

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

ابوالقاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

**"التدريب والتطوير الإداري للتنمية المستدامة بمجتمع
الاعمال الفلسطيني"**

دراسة ميدانية لبنك فلسطين المحدود
في دولة فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموسم الجامعي 2017-2016

اشرافه الدكتوراه

عائشة الزبيدي

المحاضرات الطالب

علي صافي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

ابوالقاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

**"التدريب والتطوير الإداري للتنمية المستدامة بمجتمع
الاعمال الفلسطيني"**

دراسة ميدانية لبنك فلسطين المحدود
في دولة فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموسم الجامعي 2017-2016

اشرافه الدكتوراه

عائشة الزبيدي

المحاذ الطالب

علي صافي



الفهرس

12.....	الفصل الاول: البناء النظري والمنهجي للدراسة.....
13.....	1.مقدمة:.....
15.....	2.أسباب اختيار الموضوع:.....
17.....	3.أهمية الدراسة:.....
18.....	4.أهداف الدراسة.....
18.....	5.صعوبات الدراسة.....
19.....	6.مشكلة الدراسة.....
20.....	7.الفرضيات.....
20.....	8.المفاهيم والمصطلحات:.....
26.....	9.المقاربة السوسولوجية:.....
35.....	10.مناهج الدراسة:.....
38.....	11.الدراسات السابقة.....
38.....	1.11 تمهيد.....
38.....	2.11الدراسات السابقة في مجال التدريب:.....
42.....	الفصل الثاني: التدريب والتطوير.....
43.....	1.مفهوم التدريب:.....
44.....	2.الفرق بين التعليم والتدريب:.....
45.....	3.التطور التاريخي للتدريب.....
49.....	4.عناصر العملية التدريبية.....
54.....	5.أنواع التدريب.....
60.....	6.الاحتياجات التدريبية.....
71.....	7.تقييم العملية التدريبية.....
72.....	8.النماذج المختلفة لتقييم التدريب.....
75.....	الفصل الثالث : مجتمع الاعمال والموارد البشرية.....
76.....	1.مقدمة:.....
76.....	12.الإستراتيجيات والإساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.....

82	الإستقطاب:
83	إختيار الموارد البشرية:
86	تعريف و تقديم الموظفين الجدد:
88	التدريب و التطوير:
95	تقييم الأداء الفردي:
103	نظم تعويضات الموارد البشرية:
107	الترقيات:
111	الفصل (انهاء الخدمة):
الفصل الرابع: التنمية المستدامة وفعالية التدريب (العلاقة بين التطوير الاداري واعادة هندسة العمليات و هندسة الموارد البشرية).	
113	مقدمة
114	تمهيد: اعادة هندسة العمليات
115	مفهوم هندسة العمليات:
116	مبادئ اعادة هندسة العمليات
116	مؤسسات ومجتمعات الاعمال
116	اعادة هندسة العمليات
117	دور تقنية المعلومات في اعادة هندسة العمليات
118	اعادة تصميم المسميات والوصف الوظيفي:
119	تصميم المنتجات والخدمات
121	علاقة الهندرة بالتطوير الاداري:
121	إدارة الجودة الشاملة
122	السياسات والاجراءات
123	اعادة هندسة الموارد البشرية
الفصل الخامس: القطاع المصرفي الفلسطيني	
129	لمحة تاريخية:
130	دور القطاع المصرفي في التنمية:
132	لمحة عامة عن بنك فلسطين
133	المستوى الدولي:
136	2.3 الكادر الوظيفي في بنك فلسطين:
138	

140 3.3 الموارد البشرية:
142 4.3 التدريب:
144 الفصل السادس : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
145 1. عينة ومنهجية البحث:
147 2. الإستبانة:
150 3. معالجة البيانات:
150 4. طبقات البحث (العينة):
152 الفصل السابع : تحليل المعطيات والبيانات الميدانية.
153 1. تحليل الفرضيات
162 2. تأكيد الفرضيات حسب الشرائح المستهدفة مع الاسئلة المتقاطعه مع الفرضيات
174 3. الأشكال والنسب حسب تفرغ الاستمارات على برنامج (SPSS, Excel) والتي توضح كل سؤال على حدا بالنسبة لمجتمع البحث ...
210 الفصل الثامن : نتائج الدراسة.
220 الملاحق

قائمة الاشكال :

26	نظرية كوكب التفكير فوق المعرفي	شكل رقم (1)
28	التأمل في كيفية التأثير على بعض مظاهر حياتنا	شكل رقم (2)
49	تحديد الاهداف التدريبية	شكل رقم (3)
50	يتبع تحديد الاهداف التدريبية	شكل رقم (4)
51	يتبع تحديد الاهداف التدريبية	شكل رقم (5)
52	ادارة العملية التدريبية	شكل رقم (6)
60	عناصر الانتاج	شكل رقم (7)
61	تحديد الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (8)
64	مفهوم الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (9)
65	المعنى البسيط لتحديد الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (10)
66	تحليل الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (11)
69	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (12)
71	نموذج كيريك باتريك لتقييم	شكل رقم (13)
71	نموذج باركر لتقييم التدريب	شكل رقم (14)
72	سايرو لتقييم التدريب	شكل رقم (15)
72	مستويات تقييم التدريب	شكل رقم (16)
78	واجبات وحدة الموارد البشرية ومديري الفروع والاقسام	شكل رقم (17)
79	دورة الحياة والاستراتيجيات وتخطيط الموارد البشرية	شكل رقم (18)
80	دورة حياة الموارد البشرية	شكل رقم (19)
84	مراحل عملية التعيين	شكل رقم (20)
91	التدريب كنظام فرعي من نظام الموارد البشرية	شكل رقم (21)
92	نظام التدريب (المدخلات العمليات ، المخرجات)	شكل رقم (22)
93	الخيارات المتاحة امام الادارة لتنمية الموارد البشرية	شكل رقم (23)
103	نظم تعويضات الموارد البشرية	شكل رقم (24)
174	توزيع مجتمع البحث المتدربون في البنك حسب الجنس	شكل رقم (25)
174	توزيع مجتمع البحث المتدربون في البنك حسب العمر	شكل رقم (26)
175	توزيع مجتمع البحث المتدربون حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (27)
175	توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	شكل رقم (28)
176	توزيع مجتمع البحث على عدد الدورات التدريبية التي تم المشاركة بها	شكل رقم (29)
176	توزيع ارتباط البرامج التدريبية بمجال عمل المتدربون	شكل رقم (30)
177	انعكاس البرامج التدريبية على التطبيق العملي	شكل رقم (31)
177	تأثير المشاركة في البرامج التدريبية على الاداء	شكل رقم (32)

177	اثر تقييم البرامج التدريبية على تحسين الاداء	شكل رقم (33)	-
178	اثر تقييم البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد	شكل رقم (34)	-
178	اثر البرامج التدريبية على نقل المعرفة	شكل رقم (35)	-
179	أثر البرامج التدريبية على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة	شكل رقم (36)	-
179	أثر البرامج التدريبية على العمل الجماعي	شكل رقم (37)	-
179	أثر البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية	شكل رقم (38)	-
180	تأثير البرامج التدريبية رضى الرئيس المباشر	شكل رقم (39)	-
180	ملائمة البرامج التدريبية مع اهداف الوظيفة	شكل رقم (40)	-
181	مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات والمعرفة	شكل رقم (41)	-
181	تقييم المتدربون للمدربين	شكل رقم (42)	-
182	تصنيف المدربين	شكل رقم (43)	-
182	نوعية التدريب المقدم	شكل رقم (44)	-
183	خبرة المدربين حسب السنة	شكل رقم (45)	-
183	نطاق توزيع التدريب بالنسبة للمدربين	شكل رقم (46)	-
184	عدد الدورات التي التحق بها المدربون	شكل رقم (47)	-
184	تأثير التدريب على الثقافة والتنمية المستدامة	شكل رقم (48)	-
185	الرغبة باتجاه التدريب	شكل رقم (49)	-
185	امكانيات التدريب	شكل رقم (50)	-
186	تخطيط التدريب	شكل رقم (51)	-
186	توافق الاحتياجات التدريبية مع التنمية المستدامة	شكل رقم (52)	-
186	موائمة المواد والاساليب التدريبية مع التطورات الحديثة	شكل رقم (53)	-
187	البيئة التدريبية	شكل رقم (54)	-
187	محتوى البرنامج التدريبي	شكل رقم (55)	-
187	الحقائب التدريبية	شكل رقم (56)	-
188	الاهداف التدريبية	شكل رقم (57)	-
188	دور المشرف الاداري على التدريب	شكل رقم (58)	-
188	تقنيات الصورة الذاتية في منهجية التدريب	شكل رقم (59)	-
189	منهجية الايحاء والسلطة والنفوذ في التدريب	شكل رقم (60)	-
189	الفرق بين التعليم والتدريب التفاعلي	شكل رقم (61)	-
189	ركائز المادة التدريبية	شكل رقم (62)	-
190	الية كسر الجليد في تنفيذ التدريب	شكل رقم (63)	-
190	طريقة VAK في التعلم	شكل رقم (64)	-
190	طريقة التدريب الخماسية في تنفيذ التدريب	شكل رقم (65)	-
191	استخدام النموذج الرباعي في التدريب	شكل رقم (66)	-
191	استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التدريب	شكل رقم (67)	-

192	توظيف الخبرة التدريبية في التدريب	شكل رقم (68)	-
192	استراتيجيات تقويم الاداء في التدريب	شكل رقم (69)	-
192	التطوير الذاتي للمدربين	شكل رقم (70)	-
193	مراكز التدريب والتنمية المستدامة	شكل رقم (71)	-
194	نطاق عمل الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (72)	-
194	سنوات خبرة الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (73)	-
195	نطاق التدريب للجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (74)	-
195	قطاع التدريب بالنسبة للجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (75)	-
196	تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (76)	-
196	البيئة التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (77)	-
196	ادارة المعرفة حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (78)	-
197	اساليب التدريب حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (79)	-
197	اعداد البرامج التدريبية	شكل رقم (80)	-
197	العلاقة مع الجهات طالبة التدريب	شكل رقم (81)	-
198	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (82)	-
198	طرق والية تقييم البرامج التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (83)	-
199	قياس الاثر التدريبي	شكل رقم (84)	-
199	الخبراء المستشارين المعتمدين حسب الجهات مقدمة التدريب	شكل رقم (85)	-
199	العلاقة مع المؤسسات الدولية الشبيهة	شكل رقم (86)	-
200	الحقائب التدريبية حسب المعايير الدولية	شكل رقم (87)	-
201	معرفة سنة تأسيس البنك حسب الجهات طالبة التدريب في البنك	شكل رقم (88)	-
201	راس مال البنك العامل	شكل رقم (89)	-
202	حجم الموجودات والمطلوبات	شكل رقم (90)	-
202	حجم الودائع والتسهيلات	شكل رقم (91)	-
203	نوع الخدمات التي يقدمها البنك	شكل رقم (92)	-
203	عدد العاملين في البنك	شكل رقم (93)	-
204	الجهات طالبة التدريب في البنك	شكل رقم (94)	-
204	الخطط والاهداف التدريبية حسب الجهات طالبة التدريب	شكل رقم (95)	-
205	تخطيط وتقييم البرامج التدريبية	شكل رقم (96)	-
205	خطة قياس وتقييم الفجوات التدريبية (القياس القبلي)	شكل رقم (97)	-
205	خطة قياس وتقييم الفجوات التدريبية (القياس البعدي)	شكل رقم (98)	-
206	قياس عائد التدريب على التنمية المستدامة المؤسسية	شكل رقم (99)	-
206	مؤشرات القياس والتغيير	شكل رقم (100)	-
206	قياس العائد من التدريب	شكل رقم (101)	-
207	سجل اداء القياس اثر التدريب	شكل رقم (102)	-

207	معايير رفع الكفاءة والفاعلية الانتاجية	شكل رقم (103)	-
208	ثقافة المؤسسة التدريبية و التدريب المستمر	شكل رقم (104)	-
208	مراكز ومعاهد التدريب والاستشارات	شكل رقم (105)	-
209	الرأي في دائرة الموارد البشرية والتخطيط	شكل رقم (106)	-
209	اعادة هندسة العملية واعادة هندسة الموارد البشرية	شكل رقم (107)	-

قائمة الجداول :

136	اعداد الموظفين في القطاع المصرفي حسب المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية	جدول رقم (1)	-
136	توزيع الموظفين في القطاع المصرفي حسب سنوات الخبرة والجنس	جدول رقم (2)	-
137	توزيع عدد الموظفين في بنك فلسطين وفقاً للمؤهلات العلمية لسنة 2016	جدول رقم (3)	-
2016	مجالات التدريب وعدد الورش التدريبية وعدد المشاركين ونسبة البرامج في بنك فلسطين لسنة 2016	جدول رقم (4)	-
		138	
144	حجم العينة في مجتمع البحث في بنك فلسطين ودرجة الثقة وهامش الخط والتباين	جدول رقم (5)	-
145	جدول الطريقة الاحصائية لاحتساب العينة	جدول رقم (6)	-
152	فحص الفرضية الاولى	جدول رقم (7)	-
154	نتائج الفرضية الاولى	جدول رقم (8)	-
155	فحص الفرضية الثانية	جدول رقم (9)	-
156	نتائج الفرضية الثانية	جدول رقم (10)	-
157	فحص الفرضية الثالثة	جدول رقم (11)	-
158	نتائج الفرضية الثالثة	جدول رقم (12)	-
159	فحص الفرضية الرابعة	جدول رقم (13)	-
160	نتائج الفرضية الرابعة	جدول رقم (14)	-
161	تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة الجهات الطالبة للتدريب	جدول رقم (15)	-
162	تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب	جدول رقم (16)	-
163	تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة المتدربين	جدول رقم (17)	-
164	تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة المدربين	جدول رقم (18)	-
165	تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة الجهات طالبة التدريب	جدول رقم (19)	-
166	تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب	جدول رقم (20)	-
167	تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة المتدربين	جدول رقم (21)	-
168	تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة المدربين	جدول رقم (22)	-
169	تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب	جدول رقم (23)	-
169	تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة المتدربين	جدول رقم (24)	-
170	تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة المدربين	جدول رقم (25)	-

171	تأكيد الفرضية الرابعه حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب	- جدول رقم (26)
172	تأكيد الفرضية الرابعه حسب شريحة المتدربين	- جدول رقم (27)
173	تأكيد الفرضية الرابعه حسب شريحة المدربين	- جدول رقم (28)

قائمة النماذج :

240	تقييم التدريب لشركة جنرل للاستشارات والتدريب بالعربية	- نموذج رقم (1)
241	تقييم التدريب لشركة جنرل للاستشارات والتدريب بالانجليزية	- نموذج رقم (2)
242	تقييم التدريب لسلطة المياه الفلسطينية	- نموذج رقم (3)
244	تقييم التدريب لأكاديمية الاتصالات الفلسطينية	- نموذج رقم (4)

الفصل الاول: البناء النظري والمنهجي للدراصة

1. مقدمة:

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات – ان لم يكن أهمها على الاطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل¹.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالميا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. ويرى بنس² " أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وانه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم". وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة³، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته و معرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة، ولكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

¹ الحاجة فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

2 Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,Organizational Dynamics, 28(1),71-80.

3 الجراحشة،محمد والهيبي،صلاح، (2006).أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية.دراسات العلوم الإدارية،33(2)،240-266.

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير⁴.

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين⁵:

- تغيير المعارف والمعلومات
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
- تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

وانطلاقاً من أهمية التدريب فقد أرتأى الباحث تخصيص هذه الدراسة حول التدريب في مجتمع الأعمال الفاسطيني وفي مجال قطاع البنوك حيث سيتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من أهداف وأهمية وفرضيات ودراسات سابقة، أما الفصل الثاني فسيتناول الإطار النظري المتعلق بتعريف التدريب وأهدافه وأساليبه وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وسيخصص الباحث الفصل الأخير لعرض ومناقشة نتائج الدراسة وطرح التوصيات .

4 الحاجة فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، مرجع سابق، ص 15
5 عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة

2. أسباب اختيار الموضوع:

يرى الباحث سبب اختيار موضوع البحث (التدريب والتطوير الإداري للتنمية المستدامة بمجتمع الأعمال الفلسطيني) على اعتبار ان مجتمع الأعمال الفلسطيني ذو خصوصية شديدة لظروفه المتفردة والمعقدة الى حد بعيد بحيث يعتبر من الاقتصاديات الناشئة من حيث البنية والهيكلية، ويتميز بعدة خصائص اختلفت مكونات تلك الخصائص نتيجة عوامل عديدة مر بها هذا الاقتصاد، حيث أن:

- الإحتلال الإسرائيلي كرس مقومات الإقتصاد الفلسطيني كتابع لإقتصاده ليبقى إعتقاد الإقتصاد الفلسطيني شبه كامل على إقتصاد دولة الإحتلال. وذلك عن طريق إستغلال بعض مكونات الإقتصاد الفلسطيني ليكون تابعاً مميّزاً سواءً من حيث كونه سوقاً لبضائعه أو مصدرراً للأيدي العاملة وبعض المواد الأولية.
- كان الإحتلال الإسرائيلي وما زال يضع تصورات مبرمجة في تحديد الهياكل الاقتصادية (دون تطويرها) سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة واللازمة لإقتصاده حيث أنها تصبح منسجمة مع احتياجاته ومتطلباته فقط والأمر هنا يتعلق بالجانب الزراعي والصناعي.
- سعي الإحتلال الإسرائيلي دائماً إلى إضعاف أي نشاط تأسيسي بنوي للإقتصاد الفلسطيني وجره باستمرار إلى حالة عدم التوازن والبقاء مشوهاً باستمرار.

وكل هذه العوامل أثرت بشكل سلبي قوي على قوة وأداء الإقتصاد الفلسطيني ..

ولمحاولة تعديل الوضع الحالي وإيجاد طرق ذات كفاءة وفاعلية عالية ليس فقط للخروج من الوضع المتأزم للإقتصاد الوطني الفلسطيني بل لوضعه على المسار الصحيح للوصول للمكانة اللائقة، فمن هنا يلزم العمل برؤية مختلفة لوضع نظم غير تقليدية تستطيع تقديم هذه النقلة النوعية.

ومهما تمكنا من وضع نظم إدارية وعملية تمثل الأكثر حداثة وتمييزاً، تبقى الموارد البشرية هي العنصر الأكثر أهمية وتأثيراً في أي تخطيط فعال وذو كفاءة يحقق ما يلزم للإقتصاد الوطني الفلسطيني.

لذا فإن الإهتمام بالموارد البشرية في هكذا إقتصاد يعد الوسيلة الأهم والأكثر كفاءة بغض النظر عن تطوير نظم العمل للحصول على الكفاءة المثلى لمخرجات الموارد البشرية التي يكمن فيها السر لتحرير الإقتصاد الفلسطيني والقضاء على التبعية المفروضة عليه من الإحتلال الصهيوني.

وتعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية المطلوبة، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. وفي واحد من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم فالأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي نفعاً من غير العنصر البشري، فهو الأساس وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها. ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها، وان تأتي أهدافها داعمة لأهداف المنظمة؟

إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين.

وعليه فإنه لا مجال لتنمية أي قطاع اقتصادي إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية، فالأمثلة على ذلك كثيرة: فاليابان وسويسرا اعتمدتا على الموارد البشرية التي خلقت انطلاقة اقتصادية عملاقة فاقت كل التصورات.

بذلك تبرز أهمية التعرف على أهداف ووظائف ومهام إدارة الموارد البشرية عموماً وكلا من وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية وإرتباطها بسائر وظائف الموارد البشرية الأخرى. وسوف تركز الدراسة على:

1. أهمية إدارة الموارد البشرية في قطاعات الإقتصاد الفلسطيني المختلفة.
2. تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية وأهمية كلا منها للأخرى.
3. تحديد وتوضيح أهمية كلاً من وظيفتي التدريب والتطوير للتنمية المستدامة للإقتصاد الفلسطيني في القطاعات المختلفة

4. أهمية وطرق التخطيط الإستراتيجي للتطوير وربطها بجميع وظائف الموارد البشرية وتكاملها بالخطط الإستراتيجية للمؤسسات والدولة.
5. تحليل الوضع الحالي لوظيفة التدريب بالمجتمع الفلسطيني على مستوى القطاع الخاص.
6. الخروج بتوصيات لتحديث وظيفة التدريب وملائمتها للتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.

3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من:

1. الأهمية المتزايدة لتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التنمية المستدامة لمجتمعات الأعمال. وخاصة للظروف المتفردة لمجتمع الأعمال الفلسطيني.
2. إيجاد نقاط التمييز المتفردة لمجتمع الأعمال الفلسطيني وهو العنصر البشري والتركيز علي تدريبه وتطويره لتحقيق أقصى نتائج النمو المستدامة.
3. أهمية وظيفتي التدريب والتطوير الإداري وتأثيرهما الإيجابي على تنمية الموارد البشرية وبناء وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموظفين العاملين في مختلف الاشكال التنظيمية والمؤسسية، الامر الذي من شأنه ان يساهم في تحسن وتطور الأداء الفردي بشكل خاص، والذي بدوره ينعكس ايجاباً على تحسن وتطور الأداء المؤسسي بشكل عام.
4. إضافة دراسة جديدة ومحددة الأهداف تسعى إلى نقاط تمييز مجتمع الأعمال الفلسطيني بطريقة غير مسبوقة في تحديد وتعظيم دور العامل البشري في التنمية المستدامة لمجتمع الأعمال الفلسطيني يمكن أن تشكل مرجعاً لأية دراسة لاحقة.

4. أهداف الدراسة

سوف تهدف الدراسة بإذن الله إلى:

1. تسليط الضوء على الأداء الحالي للموارد البشرية – بكل وظائفها- وعلاقتها وتأثيرها على نتائج مجتمع الأعمال الفلسطيني.
2. تحديد نقاط التحسين في أداء الموارد البشرية بالقطاعات المختلفة في مجتمع الأعمال الفلسطيني وطرق تكاملها.
3. التركيز على قياس الأداء الحالي لكل من وظيفتي التدريب والتطوير وتأثيرها على مخرجات القطاعات المختلفة في مجتمع الأعمال الفلسطيني وتوائمها مع المخرجات المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة.
4. إيجاد التوصيات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية وظيفتي التدريب والتطوير للوصول إلى الأداء المرجو لتحقيق النتائج المخططة للتنمية المستدامة بمجتمع الأعمال الفلسطيني.

5. صعوبات الدراسة

الصعوبات التي واجهت الدراسة انها تعاملت مع القطاع الخاص الفلسطيني الذي انتابه بعض التحفظ والتوجس من هكذا موضوعات وعلى اعتبار بأن القطاع الخاص الفلسطيني متمثلاً في مجتمع البحث وهو بنك فلسطين تحديداً يواجه منافسه دولية ومنافسة محلية فكان التجاوب مع الاستبانات فيه نوعاً من التحفظ وبقدر محدود.

صعوبة الوضع الفلسطيني بشكل عام على اعتباره بأنه اقتصاداً تابعاً يصعب عليه بناء الخطط الاستراتيجية في بعض الاحيان نتيحة الظروف السياسية التي تعصف في المنطقة وفي فلسطين وفي مدينة غزة بشكل خاص، حيث حل المحل الاول الذي انطلق منه بنك فلسطين الى باقي المناطق الفلسطينية والخارجية (موضع مجتمع البحث).

6. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة إبراز أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية في قطاع الاعمال الفلسطيني، وتحديد الدور الكبير الذي يقوم به هذا القطاع لتنمية وتطوير الاقتصاد الفلسطيني، والتعرف على الاساليب والوسائل وادوات العمل لرفع كفاءة العاملين والموظفين المتدربين من خلال التركيز على وظيفة التدريب الاداري على الرغم من المعوقات السياسية والتاريخية والمادية بسبب الاحتلال الاسرائيلي.

وحيث أن مجال تدريب الموارد البشرية يعتبر ذو اهمية بالغة في قطاع الاعمال الفلسطيني، وان طبيعة العمل تتطلب استمرارية التدريب والامام بكل ما هو جديد ومواكبة كل تطوير وتغير في مجال الاعمال والتعرف على الاسس وامتلاك الادوات، لذلك يرى الباحث ان محاور الدراسة تجيب على الاسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

1. ما هي علاقة التدريب الاداري في تطوير الموارد البشرية من اجل ايجاد تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني وتنمية وتطوير الاقتصاد الفلسطيني.

الاسئلة الفرعية:

1. ماهي الطرق والاساليب المتبعة في تطوير مجتمع الاعمال الفلسطيني؟
2. هل هناك اثر للعوامل السياسية والتاريخية والمادية على نجاح دور التدريب وتطوير الموارد البشرية؟
3. هل تؤثر اساليب ووظيفة التدريب على مخرجات اداء مجتمع الاعمال؟ وهل هناك علاقة بين كفاءة التدريب وتحقيق التنمية المستدامة؟
4. ماهي المشكلات والعوائق التي تواجه المدربين داخل العملية التدريبية؟ وماهي العوامل الدافعة لنجاح هذه العملية؟

7. الفرضيات

الفرضيات الرئيسية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاداري والاداء الامثل للموارد البشرية وتطوير مفهوم التنمية المستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني، ودعم الاقتصاد.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وما تكونه العملية التدريبية من مناهج وبرامج وخدمات تدريبية، ونجاح وتطوير الموارد البشرية.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين، وبين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في مجتمع الاعمال.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية التدريب وتمكين مجتمع الاعمال من التنمية المستدامة.

8. المفاهيم والمصطلحات:

مفهوم التدريب:

التدريب لغة: درب وتدرّب والمدرّب من الرجال: المجرب والمدرّب الذي قوي ومرن على الصعاب، والدارب هو الحاذق بصناعته.

والتدريب اصطلاحاً: هو عملية مستمرة تكسب الفرد العامل معرفة أو مهارة أو قدرات أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف محدد. والتدريب هو خلق مهارات فنية أو ادارية تؤثر بشكل ايجابي في نتائج عمل العاملين.

ويعرف "مصطفى أحمد سيد" التدريب بأنه: نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة⁶.

ويقول خيرى خليل الجميلي: ان التدريب هو نوع من التوجيه والارشاد والتنظيم ويمكن من خلاله مساعدة الذي يقوم بالتدريب ليمكنهم من مواجهة الصعاب التي تعترضهم في مجال العمل الحالي أو الذي سيأتي في المستقبل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم للتفكير والعمل واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة⁷.

⁶ مصطفى احمد السيد، ادارة الموارد البشرية-المركزية للنشر-القاهرة-2004-ص225

ويبين حسن بلوط: أن التدريب هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد، أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكهم. وهو التزود بالمعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح للعمل المعطى له، وهو غالباً ما يتكامل بزيادة واستمرارية في التعلم، بمعنى إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة والخروج به من نطاق تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها، وذلك تبعاً للعمل الذي يقوم به في وقت معين وإعادة لعمل سيقوم به مستقبلاً. ويسمح التدريب للعامل لاكتساب مهارات معرفية جديدة تؤهله للقيام بعمله من خلال تنميته وإعادة صياغته لتفكيره حسب متطلبات الوقت والعصر والمستجدات الانتاجية من اجل الالمام بالتطورات الحاصلة في ظل التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي المتسارع⁸.

التدريب إجرائياً:

هو عملية اكساب العاملين المهارات الفنية والتقنية من أجل القيام بالاعمال باتقان، من أجل تحسين وتسريع الانتاج والتمكن من التعامل مع متطلبات العمل الجديدة، ومواكبة التطورات الحديثة، في المؤسسات الانتاجية والتنموية والسياسية وتطوير الامكانيات ومواكبة ايجابيات التكنولوجيا والدخول الى العالم الرقمي.

مفهوم التطوير:

يعتبر التطوير الإداري وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على إدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية تعتبر إدارة التطوير الإداري إدارة استشارية تنسيقية من مسؤولياتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ، ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية وليس التطوير هدفاً بذاته وإنما الهدف أن تكون النتائج جيدة وتحقق الهدف المنشود وهذا هو هدف الجميع .

