافية المستقلة

| تقييم البرامج التدريبية | تحديد الاحتياجات التدريبية |
|---|----------------------------|
| الجنس: وله مستويان هما (ذكر، وأنثى). | اختيار المتدربين |
| العمر وله أربعة مستويات هي: (21-30 سنة، 31-40 سنة، 41-50 سنة، 51 سنة فأكثر) | اختيار المدربين |
| المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى). | تصميم البرامج التدريبية |
| سنوات الخبرة: ولها أربعة مستويات هي: (5 سنوات فأقل، 6-10، 11-15، 16 سنة فأكثر). | تنفيذ البرامج التدريبية |

إجراءات البحث

بعد قيام الباحث باستطلاع آراء بعض الأفراد العاملين في المصارف العاملة في فلسطين وإدارات الموارد البشرية في تلك المصارف حول موضوع الدراسة، وتأكد من صدق أداة البحث وثباته، وإعداد الاستبانة بصورتها النهائية؛ تم توزيع (203) استبانة على الموظفين و(15) استبانة على إدارات الموارد البشرية في شهر أيار من العام 2011 م، وتم استرجاع (187) استبانة من الموظفين و(14) استبانة من إدارات الموارد البشرية، والتي قام بفحصها والتأكد من سلامتها، حيث تبين أن (7) استبانات تخص الموظفين غير صالحة وبالتالي تم استبعادها، بينما كانت جميع الاستبانات التي تخص إدارات الموارد البشرية صالحة، ثم عمل الباحث على ترقيمها وترميزها وإدخال بياناتها على جهاز الحاسوب مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليل البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) لجميع جوانب هذا البحث وذلك حسب التفصيل الآتي:

- تم استخدام معامل ارتباط (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة البحث.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية Mean، وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لعبارة الاستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما وتم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation لإجابات المبحوثين لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم، مع اعتماد معيار (مفتاح) من ثلاث درجات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) على النحو الآتي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للفتة} - \text{الحد الأدنى للفتة}}{\text{عدد درجات المعيار}} = \text{طول الفتة}$$

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أو الدرجة الكلية $\leq (3.66)$. درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أو الدرجة الكلية $> (2.33)$ و $< (3.66)$. درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أو الدرجة الكلية $\geq (2.33)$.

- استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent t-test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عيّنتي الدراسة في المصارف العاملة في فلسطين تبعاً لمتغيرات البحث الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

- تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين جميع جوانب البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) وواقع وطموح العملية التدريبية في المصارف العاملة في فلسطين.

تحليل أسئلة البحث واختبار فرضياتها

تحليل أسئلة البحث: تمت الإجابة عن أسئلة البحث على النحو الآتي

سؤال البحث الأول: ما واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من خلال أبعادها وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) من وجهة نظر موظفي ذلك القطاع؟

سؤال البحث الثاني: ما طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من خلال أبعادها وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) من وجهة نظر إدارات الموارد البشرية في ذلك القطاع؟

وللإجابة عن أسئلة البحث الأول والثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك حسب الجداول الآتية:

| جدول رقم 7: استجابات الموظفين نحو واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين من الجوانب المذكورة أدناه: | | | | |
|---|----------|---------|-------|---|
| الدرجة | الانحراف | المتوسط | العدد | واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي الفلسطيني |
| مرتفعة | 0.64270 | 3.9160 | 180 | تصميم البرامج التدريبية |
| مرتفعة | 0.64387 | 3.8504 | 180 | اختيار المدربين |
| مرتفعة | 0.68094 | 3.8111 | 180 | تنفيذ البرامج التدريبية |
| مرتفعة | 0.73649 | 3.7838 | 180 | تقييم العملية التدريبية |
| متوسطة | 0.76519 | 3.6456 | 180 | تحديد الاحتياجات التدريبية |
| متوسطة | 0.86640 | 3.6075 | 180 | اختيار المتدربين |
| مرتفعة | 0.53782 | 3.7686 | 180 | الدرجة الكلية لواقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين |

يتضح من جدول رقم (7) أن واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أكثر جوانب البرامج التدريبية تطبيقاً هي تصميم البرامج التدريبية وبدرجة مرتفعة، تلاها اختيار المدربين بدرجة مرتفعة، تلاها تنفيذ البرامج التدريبية بدرجة مرتفعة، وكانت أقل جوانب واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين تطبيقاً هي اختيار المتدربين بدرجة متوسطة، تلاها الاحتياجات التدريبية بدرجة متوسطة، تلاها تقييم العملية التدريبية بدرجة مرتفع.