تتمثل رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي وكذلك تقديم أجود واحداث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرعة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة

⁷ خيري خليل الجميلي: التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية-المكتب الجامعي الحديث-الاسكندرية-1998-ص93

⁸ ابراهيم حسن بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي-دار النهضة العربية-بيروت، ط1 2002ص122

المفهوم الاجرائي:

التطوير الإداري هو فعالية من الفعاليات الرئيسية في المنظمة الإدارية مثله كمثل التسويق والإنتاج والمشتريات يجب إن تتمتع بنفس الخصائص التي تتمتع بها الفعاليات الأخرى من حيث كونها وظيفة تنظيمية لها كيانها الذي يعتبر جزء من التقسيمات الإدارية للمنظمة وتضم مجموعة من المختصين والخبراء والموظفين ولها أهداف وأعمال وواجبات محددة وتتكون من مجموعة من النشاطات الفرعية مثل :

- أ. التدريب على اختلاف أشكاله وأنواعه
- ب. تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل
- ت. المنظمة والى الرئيس الأعلى للمنظمة
- ث. التخطيط الوظيفي
- ج. التقويم
- ح. مراقبة دوران العمل

والبعض الأخرى يرى أنها ليست وظيفة تنظيمية باعتبارها جزء من الهيكل التنظيمي وإنما هي نشاط لا مركزي ومسؤوليته مناطة بدوائرو أقسام المنظمة تنظمها وتخطط لها وتنفذ نشاطاتها على اعتبار أنها جزء من نشاطها الأساسي

إن النقطة الأساسية في التطوير الإداري في أي منظمة أن تقرر المنظمة أولاً الشكل التنظيمي لهذا النشاط من حيث اعتباره جزء من التنظيم وفعالية من فعاليات المنظمة الأساسية أو أنها وظيفة فرعية مضافة إلى الوظائف الرئيسية المكلفة بها الأقسام.

إن لنشاط التطوير الإداري إتجاه يسير نحو إناطة مسؤولية التطوير الإداري إلى كيان إداري هو جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحدد واجباته ومسؤولياته في هذا الإطار ويفضل هذا الشكل التنظيمي على الإشكال الأخرى لأنه يعكس أولاً الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري ويقود إلى تركيز الخبرة ونموها وتراكمها في جهة واحدة كما انه يوفر فرصاً أكبر لتخطيط عملية التطوير الإداري وتنفيذها ومتابعتها وفق أسس ومبادئ واتجاهات مدروسة وفلسفة محددة وواضحة.

لقد وجد إن البعض من البرامج التدريبية وبرامج التطوير الإداري تصمم وتنفذ بشكل آني استجابة لحاجات آنية بحيث يبدو البرنامج وكأنه منظومة من المواضيع المبوبة بشكل منسق ومنطقي دون وجود خلفية علمية وفلسفة مدروسة للتطوير الإداري وهذه مسألة ضرورية جدا يتطلب البت بها مسبقا من قبل الجهاز اوالدائرة أو القسم المسؤول عن التطوير الإداري على الصعيد العام أو على صعيد الوزارة أو المؤسسة أو المنشأة، ولأجل أن تكون للتطوير الإداري فلسفة واتجاهات بعيدة وقريبة يأخذ بها الجهازالمسؤول عن التطوير الإداري وتحديد مساراته وطرق عمله.

يكون من الضروري إعداد خطة طويلة الأمد تحدد فيها الاحتياجات وتوضح الاتجاهات والمنطلقات الفكرية للتطوير الإداري التي تحدد بموجبها البرامج التدريبية ومحتويات البرامج وأهدافها وتفصيل كل برنامج(1)

مفهوم الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاري الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على حل الكثير من مشاكل العمل مثل عدم بذل العاملين أقصى الجهد لتأدية العمل المطلوب وعدم الالتزام بقوانين العمل والعمال.

وترتكز ادارة الموارد البشرية على ما يلي:

1. تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.
2. رفع الحافز لدى الموظفين والتزامهم في العمل.
3. تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية.
4. تنمية الموارد البشرية.
5. استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية.
6. مكافأة الموظفين على إنجازاتهم.
7. تحقيق الانسجام في العمل لرفع مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية.

وأهم الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية

1. تحليل ووصف الوظائف.
2. تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
3. اختيار الموظفين الجدد.
4. تدريب وتوجيه الموظفين الجدد.
5. الأجور والمرتبات.
6. الحوافز والمكافآت.
7. تقييم الأداء.
8. التدريب والتطوير

ومن أهم مهام الموارد البشرية التي يمارسها المديرون التنفيذيون

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. توجيه الموظفين الجدد.
3. تدريب العاملين على أداء الوظائف.
4. رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
5. تفسير سياسات المنظمة للعاملين بها.
6. تحفيز الموظفين.
7. المحافظة على الصحة والسلامة المهنية للموظفين.

مفهوم التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة هي عملية تطوير الأراضي والمدن والأفكار والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط ان تلبى احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. ويواجه العالم اليوم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي.

تتطلب التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل. وتُجرى التنمية المستدامة في ثلاثة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي، وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية.

وقد أقرت هيئة الأمم المتحدة في 25 ديسمبر 2015 قرار (1/70) تحويل عالمنا : خطة التنمية المستدامة لعام (2030) ما يعرف بأهداف التنمية المستدامة العالمية والتي بمجملها مجموعة من الاهداف عددها 17 هدفاً ومجموعه من الغايات للاجابة على تلك الاهداف حوالي 169 غاية " فالمنشود من هذه الاهداف والغايات هو مواصلة مسيرة الاهداف الانمائية للالفية وانجاز ما لم يتحقق في اطارها كذلك يقصد بها اعمال حقوق الانسان الوجبة للجميع وتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات كافة، وهي اهداف وغايات متكاملة غير قابلة للتجزئة تخفف التوازن بين الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة : البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

مفهوم مجتمع الاعمال:

نقصد بمجتمع الاعمال الخاص بالبحث وهو بنك فلسطين والذي يشكل العينة التي تمثل القطاع الخاص الفلسطيني والذي يعتبر أحد اهم القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني الفلسطيني والي يعتبر المشغل رقم واحد على مستوى الدولة والذي يشكل رافد اساسي من روافد الدخل القومي للدولة

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات:-

1. المصادر التي إنتهجت مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوع التدريب الإداري بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: والتي اعتمدت على البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة. والتي تشمل:

القسم الأول: قسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والعمر).

القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل التدريب الإداري وهو خاص بالمتدربين

القسم الثالث: يقيس العامل التابع تطوير الموارد البشرية وهو خاص بالمتدربين

القسم الرابع: ويتعلق بالمشكلات التي تواجه المدربين في عملية التدريب وأهم العوامل المسببة لنجاح عملية التدريب.

9. المقاربة السوسولوجية:

ان المقاربة السوسولوجية من أهم الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في علم الاجتماع لتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، وتعتبر اطاراً " فكرياً" يفسر مجموع العمليات ويصنفها في نسق علمي مترابط وهي الزاوية المنهجية العامة التي يحددها الباحث لدراسته. والمقاربة السوسولوجية هي حوصلة التحليل النظري والابستمولوجي المرتبط بالبحث.

وهناك مقارنة تحليلية ومقاربة نسقية، والمقاربة التحليلية هي تلك المقاربة التي تركز على عناصر الظاهرة بعد تفكيكها، وهي عكس المقاربة النسقية التي تهتم بالظاهرة في كليتها مركزة على التفاعل بين العناصر.

النظرية الاجتماعية:

ظهرت النظرية الاجتماعية متأخرة عن النظرية في العلوم الطبيعية، ويمكن اعتبار القرن السادس عشر بداية ظهور الارهاصات الاولى للنظرية الاجتماعية على يد مجموعة من المفكرين الذين حاولوا دراسة المجتمع بطريقة ممنهجة وعقلانية، مستلهمين طرق البحث العلمي في ذلك الوقت. وكان المجال الذي ظهرت فيه النظرية لأول مرة هي الدراسات الفلسفية والسياسية المتعلقة بنظرية الدولة من حيث نشأتها وطريقة ادارتها واشكالها المختلفة.

ومن الجدير بالذكر بأن النظرية الاجتماعية تثير الكثير من الاشكاليات سواءاً من حيث تعريفها، او من حيث ملائمتها مع الواقع المعاش وذلك على اعتبار ان هناك فجوة كبيرة بين الواقع الملموس والمعرفة العقلية في العلوم الاجتماعية، والنظرية الاجتماعية تتفق مع غيرها من النظريات العلمية من حيث بنائها ووظائفها في العلم. الا انها تختلف من حيث المضمون لاختلاف الحياة الاجتماعية عن مجال الحياة الطبيعية.

يذكر في كتاب النظرية الاجتماعية والبنية الاجتماعية: ان علم الاجتماع يميل الى استعمال كلمة النظرية كمرادف لكلمات:

1. المنهجية.
2. الافكار.
3. تحليل المفاهيم.
4. التفسيرات اللاحقة.
5. التعميمات التجريبية.
6. النظرية "بالمعنى الضيق للكلمة".
7. الاشتقاق "استنتاج الترابط الناجم عن اقتراحات قائمة مسبقاً".

نظرية كولب- (التفكير فوق المعرفي)

وقد قدم "ديفيد كولب" نظريته التعليمية التجريبية في كتابه المنشور عام 1984 "التعلم التجريبي: التجربة هي مصدر التعلم والتطور" (*Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*)، كما عرض نموذجاً لتطبيقها العملي⁹. يركز البيان التفصيلي لأسلوب كولب التعليمي على تأكيد "جون دوي" (John Dewey) على ضرورة بناء التعلم على أساس التجربة، وعلى عمل "كورت لوين" (Kurt Lewin) الذي يركز على أهمية نشاط الشخص أثناء عملية التعلم، وعلى نظرية "جين بياجيت" (Jean Piaget) التي تؤكد على أن الذكاء هو نتيجة التفاعل بين الشخص والبيئة.

⁹ ديفيد كولب - التعلم التجريبي (التجربة هي مصدر التعلم والتطور)، - 1984.



أظهر كولب في البداية أنه يمكن رؤية أساليب التعلم على أنها سلسلة متصلة من:

1. التجربة المادية: الانغماس في تجربة جديدة.
2. الملاحظة: مراقبة وملاحظة تجربتك الجديدة.
3. تحديد المفاهيم المجردة: الوصول لنظريات تشرح الملاحظات.
4. التجريب العملي: استخدام النظريات في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

تستخدم نظرية كولب ذات المراحل الأربعة نموذجاً ببعدين، وتستطيع أن تفكر في البعد الأول كما هو واضح في الشكل التالي، فهو بعد أفقي ويعتمد على المهمة، يبدأ في اليمين من مراقبة المهمة (الملاحظة) وينتهي في اليسار بأداء مهمة (الفعل أو الأداء)، بينما يمتد البعد الثاني شاقولياً، ويعتمد على التفكير والشعور حيث يكون الشعور في أعلى المحور (مشاعر مستجيبة) والتفكير في أسفل المحور (مشاعر متحكم بها).

النموذج التعليمي:

تقدم هذه الحالات الأربعة والتي تعتمد على بعدين وصفا لنموذج أو عملية التعلم ذات المراحل الأربعة، وتستطيع أن تلاحظ أنه إذا استخدمنا بعداً واحداً فإننا سنحصل على أسلوب واحد من الأساليب التعليمية الأربعة:

البعد الأول: كيف ندرك؟ كيف نحس ونفكر

1. الشعور أو الاحساس (التجربة المادية) - يدرك المعلومات:

يمثل هذا البعد طريقة تعليمية على أساس التجربة الحسية أي أنها تعتمد على الأحكام الصادرة عن الشعور، فقد وجد المتعلمون عموماً أن الطرق النظرية غير مجدية ولذلك فهم يفضلون معالجة كل حالة على إنفراد.

ويتعلمون بشكل أفضل من خلال أمثلة معينة يمكنهم أن ينغمسوا بها، وذلك عن طريق الاتصال مع النظائر وليس عن طريق المراجع، فالقراءات النظرية ليست مجدية دائماً، بينما العمل مع المجموعة والتغذية الاسترجاعية من النظرية تؤدي غالباً إلى النجاح.

التفكير (التعميم أو المفاهيم المجردة) _ يقارن كيف أنها تتناسب مع تجاربنا الخاصة:

ويميل هؤلاء الأفراد كثيراً للتكيف مع الأشياء و الرموز في حين أن لديهم ميولاً ضعيفاً نحو التكيف مع أشخاص آخرين، فهم يتعلمون بشكل أفضل من خلال المراجع والحالات التعليمية غير الشخصية والتي تؤكد على النظرية والتحليل التنظيمي، كما أنهم قليلي الاستفادة من طرق "التعلم بالاكشاف" غير المنظمة كالتمارين، وتساعد كل من دراسات الحالة والقراءات النظرية وتمارين التفكير الانعكاسي هذا المتعلم.

البعد الثاني: كيف نعالج؟ نتأمل ونفعل

2. المراقبة (الملاحظة المتأملة) – التأمل في كيفية التأثير على بعض مظاهر حياتنا:

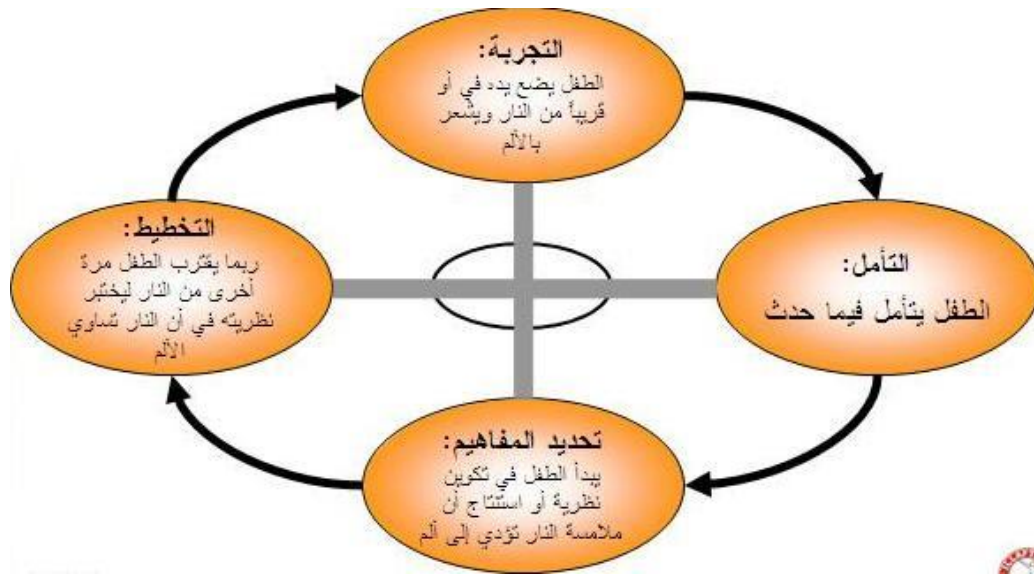
يعتمد هؤلاء الأفراد كثيراً على الملاحظة أثناء إصدار الأحكام، وهم يفضلون الحالات التعليمية التي تأخذ شكل المحاضرات والتي تسمح للمراقبين الموضوعيين وغير المتحيزين بأن يأخذوا أدوارهم. ويتصف هؤلاء الأفراد بأنهم انطوائيون، لذا فإن المحاضرات تساعد هؤلاء المتعلمين (فهم بصريون وسمعيون)، حيث ينظر فيها المتعلمون إلى المسهل الذي يعمل كمناظر ومرشد معاً، ويحتاج هؤلاء المتعلمون لتقييم أدائهم وفقاً لمعايير خارجية.

الإنجاز (اختبار في حالة جديدة أو التجريب العملي) _ يفكر كيف تقدم لنا هذه المعلومات طرقاً جديدة للعمل بها:

يتعلم هؤلاء الأفراد بشكل أفضل عندما تمكنهم من الانشغال بأشياء كالمشاريع والأعمال المنزلية أو المناقشات في مجموعة، فهم يكرهون الحالات التعليمية الخاملة كالمحاضرات، حيث يميل هؤلاء الأشخاص ليكونوا متشوقين، فهم يرغبون بتجريب كل شيء (سواء الحسي أو اللمسي). ويساعد كل في حل المشكلة، والمناقشات وهي ضمن مجموعة صغيرة، والتغذية الاسترجاعية من النظر، والواجبات الشخصية من هؤلاء المتعلمين. ويرغب هذا المتعلم برؤية كل شيء وتحديد معاييرها الخاصة حول العلاقة بالموضوع.

وجد كولب أن "آلية الجمع ما بين الطريقة التي يدرك بها الناس والطريقة التي يعالجونها بها هي التي تكون الشكل المتوازن لنمط التعلم- وهو أكثر الطرق راحة للتعلم". ورغم أن كولب قد فكر بهذه الأنماط على أنها سلسلة متصلة يمر بها الشخص مع الوقت، إلا أن هناك أشخاصاً يفضلون ويعتمدون نمطا واحدا دون البقية، وهذه هي الأنماط الأساسية التي ينبغي على المسهلين الانتباه إليها أثناء وضع الحالات التعليمية:

شكل رقم(2): التأمل في كيفية التأثير على بعض مظاهر حياتنا



3. التواؤمي (التجربة المادية/التحريب العملي) (العمليون) (a.k.a Activist)

ويهتم هؤلاء الأشخاص بالسؤال "ماذا سيحدث لو قمت بهذا؟" وهم يخبرون أنفسهم بـ"أنا مصمم على القيام بأي شيء" أي أنهم متفوقون في التكيف مع ظروف حالية معينة، ويبحثون عن معنى للتجربة التعليمية ويفكرون فيما يستطيعون القيام به، تماماً كما قام به أشخاص سابقين. ويعتبر هؤلاء المتعلمون جيدون في الأمور المعقدة وقادرين على ملاحظة العلاقات بين مظاهر النظام المتعددة، وهم يميلون لحل المشاكل بديهياً بالاعتماد على معلومات الآخرين وهناك مجموعة متنوعة من الطرق التي تناسب هذا الأسلوب التعليمي، ولكن من المحتمل أن يكون أي شيء يعزز الاكتشاف المستقل وهو الأكثر تفضيلاً. والتواؤمي سهل التعامل مع الأشخاص ولكنه أحياناً قليل الصبر.

4. الاستيعابي (المفاهيم المحددة/ الملاحظة المتأملية) (النظريون) (a.k.a. Theorist)

ويهتم هؤلاء الأشخاص بالإجابة عن السؤال "ماذا هنا لنعرفه؟" وهم يحبون الإلقاء الدقيق والمنظم للمعلومات، ويميلون لاحترام معرفة الخبير، وتركز نقاط قوتهم في قدرتهم على خلق النماذج النظرية، فهم لا يكتشفون النظام بشكل عشوائي وإنما يرغبون بالحصول على الحل الصحيح لمشكلتهم، وتتضمن الطرق التعليمية التي تناسب الاستيعابي ما يلي: طريقة المحاضرة (أو العروض البصرية والسمعية) و المتبوعة بتوضيح أو سبر الموضوع في المخبر، وهذا كله مع كتيب إرشادي مزود بالإجابات الوافية.

5. التقاربي (المفاهيم المحددة/ التحريب العملي) (الذرائعيون) (a.k.a. Pragmatists)

ويهتم هؤلاء الأشخاص باكتشاف كيفية حدوث الحالة، فهم يسألون "كيف يمكنني تطبيق هذا عملياً؟". ويتزايد التطبيق والاستفادة من المعلومات عن طريق فهم معلومات تفصيلية حول عمل النظام، وتكمن القوة العظمى للذرائعيين بالتطبيق العملي للفكرة، وتتضمن الطرق التعليمية المناسبة للتقاربي ما يلي:

- التعلم التفاعلي وليس الخامل،
- التعلم باستخدام الحاسب،
- تقديم مجموعة من المشكلات أو الكتب للطلاب لاكتشافها.

6. التباعدي (التجربة المادية / الملاحظة المتأملة) (المتأملون) (a.k.a. Reflectors)

ويهتم هؤلاء الأشخاص باكتشاف سبب الحالة (why)، فهم يرغبون بمعرفة السبب من خلال معلومات مادية معينة وباكتشاف ما يجب أن يقدمه النظام، ويفضلوا أن يأخذوا المعلومات التي تقدم إليهم بطريقة تفصيلية، تنظيمية وبأسلوب منطقي، فهم بحاجة للوقت من أجل التفكير بالموضوع، وتكمن نقاط قوتهم بالقدرة على التخيل، وتتضمن الطرق التعليمية المناسبة للتباعديين ما يلي:

- طريقة المحاضرة التي تركز على أشياء معينة كنقاط القوة والضعف واستخدامات النظام،
- واكتشاف النظام يدوياً،
- وتفيد المرونة والقدرة على التفكير الشخصي أثناء التعامل مع التباعديين.

وفي العادة نتعلم من هذه الأنماط الأربعة، ولكننا قد نفضل واحدة منها. تتضمن البيئة التدريبية المثالية كلاً من الأنماط الأربعة. فعلى سبيل المثال قد تبدأ الدورة بالانشغال الشخصي للمتعلم بالتجارب المادية، ثم يراقب المتعلم هذه التجربة باحثاً عن المعنى، ومن ثم يطبق المتعلم هذه النتيجة مع مشكلات أخرى مشابهة والتي تنتهي بتجارب مادية جديدة. وقد تبدأ دورة التعلم من جديد بتجارب جديدة ومختلفة. مثلاً على ذلك:

- نظرية القبعات الست. ادوارد دي بونو
- النظريات اليابانية. نظرية كيركاتريك.
- النظرية النسقية.
- النظرية الوظيفية.

نظرية القبعات الست:

هي عبارة عن ستة أنماط تمثل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس، فالقبة البيضاء تمثل التفكير الرقمي، الذي يؤمن بلغة الأرقام والوثائق والإثباتات، والقبة الصفراء تمثل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي يركز على الإيجابيات، والقبة الحمراء تمثل نمط التفكير العاطفي الذي يفعل العاطفة وخياراتها بشكل أكبر وفي كل المواقف، والقبة السوداء تمثل نمط التفكير المتشائم الذي يركز على السلبيات، والخضراء تمثل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير بالأمر بطريقة غير

مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات دائماً مفهوماً معاكساً، وأخيراً القبعة الزرقاء، التي تسمى قبعة التحكم بالعمليات، وتمثل نمط التفكير الذي يدير ويضع جدول الأعمال ويخطط ويرتب وينظم باقي العمليات. والفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج قبعات التفكير هي ضرورة تدرب الإنسان على ممارسة كل هذه الأنماط أثناء حل المشكلات والقضايا العالقة تجنباً للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار، ويتم ذلك من خلال الممارسة والتدرب على تجسيد شخصية الإنسان الرقمي والعاطفي والمبدع والإيجابي والسلي، باختصار.... ارتداء قبعة كل نمط ثم خلعها لارتداء القبعة الأخرى وهكذا....، فتبديل كل هذه القبعات وممارسة كل هذه الأنماط من التفكير على حدا يساعد الإنسان على ترتيب أفكاره أكثر وتنظيمها بشكل متوازٍ، فيكفل له الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلة واتخاذ القرار السليم¹⁰.

النظرية اليابانية:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

المبدأ العام للنظرية:

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

عناصر الإدارة اليابانية

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الإستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

¹⁰ إدوارد دي بونو في كتابه، Serious Creativity، 1992

2. العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
4. الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والإستقرار لهم؛ من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الإجتماعية.
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل¹¹.

النظرية النسقية:

تعتبر هذه النظرية من الإضافات التي قدمها تالكوت بارسونز لنمو وتطور النظرية البنوية الوظيفية . إن نظرية النسق التي بلور معالمها تالكوت بارسونز تدرس (الأنساق الثلاثة) والثقافة ، والشخصية ، والنظام الاجتماعي.

فنسق الثقافة ويتكون من العلاقات المتداخلة للقيم والمعتقدات والرموز المشتركة ، التي توجد في أي مجتمع . ونسق الشخصية وهو نسق الدوافع والمؤثرات والأفكار ، وكلها تتصل بالفرد . والنسق الاجتماعي وهو مجموعة الأدوار ذات العلاقة المتداخلة ، تلك الأدوار التي تحدد أو تشخص بواسطة المعايير المشتركة¹² . "إن التكامل الموضوعي بين الأنساق الثلاثة يعني بأن الثقافة لا يمكن فهمها إلا عن طريق الشخصية والنظام الاجتماعي، وأن النظام الاجتماعي لا يمكن فهمه بدون فهم ودراسة واستيعاب الثقافة والشخصية¹³ .

¹¹ محمد قلسم القربوتي-مبادئ الإدارة- داروائل- عمان- 2004-ص204

¹² عرابي، 2003: 191

¹³ الحسن، 2005: 53

والنسق الاجتماعي هو أية وحدة اجتماعية ضمن نظام اجتماعي تؤدي وظيفة ضمن شبكة معقدة بهدف أطرافها إلى تحقيق التكافل والاستقرار في المجتمع.

10. مناهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي الذي أعتمد على البيانات التاريخية من منابعها لدى الدوائر ذات العلاقة، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة و تحليلها إحصائيا من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي و الحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

1.10 المنهج الوصفي:

هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وهو عملية تُقدّم بها المادة العلمية كما هي. ولذلك فإنه يكون في نهاية المطاف عبارة عن دليل علمي. فالمنهج الوصفي إذن يقوم على استقراء المواد العلمية التي تخدم إشكالا ما أو قضية ما وعرضها عرضا مرتبا ترتيبا منهجيا، وقد يكون الوصف تعبيريا فيسمى "العرض"، أو يكون رمزيا فيسمى "التكشيف".

وهو أيضا يقوم على الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية وصفا لها، للوصول بذلك إلى إثبات الحقائق العلمية. والمنهج الوصفي مكمل لمنهج الاسترداد التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورهما الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر.

ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية.

والباحث حينما يستخدم المنهج الوصفي، لا يقوم بحصر الظواهر ووصفها جميعها، وإنما يقوم بانتقاء الظواهر التي تخدم غرضه من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية.

2.10 المنهج التاريخي:

وهو يعتمد على التوثيق والتفسير للحقائق التاريخية؛ حيث يقوم هذا المنهج على تتبع ظاهرة تاريخية من خلال أحداث أثبتتها المؤرخون أو ذكرها أفراد على أن يُخضع الباحث ما حصل عليه من بيانات وأدلة تاريخية للتحليل النقدي للتعرف على أصالتها وصدقها. وهي ليست فقط من أجل فهم الماضي بل وللتخطيط المستقبلي أيضاً.

وفي البحوث التاريخية عن الأحداث والشخصيات يجب أن يلتزم الكاتب بعرض المادة التاريخية عرضاً أميناً وموضوعياً بعيداً عن الأسلوب الأدبي من حيث المبالغة والتهويل والربط الموضوعي بين الأحداث.

3.10 المنهج الحواري:

في الاصطلاح المنهجي يقصد بالحوار العملية العلمية المبنية على الأخذ والعطاء، أو التقابل والتناظر بين قضيتين أو أكثر. إنه نسق مبني على رصد علاقات الاختلاف، أو الائتلاف في الدراسات المقارنة والوظيفية والجدلية.

فالمنهج الحواري إذن منهج يقوم على دراسة التفاعل الحاصل بين القضايا العلمية من خلال الصور المذكورة.

4.10 المنهج التحليلي:

وهو منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة: تفكيكا أو تركيبا أو تقويما، فإن كانت الإشكال تركيبية منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها. أما إذا كانت الإشكال عناصر مشتتة؛ فإن المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليركب منها نظرية ما، أو أصولا ما من خلال قواعد معينة.

كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم (تقييم) إشكال ما، أي نقدها بطريقة علمية تحليلية.

ويتلخص المنهج التحليلي في عمليات ثلاث قد تجتمع كلها أو بعضها في العمل الواحد، وهي:

التفسير: أي التفكيك؛

والنقد: أي التقويم (التقييم)

ثم الإستنباط، أي التركيب.

أما تفصيل ذلك فهو كما يلي:

التفسير :

وهو عرض الأعمال العلمية على سبيل التأويل والتعليل، وهو عمل علمي جليل؛ ذلك أن التراث الإسلامي اليوم محتاج فيما هو محتاج إليه، إلى فهم صحيح لمقاصده من خلال مصطلحاته ونظرياته.

وعليه فإنه من الممكن أن نتصور العملية التفسيرية على مستويين:

الأول بسيط والثاني مركب. أما المستوى البسيط فهو شرح القضايا العلمية بتحليل نصوصها وتأويل مشتقاتها بحمل بعضها على بعض تقييدا وإطلاقا، أو تخصيصا وتعميما.

أما المستوى المركب فهو محاولة تعليل الظواهر بإرجاع القضايا إلى أصولها، وربط الآراء بأسبابها وعللها¹⁴.