جدول رقم (8): استجابات إدارات الموارد البشرية نحو طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في

فلسطين من الجوانب المذكورة أدناه:

| الدرجة | الانحراف | المتوسط | العدد | طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين |
|--------|----------|---------|-------|---|
| مرتفعة | 0.54484 | 4.0952 | 14 | تصميم البرامج التدريبية |
| مرتفعة | 0.54091 | 3.9643 | 14 | اختيار المدربين |
| مرتفعة | 0.29013 | 3.8429 | 14 | الاحتياجات التدريبية |
| مرتفعة | 0.44182 | 3.7976 | 14 | تقييم العملية التدريبية |
| مرتفعة | 0.49018 | 3.7786 | 14 | تنفيذ البرامج التدريبية |
| مرتفعة | 0.27127 | 3.7500 | 14 | اختيار المتدربين |
| مرتفعة | 0.33140 | 3.8744 | 14 | الدرجة الكلية لطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين |

يتضح من جدول رقم (8) أن طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أكثر جوانب البرامج التدريبية طموحاً هي: تصميم البرامج التدريبية وبدرجة مرتفعة، تلاها اختيار المدربين بدرجة مرتفعة، تلاها الاحتياجات التدريبية بدرجة مرتفعة، وكانت أقل جوانب البرامج التدريبية طموحاً في القطاع المصرفي في فلسطين تطبيقاً هي اختيار المتدربين بدرجة مرتفعة، تلاها تنفيذ البرامج التدريبية بدرجة مرتفع، ثم تقييم العملية التدريبية بدرجة مرتفعة.

اختبار فرضيات البحث: يمكن اختبار فرضيات البحث الأولى والثانية على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات (الموظفين نحو واقع) و(إدارات الموارد البشرية نحو طموح) العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين وكل من أبعاد العملية التدريبية وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية). وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين نحو واقع وإدارات الموارد البشرية نحو طموح العملية التدريبية. وذلك حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (9): العلاقة بين كل من (واقع العملية التدريبية من وجهة نظر الموظفين) و(طموح العملية التدريبية من

وجهة نظر إدارات الموارد البشرية) في القطاع المصرفي في فلسطين وكل من المتغيرات المستقلة

(تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ

البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية).

| البرامج التدريبية في القطاع المصرفي الفلسطيني | | | | جوانب البرامج التدريبية |
|---|----------------|-----------------------------|----------------|-------------------------|
| الطموح من وجهة نظر إدارات الموارد البشرية | | الواقع من وجهة نظر الموظفين | | |
| الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية | معامل الارتباط | |
| 0.044 | 0.544** | 0.000 | 0.763** | الاحتياجات التدريبية |
| 0.002 | 0.762** | 0.000 | 0.741** | اختيار المتدربين |
| 0.000 | 0.919** | 0.000 | 0.722** | اختيار المدربين |
| 0.000 | 0.863** | 0.000 | 0.740** | تصميم البرامج التدريبية |
| 0.003 | 0.732** | 0.000 | 0.741** | تنفيذ البرامج التدريبية |
| 0.020 | 0.611** | 0.000 | 0.754** | تقييم البرامج التدريبية |

* * يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01).

يتضح من جدول رقم (9) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في المصارف العاملة في فلسطين وكل من جوانب البرامج التدريبية، علماً بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05 وهذا يعني أنه كلما زادت جوانب البرامج التدريبية تطبيقاً زاد واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في المصارف العاملة في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طموح العملية التدريبية في المصارف العامة في فلسطين وكل من جوانب البرامج التدريبية، علماً بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي 0.05 وهذا يعني أنه كلما زادت طموح إدارات الموارد البشرية لأبعاد العملية التدريبية زاد طموح العملية التدريبية.

النتائج والتوصيات

بعد مراجعة ما كتب بموضوع البحث ذات العلاقة مباشرة وبعد تحليل الاستبانة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أولاً: واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي الفلسطيني