¹⁴ محمد عاطف غيث- قاموس علم الاجتماع المعاصر- دار المعرفة- مصر- 2006-ص198

11. الدراسات السابقة

1.11 تمهيد

التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابلية الافراد لاداء اعمالهم وانما يتخطى ذلك الى تعلم الرؤية والرسالة والمهمة والاهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك، وهو بذلك يعتبر عنصر مهم من عناصر التنمية الادارية للمنظمات . لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج الى احداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الافراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال تهيئة الافراد وتدريبهم على تلك المهارات وبصورة سليمة فلا معنى ان نتوقع من العاملين اداء اعمالهم بمهارة عالية دون ان يتم تدريبهم مسبقاً، والا سيؤدي ذلك الى مقاومة اي عملية تطوير¹⁵

2.11 الدراسات السابقة في مجال التدريب:

ان الدراسات السابقة الميدانية العربية والمحلية التي تناولت موضوع التدريب تعتبر قليلة نسبياً، وسيتم استعراض ما توفر من الدراسات العربية والمحلية بالاضافة الى عرض بعض الدراسات الاجنبية ايضاً.

1.2.11 الدراسات العربية:-

--دراسة قام بها (العطوي، 2007) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وان المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.

¹⁵ عبد الباقي صلاح الدين – الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية – القاهرة - 2002

- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

-- دراسة أجراها (مفتاح، 1996) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلي احتياجاتهم التدريبية في مجال (التخطيط- التنظيم- التنسيق- الاتصال – القيادة- اتخاذ القرار- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- إدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء، التي كشفت عنها الدراسة. وإقامة وحدات مختصة بالتنوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري فيها.

-- دراسة أجرتها (الزعي، 1991) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر – المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

-- دراسة قام بها (شيبان، 1990) بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت 37,2% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية.
- تعكس الاحتياجات التدريبية في (55,6%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط . وفي (32,5%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

-- دراسة أجراها (حسين، 1987) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديها". وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب وأوصى بإنشاء وحدات للتدريب في كل وزارة وجهاز ومؤسسة تقوم بجمع المعلومات والإحصائيات، وحصراً للاحتياجات التدريبية ووضع خطط للتدريب وتنفيذها.

-- دراسة أجراها (عبدالوهاب، 1981) بعنوان " التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية:

- وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والأهداف
- تفويض الصلاحيات
- العلاقات الإنسانية
- وظيفة الرقابة
- وضع السياسة العامة للتدريب

2.2.11 الدراسات الأجنبية:-

--دراسة أجراها (ويتكار، 1987) لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيما أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاجها المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

--دراسة أجراها (باريش، 1986). بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية" وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات.

وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة. كذلك بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب.

--دراسة قام بها (سورنسن، 1958). بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك.

وكانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هناك أثرا ايجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغييرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

--دراسة قام بها (دونالد كير باتريك، 1957) بعنوان " تقييم التدريب"¹⁶. وقد هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقويم كهدف إلى توضيح معنى التقويم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجيا نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط إلى قياس النتائج الملموسة. وقد اهتمت الدراسة بالتغييرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية.

¹⁶ اونالد كير باتريك --ترجمة فارس حلبي، تقييم التدريب، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الامنية، الرياض، ص: 111-114، 1407هـ. الرياض

الفصل الثاني: التدريب والتطوير

1. مفهوم التدريب:

تتميز المجتمعات المعاصرة بقدرتها على المنافسة والتفوق في مجالات الحياة المختلفة، بدءاً من إنتاج لقمة الخبز، ومروراً بتكنولوجيا الفضاء والمعلومات والاستخدام المتزايد للتقنية في كل شي تقريباً.

ولعل احد أهم أسباب التفوق هو القدرة على المنافسة التي تعتمد إلى حد كبير على القدرات والمهارات الإنسانية والفكرية والإدارية وغيرها مما يساعد الراغبين في التفوق على تحقيق ما يريدون.

بشكل عام يمكن النظر إلى التدريب على انه ينطوي تحت مظلة مفهوم التعليم، حيث هنا يتم إكساب الفرد المعرفة العقلية اللازمة وتدريبه تربوياً وسلوكياً ليكون قادراً على تحمل مسؤولياته في المراحل اللاحقة. بينما التدريب يمتد أيضاً إلى إكساب الأفراد المهارات العملية والسلوكية والفنية التي تمكنه من القيام بمسؤوليات الإدارة والصيانة والخدمات وغيرها.

ولهذا، ونظراً لأهمية الدور المناط بالعملية التدريبية فإنها يجب أن ترتقي بالفرد إلى درجة الإتقان فيما يقوم به من أعمال، لضمان أعلى درجات الجودة والدقة في الأداء والنتائج المتحققة من هذه العملية¹⁷.

واضافة الى ما ذكر اعلاه هناك عدة تعاريف علمية هامة لمفهوم التدريب منها:

- هناك من يعرف التدريب بأنه "اجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين"¹⁸.
- وقد عرفته احدى اللجان التابعة لادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالامم المتحدة بأنه " باختصار يكسب المعرفة وينمي المهارات"¹⁹.
- وتعريف آخر بأن " التدريب وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الافراد واعداد المديرين الاكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب ادارية عليا في المستقبل"²⁰.
- كما أن هناك من عرفه بأنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"²¹.
- ويعرف كذلك بأنه "مساعدة الفرد على التأقلم على أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية وعلاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفاعلية"²².

¹⁷ حنا قاقيش- تدريب المدربين، مؤسسة UNDP/PAPP، رام الله 2011، ص 17

¹⁸ Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at work (New York: The Macmillan Company, 1995), p.372.

¹⁹ United Nations Publication, Handbook of Training in the public service (New York: United Nations 1996) p.14

²⁰ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Realitions (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1997) P.413.

²¹ محمد جمال برعي-التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1998، ص296.

- كما عرف ايضاً بأنه "عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الانتاجية، وكذلك زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على ان يستغل امكانياته الانتاجية الى اقصى حد ممكن، وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال امكانياتهم الانتاجية بوصفهم جماعة تعمل معاونة لتحقيق اهداف معينة"²³.

2. الفرق بين التعليم والتدريب:

1.2 التعليم

التعليم هو عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام، ويعرف ادجار ديل Edgar dale من جامعة اوهايو التعليم بأنه "عملية تتفاعل فيها المعاني المادية المجردة، فتنتقل من المادي الى المجرد وتعود الى المادي، وفي هذه الحالات تساعدنا التعميمات على فهم خبرات جديدة مادية، ومن جهة اخرى تساعدنا الخبرات المادية على توسيع تعميماتنا وزيادة دقتها"، كما يرمي التعلم الى تكوين مختلف العادات سواء كانت عادات حركية او لفظية او عقلية²⁴.

2.2 التدريب

تعددت مفاهيم وتعريفات التدريب وتنوعت وان كانت كلها تسير في خط واحد فالتدريب حسب رأي الدكتور علي عبد الوهاب الاستاذ بجامعة عين شمس هو " تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة او مهارة او قدرة او افكاراً او اراء لازمة لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد" ويرى البعض ان التدريب " منهج لتحقيق اهداف تنظيمية". ويرى البعض الاخر انه " التأقلم مع العمل". ويرى اخرون انه " ما يقدم للفرد من معلومات معينة او مهارات او اتجاهات ذهنية لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق اهداف المنشأة".

والتدريب بمعناه الواسع حسب رأينا "هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من انسان وموجه الى انسان اخر"، ويظن البعض ان التدريب مجموعة من الحيل والاساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين، الا ان البحوث والدراسات الحديثة أكدت أن التدريب عملية لا تتنافى مع الديموقراطية، فهو ليس نظاماً جامداً يتركز حول القائد او

²² Johnp.j. Kenney and Eugene Donnelly, manpower Training and Development (London: Harrap, 1992) P.8

¹ أ. محمد خيرى و أ. محمد أنور قريظم، الاسس العامة للتدريب، القاهرة، دار المعرفة، 1972، ص.17

² أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة، 1978، ص.11

الرئيس وينتظم المرؤوسين في نمط معين يحدده لهم، لكنه نوع من التنظيم ينبع من تعاون ومشاركة مجموعة من الافراد في تحديد اهدافهم والعمل معاً للوصول اليها، ومثل هذه العملية تؤدي الى تغير في شخصية الفرد لانه يكتشف في نفسه بواعث جديدة نحو العمل المجدي.

والتدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد واحتياجاته كأحد اعضاء المجتمع، وهو يسعى الى احداث تغييرات في انماط السلوك من خلال تعرضه لاساليب ووسائل تدريبية متطورة ومبنية على تفهم صحيح لنفسية المتدربين والعوامل المحددة لسلوكهم.

وبناء على ما تقدم يمكن ان نضع المعادلة الناجحة للتدريب في الشكل التالي:

مدرّب ماهر مؤهل علمياً وعملياً + متدرّب مهياً وله رغبة + خطة تدريب سليمة + مساعدات ايضاح + خامات +

معدات صالحة للاستعمال اثناء العملية التدريبية

= الحد الاعلى من التدريب الناجح اي " الكفاية التدريبية"²⁵

3. التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال المتعاقبة ويشهد على ذلك قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن تاريخ الحضارات القديمة وذلك عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عنها للحضارات القديمة وطرق العيش ومراكز التعليم والتدريب والمهن والحرف المختلفة عنها.

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات من اشخاص ذوي خبرة إلى اشخاص مبتدئين، فيتم غرس روح العمل فيهم. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر ويتم ذلك عن طريق التمرين والتدريب على العمل وتحديد رأس العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون عاماً تاريخياً فاصلاً بين عهدين

¹ أحمد باشات، - مرجع سابق، - 1978، ص12

للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في الانتاج الفكري والإنساني على مستوى المعمورة.

1.3 التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فان التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط. حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي.

ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم.

2.3 التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول ﷺ يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات²⁶.

²⁶ احمد ابو سن، الادارة في الاسلام، المطبعة العصرية، الامارات العربية المتحدة، ص(89-1981)

وكان عمر بن الخطاب ؓ يحرض على أن يجتمع بعمالته وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضا يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية²⁷.

3.3 التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785م أضواءً على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم واساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذريا من امة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره. فقد كانت أول امة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي²⁸

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتم اتقان العمل بشكل لائق .

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها،

أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصانع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

²⁷ ملحم سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر(ط1)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2006)
²⁸ كلود جورج- تاريخ الفكر الاداري ، ترجمة احمد حمودة، مكتبة الوحي، القاهرة، (1972).

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتغير مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسراهم. وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 – 1918 م) والحرب العالمية الثانية (1939-1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج. ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية محددة لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب²⁹. وبشكل عام فقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول ومنها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري وتوظيفه في القطاع العام منذ قديم الزمان، حيث انه تم فتح الكثير من المدارس والأكاديميات الخاصة بالتدريب الإداري في تلك الدولة، وكذلك الأمر في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، والجمهورية الفرنسية، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثني عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وهذا اكتسب التدريب الذي كان لسنوات

²⁹ فهدى محمد، مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، (1981)، ص 90

خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما. أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقديم وتقديم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

4. عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره³⁰

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي:

1. تحديد أهداف التدريب

2. تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

3. تحديد أنواع التدريب

4. تصميم البرامج التدريبية

5. تحديد الأساليب التدريبية

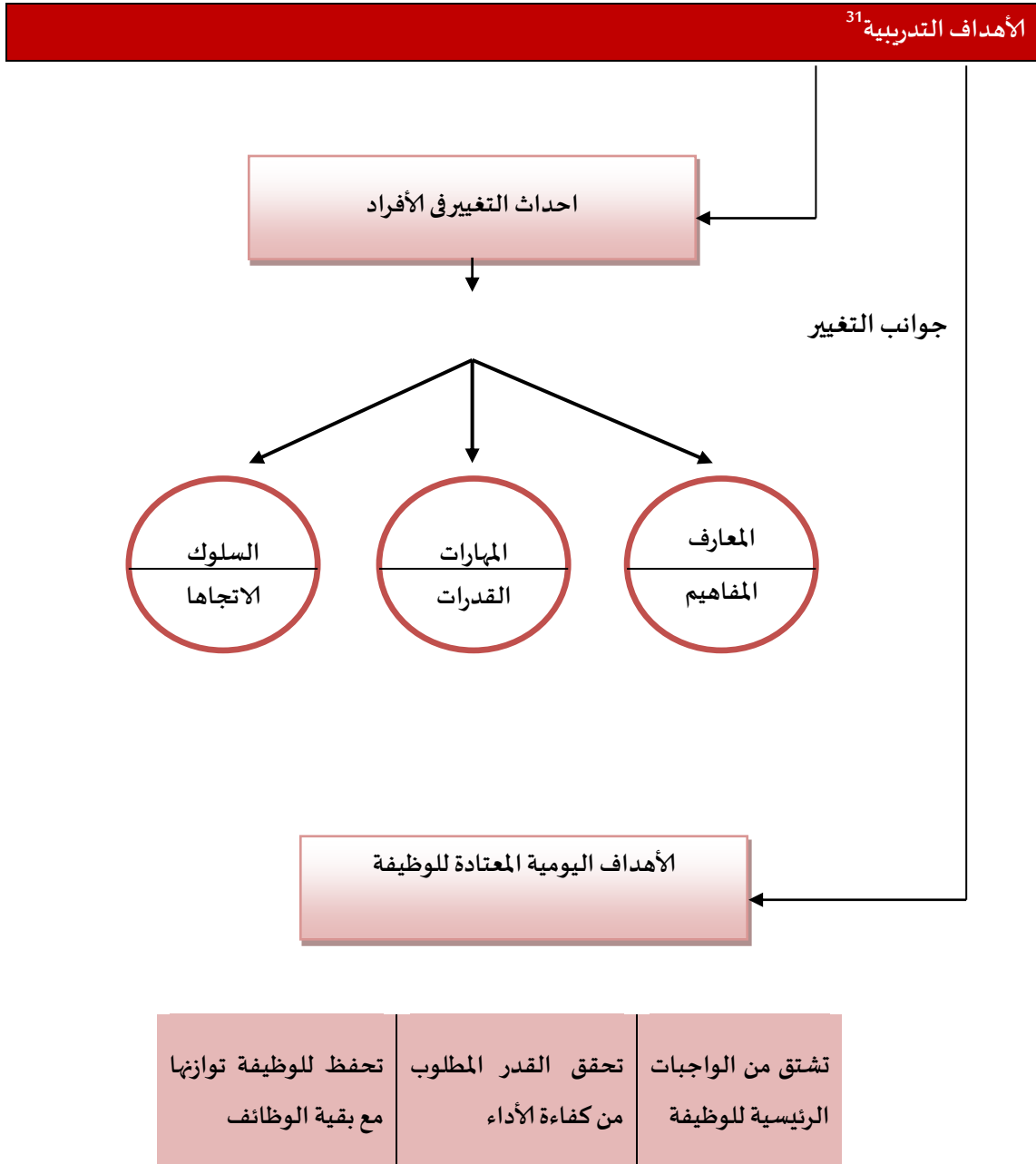
6. تقييم العملية التدريبية

³⁰ Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .Training And Development Journal, London,20(7),Pp:22.

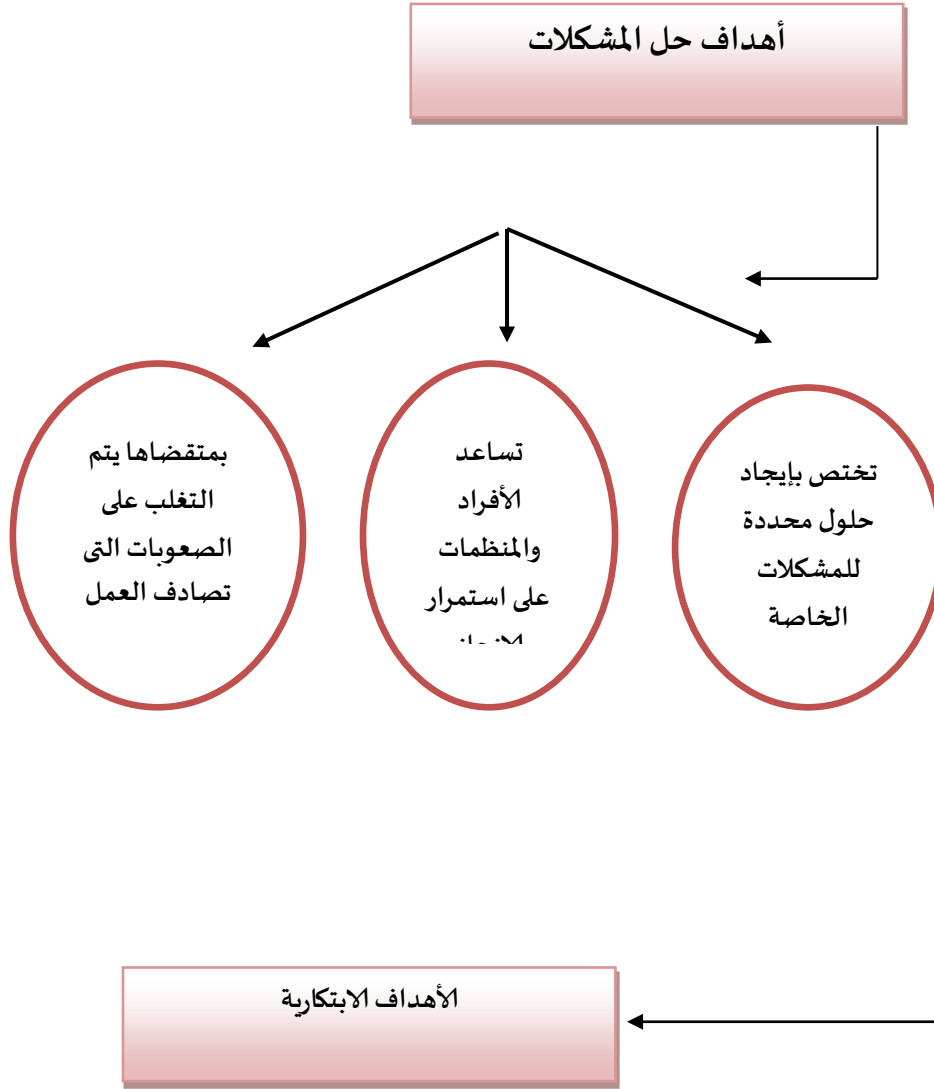
1.4 تحديد الاهداف التدريبية:

يظهر الشكل التالي رقم (3) والاشكال الاخرى التي تليه صورة مختصرة لاهداف العملية التدريبية وما تعنيه بشكل عام من اجراءات عملية التغيير في الافراد والجماعات وكيفية احداث جوانب التغيير في المعارف والمفاهيم، ومن ثم المهارات والقدرات التي بدورها تعمل على تغيير السلوك والاتجاهات

شكل رقم (3): تحديد الاهداف التدريبية



³¹ منير حبشي، برنامج ادارة العملية التدريبية ، القاهرة، سنة 2008 ص. 10



- تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد .
- تساعد في التوصل لأفكار جديدة .
- تؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات .
- غرضها المساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة .

يلاحظ مما سبق بأن هناك اهداف اخرى للتدريب تتمثل في حل المشكلات الخاصة بالعمل وألية حلها والتي تساعد المنظمات او المنشآت على الانجاز والاستمرارية وتكون هذه الاهداف على شكل اهداف ابتكارية تعمل على تطوير العمل ويتم ذلك من خلال التدريب المتميز.

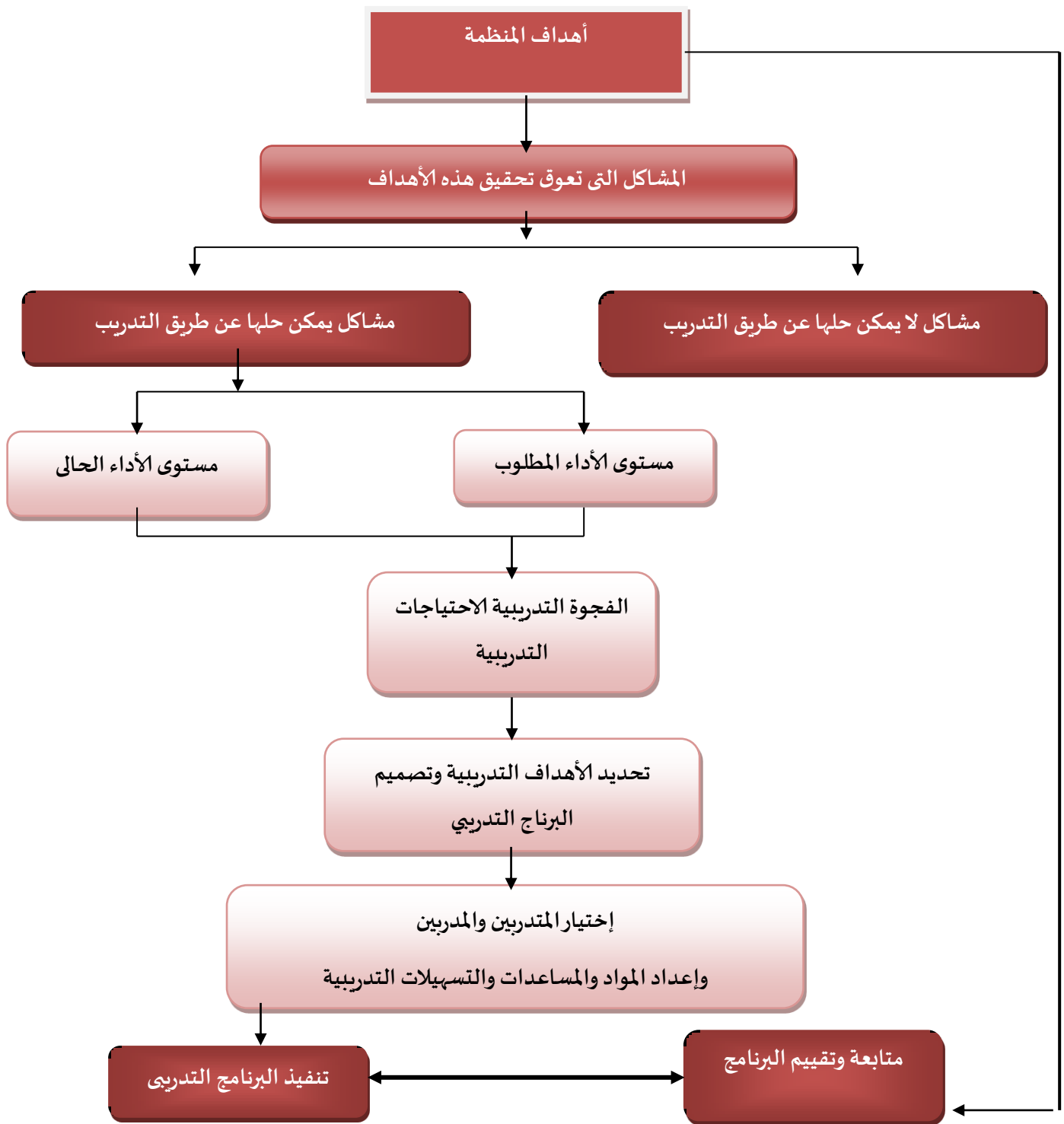
³² منير حبشي، برنامج ادارة العملية التدريبية، مرجع سابق ، ص 11



يلاحظ من خلال الشكل السابق اعلاه رقم (5) بأن هناك اهداف تدريبية اخرى تتعلق بالاهداف الشخصية والتي يرغب الافراد بتحقيقها لانفسهم (تنمية ذاتية، ترقية ، احترام وتأكيد الذات....

ام بخصوص الشكل التالي رقم(6) فإنه يلخص اهداف العملية التدريبية من خلال اهداف المنظمة، ومن خلال المشاكل التي تعوق تحقيق هذه الاهداف والتي تؤدي بدورها الى حل تلك المشكلات من خلال التدريب وذلك عبر تحديد فجوة الاحتياجات التدريبية من خلال الاهداف التدريبية وتصميم البرنامج واختيار المتدربين المستهدفين والمدربين الكفاء بالاضافة لاعداد المواد المساعدة والتسهيلات التدريبية التي تجعل من التدريب ناجحاً ومحققاً لاهداف المنظمة.

شكل رقم (6) ادارة العملية التدريبية³³



³³ الدكتور فتحي الياسين، تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، 2010، ص 50

5. أنواع التدريب³⁴

سوف نتطرق في هذا الجانب لأنواع التدريب وتقسيماته وهي كما يلي:

1.5 تقسيم التدريب وفقاً لعدد الأفراد الذين يشملهم:

1.1.5 التدريب الفردي Individual Training

- يتم فيه تدريب كل فرد على حدا بغرض تهيئته للقيام بعمل ما.
- قد يكون تدريب ذاتي بمعنى أن يقوم المتدرب بتدريب نفسه أو يكون بمعرفة شخص آخر.
- قد يتم في بيئة العمل الحقيقية أو يستخدم في مواقف محاكاة أو حتى مواقف عادية.
- يستخدم له اسلوباً تدريبياً معيناً مثل: التجريب، الملاحظة، المحاكاة.
- يعتبر تدريباً مثالياً نظراً لما يلقاه المتدرب من عناية علاوة على انه يراعي الفروق الفردية للأفراد.
- يعتبر التدريب مكلفاً، وعلاوة على حاجته لمهارة فائقة في المدرب، كما انه قد يستغرق وقتاً طويلاً
- يشيع استخدامه في المراحل الأولى لتعيين الموظفين الجدد.

2.1.5 التدريب الجماعي Group Training

- يتم فيه تجميع المتدربين في شكل مجموعات يتولى تدريب كل مجموعة مدرب واحد.
- قد يتم في بيئة العمل الحقيقية أو خارجها، وقد يتم أثناء مواعيد العمل الرسمي أو بعده.
- يحتاج إلى استعدادات خاصة للتخطيط له وتنفيذه ومتابعته.
- يستخدم له شكل أو عدة أشكال من الأساليب التدريبية التالية:
(المحاضرات، المناقشة الحرة اوالموجهة، دراسة الحالة، لعب الأدوار، المباريات الإدارية، تدريب الحساسية، المحاكاة، الإيضاح التجريبي... الخ).
- تكلفته النسبية منخفضة مقارنة بالتدريب الفردي، حيث تقسم تكلفة تدريب المجموعة على عددها لاستخراج تكلفة المتدرب الواحد.
- يتيح تبادل الخبرات بين المتدربين وتحقيق التعاون.
- يتيح التنافس بين المشاركين فيؤدي لزيادة العائد المتحقق من التدريب.

³⁴ منير حبشي، برنامج ادارة العملية التدريبية ، شركة جنزل للاستشارات والتدريب، القاهرة، سنة 2008 ص.18

2.5 ثانياً: تقسيم التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه:

1.2.5 تدريب في مواقع العمل: on-the-job Training

- هو التدريب الذي لا يتم في مكان متخصص للتدريب بل يتم في بيئة العمل العادية.

2.2.5 تدريب خارج مواقع العمل off-The-job Training

- يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل ومن أهم الطرق المستخدمة له أسلوب المحاكاة .Simulation
- يهدف إلى تلافي الأخطار التي تنشأ من التدريب وتؤثر على بيئة العمل الحقيقية.
- يحقق استخدام هذا النوع من التدريب نفس مزايا التدريب على رأس المال.
- يبعث في نفس المتدرب والمدرّب الطمأنينة لعدم تعرضهم للمسألة عند حدوث أضرار تدريبية.
- لا يؤدي إلى تعطيل العمل نظراً لأنه يتم في بيئة خارجية.
- يؤدي هذا النوع من التدريب إلى تحميل الجهة تكاليف كثيرة نظراً لحاجته إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهوداً كبيراً وتكلفة مرتفعة.22.

3.2.5 تدريب بمعرفة جهة خارجية External Training

- يتم بمعرفة جهة متخصصة لا تتبع المنظمة.
- يتم اللجوء إليه في حالة عدم توافر الإمكانيات اللازمة والكافية للتدريب داخل المنظمة.
- هو النوع الوحيد الذي يناسب المنظمة التي لا يتوافر لها جهاز تدريبي متخصص.
- يفضل استخدامه في حالة ارتفاع تكاليف التدريب الذي ينفذ بالمنظمة.
- يفيد في حالة الرغبة في تتبع التطور التكنولوجي العالمي.
- يساعد في تغيير جو العمل وبالتالي يخفف من الرتابة والضغط التي يتعرض لها العاملون.
- غير متاح في كل وقت وبالتالي لا يمكن تحقيقه بشكل فوري عند الحاجة إليه.

3.5 تقسيم التدريب وفقاً لوقت التنفيذ³⁵:

1.3.5 التدريب قبل الخدمة pre-employment Training

- هو تدريب يحضره الفرد قبل استلامه العمل بطريقة فعلية.
- يهدف إلى إعداد وتجهيز الفرد لتقبل ظروف العمل والتكيف معه.
- يهدف أيضاً إلى إرشاد الفرد لاختيار حرفة أو مهنة معينة.

2.3.5 تدريب بعد التعيين مباشرة:

- هو التدريب الذي يلي التعيين مباشرة.
- يهدف إلى تعريف الفرد بالمنظمة والعمل الذي سيزاوله.
- تؤثر فترة التدريب في اتجاهات وسلوك الفرد طوال حياته الوظيفية.
- ينقسم إلى نوعين أساسيين هما:

1/2- التدريب الأساسي Basic Training ويتميز بما يلي:

- يجري خارج نطاق العملية الإنتاجية.
- يهدف إلى تزويد بالمعارف والمهارات الأساسية المتعلقة بوظيفة معينة.
- يعمل على ترسيخ أنماط واتجاهات ومعارف ومهارات معينة للوصول بها المستويات النموذجية.
- يفيد كثيراً من العاملين الذين لا توجد لديهم خبرة معينة عن العمل الذي التحقوا به.

2/2- التدريب التعريفي Induction.

3.3.5 تدريب اثناء حياة الفرد:

- هو التدريب الذي يحضره الفرد منذ تثبيته في العمل إلى أن يحال للتقاعد.
- يهدف إلى تزويد وصقل وتطوير المعارف والمهارات والسلوك والاتجاهات الخاصة بالفرد.
- يمتاز بالاستمرارية حيث لا يتوقف في فترة معينة.
- وينقسم إلى سبعة أنواع أساسية هي:

➤ تدريب رفع المستوى Upgrading Training ويتميز بما يلي:

- يهدف لرفع مستوى العمال الملاحظين والارتقاء بمستواهم لزيادة مقدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم والتطورات التي تحدث في أعمالهم.

³⁵ منير حبشي، برنامج ادارة العملية التدريبية، شركة جنزل للاستشارات والتدريب، القاهرة 2008 ، ص 20

➤ التدريب التنشيطي Refresher Training يتميز بما يلي:

- إنعاش المهارات والمعارف التي قد يكون نساها الموظف بسبب طول مدة الخدمة.
- يؤدي إلى تنمية معارف ومهارات الموظفين وتأهيلهم للقيام بأعمال إضافية.
- زيادة مقدرة المتدربين على التكيف مع المستجدات والتكنولوجيا المرتبطة بوظائفهم.
- تجديد النشاط البدني والذهني للفرد ليقبل على عمله بحماس.

➤ تدريب التنمية والتطوير Updating Training ويتميز بما يلي:

- تحسين وتطوير أداء الأفراد لتمكينهم من مسايرة التطورات العلمية في وظائفهم.
- تعميق المعلومات التخصصية في مجال عمل الفرد.
- تتعدد مسميات هذا النوع من التدريب:
- ❖ فأحياناً يطلق عليه التدريب اللاحق Further Training.
- ❖ وأحياناً يُسمى تدريب بوستر Booster Training.

➤ التدريب التخللي (التبادلي): Sandwich Training ويتميز بما يلي:

- يعتمد على ربط التدريب بالصناعة المناظرة، حيث يمضي الفرد فترة في الدراسة يعقبها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي ينتهي إليه ثم يعود للدراسة مرة أخرى وبعدها يعود إلى مكان العمل نفسه ... وهكذا.
- تختلف مدة التدريب حسب نوع العمل الذي يتم التدريب عليه.
- هناك نوعان من التدريب التخللي هما:
- ❖ النوع البسيط Thin Type ويتم في فترة 6 شهور دراسة نظرية يعقبها 6 شهور تدريب عملي تتكرر على حسب مدة التدريب.
- ❖ النوع الكثيف Thich type ويتم بتخصيص العامين الأولين بالكامل للدراسة النظرية والعام الثالث للتدريب العملي ثم العام الرابع للدراسة النظرية مرة أخرى.

➤ إعادة التدريب Retraining: ويتميز بما يلي:

- يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات لازمة لأداء عمل يختلف عن العمل الأصلي الذي تم تدريبه عليه.
- يستخدم في حالة تأهيل الفرد لمهنة جديدة أو جزء جديد منها.
- يميل إلى استخدام أسلوب التدريب السريع بحيث يمكن الاستفادة من المعارف والمهارات الأساسية المتوافرة لدى المتدرب من السابق لأداء العمل الجديد الذي سيكلف به.

➤ التدريب الإضافي Additional Training ويتميز بما يلي:

- يهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات الإضافية وليس الأساسية.
- يفيد في حالة وجود فائض عاملين في وظائف معينة ونقص في وظائف أخرى.

- من أمثلة هذا التدريب: تدريب عامل ليكون في نفس الوقت عاملاً ومشرفاً، وتدريب عامل الحراسة ليكون عامل إطفاء وحراسة في نفس الوقت.

➤ التدريب المتقدم Advanced Training ويتميز بما يلي:

- يوجه إلى الإدارة الوسطى وكبار المهندسين والفنيين وذلك بهدف إعدادهم لشغل مناصب أو أعمال أكبر في المهام والمسئوليات.

4.5 تقسيم التدريب وفقاً للمضمون:

1.4.5 التدريب الإداري Managerial (Administrative) Training

- ينصب على تدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة.
- لا يركز فقط على رجال الإدارة الحاليين ولكن يمتد ليشمل المراد تأهيلهم لشغل هذه الوظائف.
- يهدف إلى إحداث التقدم في السلم الوظيفي للإداريين (التحرك الرأسي).
- زيادة مقدرته الإداريين على تقبل تغيير وظائفهم (التحرك الأفقي).
- ينصب على تكيف الإداري لتقبل تطورات ومستجدات العمل الإداري.
- توجد ثلاث مستويات متتالية للتدريب الإداري هي:

➤ الإعداد الإداري Preparation ويتميز هذا التدريب بما يلي:

- يبرئ الشخص للانتقال من العمل العادي أو الفني إلى العمل الإداري.
- يعمل هذا النوع من التدريب على تمكين الإداري من إعادة النظر في المعلومات والمهارات المتوافرة لديه لتكون أكثر تكيفاً مع متطلبات العمل الإداري الحديث.

➤ التكوين الإداري Formation ويتميز هذا التدريب بما يلي:

- تهيئة الإداري نفسياً وسلوكياً ومعنويات لممارسة عمله الجديد.
- يمثل نوعاً من التحدي بالنسبة لقدرات الإداري ومهارته لكي يتلائم مع متطلبات الوظيفة.

➤ الإتقان الإداري Perfectionment ويتميز هذا التدريب بما يلي:

- يؤدي إلى إتقان الإداري المعارف والمهارات اللازمة للعمل الإداري.
- ينعكس على أداء الأفراد لواجباتهم اليومية بالإيجاب.

- يعتبر العلاج المناسب لمشكلة تكيف الإداري مع كل من بيئته المحلية والتغيرات المعاصرة في العمل الإداري.

2.4.5 التدريب الإشرافي Supervision .

- يهدف إلى تنمية قدرات المشرفين على القيادة والتعامل مع الآخرين وعلى تلقي وتوجيه التعليمات.
- يؤدي إلى تبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.
- معظم هذا التدريب موجه للأفراد الذين يشرفون على آخرين حيث يكتسبوا كيفية التعامل مع أفراد المجموعة وتوزيع العمل بينهم وتنسيق جهودهم.

3.4.5 التدريب التخصصي: Speciaiwed Training

- يختص بكل ما هو تخصصي من الأعمال ولا تدرج أسفله الأعمال الحرفية أو اليدوية.
- يعمل على تعميق المعلومات والمهارات المتخصصة في مجال معين.
- يتم إعداد برنامج أو مجموعة من البرامج المتخصصة لكل تخصص من التخصصات ويتم الاختيار لها الأسلوب الملائم لتنفيذها.
- من أمثلة البرامج التخصصية: برنامج شئون العاملين، برنامج العلاقات العامة، برنامج أخصائي التدريب ...

4.4.5 تدريب الفنيين Technician Training

- يتعلق بتدريب الأفراد العاملين في وظائف وسطى بين المؤهلين وبين الملاحظين المهرة والحرفيين.
- يمكن هذا النوع من التدريب من تأهيل الفنيين لكي يقوموا بأعمال الأفراد المؤهلين.

5.4.5 تدريب الماهرين Craftsmen Training

- ينصب على العمال المهرة في مهنة متخصصة والذين يستطيعوا استخدام مجموعة من المهارات بدرجة عالية من الكفاءة والمعرفة ولا يحتاجون إلا إلى القليل من الإرشاد والتوجيه.
- يعتمد على أن العامل لديه مهارة وخبرة عالية في مجال تخصصه.

- يتم تدريب العامل على كيفية أداء العمل دون الحاجة إلى التوجيه والإرشاد.
- يحتاج تدريب العامل لكي يتحول إلى عامل ماهر وقتاً طويلاً وأموالاً كثيرة.

6.4.5 تدريب عمال التشغيل Operation Training

- يتعلق بتدريب العمال الذين يقومون بتشغيل الآلات والأجهزة بطريقة سهلة أو بدائية.
- يهدف إلى زيادة إدراك العمال للألة أو الجهاز الذي يعملون عليه.
- يتضمن توضيح أهمية العمل والآلات والأجهزة وتعريفهم بتركيبها وبكيفية تشغيلها بطريقة صحيحة وأهمية ذلك للعمل.
- يرمي هذا التدريب إلى زيادة مقدرة الفرد على إصلاح أعطال الجهاز أو الآلة التي يعمل عليها والصيانة الوقائية لها.

6. الاحتياجات التدريبية³⁶

تعتبر الاحتياجات التدريبية الأساس الذي تدور حوله جميع عناصر منظومة التدريب بل أن كثيراً من خبراء التدريب يرون أن القيام بتحديد وتحليل تلك الاحتياجات أهم ما يجب أن يشغل بال إدارة التدريب.

إلا أنه حتى الآن مازال هناك خلط بين المفاهيم المتعلقة بالاحتياجات التدريبية إلى الدرجة التي لا يتم معها التفرقة بين تحديد الاحتياجات والتحليل التدريبي، مما ينعكس بالسلب على كل أنشطة التدريب، علاوة على ذلك فما زالت الكثير من المنظمات لا تدرك أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. وبالتالي فهي لا تهتم بتحديد المسؤولية عنها حتى إننا يمكن أن نطلق عليها "الأبن الضال" والذي يرهق والده (نقص التدريب) فيضل معه.

ومن أجل ذلك فإننا سنتناول الموضوعات التالية:-

- العملية التدريبية.
- مفهوم الاحتياجات التدريبية.

³⁶ منير حبشي، برنامج إدارة العملية التدريبية، القاهرة، سنة 2008 ص.30، مرجع سبق ذكره

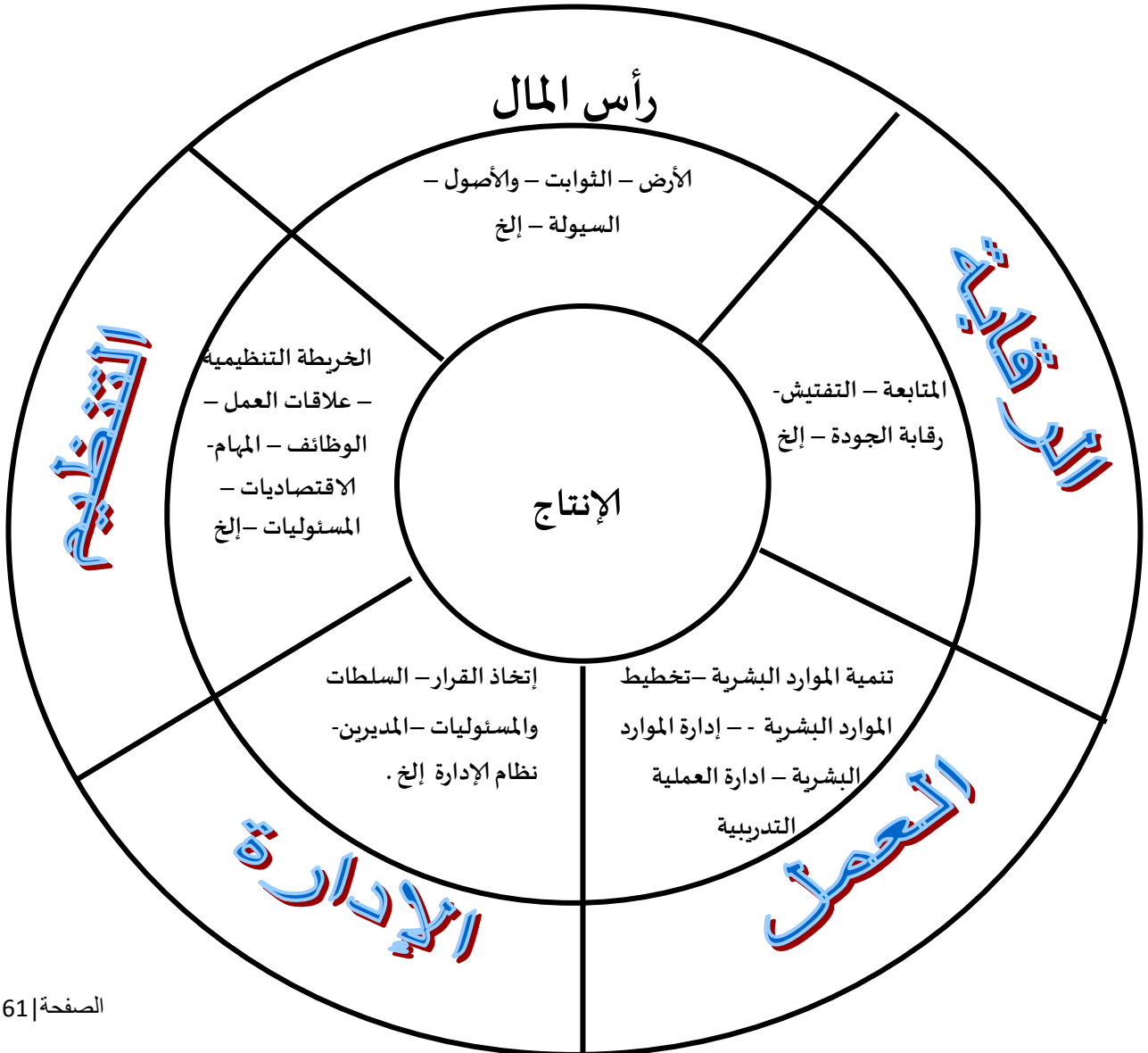
- الفرق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- مسئولية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

1.6 العملية التدريبية

يظهر الشكل رقم (7) موقع ادارة العملية التدريبية من خلال تنمية وتخطيط ادارة الموارد البشرية في مربع العمل او عناصر الانتاج لكل عمل او نشاط اقتصادي معين

شكل رقم (7): عناصر الانتاج

عناصر الإنتاج



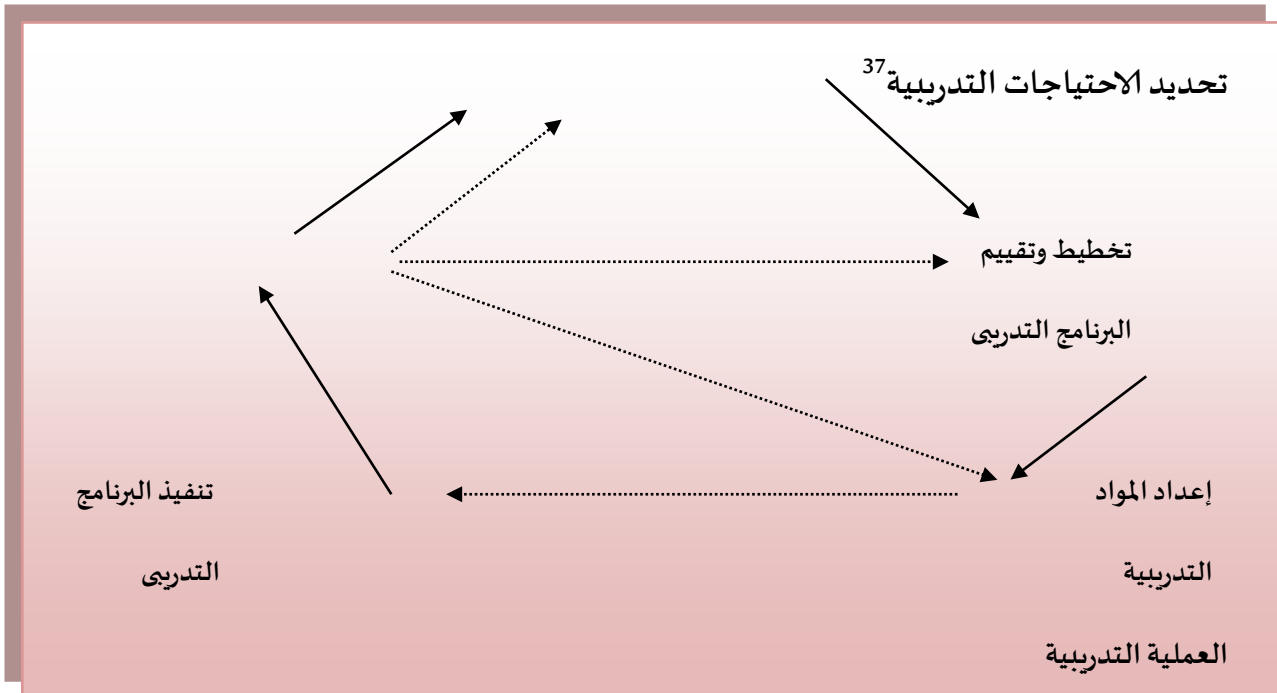
من الجدير بالذكر بأن العملية التدريبية يمكن النظر على انها عملية تدريبية منظمة تتمثل في خمسة مراحل أساسية وهي :

- 1- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .
- 2- تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي .
- 3- إعداد المواد التدريبية .
- 4- تنفيذ البرنامج التدريبي .
- 5- تقييم التدريب .

2.6 تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً هاماً لتحديد أهداف العملية التدريبية وتمثل الاحتياجات التغيرات المختلفة المطلوب إحداثها في ميول ومعارف ومهارات الأفراد لتطوير سلوكهم والذي يساعد على رفع مستوى أدائهم كماً ونوعاً ، والشكل رقم (8) يظهر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية مستمرة ودائمة.

شكل رقم(8): تحديد الاحتياجات التدريبية



³⁷ برنامج ادارة العملية التدريبية، منير حبشي، القاهرة، شركة جنزل للاستشارات والتدريب، 2008، ص32

ولتحديد الاحتياجات التدريبية يلزم القيام بما يلي :-

1.2.6 المسح الشامل للقوى العاملة:

يساعد المسح الشامل للقوى العاملة على معرفة حجم العمل التدريبي اللازم القيام به ويتطلب ذلك تجهيز السجلات التدريبية الآتية :

- سجل القوى العاملة .
- سجل الترشيحات .
- سجل البرامج .
- سجل المتدربين .
- سجل المحاضرين والمدربين .

2.2.6 دراسة المصادر والمؤشرات الدالة على تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

- دراسة التقارير السنوية للعاملين وتحديد نقاط الضعف الخاصة بمستوى الأداء والسلوك والقدرات
- توصيات لجان الانتاج وإدارة الأفراد .
- مقارنة معدلات الأداء الحالية بمعدلات الأداء المطلوب تحقيقها .
- فحص الخريطة التنظيمية ومعرفة الترقيات والانتقالات المتوقعة .
- التعرف على بعض المؤشرات الدالة على وجود إحتياج تدريبي ومنها :
 - انخفاض مستوى الأداء .
 - نقل موظفين من إدارة إلى أخرى أو في حالة تعيينات جديدة أو الترقيات المختلفة المستحقة .
 - تحديث نظم العمل أو إدخال معدات وأجهزة حديثة .
 - زيادة معدل الشكاوى .
 - زيادة معدل الاحتياجات والحوادث .
 - مقارنة الوقت الذى يتم فيه العمل فعلاً بالوقت المحدد لإنجازه .
 - معدل دوران العمل .

مما سبق يتضح أنه لكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يلزم التوصل إلى ما يلي :

- تحديد مستويات الأداء الفعلية حالياً .
- تحديد معايير واقعية للأداء المطلوب .

- إيجاد وسائل موضوعية لقياس الأداء .
- تحديد العمل والخطوات التفصيلية .

وتوجد ثلاث مستويات أساسية يتم فيها تحليل الاحتياجات التدريبية وهي :

- 1- إحتياجات على مستوى المنظمة : حيث يكون في المنظمة حاجة ماسة إلى التدريب .
- 2- إحتياجات على مستوى الوظيفة : ويقصد بها ما يحتاج إليه الموظف من حيث المعارف والمهارات والميول حتى يمكن القيام بالواجبات المختلفة للوظيفة بفاعلية وكفاءة، هذه هي عملية تحليل الوظائف.
- 3- إحتياجات على مستوى الفرد : ويقصد بها من يحتاج إلى تدريب وفي ماذا ؟ يحتاجه الأفراد لزيادة مقدرتهم وتغطية الفجوة بين مستواهم الحالي والمستوى المراد تحقيقه من حيث المعارف والمهارات والميول ، وهذه تعرف بعملية قياس الاحتياجات.

وتختلف الأهمية النسبية لكل نوع من الاحتياجات الثلاثة الموضحة اعلاه من موقف أو حالة لأخرى ولكن المرحلة النهائية ستضمن تحديد الأفراد الذين سيتم تدريبهم والفجوة التدريبية المراد تغطيتها .

3.6 مفهوم الاحتياجات التدريبية³⁸ :

- يستخدم مصطلح الاحتياجات التدريبية Training Needs للتعبير عن مجموعة التغييرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه وإتجاهاته لكي يتمكن من أداء واجبات وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى .

أى أن :

الاحتياجات التدريبية عبارة عن تغير مطلوب في :-

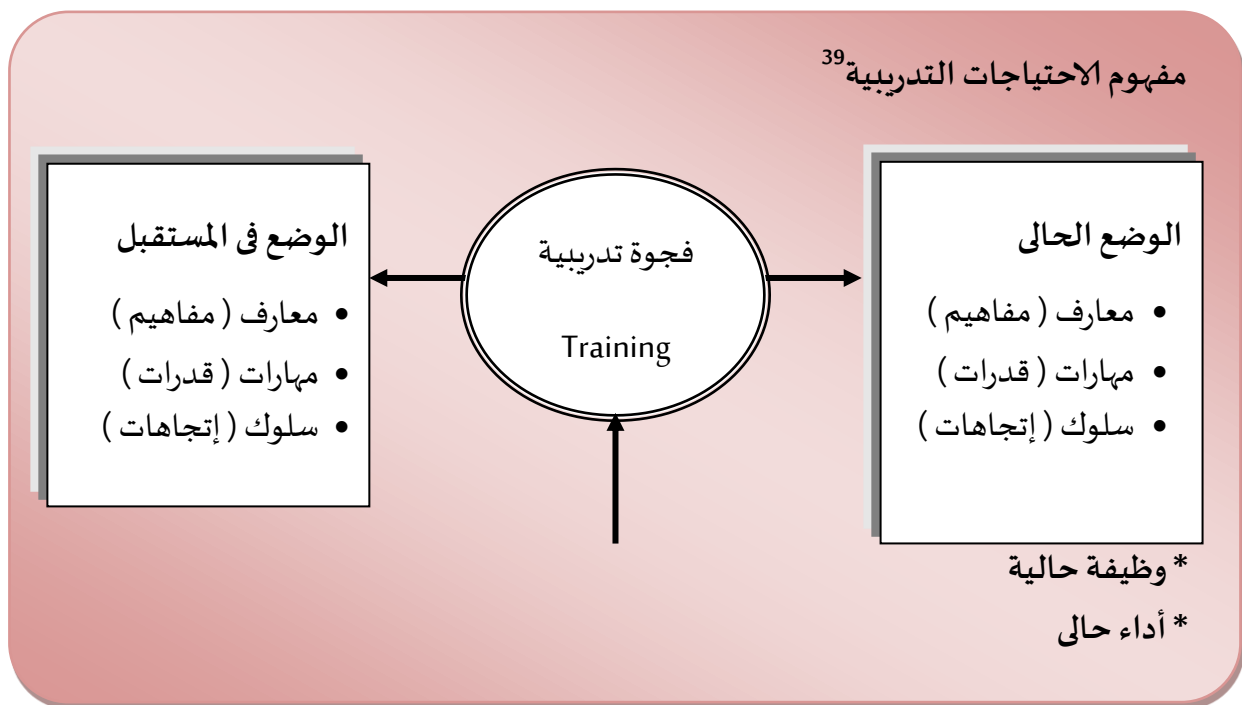
- | | |
|-------|--------------------|
| الفرد | • معارف (مفاهيم) |
| | • مهارات (قدرات) |
| | • سلوك (إتجاهات) |

³⁸ إدارة العملية التدريبية، مرجع سابق، القاهرة، 2008، ص 38

- وغالباً ما يستخدم خبراء التدريب مصطلح الاحتياجات التدريبية للإشارة إلى وجود تناقض أو نقص بين وضعين : الأول الأداء المرغوب فيه ، والثاني الأداء الفعلي ... ما ينتج عنه وجود فجوة Gap مصطلح الفجوة التدريبية Training Gap نظراً لأن التدريب يستطيع - في أغلب الحالات أن يعالج ذلك التناقض أو النقص

ويوضح الشكل التالي رقم (9) مفهوم الاحتياجات التدريبية بطريقة مختصرة وواضحة لتحليل الاحتياجات التدريبية :-

شكل رقم (9): مفهوم الاحتياجات التدريبية



4.6 الفرق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليل الاحتياجات التدريبية:

1.4.6 تحديد الاحتياجات التدريبية :

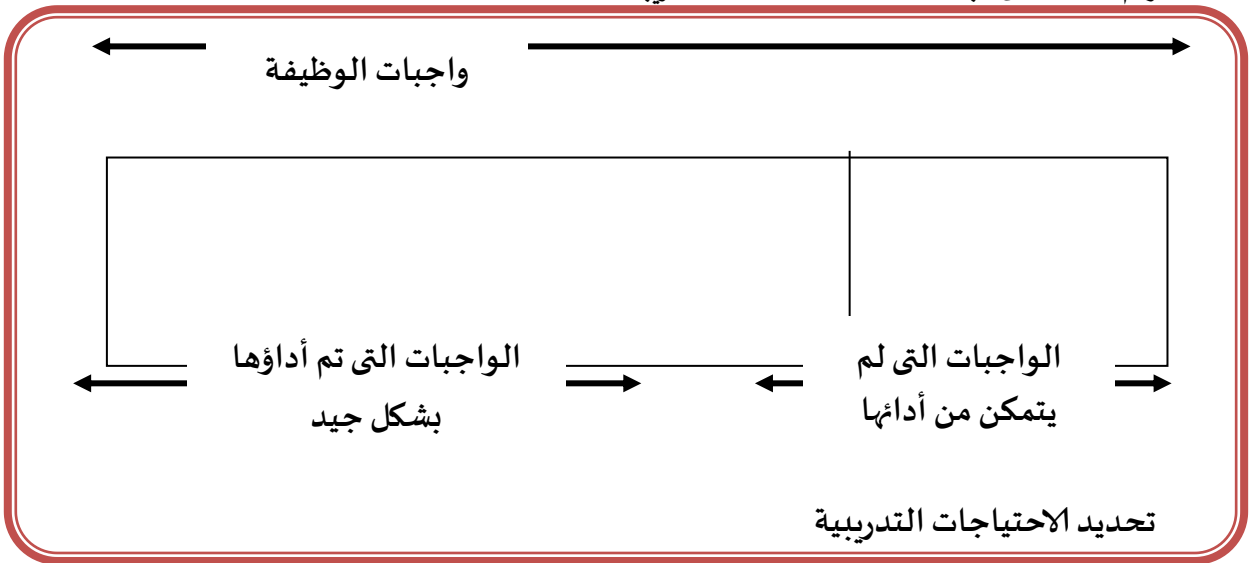
يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية (TNA) Training Needs Assessment تلك الخطوات المنظمة التي يتبعها المسئولون عن تنمية الموارد البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقض (الفجوة) بين الوضع المرغوب فيه والوضع القائم .

³⁹ برنامج ادارة العملية التدريبية، مرجع سابق،-القااهرة، 2008، ص39

ولكي نوضح معنى تحديد الاحتياجات التدريبية .. نقدم وبشكل مبسط كيفية القيام بذلك لأحد العاملين في احدى المنظمات :-

- حدد الأعمال المطلوب انجازها من ذلك الموظف .
 - لاحظ أداء ذلك الموظف من الناحيتين الكمية والكيفية .
 - قارن الواجبات المطلوب القيام بها من قبل الموظف بما قام به فعلاً من هذه الواجبات .. ستجد- في أحيان كثيرة - أن هناك فجوة أى واجبات لم يتمكن من أدائها ..
- ويوضح الشكل التالي رقم (10) المعنى البسيط لتحديد الاحتياجات التدريبية .

شكل رقم (10): المعنى البسيط لتحديد الاحتياجات التدريبية



2.4.6 تحليل الاحتياجات التدريبية :

المقصود بتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis دراسة الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها دراسة مستفيضة من أجل إقتراح التدريب المناسب الذي يلبي هذه الاحتياجات .