| الأبعاد حسب الأهمية | الدرجة | أكثر الفقرات أهمية | أقل الفقرات أهمية |
|----------------------------|--------|--|--------------------------------|
| تصميم البرامج | مرتفعة | يتناسب ومستوى معرفة المتدربين | توفر المدربين المحليين |
| اختيار المدربين | مرتفعة | البرامج السابقة الناجحة | توفر المدربين الخارجيين |
| تقييم العملية التدريبية | مرتفعة | طبيعة البرنامج (المادة التدريبية) | بناء على سياسات داخلية |
| تحديد الاحتياجات التدريبية | مرتفعة | سمعة المؤسسة التي يعمل فيها المدرب | جنسية المدرب |
| اختيار المتدربين | مرتفعة | قاعات تدريب مناسبة صحياً | استخدام أسلوب تبادل الأدوار |
| | مرتفعة | قاعات تدريب تحتوي على أجهزة سمعية وبصرية | داخلياً (تابعة للمصرف) |
| | مرتفعة | من خلال تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء المتدربين | إعداد تقرير مستقل من المتدربين |
| | مرتفعة | أداة تقييم معدة من قبل إدارة المصرف | من قبل أطراف خارجية مستقلة |
| | متوسطة | مراجعة وتحليل الوظائف | الحوار مع مجموعات خاصة |
| | متوسطة | التحليل الاستراتيجي للمؤسسة | استخدام الاختبارات |
| | متوسطة | سياسة المصرف الداخلية | المقابلات الشخصية |
| | متوسطة | طبيعة الوظيفة | عمر الموظف |

ثانياً: طموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي الفلسطيني:

| الأبعاد حسب الأهمية | الدرجة | أكثر الفقرات أهمية | أقل الفقرات أهمية |
|----------------------------|--------|--|---------------------------------------|
| تصميم البرامج التدريبية | مرتفعة | احتياجات العمل المستقبلية | توفر المدربين الخارجيين |
| اختيار المدربين | مرتفعة | مدى ملائمتهم مع مجال عمل المتدربين | مكان عقد البرنامج |
| تقييم العملية التدريبية | مرتفعة | القدرات الشخصية للمدرب | اتفاقيات شراكة مع مؤسسات أخرى |
| تحديد الاحتياجات التدريبية | مرتفعة | خبرته في تنفيذ البرامج التدريبية | جنسية المدرب |
| | مرتفعة | استقراء التطورات المتوقعة في المؤسسة | التعرف إلى آراء الخبراء |
| | مرتفعة | التحليل الاستراتيجي للمؤسسة | استخدام الاختبارات |
| | مرتفعة | من خلال تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء المتدربين | استخدام أداة تقييم معدة من مختصين |
| | مرتفعة | إعداد تقرير مستقل من قبل المتدربين | من قبل أطراف خارجية مستقلة |
| | مرتفعة | ضمن الإطار الزمني المتفق عليه | استخدام أسلوب تبادل الأدوار (المواقع) |
| | مرتفعة | في قاعات تدريب مناسبة صحياً | باستخدام أسلوب التعليم الإلكتروني |
| | مرتفعة | حاجة المصرف | عمر الموظف |
| | مرتفعة | طبيعة الوظيفة | العلاقات الشخصية |

ثالثاً: نتائج فرضيات البحث

| العملية التدريبية | نص الفرضية | قبول الفرضية | رفض الفرضية |
|---|--|--------------|-------------|
| العلاقة بين واقع العملية التدريبية وأبعادها، والعلاقة بين طموح العملية التدريبية وأبعادها | الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات (الموظفين نحو واقع) و (إدارات الموارد البشرية نحو طموح) العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين وكل من أبعاد العملية التدريبية وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية). | قبول الفرضية | رفض الفرضية |
| 1 | تحديد الاحتياجات التدريبية. | ✓ | |
| 2 | اختيار المتدربين. | ✓ | |
| 3 | اختيار المدربين. | ✓ | |
| 4 | تصميم البرامج التدريبية. | ✓ | |
| 5 | تنفيذ البرامج التدريبية. | ✓ | |
| 6 | تقييم العملية التدريبية. | ✓ | |
| استجابات الموظفين نحو واقع وإدارات الموارد البشرية نحو طموح العملية التدريبية | الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات (الموظفين نحو واقع) و (إدارات الموارد البشرية نحو طموح) العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية). المتغيرات الديموغرافية للموظفين وإدارات الموارد البشرية. | قبول الفرضية | رفض الفرضية |
| 1 | الجنس. | ✓ | |
| 2 | العمر. | ✓ | |
| 3 | المؤهل العلمي. | ✓ | |
| 4 | سنوات الخبرة. | ✓ | |

توصيات البحث

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

أولاً: مجال تحديد الاحتياجات التدريبية: التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يكون ذلك على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات؛ وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، ووضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج.

ثانياً: مجال اختيار المتدربين: ضرورة الانسجام بين المستوى العلمي للمتدربين ومحتويات البرنامج التدريبي، لأن هذا الانسجام يحقق التفاعل، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية البرامج التدريبية. اختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير معروفة وواضحة

لجميع، كالمؤهل العلمي، وتقارير الأداء السنوية، ونتائج تقارير تقييم الأداء السنوية، وحرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة، واختبارات المستوى، والمقابلات الشخصية.