ومن الامثلة لتحليل الاحتياجات التدريبية ، فإن ذلك يتطلب تحليل كل من المهام Task والحاجات Needs ..

وبتفصيل أكبر يظهر من خلال الشكل التالي رقم (11) :-



ونظراً لإرتباط كل من تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها، فإن كثيراً من المهتمين بالتدريب يستخدمون مصطلح " تحديد الاحتياجات التدريبية " للتعبير عن عمليتي تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

5.6 أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة :

- إن النظرة الموضوعية للتدريب تجعل من تحديد الأهداف نقطة الإنطلاق الأساسية في بدء العمل التخطيطي الذي يتم في ضوءه تحديد الأساليب والمعايير التدريبية الملائمة، وتحقيق هذه النظرة يرتكز على استخدام أسلوب علمي متكامل في تحليل أوضاع المنظمة وظروفها لتحديد الأهداف التدريبية على أسس واقعية .
- ويعتبر مدخل تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من المداخل الهامة التي تساعد على تنمية وتطوير أداء الأفراد في المنظمات بالشكل الذي يزيد من الانتاجية الكلية للمنظمة حيث يساعد هذا المدخل في مواجهة المواقف التالية :
- إنخفاض الأداء الفعلي للأفراد .
- تغيير واجبات ومسئوليات الأفراد أو صلاحيتهم .
- تغيير ظروف وأساليب أداء العمل مثل التحول إلى النظم الآلية في العمل .
- استحداث وظائف جديدة أو ظهور أنشطة جديدة لم يتم ممارستها من قبل تعيين عاملين جدد ونقل أو ترقية آخرين .
- وهذا يعنى أنه في حالة النجاح في تحديد الأهداف التدريبية للعاملين بدقة فإنها يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية المنظمة وتحسين إنتاجها .

- علاوة على ما سبق فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على حسن إستغلال التدريب وترشيده حيث سينصب التدريب على تلبية إحتياجات حقيقية .

6.6 مسؤولية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

وبما انه هناك جدل واسع حول مسؤولية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، إلا أننا نوجزها بمرحلتين :-

1.6.6 التحديد المبدئى للاحتياجات التدريبية :

حيث أن الفرد قد يشعر بحاجته للتدريب فيبادر بنقل رغبته لتلقى التدريب إلى رئيسه المباشر ، أو قد يلمس المدير أو الرئيس المباشر الحاجة لدى موظفه .. وفي كلتا الحالتين فإن تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً لا يكون دقيقاً نظراً لعدم توافر الخبرة أو الأساليب والأدوات المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لدى الرئيس المباشر أو الموظف .

2.6.6 التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية :

حيث يقوم الرئيس المباشر أو المدير بإبلاغ المتخصصين في المنظمة بحاجة موظفيه إلى التدريب، ويتولى هؤلاء المتخصصين في المنظمة البيانات اللازمة لتحليلها، والوصول إلى تحديد دقيق للإحتياج التدريبى وكيفية تلبيةه ، .

- ومما سبق يتضح أن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يتأثر نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد هم :-

- الموظف الذى يؤدى العمل .
- الرئيس المباشر .
- أخصائى التدريب .
- الاستعانة بمستشار خارجى في بعض الاحيان .

وسوف نوضح فيما يلى دور كل فرد في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

1- الموظف الذى يؤدى العمل :

- فهو يعتبر مصدراً أساسياً فى تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث أنه الشخص الذى يعرف تفاصيل العمل ويواجه مشكلاته اليومية .. وكما يقال " إن شعور الانسان بالمرض أكثر من يتألم به هو صحابه لأنه أول من يعانى منه "
- وبالرغم من ذلك فإن الكثير من الأفراد الذين لديهم إحتياجات تدريبية قد يعزفون عن الإبلاغ عنها بسبب الإحراج الذى قد يشعرون به وذلك بسبب نظرة البعض إلى التدريب على أنه نقص فى التعليم .

2- الرئيس المباشر :

- فهو يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى ، وما يلزم لمؤوسه من معلومات ومهارات ... إلخ لأداء العمل على الوجه المطلوب.
 - ويمكن للرئيس المباشر أن يحدد الاحتياجات التدريبية لمؤوسيه من خلال استخدامه لنماذج معينة يقوم بإستكمالها من خلال ملاحظته لأداء مؤوسيه .. فيخصص نموذجاً لأداء المهام وآخر للسلوك ... إلخ ومن خلال تفحص هذه النماذج والتي يطلق عليها " نماذج التدريب " يمكن للرئيس أن يحدد مدى حاجة مؤوسيه للتدريب وكيفية تلبية هذه الاحتياجات أما عن طريق التدريب الرسمى أو تدريب المؤوس أثناء العمل .
 - وهناك مجموعة من النماذج تستخدم فى تحديد الاحتياجات التدريبية بالاضافة لاغراض ادارية واخرى منها تقييم الاداء، تقدير المكافآت والحوافز والاجازات .
- وفيما يلى نرفق شكل رقم (12) لنموذج يستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمؤوسين فيما يتعلق بأهدافهم للمهام الموكلة إليهم :-

شكل رقم (12): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية

نموذج التدريب

نموذج

الجهة:

رقم ()

عن الفترة من إلى

إدارة القسم:

ملاحظات											الوظائف الرئيسية			م		
											المهام	اسم الموظف				

() يؤدي المهمة بشكل جيد (x) لا يؤدي المهمة بشكل جيد () غير مكلف بأداء المهمة

4

3- أخصائي التدريب :

- وهو شخص متخصص في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وعادة ما يتبع لدائرة التدريب او مركز التدريب حيث تقع ضمن مسؤولياته القيام بذلك (تحديد الاحتياجات التدريبية) ... وبالتالي يجب على هؤلاء الأخصائيين ضرورة الاتصال بالموظفين للحصول منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.
- وعادة ما تقع على أخصائي التدريب مهمة تحليل المهام الحيوية، أى التى يجب التدريب عليها نظراً لمعرفته بالمعايير التى تستخدم لذلك .

4- الاستعانة بمستشار خارجي :

- أحياناً لا يتوافر للمنظمة الأفراد المتخصصين في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، وبالتالي تلجأ المنظمة إلى هيئة تدريبية أو إستشارية مستقلة خارجية تتخصص في هذا النوع من الأنشطة ، حيث تقوم بإرسال خبراء للقيام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة او الدائرة .
 - وبالرغم من ذلك لا يجب أن يترك هذا الامر لهذه الجهة دون تعاون كل من الموظف الذى لديه وفي النهاية نود التأكيد على ما يلى :-
- بغض النظر عن الجهة القائمة بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ... فإن الأمر يتطلب دعم الإدارة العليا وتسهيل مهمة القائمين بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية حتى يتم النجاح لنظام وسياسة التدريب المتبعة.

7. تقييم العملية التدريبية 40

تمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل وهي على النحو التالي:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية (يرى الباحث أنه في هذه المرحلة يجب الاجابة على السؤال التالي ما هو التدريب الذى نحتاجه لهذا الموظف اولهذه الوظيفة؟)
2. وضع اهداف التدريب (أهداف التدريب يجب ان تكون واضحة وقابلة للقياس)

⁴⁰ برنامج قياس العائد على التدريب ، عيسى الظاهر، عمان، 2011، ص.9.

3. تنفيذ/تقديم التدريب (ويكون من خلال مجموعة من الاليات منها التدريب داخل العمل، التدريب من خلال التطبيق، الحاق الموظفين ببرامج من خارج المؤسسة...الخ)
4. تقييم التدريب (قياس رد الفعل، قياس التعلم، قياس التطبيق او التغيير في السلوك ، قياس النتائج)

8. النماذج المختلفة لتقييم التدريب

هناك عدة مدارس ونماذج لتقييم التدريب والعملية التدريبية والمدرّب والمتدربون منها:

شكل رقم (13): نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب

نموذج كيرك باتريك	
1.	رد الفعل: ردود الفعل عند المتعلم للتدخل التدريبي
2.	التعلم: الذي تم تحقيقه من التدخل التدريبي
3.	التحول (السلوك): اي تغيير حصل نتيجة التحول على ادارة الفرد
4.	الاثر (النتائج): التأثيرات الايجابية لذلك التغيير على المنظمة بشكل عام

شكل رقم (14): نموذج باركر لتقييم التدريب


نموذج باركر	
•	رضا المشارك: ردود فعل المتعلم نحو التدخل التدريبي كما تحددها الاستبانة
•	المعارف التي اكتسبها المشارك : يتم تقييم التحصيل بالاختبارات القبليّة والبعديّة للمهارات والمعارف
•	الاداء في الوظيفة: يقيم بمعايير موضوعية من الاداء الوظيفي بعد التدخل
•	اداء المجموعة: تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع واكثر صعوبة

شكل رقم (15): نموذج سايرو لتقييم التدريب

نموذج سايرو CIRO	
يقيم هذا النموذج التدريب من خلال تقييم كل من:	
C: تقييم المحتوى	
A: تقييم المدخلات	
R: تقييم التفاعل	
O: تقييم النتائج	

اما بالنسبة لمستويات تقييم التدريب فهي كما يظهر في الشكل التالي رقم (16):

شكل رقم (16): مستويات تقييم التدريب

مستويات التقييم	
	4 الأثر
	3 التحول
	2 التعلم
	1 رد الفعل

— المستوى الأول: وهو ردود الافعال او حيث يتم تقييم رد الفعل (قيم ردود افعال المشاركين تجاه البرنامج التدريبي وذلك من خلال: هل احبوا البرنامج بكل مكوناته؟ هل هو مجدي بالنسبة لهم)؟

— المستوى الثاني: التعلم (ويتم تقييم التعلم لدى المشاركين من خلال: هل تعلموا الاساسيات؟ هل اكتسبوا المهارات؟ هل فهموا الحقائق؟)

— المستوى الثالث: تطبيق المهارة والسلوك ويتم التقييم من خلال هل تم تغير سلوك المتدرب في العمل نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي؟ هل انخفضت شكاوى العملاء على هذا الموظف عما كانت عليه قبل البرنامج؟)

– **المستوى الرابع:** النتائج ويتم التقييم على النتائج الهائية التي تحققت نتيجة وضع الاهداف السابقة للتدريب وتنفيذ التدريب هل عدد الشكاوى على الموظفين انخفض؟ هل انخفضت نسبة تسرب العاملين؟

وبخصوص نماذج التقييم فإننا على سبيل المثال وليس الحصر نرفق مجموعة من النماذج توضح تقييم العملية التدريبية والتي تحتوي على تقييم التدريب والبرامج التدريبية والمدربين والمتدربين وهي لمجموعة من المؤسسات الفلسطينية:

- أ. نموذج تقييم شركة جنرل للاستشارات والتدريب
- ب. نموذج تقييم سلطة المياه الفلسطينية
- ت. نموذج تقييم شركة الاتصالات الفلسطينية
- ث. نموذج تقييم برنامج المياه في الاراضي الفلسطينية – تطوير الموارد البشرية (GIZ)

وهذه النماذج موجودة في بند الملاحق الخاصة بنموذج التقييم

الفصل الثالث : مجتمع الاعمال والموارد البشرية

1. مقدمة:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعدادًا جيدًا لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

لذا فإن جميع دول العالم تهتم اهتماما كبيرا في الفترة الأخيرة بمواردها البشرية وذلك بهدف الوصول بهذه الموارد إلى أفضل استخدام ممكن لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يرجع أساسا لسببين رئيسين :

1. تعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي من عناصر الإنتاج .

2. إن التنمية بالبشر وللشعر، وعليه يجب أن تبدأ التنمية بتخطيط وتنمية الموارد البشرية .

وعلى ذلك يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة في إطار خطة زمنية محددة .

ويلاحظ بأن تخطيط الموارد البشرية يهتم بما سيحدث في المستقبل للعمال أو التوظيف نتيجة للقرارات التي تتخذ في الآونة الأخيرة، وعليه فإن مدير الأفراد الكفاء يجب أن يأخذ في اعتباره الظروف والاحتياجات الحالية عند اتخاذ القرارات الخاصة باحتياجات المستقبل .

2. الإستراتيجيات والإساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

في عام 1986 كانت شركة اكسون أكبر شركة بترول في العام من حيث المبيعات والإنتاج وكان يعمل بها حوالي 164.000 موظف .

وفي منتصف عام 1986 اختارت الشركة اتجاها إستراتيجيا في إدارة الموارد البشرية وقررت الاستغناء عن خدمات 6.000 موظف.

وكان قد اتخذ هذا القرار لعدة أسباب منها :

1. تراجع سعر برميل البترول من 25 إلى 18 دولار.

2. إعتبر هذا القرار كجزء من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة واعادة الهيكلية .

3. تراجع الايرادات والوضع العام للمؤسسة في السوق أدى الى ضبط الموارد البشرية بها.

وعليه فقد تحملت إدارة الموارد البشرية في شركة إكسون جهداً عظيماً لوضع المؤسسة في الوضع الملائم استراتيجياً في مجال العمل وقد كان وضع إدارة للموارد البشرية لاي مؤسسة ليس بعيداً عن وضع إدارة الموارد البشرية في شركة إكسون .

ومع كل التحديات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم في يومنا الحالي يتعاظم دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي كجزء من التخطيط الإستراتيجي المتكامل للمؤسسة او المنظمة.

1.2 التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة او المنظمة:

1.1.2 عملية تحديد اهداف الشركة والخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

1.1.2 التخطيط الإستراتيجي لآى مؤسسة يشارك به القسم المالي وقسم التسويق وكذلك قسم الموارد البشرية لتحديد قدرات المؤسسة لمقابلة أهدافها وخططها المستقبلية.

1.1.2 يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر العناصر تأثيراً على نجاح اى مؤسسة.

2.2 التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

1.2.2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تحليل وتحديد لاحتياجات وقدرات الموارد البشرية الازمة لآى مؤسسة لمقابلة أهدافها (Goals and objectives).

2.2.2 فعند التخطيط للموارد البشرية بأى مؤسسة يجب أن تعتبر المؤسسة التوظيف لفترات طويلة وليس لشهر أو لعام.

3.2.2 عند التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يجب مراعاة أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية علي جميع وظائف الموارد البشرية والتي تشمل:

1. التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للتكامل مع التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة.

2. الإستقطاب.

3. الإختيار والتعيين.
4. برنامج تعريف وتقديم الموظفين الجدد.
5. التدريب والتطوير.
6. تقييم الأداء الفردي.
7. برنامج التعويضات الشامل بما يشمل من مرتبات وحوافز وتأمينات وخلافه.
8. الترقيات والمسار الوظيفي.
9. الرشد وإنهاء خدمات الموظف.

4.2.2 عند التخطيط للموارد البشرية يجب أن يؤخذ في الاعتبار:

1. المستوى الحالي للمهارات بالمؤسسة ومعدل الفراغ نتيجة المعاشات
2. الترقيات.
3. النقل
4. اجازات المرض .
5. الاستغناء عن الخدمة.
6. التوسع أو الإنكماش في حجم الأعمال .
7. التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسة او المنظمة.

5.2.2 وبناءً على التحليل السابق يمكن وضع الخطط لتشمل حسب الإحتياج :

1. نقل العاملين للأقسام المختلفة داخل المؤسسة او المنظمة
2. التخلص من العمالة الزائدة .
3. التقاعد المبكر(المعاش)
4. الإستقطاب وتعيين موظفين جدد .

وبما أن إدارة الموارد البشرية تركز كلية على احتياجات المؤسسة فيجب أن يكون التخطيط للموارد البشرية هو جزء من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

3.2 واجبات كل من وحدة الموارد البشرية ومديري الأقسام أو الفروع حسب ما يظهر في الشكل رقم (17):

شكل رقم (17): واجبات وحدة ادارة الموارد البشرية ومديري الفروع والاقسام

مديري الفروع أو الأقسام	وحدة الموارد البشرية
تحديد احتياجات العرض والطلب لكل قسم	تحديد أهداف التخطيط للموارد البشرية
مناقشة معلومات التخطيط لقسم الموارد البشرية مع متخصص للموارد البشرية	المشاركة في التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة
خلط ودمج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع خطط القسم أو الفرع	خلق مركز معلومات كامل للموارد البشرية
مراقبة خطط الموارد البشرية لتحديد التغيرات اللازمة لكل قسم	تحليل وإستيفاء المعلومات الواردة من مديري الأقسام أو الأفرع عن حاجاتهم للتوظيف .
مراجعة برامج تطوير الموظفين لحفظها في نفس الخط مع خطة الموارد البشرية	تحديد الخطة الإستراتيجية الكاملة للموارد البشرية

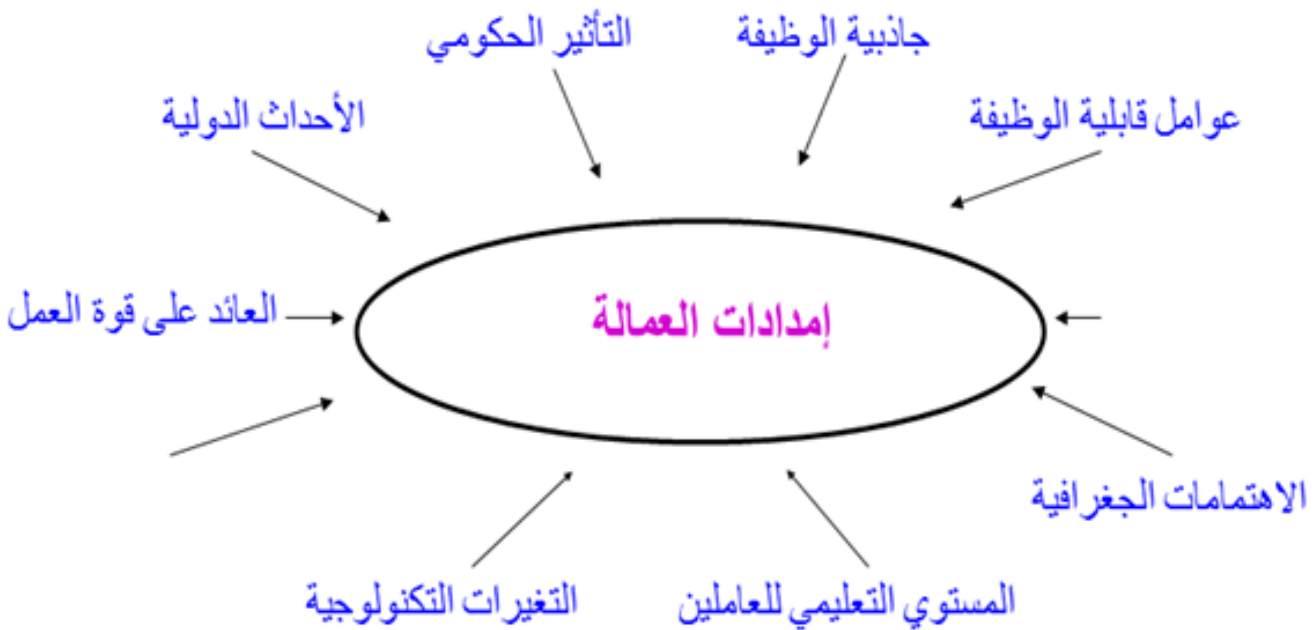
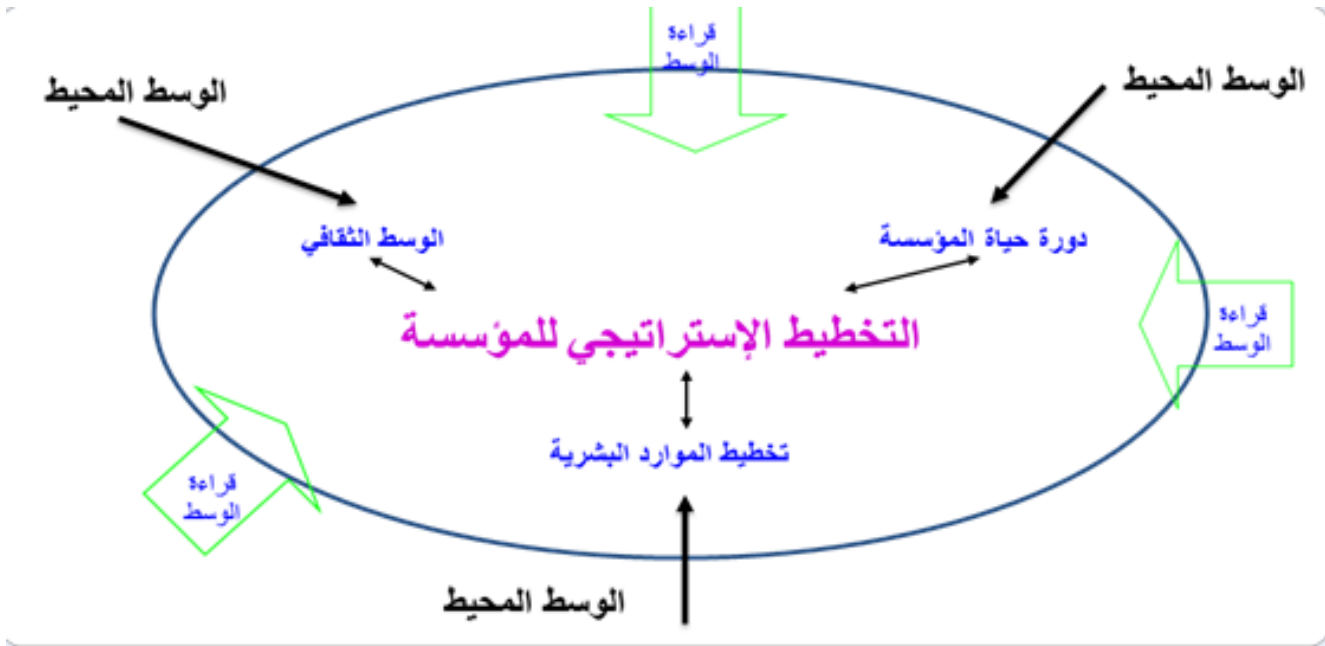
4.2 قراءة الوسط المحيط للتخطيط الأمثل للموارد البشرية:

- أن قلب عملية التخطيط الإستراتيجي هو قراءة الوسط المحيط لإيجاد أى متغيرات
- قراءة الوسط المحيط تؤثر كثيراً على تخطيط الموارد البشرية وذلك لأن أية منظمة يجب أن تحصل على العمالة من نفس المصدر الذي يمد باقي المؤسسات.
- إحدى مقاييس كفاءة المؤسسة هو قدرتها في التنافس على الحصول على الموارد البشرية الحرجة و (اللازمة لنجاحها)

وهناك عوامل كثيرة تؤثر على إمدادات ووجود العمالة اللازمة للمؤسسة وكذلك للاقتصاد الكلي.

5.2 تفاعل الوسط المحيط ودورة الحياة والاستراتيجيات وتخطيط الموارد البشرية حسيما يظهر في الشكل رقم (18)⁴¹:

شكل رقم (18): دورة الحياة واستراتيجيات وتخطيط الموارد البشرية



⁴¹ د. علاء الدين جامع، دورة ادارة الموارد البشرية، القاهرة: 2013، ص 15.

6.2 خطة تطوير الموارد البشرية في المراحل الأربع لدورة حياة المؤسسة:

فالشكل التالي رقم (19) يظهر دورة حياة الموارد البشرية في مراحلها الأربعة في حياة أي منظمة أو مؤسسة:

شكل رقم (19): دورة حياة الموارد البشرية

علاقة العمل / الموظف	التدريب والتطوير	تعويضات	التوظيف	الهيكل التنظيمي	تغييرات دورة الحياة
تعيين فلسفة أساسية لعلاقات وتنظيم الموظفين	تحديد متطلبات المهارات المستقبلية وبدء إنشاء السلالمة المهنية	تلبية أو تجاوز معدلات سوق العمل لجذب المواهب اللازمة	جذب أفضل المواهب المهنية الفنية	الرجل القوي	الانطلاق
الحفاظ على سلام العمل، تحفيز الموظفين، والروح المعنوية	إنشاء فريق إدارة فعالة من خلال إدارة التنمية والتطوير المؤسسي	تلبية احتياجات السوق الخارجية ولكن النظر في آثار الأسهم الداخلي وإنشاء هيكل تعويض رسمي	تجنيد مناسب ومزيج من خطة الخلافة لإدارة الجودة	راهن على شركتك	النمو
السيطرة على تكاليف العمل، الحفاظ على سلام العمل، وتحسين الإنتاجية	الحفاظ على مرونة مهارات القوى العاملة كبيرة السن	التحكم بالتعويضات	تشجيع الانقلاب الكافي لتقليل تسريح العمال وتوفير فرص عمل جديدة	اعمل بجد / العب بجد	النضج
تحسين الإنتاجية وتحقيق المرونة في قواعد العمل، والتفاوض على الأمن الوظيفي وسياسات التكيف في العمل	تنفيذ إعادة التدريب وخدمات الاستشارات المهنية	تحكم أشد على التكاليف	تخطيط وتنفيذ تخفيضات القوى العاملة و إعادة توزيع.	عملية	التراجع

3. الإستقطاب:

الإستقطاب هو: إيجاد مجموعة واسعة من ذوي المعلومات والمهارات مناسبة لإختيار المرشح الأكفاء لشغل الوظيفة الشاغرة.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1.3 مصادر داخلية

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها:

1. الترقية.
2. النقل الوظيفي.
3. الإعلان الداخلي.
4. المعارف والأصدقاء.

1.7.3 مزايا المصادر داخلية:

1. رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
2. يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
3. المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
4. المحافظة على السرية خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
5. تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية.

2.1.3 محاذير المصادر داخلية:

1. حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
2. قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية
3. عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبيا.
4. قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بما يلي:

1. تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة:
حيث يقوم الأشخاص بالتقدم بطلبات التوظيف أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.
2. عن طريق الإعلان:
الإعلان بالصحف أو الراديو والتلفاز وكذلك في المجالات.
3. مكاتب توظيف (استشارات):
وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.
4. المؤسسات التعليمية:
تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في توظيف الخريجين حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .
5. النقابات العمالية:
حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

4. إختيار الموارد البشرية:

يجب أن ينظر لعملية التوظيف على أنها عملية توافق. كيف يتوافق الموظف مع مهام الوظيفة . وكذلك كيف تتوافق الوظيفة مع حجم وجودة عمل الموظف. عملية التوفيق هذه تؤثر تأثيراً حيوياً (بالسلب أو الإيجاب) على مقدار التدريب المباشر وكذا مصاريف التشغيل. وتؤثر تأثيراً قوياً أيضاً على ولاء الموظف. لأن وضع الموظف في الموضع الغير مناسب للوظيفة ينتج عنه شخص غير سعيد مع عمله مما ينتج عنه فصله إذا لم يستطع أداء مهام عمله .

1.4 طبيعة الاختيار:

الإختيار هو عملية إنتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات قريبة لمتطلبات الوظيفة في المؤسسة. وتبدأ عملية الأختيار عندما يطلب رئيس القسم أو المدير موظف لملء وظيفة شاغرة.

ويرسل هذا الطلب لوحدة الموارد البشرية ويتم تحليل الوظيفة ومتطلباتها مع تحديد المكان الشاغر، تكون مهمة وحدة الموارد البشرية مع إيضاح كامل من القسم أو الإدارة. وكذلك توضيح نوعية الموظف المطلوب. وتبدأ وحدة الموارد البشرية في تحديد عملية الإنتقاء بناءً على وصف وخصائص الوظيفة الشاغرة. ومن مجموع المتقدمين يتم إنتقاء شخص واحد لشغل الوظيفة. وتبدأ وحدة الموارد البشرية في تحديد عملية الإنتقاء بناءً على وصف وخصائص الوظيفة الشاغرة. ومن مجموع المتقدمين يتم إنتقاء شخص واحد لشغل الوظيفة.

2.4 مقابلات الاختيار:

المقابلة مع المتقدم تصمم لاستعراض وتغطية مناطق الاهتمام لإحتياجات المدير الطالب لتحديد إذا كان المتقدم يوافق احتياجات المؤسسة او المنظمة. والمقابلة تعطى فكرة شاملة وأساسية عن المتقدم عن طريق:

1. طلب الإلتحاق
2. المقابلة
3. اختبار المصادر المختلفة التي يقوم طالب الوظيفة بتقديمها.

وعنها يمكن إصدار القرار النهائي.

3.4 أنواع المقابلات:

المقابلة المحضرة:

وهي تحضير المدير لمقابلة المرشح أو المتقدم عن طريق دراسة طلب الإلتحاق وإعداد الأسئلة التي تضمن جمع المعلومات اللازم لإتخاذ قرار التعيين.

المقابلة غير المباشرة:

وتستخدم بكثرة شديدة في الإستشارات النفسية وكذا في الإنتقاء لبعض الوظائف. وتعتمد على تصميم أسئلة تتيح للمتقدم الحديث عن نفسه أو نفسها ويقوم المدير المقابل ببناء الأسئلة على نقاط تؤخذ من حديث المتقدم.

مقابلات التوتر:

وهي مقابلة مصممة لوضع المتقدم تحت ضغط عصبى وإيجاد نوع من الإثارة لمعرفة كيف يمكن له أو لها التعامل مع الضغوط .

ويعتبر هذا النوع من المقابلات ذو مخاطرة شديدة في معظم الأحوال إذ يكون المتقدم دائماً تحت نوع ما من الضغط النفسى. وكذلك فإن بعض المدارس الفكرية ترفض إستخدام هذا النوع من المقابلات لإحساس المتقدم بصورة سلبية عن المدير المقابل وكذلك المؤسسة او المنظمة.

4.4 التعيين:

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا.

فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدايات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشتغل الوظيفة) .

وكذلك الدراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

5.4 مراحل عملية التعيين :

الشكل التالي رقم (20) يبيّن مراحل عملية التعيين لأية وظيفة في منظمات الاعمال⁴²:

شكل رقم (20) مراحل عملية التعيين



⁴² د. علاء الدين جامع، دورة الموارد البشرية، القاهرة، سنة 2013، ص 86.

5. تعريف وتقديم الموظفين الجدد:

ان التعريف والتوجيه الفعال للموظفين الجدد في المنظمة لدى استلامهم مواقعهم الوظيفية يشكل أساساً متيناً لعملية تحقيق النجاح وتعزيز علاقات العمل لاحقاً.

ان المواجهة الاولى بين الموظف والمنظمة يجب أن تخلق لديه انطباعاً ايجابياً عن المنظمة بشكل عام وطبيعة العمل، اذ تعتبر الأيام الأولى في عمره الوظيفي البوابة التي يدخل عبرها الى عالم العمل الجديد.

ان الوقت المستهلك في عملية التخطيط للأيام أو الاسبوع الأولى للموظف الجديد سوف يزيد بشكل كبير الفرصة لحياة عملية ناجحة.

ان التوجيه والتدريب الفعال يجب أن:-

1. يعطى فهماً واضحاً لثقافة المنظمة، قيمها، رؤيتها، رسالتها.
2. يساعد على كسر الحاجز واذابة الجليد.
3. يساعد الموظف على فهم دورة وأهمية هذا الدور في المنظمة.
4. يساعد الموظف الجديد على تحقيق أهدافه الموضوعية لاحقاً واختصار فترة التعلم.
5. يساعد الموظف الجديد على تطوير بيئة عمل إيجابية وعلاقات عمل ناجحة عن طريق تشكيل اساساً للمعرفة عن المنظمة أهدافها، سياستها، اجراءاتها، وهيكلها التنظيمي ومهامها الرئيسية.

1.5 اجراءات التوجيه والتعريف:

1.1.5 قبل وصول الموظف:

ان اجراء تدريب الموظفين الجدد يبدأ قبل مباشرة الموظف لعمله وعملية التخطيط لوصول الموظف الجديد ستمنح الفرصة لاستثمار الوقت خلال اليوم الاول بشكل فعال ومنتج.

لذا وقبل مباشرة الموظف لعمله يجب:-

- اعلام جميع العاملين في المنظمة عن قدوم موظف جديد في يوم محدد وما هي الوظيفة التي سيدخلها والطلب من أعضاء الكادر الوظيفي الترحيب بالموظف الجديد وتشجيعه وتقديم الدعم اللازم له.
- تحضير مهام ممتعة للموظف في أول أيامه.
- تجهيز نسخة من بطاقة الوصف الوظيفي، معايير تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي للمنظمة وللدائرة، تعليمات الموارد البشرية، تعليمات الدوام والاجازات والمغادرات.
- ادراج اسم الموظف الجديد لدى برنامج توجيه الموظفين الجدد المنظم من خلال دائرة التدريب في المنظمة.
- التأكد من أن موقع العمل متوفراً، ونظيفاً ومجهزاً بكافة المعدات اللازمة.
- التأكد من وجود نسخة من السياسات المعتمدة لشؤون الموظفين ونسخة من العقد.
- توفير معلومات كافية عن خدمة المنافع والتعويضات.

- تعريف احد اعضاء فريق العمل كرفيق ملازم للموظف الجديد خلال الاسبوع الاول.
- تجهيز قائمة عن المسؤولين والموظفين الذين يتوجب الالتقاء بهم وفهم طبيعة أعمالهم ومدى ارتباطها بعمله.
- تجهيز بطاقة الدوام، بطاقة موقف السيارات و بطاقة دخول المبنى
- وضع مسودة لخطة تدريبية للموظف خلال الأشهر الأولى لعمله

2.1.5 اليوم الاول للوظيفة:

ان الموظف في يومه الأول قد يكون قلقا ومتوتراً ، لذا يجب العمل على خلق بيئة مريحة وعدم ارهاقه بكم كبير من المعلومات في يومه الاول.

إن عملية التدريب هي إجراء مستمر، لذا سيكون هناك متسعاً من الوقت لمنح الموظف جميع المعلومات الضرورية لعمله لاحقاً.

في اليوم الاول يجب القيام بما يلي :

- الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن يشعر به.
- مناقشة الخطة المعدة لليوم الاول مع الموظف.
- القيام بتعريف الموظف الى أعضاء الفريق الاخرين.
- توصيل الموظف الجديد الى مكتبه.
- مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي مع الموظف.
- شرح النظام المعمول به في المنظمة لتأمين المواصلات واستخدام الهاتف الفاكس، الانترنت، البريد الالكتروني.
- تسليم الموظف نسخة من حزمة المنافع والتعويضات ومناقشة أي تساؤلات يطرحها.
- التأكد من قيام الموظف بتعبئة كافة أوراق التوظيف والنماذج المعتمدة.
- شرح السياسة المعتمدة لفترة التجربة والية التقييم في نهاية فترة التجربة والية التقييم المعتمدة .

3.1.5 المقابلات التكميلية:

خلال الأسابيع الأولى يجب تنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة الأمور التالية:

- الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمشاكل والاهتمامات بشكل عام.
- مناقشة الهيكل التنظيمي والترابط والتكامل بين الدوائر بشكل عام والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص
- مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المناطة إليها على دعم رسالة المنظمة و مساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
- شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.
- مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور واجراءات الالتزام بالدوام
- شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص اساءة استخدام الموارد والتبعات القانونية المترتبة عليه.

- مناقشة الارشادات المتبعة للمحافظة على الامن "اغلاق الابواب والمكاتب... الخ."
- مراجعة سياسات المنظمة والدائرة المعنية المعتمدة في مجال الأمان في مقر العمل ،وتقييم الاجراءات المعتمدة و الارشادات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ.
- مناقشة الخطة التدريبية للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات مقترحة من قبل الموظف وتطبيق المقترحات المتفق عليها ما بين المدير والموظف.

وتنفيذاً لكل ما ورد سابقاً يجب على المشرف وضع قائمة تفقد (CHECK LIST) وذلك لضمان تنفيذ البرنامج التوجيهي " التعريفي " للموظف الجديد حسبما ذكر آنفاً.

6. التدريب والتطوير:

1.6 تعريف التدريب:

هو مجهود منظم، تقوم به المؤسسات لتسهيل عملية تعلم الأفراد، وتذكيرهم ونقل الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل، وتعني عملية التعلم حدوث تغيير دائم في السلوك نتيجة الخبرة، وعملية التعلم تحدث نتيجة للتفاعل بين الفرد والبيئة.

يبدأ التدريب بعد عملية الانتقاء والاختيار.

و لا يقتصر التدريب على العمال الجدد، بل تتاح للفرد طيلة فترة عمله في المؤسسة للاستفادة من برامج التدريب والتطوير، عندما يتم استبدال النظم القديمة بأخرى حديثة.

أو استحداث إجراءات وأنظمة جديدة للعمل، بهدف مساعدة العامل على التكيف مع الأوضاع الجديدة،

أو الترقية من منصب إلى مركز جديد، تطوير مهارات ضرورية، وللعاملين الذين يستعدوا لمرحلة التقاعد، فالتدريب هو عملية مستمرة، وهي عملية هامة للعامل ومؤسسة العمل.

2.6 معايير نجاح التدريب:

لكي نحول التعلم إلى تغييرات إيجابية في التدريب المهني علينا أن نأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل عند تصميم أي برنامج تدريبي ومنها:

- الاستعداد التدريبي للمتدرب: إن نجاح التدريب مرتبط بالاتجاهات الإيجابية للفرد نحو البرنامج التدريبي، هل المتدرب مستعد للتدريب، هل يعي حاجته للتدريب، ويعرف الفائدة منه، هل تتوافر لديه الشروط الضرورية لتعلم السلوك الجديد، هل لديه الرغبة والدافعية لذلك.

– بنية البرنامج التدريبي: نسأل: متى وأين يتم التدريب، عدد مرات انعقاده، طول الفترة، وهل هناك فرصة أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه.

– انتقال أثر التدريب: تتأثر نسبة انتقال أثر التدريب بدرجة التشابه بين الواجبات التي يتم التدريب عليها وبين الواجبات الفعلية، وأكثر البرامج كفاءة، هي التي تدرب على الواجبات الفعلية التي يتم أدائها فعلياً أثناء العمل، وبيئة العمل المشجعة على تطبيق السلوك الجديد الذي تعلمه المتدربون فإن ذلك سيحدث انتقال لأثر التدريب، وليطبق العامل ما تعلمه وليستمر هذا التطبيق لا بد من أن يحصل على التغذية الراجعة.(بنقل معلومات خاصة بنجاحه في تطبيق ما تعلمه).

– الدافعية: لا بد من وجود نوع من الحافز أو المكافأة على استخدام السلوك الجديد، وينبغي أن يرى المتدربون العلاقة بين تعلم السلوك الجديد وكيف سيؤدي استخدامه، وتطبيقه إلى تحسين حياتهم المهنية.

3.6 تقدير الاحتياجات التدريبية

إن نقطة البداية لأي برنامج تدريبي هي تقدير الاحتياجات التدريبية، ويكون ذلك على عدة مستويات.

– تحليل المنظمة: ويتناول تحليل الحاجات من قبل أقسام المنظمة التي تحتاج إلى تدريب، والأهداف التدريبية الآجلة والعاجلة للمنظمة، ومقدار فائدته للمنظمة، حساب الربح والخسارة، المناخ العام للتدريب، ومن الأساليب في تحليل المنظمة: إجراء دراسة مسحية لآراء العاملين والمشرفين حول الاحتياجات التدريبية، واتجاهاتهم نحو المشاركة في البرامج التدريبية.

– تحليل الواجبات: ويتناول موضوعات مثل المعرفة، المهارة، والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، وليتم ذلك لا بد من وصف الوظيفة ويكون بتحليل العمل ووصف ما تتطلبه المهنة من خصائص ومعارف ومهارات.

– تحليل الفرد: فحص قدرات العاملين لتحديد من منهم يحتاج إلى تدريب، وما هي المهارات التي يحتاجونها، من خلال معرفة جوانب التقصير والنقص لدى الفرد، ونحصل على ذلك من ملفات العاملين، ومن تقييم الفرد نفسه لاحتياجاته التدريبية.

تحليل المجتمع (التحليل الديموغرافي)

ويعني هذا المستوى بتحديد الاحتياجات التدريبية للجماعات الفرعية من المجتمع الكبير، (الإناث، الذكور، الفئات العمرية، الأقليات... فالاحتياجات التدريبية تختلف وفقاً لهذه المتغيرات.

مثال: (دراسة أجريت على ثلاث مجموعات عمرية مختلفة وأوضحت الدراسة أن مجموعة التي يتراوح أعمارهم بين 40- 49 يحتاجون إلى مهارات إدارية، والمجموعة الأكبر عمراً تتراوح أعمارهم بين 50-59 فضلوا اكتساب مهارات في المجال التقني. بينما المجموعة الأخيرة وأعمارهم 60 سنة لم يظهروا أي اهتمام بأي نوع من التدريب).

4.6 أساليب تدريب العاملين⁴³

تصنف إلى فئتين:

-التدريب داخل المنظمة، وخارج المنظمة:

1.4.6 أساليب التدريب داخل المنظمة:

- التدريب أثناء العمل: هي أن يلتحق العامل الحديث بعامل أكثر خبرة ليتعلم منه المهنة، وهذا الأسلوب يعتمد على التقليد، ومن ميزاته: يتضمن تغذية راجعة مباشرة (تصحيح الخطأ)، ممارسة عملية، لا يتطلب استعدادات كثيرة، قليل التكاليف- فالعامل الجديد يتعلم ويعمل في الوقت نفسه، ومن مشكلاته: إذا لم يجد العامل الخبير فائدة تعود عليه شخصياً لن يهتم بتدريب العامل الجديد، ويجب توافر فيه عدد من الصفات مثل الصبر والقدرة على الاتصال، ومعرفة تامة بإجراءات التدريب...
- التدريب قبل العمل: ويستخدم في المهن التي تتطلب مهارة عالية(البناء- النجارة- الطباعة..) ويستغرق عدة سنوات المهارات العملية والمعرفية ويتميز بتعليم المتدرب كل تفاصيل المهنة.
- ورشة (قاعة التدريب): ويستخدم منطقة خاصة للتدريب مجاورة لمنطقة العمل الفعلي، بهدف محاكاة منطقة العمل الفعلي بكل شيء، الآلات والمعدات، ويقوم محترفون بتعليم العمال الجدد على جوانب الوظيفة من ميزاته: عدم حدوث اضطراب للعمل والإنتاج الفعلي، لأنه في العادة المدربين المحترفين يقومون بتدريب العاملين، والعمال الجدد .
- دوران العامل على الوظائف: أن العامل ينتقل بين عدة وظائف متباينة في داخل المنظمة، وهذا الأسلوب يهدف إلى مساعدة المديرين لاكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم، وإعدادهم لتولي مسئوليات أعلى وجعلهم أكثر كفاءة.

2.4.6 أساليب التدريب خارج المنظمة:

- المحاضرة: وجود خبير يعرض شفوياً معلومات متعلقة بموضوع العمل في ظروف شبيهة بظروف الفصل الدراسي.
- مزاياها: تدريب عدد كبير من العاملين في الوقت نفسه، تكاليفها قليلة.
- سلباتها: - عدم تفاعل المتدربين كثيراً في عملية التعلم.
- عدم المعرفة فيما إذا كان المتدربين سيطبقوا المعلومات من المحاضرة في العمل.
- ارتباط المحاضرة بكفاءة المحاضر.
- التدريب والأدوات السمعية والبصرية:

⁴³ برنامج تدريب المديرين، سلطة النقد الفلسطينية، د. محمد محسن، رام الله، 2011، ص73

- أفلام وشرائح أنواعها، وأشرطة الفيديو، ورغم ارتفاع تكاليفها إلا أنها تجذب انتباه المتدربين، ويتميز بأنه يمكن عرض عمليات يدوية، مع امتيازات التوقف والرجوع، وتوحيد عملية التدريب لجميع العاملين شكلاً ومضموناً.
- أساليب المحاكاة (المشابهة):
- إنشاء نسخة طبق الأصل للعمل وظروفه من أجل تدريب العاملين على الأساليب الصحيحة بعيداً عن بيئة العمل الحقيقية.
- التدريب المبرمج:
- نوع من التعلم الذاتي يأخذ في الاعتبار السرعة المناسبة لكل فرد في التدريب، ويتضمن تغذية راجعة فورية، لكن تكاليفه عالية وبحاجة إلى تحديث مستمر للبرامج.
- التدريب باستخدام الحاسوب: تعلم فردي أسعاره مناسبة، مرونة شديدة وسرعة انتشاره.

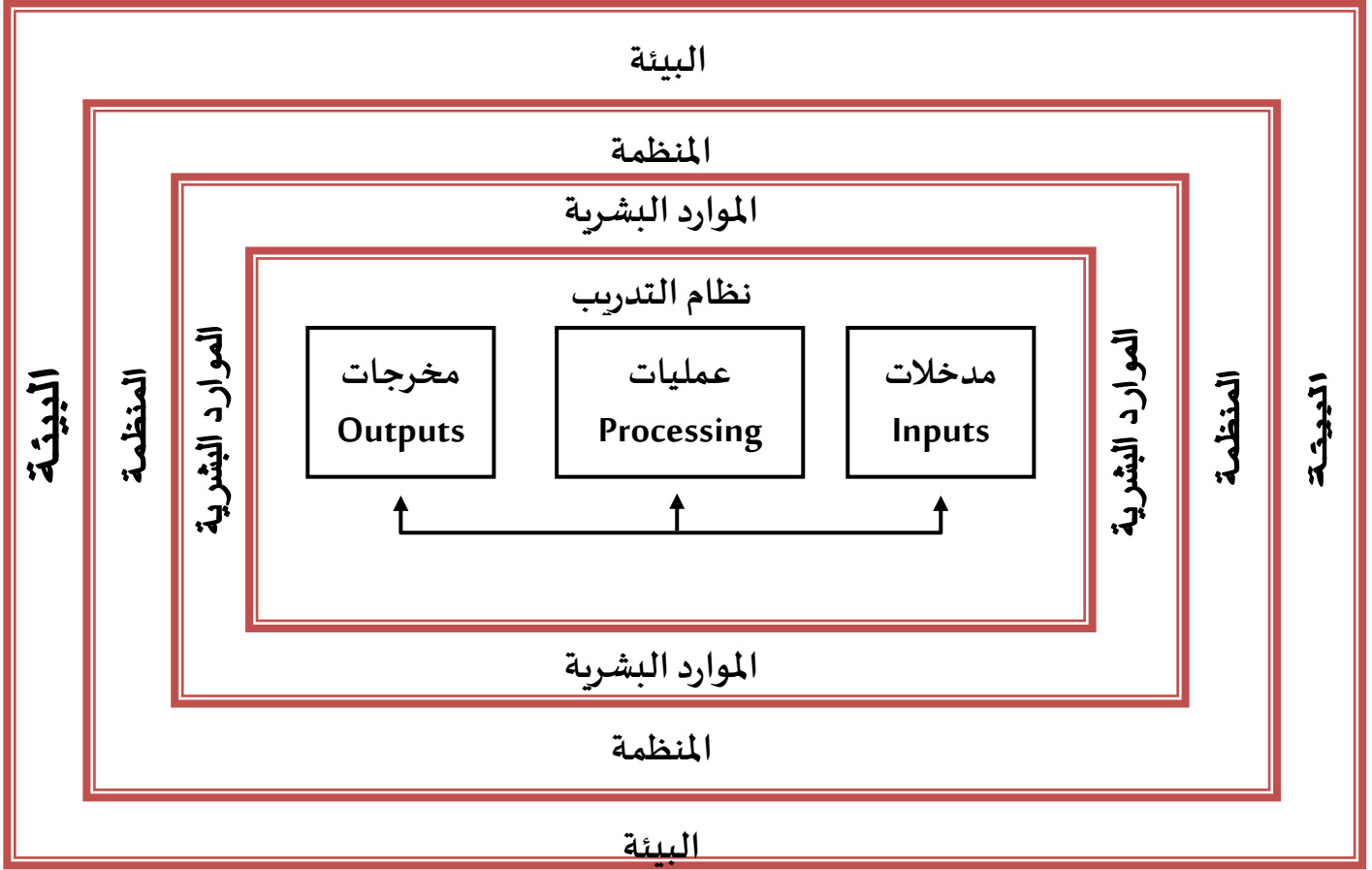
3.4.6 أساليب تدريب المدربين⁴⁴:

- دراسة الحالة وحل المشكلات: وتتضمن تقديم وصف مكتوب لمشكلة حقيقية أو افتراضية، ويعطى كل متدرب على حدة وقتاً لدراسة الحالة، ثم يجتمع المتدربون في جماعات صغيرة لمناقشة الحلول.
- تمثيل الأدوار: دعوة المتدربين إلى تمثيل أدوار معينة في مواقف محددة، هدفها تطوير قدرة المديرين على معالجة مواقف ذات علاقة صعبة.
- الألعاب (المباريات) الإدارية:
- هي تمثيلية لمنظمة إدارية صغيرة، وتتضمن إعطاء المتدربين صورة متخيلة لمنظمة مع ميزانيتها ومواردها المختلفة، وتهدف إلى اتخاذ قرارات إدارية تؤدي إلى مضاعفة إنتاجية المنظمة.
- أسلوب المؤتمرات: فيه يدعى عدد من المشاركين الذين يجتمعون ليتبادلوا الأفكار والمعلومات، وليتعاونوا على حل بعض المشكلات الإدارية المشتركة.

⁴⁴ د. حنا قافيش، برنامج تدريب المدربين، وزارة الداخلية الفلسطينية، رام الله، 2010، ص 104.

الاشكال التالية تظهر منظومة التدريب كنظام فرعي من نظام الموارد البشرية:

شكل رقم (21): التدريب كنظام فرعي من نظام الموارد البشرية



تغذية مرتدة Feedback

شكل رقم (22): نظام التدريب (المدخلات، العمليات، المخرجات)



45 نظام التدريب

تغذية مرتدة

وتعتبر التغذية المرتدة العمود الفقري لنظام التدريب، وهي تحتاج إلى نظام للمعلومات التدريبية .

45 أ. منير حبشي، ادارة العملية التدريبية، القاهرة، 2008، ص15

الخيارات	الفلسفة	الأبعاد	الإدوات المستخدمة
المدخل التنظيمي	المنظمة متغير مستقل والأفراد متغير تابع .	1- التخصص وتقسيم العمل . 2- نطاق الاشراف . 3- وحدة الاشراف . 4- وحدة الاتصالات . 5- تكافؤ السلطة والمسئولية . 6- تحديد العلاقات . 7- السياسات الإدارية .	1- دراسة الوقت والحركة . 2- اللامركزية . 3- توصيف وتقييم الأعمال . 4- نظم المعلومات .
المدخل الفردي	الفرد متغير مستقل والمنظمة متغير تابع .	10- التنمية الذاتية . 11- التنمية المفروضة . 12- تغيير السلوك والاتجاهات .	1- الارشاد . 2- الاقناع . 3- الثواب والعقاب . 4- التدريب
المدخل الجماعي	التركيز على جماعات العمل	1- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي . 2- الربط بين عيوب الفردين وبين الأداء في الداخل . 3- عدم تسلط عضو على الجماعة . 4- اتاحة الفرصة للمشاركة .	1- المشاركة في الإدارة . 2- تمثيل الأدوار . 3- الإدراك المتبادل .

7. تقييم الأداء الفردي:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كافة نظم وسياسات الأفراد في الدول المختلفة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية للعاملين، ولذلك نجد أن أهم واجبات إدارة شؤون العاملين (الأفراد) هي :

1. رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتوفير العاملين الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وذلك عن طريق وجود سياسات قوية وجيدة للاختيار والتعيين والتدريب.

2. إيجاد المناخ المناسب الذي يحفز العاملين ويشجعهم على القيام بأعمالهم بكفاءة، وذلك عن طريق وجود سياسات سليمة ومتينة للأجور والترقيات والحوافز .

وتزداد الحاجة إلى نظام الأداء (الكفاءة) في التنظيمات والمشروعات الكبيرة، فكلما زاد حجم الوحدة الإنتاجية كلما زادت أهميتها .

1.7 أهداف سياسة تقويم الأداء (الكفاءة) :

- تقويم كفاءة العاملين تقويماً دورياً وفقاً لأسس عادلة وإجراءات معينة، وذلك حتى يمكن معرفة العاملين الغير أكفاء، وتحسين كفاءتهم، واكتشاف العاملين الأكفاء، وتشجيعهم ومكافأتهم .
- تهدف نظم تقارير الأداء (الكفاءة) إلى تنمية مهارات وقدرات العامل بصفة مستمرة، وتشجيعه على زيادة كفاءته، وذلك تقديراً لكفاءته من أن الآخر .
- يحرص العاملون على معرفة الراتب الأساسي الذي يحصلوا عليه، والزيادات المتوقعة لهذا الراتب طوال مدة الخدمة، والتي تحدد على أساس مجموعة من العوامل هي :
 - أ) مدة خدمة العامل .
 - ب) مسؤوليات العامل وأعبائه الاجتماعية .
 - ج) كفاءة العامل في تأديته الأعمال الموكلة إليه .
- تستخدم عملية تقويم الأداء (الكفاءة) كأساس للكشف عن مدى كفاءة سياسات الأفراد الأخرى .
- استخدام نتائج الأداء (الكفاءة) كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في المرتبات والترقية والنقل .
- تهدف نظم تقويم الأداء إلى محاولة تقويم أداء (كفاءة) العاملين بطريقة موضوعية، ومحاولة جعل تقارير الرؤساء عن مرءوسهم خالية من الصيغة الشخصية على قدر الإمكان .

- تمكن نتائج تقييم أداء العاملين من الحكم على مدى ملائمة صفات وطبيعة العامل، مع خصائص وطبيعة العمل الذي يقوم به .

2.7 أسس تقييم الأداء (كفاءة) :

وتمر عملية تقييم أداء العمل بثلاث مراحل أساسية هي:

- الاحتفاظ بسجل أو ملف خدمة للعامل يدون فيه الرئيس المباشر بصفة دورية كافة البيانات المتعلقة بعمل الموظف أو العامل، وتصرفاته سواء كانت إيجابية أو سلبية، والتي يعتمد عليها في حكمه على مستوى أداء العامل وكفاءته .
- وجود معيار أو مستوى محدد يجب أن يصل إليه أداء أو كفاءة العامل .
- قياس الأداء (الكفاءة) الفعلية للعامل ومقارنتها بالمعيار أو المستوى المحدد، وبالتالي يمكن تحديد درجة كفاءته.

3.7 متطلبات تقييم كفاءة العامل :

- وجود معايير أو أسس محددة ينسب إليهما الأداء أو الكفاءة الفعلية للعاملين، ويقارن بها كأساس للحكم على كفاءتهم (Job Standard) ومن المهم جدا أن نبدأ بتحديد تلك الأسس أو المعايير قبل بدء عملية التقييم حتى تكتسب الأخيرة صفة الموضوعية، وتبعد عن الحيز والعوامل الشخصية .

4.7 معايير قياس أداء أو كفاءة العاملين :

- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة .
- المواظبة، وتعنى مدى محافظة العامل على مواعيد العمل الرسمية .
- مدى الاستعداد الشخصي للعامل للقيام بأعباء وظيفته بدون توجيه أو إرشاد .

- الصفات الشخصية للعامل، ويقصد بها سلوكه الشخصي، ومدى تأقلمه مع الظروف المختلفة، وتعاونه مع زملائه وعلاقته برؤسائه .
- قدرات العامل، أي مدى استعداده الذهني، وحسن إدراكه، وقدرته على الخلق والابتكار، بالإضافة إلى حسن التصرف واللياقة .
- إنتاجية العامل، وتعنى قدرته على الإلمام بنواحي العمل المختلفة كما تعني مدى استفادته من التدريب، والدقة في أداء العمل .
- المقدرة العلمية، ويقصد بها استعداد الموظف أو العامل ورغبته في التعرف على الجوانب المختلفة لوظيفته، والعمل على ابتكار طرق جديدة للعمل تؤدي نتائج أفضل .

5.7 كيفية تحديد معيار أو معدل الأداء :

- يعتمد تحديد معدلات الأداء على قياس العمل ، حيث أن معدل الأداء يساوي الزمن اللازم لوحدة الإنتاج أو عدد وحدات الإنتاج في وحدة الزمن، ويتم احتساب قياس العمل على أساس العامل المؤهل متوسط الأداء بطريقة عمل محددة، وتحت ظروف عمل عادية، لتحقيق ما يلي :
- تقييم الجهد البشري وتحديد الطاقة الفعلية اللازمة للإنتاج ونسب الانتفاع بوقت العمال والماكينات
 - تحديد نقط الاختناق على خطوط الإنتاج .
 - مقارنة أفضلية طرق العمل على أساس زمني .
 - تحديد نطاق عدد الماكينات التي يستطيع العامل تشغيلها .
 - تحديد الأوقات القياسية سواء للإنتاج، أو كأساس للتخطيط ، وتقدير التكاليف، وأسعار البيع مسبقا، وكأساس لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية .

6.7 طرق تقويم الأداء (الكفاءة) :

- عادة ما تلزم تشريعات العمل الأفراد القائمين على إدارة شئون العاملين بضرورة اتباع أسلوب لتقويم أداء العاملين ، ولكنها لا تحدد طريقة تقويم معينة وإنما تترك ذلك لحرية الإدارة تختار الطريقة التي تناسبها .