ثالثاً: مجال اختيار المدربين: ضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، واستخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، والخبرة العلمية والعملية، والرغبة والاهتمام بالتدريب؛ لأن المدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم. توفير ميزانية للبرامج التدريبية تضمن قدرة المصارف على اختيار مدربين من داخل أو خارج القطاع المصرفي.

رابعاً: مجال تصميم البرامج التدريبية: ضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية، وتكون وثيقة الصلة بعمل المتدربين واحتياجات العمل، وأن تشمل حالات عملية وتطبيقات من واقع عملهم، وأن تتناسب الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي مع الموضوعات المختلفة المطروحة فيه.

خامساً: مجال تقييم البرامج التدريبية: اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم العملية التدريبية لتحديد مدى فعاليتها، كالمادة العلمية المطروحة في البرنامج التدريبي، أثر البرنامج التدريبي على كفاءة المتدرب، أثر تكرار محتوى البرنامج التدريبي على فعاليته، المرحلة الزمنية في التقييم (كالتقييم أثناء الأداء، أو بعد الانتهاء مباشرة من التدريب، أو من خلال المقارنة بين الأداء قبل وبعد التدريب)، حيث أن وضوح الآلية المتبعة في عملية تقييم البرنامج التدريبي تؤدي إلى وضوح النتائج، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي.

المراجع

- اعبيد، عبد المطلب، (2007)، مدى تطبيق برامج التدريب من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - الجامعة الأردنية.
- بسيسو، فؤاد حمدي، (2005)، مرتكزات أساسية لتفعيل الأداء التتموي للقطاع المصرفي، المؤتمر العلمي الأول بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين، 8-9 مايو.
- التركي، منصور بن إبراهيم عبد الله، (2004)، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الحنيطي، محمد فالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- الخطيب، أحمد، (1997)، حقائب تدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الخطيب، أحمد، العنزي، عبدالله، (2008)، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، اريد-الأردن.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد-عمان.
- الشعلان، فهد، (1995)، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، ص82-103.
- العازمي، جاسم محمد، (2007)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-الأردن.
- عبد الفتاح، رأفت السيد، (2001)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة.
- العزاوي، نجم، (2006)، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عساف، حمدان، (2000)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- العقيلي، عمر، (1996)، إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن.
- فطيس، عادل سليم، (2004)، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم -دراسة حالة، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
- المبيضين، عقلة، وجرادات، أسامة، (2001)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Schettler, J. (2003). Training Top 100, and Ranking Training.
- Sydney S. (2002). Human Resource Management. 4th ed.

The Reality and Ambition of the Training Process in the Banking Sector in Palestine

Sharif Abukarsh

Department of Finance, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Arab American University-Jenin

sharif.abukarsh@aauj.edu

Abstract

The aim of this study was twofold: investigating the reality and ambition of the training process in the Palestinian Banking Sector—with its various dimensions, and accordingly making appropriate recommendations for the development of the training process to help those who received training at the Palestine Institute for Banking and Finance Studies. Hopefully, the recommendations will help foster the design, implementation and evaluation of programs and training in the future. A sample of 6% was taken from the 4684 employees of the banking sector, and 75% of the heads of the HR departments. A questionnaire was designed and then results were analyzed using the statistical software package (SPSS). The study findings suggested that the training process in the banking sector from the employees' perspective was effective. They arranged the elements of training in terms of importance as follows: design of training programs; the selection of trainers; and the implementation of training programs. Human resources personnel in the departments receiving training believe that the process is ambitious. As such, they arranged elements leading to fulfillment in terms of importance as follows: design of training programs; the selection of trainers; identifying training needs; assessing the training process; the implementation of training programs; and the selection of trainees.

In light of the previous findings, the paper made some recommendations. It would be necessary to adopt scientific criteria when determining training needs. Equally important is developing an annual plan for various types of training programs. The training curriculum should be built in a way that helps classifying the target staff members according to their real needs and the skills they have to acquire, so that the gap between expected performance and actual performance is narrowed. The content of the training material should take into account the academic level of the trainees. Meanwhile, the selection criteria should be clear and made known to everyone. Trainers should also be selected carefully—those who have a solid background, passion about work, innovation and creativity. Finally, stakeholders should make sure that adequate funds are appropriated for training programs, so that banks can choose highly experienced trainers from within or outside the Palestinian banking sector.

Keywords: Training programs, financial sector, trainees.