1.6.7 الطرق التقليدية لتقويم الأداء (الكفاءة) :

1.1.6.7 طريقة التقويم بتحديد قائمة بالصفات والتقديرات :

أساس هذه الطريقة هو حصر أهم الصفات أو الخصائص التي تتطلبها وظيفة معينة، مع مراعاة طبيعة كل وظيفة، ثم تقدير كفاءة أو أداء الفرد على أساس درجة توافر هذه الصفات فيه .
وعادة ما يحدد لكل صفة من هذه الصفات عدد معين من الأرقام أو النقاط تبين درجة توافر هذه الصفة في العامل .
كما أن هناك أسلوباً لتقويم الأداء أو الكفاءة حيث يعتمد في تقدير كفاءة العامل على مستويات أو رتب معينة، وذلك بتحويل النقاط أو الأرقام التي حصل عليها العامل إلى مراتب أو مستويات .
وعادة ما يتم تقويم أداء العاملين بهذه الطريقة بواسطة الرؤساء المباشرين وهي تمتاز بالسهولة والبساطة ولكن بها بعض العيوب ونقاط الضعف التالية :

- تأثر التقديرات بشخصية من يقوم بوضعها (من حيث طريقة تفكيره واتجاهاته وميوله) .
 - تحيز بعض الرؤساء وتدخل العوامل الشخصية في التقدير (تقويم الكفاءة) .
 - الخوف من ميل بعض الرؤساء إلى الحكم على العاملين من خلال معرفتهم بنقطة من نقط القوة أو الضعف فيه .
 - قد تتأثر عملية التقويم بطبيعة المركز الذي يشغله الموظف أو العامل، أو نوع العمل الذي يقوم به، أو الإدارة التي يعمل بها، وكذلك بعلاقاته مع رؤسائه .
- وهناك أكثر من وسيلة تلجأ إليها الإدارة للتغلب على هذه العيوب منها :
- تعدد الرؤساء الذين يشتركوا في وضع تقرير الأداء بالنسبة للموظف أو العامل الواحد .
 - قيام أكثر من شخص بعملية التقويم منفردا ثم يجتمعوا لمناقشة النتائج التي توصل إليها كل منهم
 - قيام الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف، أما برفعها إذا كان متشددا، أو تخفيضها إذا كان متساهلا.
 - تدريب الرؤساء المباشرين الذين يعدوا تقارير الأداء على كيفية إعدادها .

2.1.6.7 طريقة الترتيب البسيطة : Ranking Method :

بمقتضى هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب العاملين الموجودين في إدارته ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم، بحيث يكون أساس هذا الترتيب هو مستوى الأداء العام للعامل في القيام بأعباء وظائفه، وهي تمتاز بالبساطة والسهولة، كما أن لها نفس عيوب الطريقة السابقة.

3.1.6.7 طريقة المقارنة بين العاملين : Method of Paired Comparisons :

بمقتضى هذه الطريقة يتم تقسيم كافة العاملين في الإدارة أو القسم الواحد إلى مجموعات زوجية طبقاً لقواعد التوافق،:

4.1.6.7 طريقة التوزيع الإحصائي : Forced Distribution Method :

بمقتضى هذه الطريقة يتم تقييم أداء أو كفاءة العامل على أساس أداء العامل للعمل الذي يقوم به وأساس هذه الطريقة هو التوزيع الطبيعي الموجودة في علم الإحصاء.

ويتم تقييم أداء العاملين بمقتضى هذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بكتابة أسماء العمال المطلوب تقييمهم أو كفاءتهم على بطاقات صغيرة (كل اسم عامل على بطاقة)، ثم يقوم الرئيس بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات تظهر مستوى الأداء أو درجة الكفاءة.

أ. المجموعة الأولى : ضعيف .

ب. المجموعة الثانية : دون المتوسط .

ت. المجموعة الثالثة : متوسط .

ث. المجموعة الرابعة : فوق المتوسط .

ج. المجموعة الخامسة : جيد .

بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بتوزيع الأفراد على تلك المجموعات بطريقة متعمدة على النحو التالي :

أ. المجموعة الأولى : 10% من العاملين .

ب. المجموعة الثانية : 20% من العاملين .

ت. المجموعة الثالثة : 40% من العاملين .

ث. المجموعة الرابعة : 20% من العاملين .

ج. المجموعة الخامسة : 10% من العاملين .

2.6.7 الطرق الحديثة لتقويم الأداء :

1.2.6.7 طريقة الاختيار الإيجاري Forced Choice Method :

بمقتضى هذه الطريقة يتم جمع عدد كبير من الجمل التي تصف طريقة أداء العامل للعمل، ثم توزع هذه الجمل في مجموعات زوجية بحيث تعبر كل منها عن النواحي الإيجابية في العامل، أو تعبر عن النواحي السلبية فيه، ومثال ذلك:

نواحي إيجابية	(1)- هذا العامل يتعاون مع زملائه .
	(2)- هذا العامل علاقته طيبة بزملائه .
نواحي سلبية	(3)- هذا العامل يميل إلى إلقاء المسؤولية على غيره .
	(4)- من صفاته التهرب من المسؤولية .

ويتم إعداد رموز سرية لا يعرفها القائمون بعملية تقويم الأداء، مهمة الرموز تحديد الجمل التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة زوجية، ثم تطبع هذه الجمل في قوائم خاصة تحتوي كل قائمة على أربع جمل، بحيث تعتبر اثنتين منهما عن النواحي الإيجابية في العامل، والجملتين الأخيرتين تعبران عن النواحي السلبية فيه، ثم يطلب من الرئيس المباشر أن يضع علامة أمام الجملة الأكثر انطباقاً على العامل، الجملة الأقل انطباقاً عليه، وبمراجعة الجمل التي اختارها الرئيس على الرموز السرية يمكن تقدير كفاءة الشخص أو تقويم أدائه، وذلك عن طريق حساب الجمل التي حددتها الرموز.

1.2.6.7 طريقة الظواهر الحرجة⁴⁶ Critical Incidents Method :

تقوم هذه الطريقة على حصر أكبر عدد ممكن من المواقف (الحوادث) التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ثم يطلب من الرؤساء المباشرين ملاحظة مرءوسهم أثناء قيامهم بأعباء ووظائفهم لكي يقرروا ما إذا كانت تحدث بعض هذه المواقف منهم أثناء أدائهم للعمل ، ثم يتم تقويم أداء العامل على أساس عدد المواقف التي حدثت في عملة ومدى أهميتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

1.2.6.7 طريقة قوائم المراجعة Cheek List Method :

وبمقتضى هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بإعداد تقرير شامل عن أداء أو كفاءة الموظف التابع له، ثم تقوم إدارة شؤون العاملين أو إدارة الأفراد بتقويم أداء العامل ، والأسلوب المتبع هو إعداد قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتناول سلوك العامل وطريقة أدائه للعمل وكفاءته، ثم يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة

⁴⁶ د. حنا قاقيش، منظومة الموارد البشرية، الاتصالات الفلسطينية، نابلس-غزة، 2007، ص 67.

بالإيجاب أو النفي حسب رأيه في العمل محل التقويم ، وبعد ذلك تقوم إدارة شئون العاملين بوضع قيمة رقمية لكل سؤال من هذه الأسئلة – لا يعلمها الرؤساء المباشرين القائمون بالتقويم ، وبذلك تقل احتمالات (فرص) تحيزهم . وبعد هذا العرض الموجز لطرق تقويم أداء العاملين يمكن القول أن معظم هذه الطرق تعتمد في تطبيقها على سلطة الرؤساء المباشرين ولا تهتم بالعوامل النفسية أو الاجتماعية التي تحيط بالعاملين وتؤثر على كفاءتهم .

7.7 مزايا وعيوب سياسية تقويم الأداء :

مزايا سياسة تقويم الاداء (كفاءة) العاملين:

- تمكن من تقويم مختلف سياسات الأفراد، أي أن نظم تقويم الأداء تعبر مقياساً للحكم على مدى نجاح مختلف سياسات الأفراد ومدى الالتزام بها .
- تستخدم كأساس لمنح العلاوات الدورية والترقيات .
- تجعل عملية الاختيار للترقية تتم على أساس موحد بين جميع العاملين .
- تعتبر وسيلة جيدة للحكم على العاملين الجدد (تحت الاختبار) والكشف عن مدى صلاحيتهم للاستمرار في وظائفهم .
- تعمل على رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف فيهم بحيث يحاولوا زيادة وتنمية الأولى والتخلص من الثانية.
- تسهل مهمة التدريب، وتزيد من فاعليته، حيث تكشف عن العمال الذين يحتاجون إلى تدريب، والنواحي التي يركز عليها في تدريبهم .
- توجد نوعاً من الرقابة ولإشراف المستمر من جانب الرؤساء على مرؤسيهم فهي تلزم الرؤساء بإعداد تقارير دورية عن مرؤسيهم .
- تمكن المسؤولين من وضع معدلات ومقاييس موحدة للأداء يلتزم بها في تقدير كفاءة كافة العاملين.
- استخدام تقارير الأداء أو الكفاءة كأساس للترقية يشجع العاملين ويوجد لديهم الحافز على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- تمكن من اكتشاف العاملين الذين لا يصلحون للعمل بسبب عدم ملاءمتهم له .
- التزام الرؤساء المباشرين باستخدام تقارير الأداء أو الكفاءة بجدية وعناية يقلل فرص اتهام الإدارة بالمحسوبية أو التحيز في عمليات الترقية أو منح المكافآت .

- تمكن العاملين من معرفة حقيقة وضعهم، والطريقة التي ينظر بها رؤسائهم إليهم ونواحي الضعف فيهم.

عيوب سياسة تقويم الاداء(الكفاءة):

- أثبت التطبيق العملي لنظم تقارير الأداء (الكفاءة) أنها عادة تعطي نتائج سلبية، ويتضح لنا من ذلك أن هذه التقارير لا تبين في الواقع حقيقة الوضع، وبذلك تكون عديمة الفائدة (غير عادلة).
- أثبت التطبيق العملي أيضا أن معظم الرؤساء المباشرين يميلوا إلى إعطاء رؤسائهم تقديرات متوسطة خاصة عندما تكون تقارير الأداء علنية يطلع عليها العاملون .
- من العيوب الواضحة لتقارير الأداء أنها تتأثر بشخصية الرؤساء الذين يضعونها .
- قد يتأثر الرئيس المباشر بصفة معينة في العامل الذي يعد عنه التقرير بحيث تؤثر هذه الصفة على تقديره لباقي الصفات الأخرى .
- أن التطبيق العملي أثبت أن المسؤولين عن إعداد هذه التقارير يتأثروا عادة بالوظيفة التي يشغلها الشخص محل التقويم .
- القائمون بإجراء تقارير الأداء قد يعطوا رؤسائهم تقديرات مبالغ فيها لا تمثل مستوى أدائهم أو كفاءتهم الحقيقية .
- أنها غير موضوعية تعتمد على التقدير الشخصي للرؤساء في تقويم كفاءة رؤسائهم .
- قد يستغل بعض الرؤساء المباشرين تقارير الأداء لتحقيق مصالحهم الشخصية .

7.8 تقارير الأداء بين السرية والعلنية :

السؤال الذي يثار الآن هو هل من الأفضل إعلان العاملين بنتائج تقويم أدائهم أم لا ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب معرفة مزايا وعيوب كلا من الطريقتين حتى يمكن المفاضلة بينهما، فبالنسبة لعلنية تقارير الأداء فهي تمكن العامل من التعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في عمله، ونقاط القوة والضعف فيه، ورأى رئيسه المباشر عنه، وبالتالي يستطيع أن يحدد موفقه، وأن يتخلص من عيوبه وتقوية نقاط ضعفه، كما أن مناقشة الرؤساء المباشرين لمؤسسيهم في تقارير أدائهم يمكنهم من التعرف على المشاكل التي تواجه العاملين أثناء تأدية أعمالهم، وبالتالي يمكن إرشادهم إلى كيفية معالجتها، كما تمكنهم من التعرف على أوجه النقص أو القصور في التعليمات التي يصدرونها لمؤسسيهم .

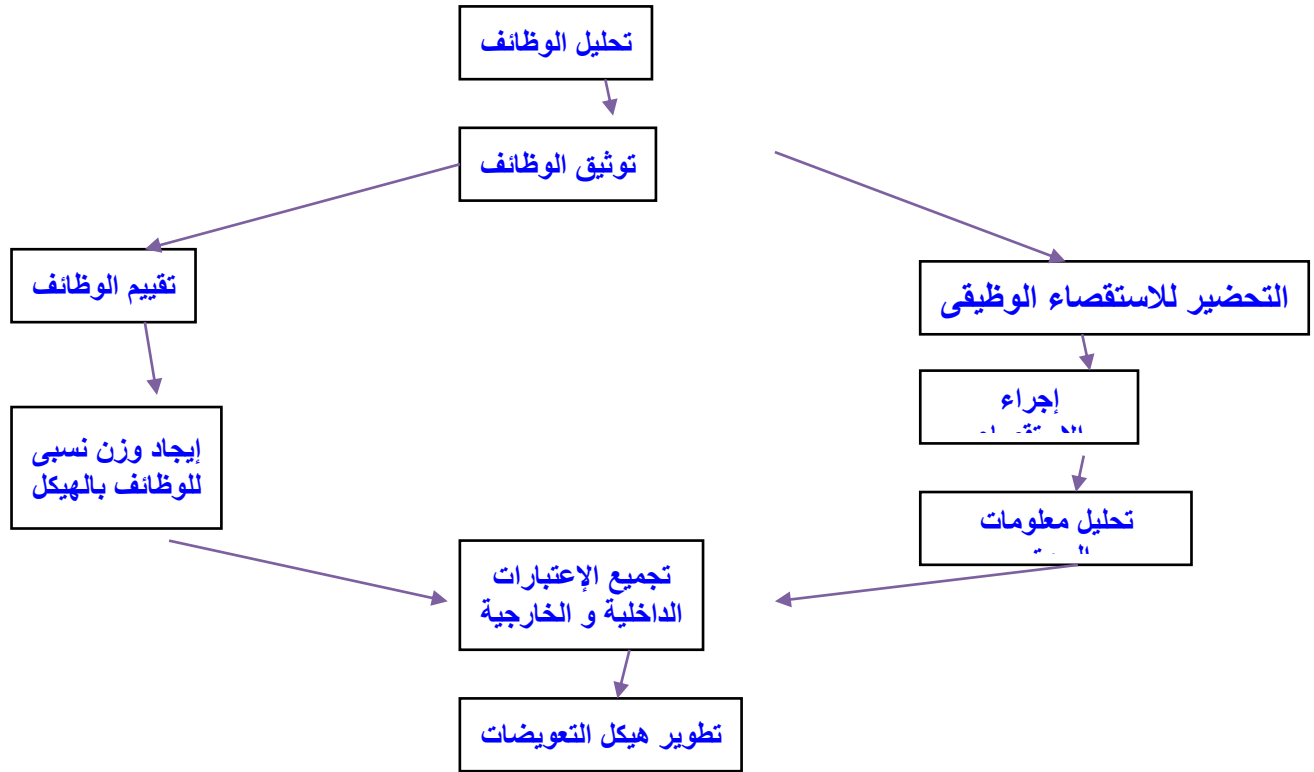
ولكن عيوب هذه الطريقة أنها تسبب كثير من الإحراج للرؤساء مع مرؤسيهم .
أما بالنسبة لتقارير الأداء السرية فلقد لجأت إليها بعض الدول لتلافي عيوب الطريقة السابقة، ويعيب هذه الطريقة أنها لا تتيح للعاملين الضعفاء أو متوسطي الكفاءة معرفة حقيقة مستواهم وأسباب ذلك حتى يمكن تفاديهم في المستقبل .
ولذلك لجأت بعض الدول إلى المزج بين السرية والعلنية، ويتم ذلك بقصر إعلان تقارير الأداء على العاملين الذين يحصلوا على تقدير ضعيف أو دون المتوسط، حتى يمكن تحقيق مزايا كلا من الطريقتين السابقتين وتفادي عيوبها بقدر الإمكان .

8. نظم تعويضات الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي للطرق التقليدية لنظم التعويضات في الموارد البشرية هو تحقيق الإنصاف و العدالة الداخلية للمؤسسة و التي بدورها تحقق العدالة الخارجية.
الإنصاف و العدالة الخارجية تأتي من تحليل سوق الصناعة والعمل والسوق المحلي ومن تغيرات اخرى.
الإنصاف و العدالة الداخلية تأتي من تحليل الوظائف ايضاً ومنها:
▪ عملية تحليل قيمة كل وظيفة بالمؤسسة و علاقاتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة.
▪ مخرجات الوظائف بالمؤسسة مجمعة بالوزن النسبي في الهيكل المؤسسي.
والشكل التالي رقم (24) يبيّن هذه الآلية⁴⁷:

⁴⁷ د. حنا قافيش، المنظومة الادارية الشاملة ، نابلس، 2006، ص 70.

شكل رقم (24): نظم تعويضات الموارد البشرية



1.8 تسعير السوق المحلي وسوق الصناعة والعمل:

تحديد وضع المقياس المعياري:

- نوع المقياس المعياري.
- إختيار مصدر المعلومات:
- معلومات عامة.
- معلومات من مكتب استشاري.
- معلومات بواسطة إستقصاء ذاتي.
- إختيار طريقة المقارنة

2.8 أهمية الأجر :

يعتبر تحديد الأجر الأساس من أهم الموضوعات التي تشغل أذهان العاملين في مجال شؤون الأفراد (العاملين) . وتهتم إدارة المشروعات بتحديد الأجر على أساس عادل سليم يتمشى مع الأجر التي تدفعها المشروعات المنافسة، وذلك لعدة أسباب :

1. تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما ينعكس أثره على الإنتاج فيزيده .
2. إمكان اجتذاب الكفاءات من العنصر البشري والمحافظة عليها والحيلولة دون انتقالها لمشروعات أخرى
3. أن الأجر والمرتببات تعتبر أحد عناصر التكاليف التي تؤثر مباشرة على الأرباح التي تحققها هذه المشروعات. كما يهتم العاملون بالأجر الذي يتقاضونه وذلك لارتباطه بمستوى معيشتهم، حيث تتوقف قدرتهم الشرائية على مقدار الأجر الذي يتقاضونه مقابل عملهم. كما يهتم المجتمع بموضوع الأجر ومستوياتها، حيث أن المستهلك النهائي هو الذي يتحمل أي زيادة في الأجر.

3.8 المفاهيم الأساسية للأجر :

- الأجر النقدي : ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله أثناء مدة تعيينه .
- الأجر الحقيقي : هو كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها العامل مقابل أجره النقدي.
- معدل الأجر : مقدار النقود التي تعطى للعامل عن وحدة زمنية معينة أو كمية إنتاج معينة .
- المزايا والمرتببات : هي المبالغ التي تدفع لمجموعة من العاملين عن مدة زمنية معينة .
- الأجر التشجيعي : هو ربط الأجر الذي يتقاضاه العامل بكمية الإنتاج التي يحققها .

4.8 الأجر الزمني والأجر بالإنتاج :

الأجر الزمني: هو الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، أي أنه يدفع للعامل قدرًا معينًا من المال مقابل مدة محددة من الزمن.

يتبع الأجر الزمني عندما :

- يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل عامل .
- عندما يتطلب العمل الوصول إلى درجة عالية من الجودة والدقة في الإنتاج بغض النظر عن الوقت الذي يستغرقه الإنتاج.
- إذا كان يصاحب العمل تعطيلات كثيرة لا دخل للعامل فيها.
- عندما يصعب إيجاد علاقة مباشرة بين كمية الإنتاج والجهد الذي يبذله العامل.

1.4.8 مزايا طريقة الاجر الزمني:

- تضمن للعامل دخلاً محددًا ثابتاً يعتمد عليه في معيشته.
- تضمن للمنشأة مستوى عالي من الجودة.
- سهولة حساب أجر العامل على أساس زمني وسهولة فهم العامل لهذه الطريقة.

2.4.8 عيوب طريقة الاجر الزمني:

- لا يوجد نوع من الحوافز لدى العامل المجد فهي تساوي بينه وبين العامل العادي.
- يصاحب هذه الطريقة دائماً عنصر عدم التأكد من تكاليف العمل.

3.4.8 تقويم الوظائف:

- لتحديد الأجر على أساس عادل لا بد من المقارنة بين الأعمال التي تقوم بها هذه الوظائف.
- التقويم على أساس تحويل الوظائف إلى قيم رقمية:
- تحديد العوامل التي سيتم على أساسها التقويم.
- الحد الأقصى للتقييم .
- توزيع الحد الأقصى على العوامل التي يتم اختيارها.
- تحليل العوامل إلى عناصر وتوزيع قيمة كل منها على هذه العناصر.

1.3.4.8 تحديد العوامل التي سيتم على أساسها التقويم:

- أ. المجهود .
 - ب. ظروف العمل .
 - ت. التعليم .
 - ث. الخبرة والمهارة .
- وهذه العوامل لا بد من توافرها في جميع العناصر بدون استثناء وفي جميع الوظائف .

2.3.4.8 تحديد الحد الأقصى للتقويم:

كلما كان الحد الأقصى عاليا كلما كان هذا في مصلحة العاملين وكلما كانت القيمة الرقمية عالية كلما كان هذا أفضل في حالة الأرقام وهذا يعطى نتيجة أفضل وعادلة .

3.3.4.8 توزيع الحد الأقصى على العوامل:

وهو مهم وذلك لأننا سنعطى لكل من العوامل درجة حسب أهميتها (المجهود وظروف العمل) والمجهود ينقسم

إلى:

أ. جسماني .

ب. عقلي .

ت. الجهد المبذول في الاتصالات والعلاقات الخارجية وتعطى الدرجة حسب المجهود .

4.3.4.8 تحليل العوامل إلى عناصر:

تحلل العوامل إلى عناصر وتوزع قيمة كل منها على هذه العناصر ثم نقوم بتصريف العوامل تعريفا تفصيليا ووضع الأساس لكل قيمة .

بعد الانتهاء من عملية التقويم على أساس القيم الرقمية نصل إلى تحديد العبء الذي تتحمل به كل وظيفة ممثلا في قيم رقمية ومبدأ العدالة يقضى بأن التغيرات في الأجر يجب أن تطابق التغيير في العبء.

9. الترقيات:

1.9 مفهوم الترقية :

عرفها د. حسن توفيق (بأنها عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى طالما توفرت في الموظف الشروط والمؤهلات التي تؤهله للنجاح في الوظيفة الأعلى) .

كما عرف د. زكي محمود هاشم الترقية (بأنها شغل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية والسلطة من وظيفته الحالية يصاحب ذلك زيادة في المرتب) .

كذلك عرفها Leonard D. White (بأنها الانتقال من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى أكثر صعوبة وأكبر مسئولية مع تغير الواجبات وزيادة المرتب) .

بينما عرفها Felix A. Nigro (بأنها تعني إعطاء العاملين الأكفاء الفرص للتقدم بقدر ما تسمح به قدراتهم ومهاراتهم)

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الترقية الحقيقية تعني انتقال العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات واجبات ومسئوليات أكبر على أن يصاحب ذلك عادة زيادة في راتب العامل أي أن التغيير في الواجبات والمسئوليات هو الصبغة الأساسية لعملية الترقية).

2.9 أهمية الترقية :

وتظهر أهمية الترقية لأنها تتفق تماماً مع نظام الكفاءة ونظام المسار الوظيفي (Career) حيث أنها تعتبر وسيلة تمنح العاملين الأكفاء الفرص للتقدم إلى أقصى مدى تحدده مهاراتهم وقدراتهم، وفي الحقيقة فإنه يصعب تصور أي نظام للكفاءة أو المسار الوظيفي الدائم بدون نظام سليم للترقية.

3.9 الهدف من الترقية :

- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل وظائف المشروع او الوظيفة والمحافظة عليها .
- إيجاد شعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخولهم دون تغير مكان العمل .
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل المرشحين للترقية إلى الوظائف العليا الخالية الذين تؤهلهم خبراتهم وكفاءاتهم لشغلها.
- إيجاد حافز لدى العاملين لبذل أقصى جهودهم أملاً في الترقية .
- إيجاد فرص عادلة للترقية أمام جميع العاملين .
- إفساح المجال أمام العاملين المتميزين للتحرك بسرعة إلى أعلى السلم الوظيفي وخلق جو من التنافس بينهم .
- إعداد القادة الإداريين بين موظفي الصف الإشرافي على تحمل المسؤولية .
- تشجيع العاملين على التجديد والابتكار أملاً في الترقية ولاسيما إذا عرف أن ترقيته تتوقف على درجة تقدمه في عمله

4.9 أسس الترقية (المعايير العلمية للترقية) :

- الترقية على أساس الأقدمية .
- الترقية على أساس الكفاءة .
- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً

1.4.9 الترقية على أساس الأقدمية: Seniority

في ظل هذا النظام نجد أن طول مدة الخدمة يحدد أولوية الترقى، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الأقدمية هي وجود علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة العامل وبين كفاءته الوظيفية .

مزايا الترقية على أساس الأقدمية :

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة خدمة العامل وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها .
- في ظل هذا النظام تقل أو تنعدم المنازعات الداخلية والخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة والعاملين .
- يكتسب هذا النظام ثقة العاملين وتأييدهم نتيجة لشعورهم بعدالته .
- عدم وجود ضغوط خارجية على الإدارة لترقية بعض العاملين .
- استخدام الأقدمية كأساس للترقية يجعل الإدارة تبذل جهداً للعناية بعملية اختيار الأشخاص في بداية تعيينهم في المنظمة .
- تمتاز الترقية على هذا الأساس بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من جانب العاملين .
- ينظر للترقية على أساس الأقدمية باعتبار أنها مكافأة من جانب الإدارة أو الجهة التي يعمل بها العامل مقابل السنين التي قضها في خدمتها .

عيوب الترقية على أساس الأقدمية:

- تطبيق مبدأ الأقدمية المطلقة قد يؤدي إلى حرمان العمل من أكفء القيادات الإدارية .
- تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية يؤدي إلى المساواة بين جميع العاملين دون التفرقة بين المجد وغيره .
- إذا كانت الأقدمية فقط هي أساس الترقية فإن العاملين لن يبذلوا أي جهد لتحسين كفاءتهم .

- أن الكفاءة التي تنشأ من الخبرة السابقة والتي يكتسبها الموظف بمضي المدة ليست بالضرورة دليلاً للصلاحيات لشغل الوظيفة الأعلى المرقي إليها الموظف .
- إتباع مبدأ الأقدمية فقط لا يستطيع أن يضمن وصول أي موظف إلى الوظائف العليا والبقاء فيها فترة معقولة من الوقت .
- استخدام الأقدمية كأساس للترقية يضاعف من تأثير وفعالية الرؤساء في معاملة مرؤوسهم .
- ربما لا تتمشى الأقدمية مع السن وخصوصاً بالنسبة للوظائف في الدرجات العليا التي يتم شغل جزء منها بالتعيين مباشرة والجزء الآخر بالترقية .
- استخدام الأقدمية كأساس للترقية يلغي سلطة الإدارة في وضع قواعد عامة تتبع لترقية العاملين الأكفاء .

2.4.9 الترقية على أساس الكفاءة Efficiency:

في ظل هذا النظام نجد أن عنصر الكفاءة هو الذي يحدد أولوية الترقى أي أن الترقية في ظل هذا النظام تتم على أساس الإنجازات والكفاءات والخبرة التي حققها العامل بغض النظر عن طول مدة خدمته.

مزايا الترقية على أساس الكفاءة :

- يوجد حافزاً قوياً لدى العاملين المجدين الأكفاء لزيادة جهودهم وبالتالي زيادة إنتاجهم (وهذا هو الهدف الأساسي من الترقية) .
- يساعد على إيجاد روح معنوية مرتفعة لدى العاملين .
- يزيد من الكفاءة الإنتاجية للإدارة ككل .
- يقضي على الروح السلبية والتواكل بين العاملين .

عيوب الترقية على أساس الكفاءة :

- يعتقد كثير من العاملين بأن استخدام الكفاءة كأساس للترقية نظام معقد لا يمكن فهمه بسهولة .
- تقع الإدارة أحياناً تحت ضغوط خارجية لترقية بعض العاملين .
- تتم الترقية وفقاً لهذا النظام بناء على قياس كفاءة الموظف أو العامل في القيام بواجبات ومسئوليات وظيفته الحالية وقد يكون غير قادر على أداء وواجبات ومسئوليات الوظيفة الأعلى التي سيرقى إليها بالكفاءة المطلوبة .

- بعض العاملين قد تتوافر لهم الفرص للحصول على مهارات وخبرات ومعلومات قيمة تفيدهم في الترقية كما أن بعض الوظائف تتيح لشاغلها فرصة التنقل والاتصال بأشخاص يشغلون وظائف عالية ولهم تأثير على قرارات الترقية .
- قد تحاط عملية تقدير كفاءة العاملين بمجموعة من العوامل الشخصية تؤدي إلى التحيز وعدم المساواة .

10. الفصل (انهاء الخدمة):

- فصل الموظف من العمل هو دائماً أكثر المهام إزعاجاً بالنسبة للمدير.
- لكن عندما لا يتحسن أداء أحد الموظفين بعد شهر من تقديم النصائح والتوجيه وعمليات التوثيق، فإنك ستضطر لمواجهة هذا الأمر.
- والفصل من العمل نتيجة الأداء الأقل من المستوى يعني أحد أمرين:
- إما أن الموظف يعجز عن أداء الوظيفة حتى بعد تلقي التدريب الأساسي.
 - أو أنه يعجز عن الانسجام مع الآخرين حتى بعد تقديم المشورة الملائمة.
- في العادة إذا كان المدير وبحسب وظيفته الإدارية وعلاقته بشكل جيد مع الموظف، فهذا يعني أنه قد تحدث إلى الموظف بصفة رسمية وغير رسمية، وأنهما قد اتفقا على خطط تحسين ولكنه لم ينفذها.
- تأدية المدير لمهام وظيفته تعني أيضاً أنه قد احتفظ طوال العملية التأديبية بسجلات مكتوبة من المحادثات والاتفاقات والملاحظات التي دونتها.
- باختصار، المدير لم يلحظ أي تغير إيجابي. في هذه المرحلة، فإن الفصل من العمل لن يكون مفاجأة للموظف، بل سيكون فيه راحة أيضاً له على الأرجح.
- وعليه ونتيجة لكل ما ذكر سابقاً فإن عملية الفصل تتم بطريقة رحيمه، وعند فصل أي موظف يجب ان تتم عمل ارض خوفاً من من التعرض للمساءلة القانونية وعليه يجب التأكد مما يلي:
1. التأكد من أنك تقف على أرض صلبة عند فصل الموظف.
 2. إذا كانت لديك أسباب للفصل، فاكتب خطاب فصل لتقديمه إلى الموظف.
 3. خطط لعقد اجتماع.
 4. عند وصول الموظف، لا تحم حول الموضوع الأساسي أو تخض في مناقشات لا أهمية له.
 5. كن على استعداد لرد فعل الصدمة والرفض أو الالتماس وذرف الدموع أو الغضب.

6. إن أمكن، فاسأل الموظف عما إذا كان يفضل الاستقالة بدلاً من فصله من العمل.
7. قدم الخطاب الذي أعدده إلى الموظف.
8. أنهاء الاجتماع بالشكل المناسب.

الفصل الرابع: التنمية المستدامة وفعالية
التدريب (العلاقة بين التطوير الإداري
واعادة هندسة العمليات وهندسة الموارد
البشرية)

1. مقدمة

ان ظهور العولمة والانفتاح وما أحدثته من متطلبات جديدة لمواجهةها والتلائم معها، كان لا بد من أحداث ثورة ثقافية في طرق العمل واساليب تفكير الادارة بمختلف مستوياتها لتحسين الجودة والابقاء على فرص البقاء نتيجة لتحديات تنافسية عالمية ظهرت، من خلال اداء امثل للموارد البشرية وتطوير مفهوم الادارة للوصول الى تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني.

واولى ملامح هذه الثورة بدأت من واقع العملية الادارية نفسها ,كان لا بد من اعادة هندسة العمليات ومن ثم اعادة هندسة الموارد البشرية وخلق احتياجات واستراتيجيات تدريبية قادرة على ادارة تلك الهندسة والتي تعني بالاساس دمج مفهوم الادارة بهندسة العمليات وهذا ما يسمى بمفهوم "الهندرة".

2. تمهيد : اعادة هندسة العمليات

حيث تعتبر العمليات محور إعادة الهندسة ومركز التغيير الجذري وهيكلية العمل في هندسة العمليات من خلال اعادة تصميم العمليات والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في: الوقت، التكلفة والجودة .

ويعنى بنظرية اعادة هندسة العمليات: "دمج كل من الادارة والهندسة "

ومن اجل اعادة هندسة العمليات لا بد من الاجابة على ما يلي :

- لماذا ننفذ ما نفعله حاليا (الهدف) ؟
- ولماذا نتبع هذا الاسلوب (كيف) ؟

3. مفهوم هندسة العمليات:

تعرف هندسة العمليات بما يلي:

إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.⁴⁸

وتعرف على أنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً⁴⁹.

وأيضاً هي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف يتم استخدامها لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف التغيير الأساسي والجذري لتطوير الأداء التنظيمي للشركة وتنمية أسهمها⁵⁰.

كما أنها استخدام وسائل تقنية ومهنية متطورة لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل بالمنشأة تحت الدراسة لتوفير ما يتطلبه المستفيدون⁵¹.

أيضاً هي إعادة التصميم الجذري والسرير للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية⁵².

كما أنها عبارة عن تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات⁵³.

وتغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة⁵⁴.

وإعادة التفكير وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق ونظم العمل والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم إيجاد وتقديم القيم⁵⁵.

⁴⁸ Re-engineering the Corporation (1993) – HAMMER & CHAMPY.

⁴⁹ High Level Process Modeling (1995) – CHAN & BRADLEY

⁵⁰ Re-engineering for Results (1995) – TOUCHE

⁵¹ An ABC Guide to Business Process Re-engineering (1993) – PARKER

⁵² Business Process Re-engineering (1994) – SMITH

⁵³ The New Industrial Engineering: I.T & Business Process Redesign (1990) – DAVENPORT & SHORT

⁵⁴ The Road to Continuous Improvement (1996) – KING

⁵⁵ Business Re-engineering (1993) – TALWAR

وتعرف على انها إعادة تصميم العمليات والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت ، والتكلفة، والجودة، ورضاء العملاء عن منتجات وخدمات الشركة⁵⁶.

4. مبادئ إعادة هندسة العمليات

إعادة بناء العمليات حسب متطلبات تقديم الخدمة .

- الهدم التدريجي:الانسحاب.
- البناء التدريجي:الاضافة والتعديل.
- الغاء العمليات التي لا تضيف قيمة .
- التركيز على المخرجات (النتائج والاهداف).

5. مؤسسات ومجتمعات الاعمال

تتالف المؤسسات عموماً من هياكل وظيفية، يتم انتاج الخدمات من خلال مجموعة عمليات، فالعملية هي تحويل المدخلات الى المخرجات المطلوبة وهذه تعتبر (قيمة مضافة)، والعملية هنا ايضاً: هي تحويل المدخلات الى مخرجات مطلوبة من نتائج واهداف لتحقيق قيمة مضافة

6. إعادة هندسة العمليات

التركيز على العمليات وليس على الادارات وهي (الانشطة والوظائف)، وهذه لا تعني إعادة هيكلة التنظيم الاداري، ولا تعني ترشيد/ تقليص العمالة بل زيادة فعاليتها، ولا تعني الامتة او مجرد ادخال الحاسوب بالعمل.

ومن اهدافها:

➤ تحقيق تغيير جذري وايجابي في الاداء

⁵⁶ Successful Re-engineering (1994) – PETROZZO & STEPPER

- السرعة
- التحسين المستمر في الخدمة والمنتج
- تخفيض التكلفة
- رفع مستوى الكفاءة الانتاجية

التغيير : وذلك في البيئة الاقتصادية والتي تسارع التكنولوجيا واساليب التقديم ودورة حياة المنتجات والخدمات ادارة وقيادة التغيير

7. دور تقنية المعلومات في اعادة هندسة العمليات⁵⁷

هو التخلص من القواعد الادارية السائدة (التقليدية) واستبدالها بقواعد ادارية جديدة تتلائم مع التغيير المطلوب والتطور في الاساليب الادارية (المعارف والمهارات والسلوك)، بمعنى التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الاستراتيجية، ومن عوامل النجاح توفير المنهجية المناسبة لاعادة هندسة العمليات (استراتيجية، رؤية، رسالة وقيم)، الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها في اعادة هندسة العمليات، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين (متلقي الخدمة)

(التوجه بالعملاء)

- تمكين كافة العاملين في المنظمة من اتخاذ قرارات مناسبة ذات علاقة بالعملية
- دعم الادارة العليا ومساندتها وتحفيزها لكافة القائمين على المشروع.
- توفير الموارد اللازمة لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد .
- توفير الكفاءات المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع .
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة

⁵⁷ د.محمد محيسن، دورة ادارة هندسة العمليات ، بنك فلسطين، رام الله ، 2014، ص 25

8. اعادة تصميم المسميات والوصف الوظيفي⁵⁸ :

1.8 الوظيفة:

مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة الى الموظف للقيام بها بمقتضى قانون او نظام او تعليمات أو قرارات ادارية وما يتعلق بها من صلاحيات ومسؤوليات .

JOB TITLES JOB DESCRIPTION RE-STRUCTURE RE- ORGANISING

وهي خطوة لاحقة لاعادة هندسة العمليات من واقع الاجراءات المطلوبة وقبل اعداد الهيكل التنظيمي.

2.8 التحليل الوظيفي:

هو الدراسة المنظمة للوظائف للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة بهدف :

- تحديد الواجبات والمهام والأنشطة والمسؤوليات من واقع المنتجات والخدمات او العمليات المرتبطة والتي يؤديها الموظف
- تحديد المتطلبات اللازمة لاشغالها .

3.8 الوصف الوظيفي:JOB DESCRIPTION

وهو تحديد سمات الوظيفة من حيث مهامها وواجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي .

4.8 المواصفات الوظيفية:

تحديد الشروط الواجب توافرها لشاغل الوظيفة من حيث المؤهل العلمي والدورات التدريبية والمهارات والقدرات والكفاءة .

⁵⁸ د.محمد محيسن، دورة ادارة هندسة العمليات ، بنك فلسطين، رام الله ، 2014، ص25

5.8 خريطة تدفق الاجراءات: flowv chart

بعد الانتهاء من اعادة تصميم العمليات من واقع اعادة هندستها وتوصيف الوظائف اللازمة لتنفيذها تاتي مرحلة اعداد :

- خريطة تدفق الاجراءات المنبثق ايضا من
- خريطة تدفق السياسات المتعلقة بالعمليات.

9. تصميم المنتجات والخدمات⁵⁹

بما ان الادارة الاستراتيجية الحديثة ومن واقع هندسة العمليات يقوم على منهجية التوجه بالعملاء ,كان لا بد من اعادة تصميم ثلاث وحدات تنظيمية رئيسية في كل منظمة وهي :

- اولاً: وحدة دراسة السوق MARKET STUDY UNIT
- ثانياً: وحدة تحليل ودراسة المعلومات MARKET ANALYSIS UNIT
- ثالثاً: وحدة الانتاج والتطوير PRODUCT DEVELOPMENT UNIT

1.9 وحدة دراسة السوق:

والسوق هنا نعني به العملاء والمنافسين والبيئة المحيطة .

- حيث يقوم مدراء الفروع ونقاط البيع والمناطق بالحصول على بيانات تعكس حاجات ورغبات العملاء الحقيقية من خلال ما يسمى بالدوران على العملاء .
- ومن ثم جمع تلك البيانات وتصميم قاعدة بيانات .
- ارسال تلك البيانات الى وحة الدراسة والتحليل .

⁵⁹ د. محمد محيسن، برنامج ادارة هندسة العمليات، بنك فلسطين، رام الله 2014، ص 35

2.9 وحدة تحليل السوق⁶⁰ :

وهي وحدة تجمع العديد من الخبراء والاستشاريين في مجال التحليل والدراسات المالية والسياسية والاقتصادية والمصرفية والبيئية وغيرها تقوم من واقع قاعدة البيانات التي تم تزويدهم بها من وحدة دراسة السوق :

- بتحليل تلك البيانات لتحديد البدائل المتاحة .
- اختيار البديل الافضل من بين تلك البدائل ليمثل القرار النهائي للمنتج والخدمة المطلوبة
- تصنيف البدائل الاخرى حسب اهميتها .
- اهمال البدائل الغير مرغوبة وحذفها والتي لا تشكل قيمة مضافة او التي تتعارض مع سياسات وقيم المنظمة .
- اعداد تقرير بتلك الدراسة وارسالها الى وحدة تطوير المنتجات والخدمات .

3.9 وحدة تطوير المنتجات والخدمات:

بناء على التقرير المقدم من وحدة التحليل والدراسة تقوم بما يلي:

- تصميم المواصفات والمقاييس للمنتج والخدمة الجديدة او المعدلة .
- الفوائد والمنافع
- تصميم السياسات والاجراءات المتعلقة بالمنتج والخدمة الجديدة او المعدلة .
- تصميم الشكل النهائي للمنتج والخدمة .
- ارسال تقرير بذلك لدائرة تقنية المعلومات لتصميم النظم والبرامج اللازمة للمعالجة والتنفيذ .

⁶⁰ د.محمد محيسن، الادارة الحديثة في هندسة العمليات، شركة جنرل للاستشارات والتدريب، 2015، ص40

10. علاقة الهندرة بالتطوير الاداري:

تتفق الهندرة مع التطوير الاداري:

من حيث أنها تهدف إلى :

- تحسين جودة الأداء
- ورفع كفاءة المنظمة،

وتختلف الهندرة عن التطوير الاداري:

- من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة
- بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.
- كما أن التطوير المؤسسي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير
- على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

11. إدارة الجودة الشاملة⁶¹

1.11 تعريف ادارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة ثقافية في طرق عمل وأساليب تفكير الإدارة لتحسين الجودة، من خلال: تفعيل الاتصالات في الاتجاهين والاهتمام بالمقاييس الإحصائية لفهم وإدارة العمليات بأسلوب يحقق أفضل النتائج، وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة.

وتسعى إلى تحسين جودة الانتاج والاداء وهي محرك اساسي للتطوير الاداري .

2.11-اهداف الجودة الشاملة:

من خلال التعريفات السابقة تبين أن إدارة الجودة الشاملة تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين جودة الإنتاج والأداء مع التركيز على العميل والعاملين هي تشترك مع التطوير التنظيمي في بعض النقاط من حيث هدف

⁶¹ د. محمد محيسن، برنامج إدارة هندسة العمليات ، بنك فلسطين، رام الله 2014، ص68

تحسين جودة الأداء ومشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي كما سنرى فيما بعد.

12. السياسات والاجراءات

السياسات : تحدد ما تتطلبه العملية الادارية (ماذا؟) المعارف

الاجراءات :تحديد كيفية الاداء وتنفيذ العملية الادارية (كيف؟) المهارات

الاداء والتطور الاداري : توظيف الاجراءات والسياسات للوصول الى الهدف (اين؟) السلوك

مخرجات استراتيجية اعادة هندسة العمليات⁶²

1. مواكبة التطورات الادارية والقدرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة والعمولة .
2. الحصول على حصة سوقية مناسبة من العملاء .
3. تحقيق معدلات نمو في جانب الإيرادات وانخفاض في جانب التكاليف يتماشى مع طموحات المساهمين وتحقيق العائد المرجو على حقوقهم .
4. تقليل المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات الاعمال ، فالتوجه نحو مركزية العمليات سيؤدي إلى دقة في العمل واكتشاف للأخطاء في وقت مبكر . كما أن الاهتمام بقطاع الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى تنوع استثمارات المؤسسات " Diversification " .
5. رضی العملاء وسيّما أنها تبني هذه الاستراتيجيات والذي سيؤدي إلى خفض الوقت الذي يحتاجه تقديم الخدمة مع الوقوف على الخدمات والمنتجات التي تتناسب وكافة شرائح المجتمع
6. رضی المسؤولين (موظفين) الذي يؤدي بالضرورة الى رضا العملاء واعتبار أن المسؤولين هم أهم عملاء المؤسسات تطبيقاً عملياً وليس كلاماً نظرياً .

⁶² د.محمد محيسن ، جنرل للاستشارات والتدريب ، الادارة الحديثة في هندسة العمليات، 2015، ص59

13. اعادة هندسة الموارد البشرية⁶³

متطلبات الانفتاح والمنافسة والعولمة التي نشهدها اليوم على المنظمات فرضت متطلبات كثيرة، ويبدو أنه لا خيار أمام هذه المنظمات سوى الاستجابة لهذه المتطلبات

1.13 التحولات المطلوبة والمحتملة من عملية هندرة الموارد البشرية:

تغييرات تركت اثارها على مستوى التركيبة العمالية والفرص الوظيفية والقيادات المطلوبة واخلاقيات العمل .

- والتغييرات في مفهوم الكفاءة والفعالية
 - والتغييرات في مفهوم المهارات المطلوبة
 - والتغييرات في مفهوم التاهيل والتدريب والتنمية والاحتياجات
 - والتغييرات في مفهوم التكتل والاندماج والتحالفات
- 2.13 مالدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في عملية التغيير؟.

الدور السابق: دور تقليدي لا يلي عملية التغيير ومتطلبات العولمة، ويبدو واضحاً ذلك من خلال :

- المسى الذي عملت تحته
- التبعية الادارية
- الانشطة التي تقوم بها

الدور الحديث: دور متكامل ومتعدد الواجه والانشطة

واهمها :

- نشاط خاص بتصميم الوظائف وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- نشاط خاص بتحليل الوظائف وبالوصف الوظيفي، حيث تحديد أهداف وواجبات ومسئوليات وارتباط كل وظيفة وكذلك تحديد خصائص وقدرات ومهارات شاغل هذه الوظيفة.
- إن التطابق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغلها يساهم في تحقيق الكفاءة المطلوبة على مستوى الانتاج .

⁶³ اعادة هندسة العمليات الادارية، د.محمد محيسن، مجموعة الجهود المشتركة، عمان، 2012، ص50

– وهذا هو محور واساس اعادة هندسة الموارد البشرية

- تقييم الوظائف
- من حيث البحث عن معايير تقييم مشتركة لكل الوظائف وتحديد أهميتها النسبية في كل وظيفة، ليصار إلى ترتيبها تنازليا أو تصاعديا حسب المعايير المعتمدة ، وحسب أهمية كل معيار.

3.13 الاهداف التي تسعى هندرة ادارة الموارد البشرية تحقيقها:

1.3.13 المجموعة الأولى : وهي أهداف خاصة بمؤسسات الاعمال، وأهمها:

- تكوين مورد بشري متجانس
- تكوين مورد بشري منتج وفعال
- التنمية الدائمة لقدرات وإمكانات هذا المورد
- تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة
- تحقيق أعلى درجات التعاون بين أعضائه
- تحقيق كل ما سبق بأقل تكلفة ممكنة، وأقصر وقت ممكن وأعلى مردود ممكن

2.3.13 المجموعة الثانية : هي أهداف خاصة بالمورد البشري، وأهمها

- توفير العمل المناسب لقدرات ورغبات ومهارات العامل
- توفير مناخ عمل إيجابي
- التعويض العادل للعاملين
- توفير فرص التقدم الوظيفي، والنمو المستمر في العمل
- توفير الخدمات وأشكال الرعاية المقدمة للعاملين
- توفير الاستقرار والأمان في العمل
- تحقيق كل ما سبق بأقل تكلفة ممكنة، وأقصر وقت ممكن وأعلى مردود ممكن .

3.3.13 كيف يمكن المساهمة بفعالية لتحقيق هاتين المجموعتين؟ والجواب : هو الهندره

فالهندره هي الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العاملين وذلك من خلال:

إدخال تعديلات جذرية على آليات العمل تضمن
التكلفة الأقل – الوقت الأقصر – المردود الأعلى

4.3.13 فالهندره هي⁶⁴ :

العملية التي تبدأ من نقطة الصفر وتختلف عن أساليب التطوير التقليدية، بحيث تركز على العمليات الإدارية لأعلى الأنشطة، وتهتم بالنتائج، وبحاجة العميل، إن تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتتميز بأنها تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء، باختصار إن الهندره تقوم على أنقاض البيروقراطية (

5.3.13 ما الذي يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة ؟

إن موضوع الهندره هو نظم العمل والآليات التي تنفذ من خلالها العمليات

(1) إن الهدف هو إدخال تغييرات جذرية وأساسيه على هذه النظم وهذه الآليات، تنعكس إيجابا على مستوى الكفاءة والتكلفة والمردود .

(2) إن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل محددة.

(3) إن الإنسان هو هدف الهندره ووسيلتها في ذات الوقت .

6.3.13 موارد بشرية بخصائص وصفات ومهارات محددة وأهمها

– إتقان استخدام الشبكة داخل المنظمة

⁶⁴ د. محمد محيسن، إعادة هندسة العمليات الادارية، الاردن، 2012، ص80 مرجع سبق ذكره

- إتقان إدخال وإخراج وتحليل البيانات على الشبكة داخل المنظمة
- إتقان عملية تصميم وتحليل العمل
- تزويدهم بالصلاحيات اللازمة
- الاستعداد الذاتي لعملية الهندرة، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الفريق
- التفكير التحليلي والمستمر
- التوجه نحو الإنجاز ونحو خدمة العملاء
- مهارات قيادة فريق العمل الخاص بالهندرة وأهمها :
 - الحسم والنفوذ
 - الشعور بالانتماء
 - الترحيب بالأراء المخالفة
 - التوجيه والتدريب

4.13 خطوات ومراحل الهندرة:

1.4.13 تحديد الأعمال والوظائف المطلوب هندرتها: وفي هذا المجال من الممكن للإدارة أن تختار أحد الخيارين التاليين :

- إما أن تشمل الهندرة كل الأعمال والوظائف دون استثناء
- أو أن تقتصر في المرحلة الأولى على الوظائف التي تحتاج أكثر من غيرها لإعادة الهيكلة والتنظيم

2.4.13 توسيع قاعدة المشاركة في عملية الهندرة : فقد تأتي المبادرة من الإدارة العليا، ولكن نجاح هذه المبادرة يتوقف إلى حد بعيد على المشاركة الواسعة من جانب العاملين، وخاصة أولئك المعنيين مباشرة بالهندرة

3.4.13 وضع خريطة بيانية تفصيلية لكل مهمة، بحيث تتوضح فيها جميع خطوات العمل، ووضع الجداول الزمنية لهذه الخطوات، بحيث تحمل هذه الجداول على الخريطة

وغالباً ما يتم التمييز في هذه الخريطة البيانية بين المهام الرئيسية والمهام الفرعية وبين الأعمال والتصرفات والمواقف في كل مهمة، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين :

- الحركة : أصغر أجزاء العمل
 - العنصر: جزء من العمل ، ويتضمن مجموعة من الحركات
 - المهمة : مجموعة عناصر متكاملة ومتسلسلة
 - منتج وسيط : مخرجات مدخلات أخرى
 - منتج نهائي : أداء مكتمل
- 4.4.13 دراسة الخريطة البيانية وتقييم المشاكل وتحديد نقاط الاختناق، والتميزين مهام ضرورية وأخرى غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها
- 5.4.13 البحث عن جملة بدائل لتجاوز المشاكل، وتقييم كل بديل انطلاقاً من معادلة التكلفة – المردود
- 6.4.13 توثيق البدائل المطروحة واعتمادها بعد مناقشات مستفيضة مع الجهات المعنية مباشرة
- 7.4.13 القيام بتجزئة كل بديل من البدائل المطروحة والتأكد من نتائج هذا البديل سواء على مستوى سير العمل أو على مستوى التكلفة والمردود
- 8.4.13 اختيار البديل الأفضل وتعميمه وتحديد لحظة الصفر للبدء في الهنדרه
- 9.4.13 التنفيذ مع أوسع مشاركة ممكنة
- 10.4.13 متابعة وتقييم وتوثيق فوائد تطبيق هذا البديل على كافة المستويات
- 11.4.13 تعميم البديل على الإدارات والقطاعات المختلفة في الشركة، مع مراعاة خصوصية كل جهة
- 12.4.13 الإعلان عن النتائج، وربطها بنظام للحوافز والمكافآت
- ومما سبق عرضه كان لا بد من أحداث تطوير اداري وتحسين مستويات اداء الموارد البشرية لاحداث تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني من الاخذ بالاعتبار اعادة هندسة العمليات واعادة هندسة الموارد البشرية، وهذه لا يتأتى بأي حال من الاحوال من دون اعادة دفة وبوصلة التدريب التقليدي الى اتجاه التدريب الاداري الحديث ذواتجاهين:

الاتجاه الاول: التدريب المستمر

مما سبق عرضه من ان العملية الادارية عملية متغيرة باستمرار نتيجة العولمة والانفتاح من خلال محاور ثلاثة وهي المعارف والمهارات والسلوك كان لا بد من تصميم تدريب تفاعلي مستمر باتجاه تلك المحاور الثلاث والذي ياخذ بالاعتبار ايضا التدريب لما هو حالي والترتيب لما هو مستقبلي متجدد ومحتمل .
فكان لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات والمنظمات من واقع احتياجاتها الحالية وكذلك المستقبلية وهذا ما استدعى مفهوم التدريب المستمر كون التغييرات لا تتوقف فلا يمكن للعملية التدريبية ان تكون مغلقة ومنتهية الحدود بل هي عملية مفتوحة مستمرة .

الاتجاه الثاني : التدريب الشامل

اننا نرى بأن العملية الادارية متغيرة بشكل متكامل وشمولي مما يستدعي تدريب شامل بكافة جوانب العملية الادارية والتي لا تقتصر على ما يقوم به الموظف أو العامل بل ايضا بما يقوم به الاخرون لان مفهوم هندسة العمليات واعادة هندسة الموارد البشرية اكد على مفهوم الشراكة لا المشاركة في تنفيذ الاعمال ضمن دائرة فريق العمل فلا بد اذا من احاطة العامل بكافة جوانب العملية الادارية.

اما الشمولية الاخرى التي نعنيها فهي ان العامل الموظف لا يقتصر مستوى اداءه على معارفه ومهاراته وقدراته وسلوكه المهني فقط وانما يتعدى ذلك الى الجانب النفسي والاستعداد الذهني والرغبة في الانتاج فكان لا بد من تدريبه بشكل شمولي يتضمن الجانب المهني المعارفي والسلوكي النفسي والذهني من مهارات ادارية نفسية فكرية ذهنية متقدمة .

الفصل الخامس: القطاع المصرفي اللسطيني

1. لمحة تاريخية⁶⁵:

تعاقب على الاراضي الفلسطينية العديد من الانظمة القانونية التي اثرت على السياسة النقدية والقطاع المصرفي. ابتداء من اوائل القرن العشرين الذي شهد حكم الانتداب البريطاني حتى عام 1948، مروراً بالحكم الاردني في الضفة الغربية والمصري في قطاع غزة بين 1984 و1967، ثم الحكم الاسرائيلي بين 1967 و1995، انتهاءً بتشريعات السلطة الفلسطينية بعد عام 1994. وقد اختلف اداء وحجم القطاع المصرفي بشكل كبير من مرحلة لآخرى وفق الوضع السياسي السائد والاحكام التي تطبق على القطاع المالي بشكل عام والمصرفي بشكل خاص.

وبعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 شهد القطاع المصرفي ولادة جديدة، وخصوصاً بعد انشاء سلطة النقد الفلسطينية التي تولت مسؤولية الترخيص والرقابة على المصارف. ولكن، وبالرغم من التغييرات الهامة في بيئة تطور القطاع المصرفي بعد نشوء السلطة الوطنية عام 1994، الا انه ظل يواجه الكثير من التحديات الناجمة عن استمرار تحكم الاحتلال بمفاتيح التحكم بالتنمية الفلسطينية، واستمراره بتنفيذ سياساته العدائية المحبطة لبيئة الاستثمار والأعمال التجارية، وارتفاع تكاليف ومخاطر الاستثمار. فالاتفاقية الانتقالية بين منظمة التحرير الفلسطينية تضمنت بعض المحددات الاضافية، كان ابرزها عدم وجود عملة وطنية، وتداول ثلاث عملات هي الدينار الاردني، والدولار الامريكي، والشيكل الاسرائيلي، وعدم وجود ولاية امنية ومدنية للسلطة الفلسطينية على كامل المدن والقرى الفلسطينية في الاراضي الفلسطينية المحتلة. هذا بالاضافة الى عدم التزام اسرائيل بتنفيذ الاتفاق حول الممر الامن بين الضفة الغربية وقطاع غزة، مما يعرقل من انتشار خدمات القطاع المصرفي وعدم قدرة البنوك على نقل النقد بامان وحرية بين البنوك وبين المراكز والفروع عبر طرق لا يوجد عليها سيطرة امنية فلسطينية مما يؤدي الى بروز مخاطر سيولة وتشوهات في اسعار الصرف.

كما ان عدم التزام البنوك الاسرائيلية والبنك المركزي الاسرائيلي بالاتفاقات الموقعة حول العلاقات النقدية، التي كان من ابرز الامثلة عليه منع البنوك الفلسطينية من فتح حسابات لها في البنوك الاسرائيلية، وعدم قبول ودائع منها، وتعامل البنوك الاسرائيلية مع البنوك الفلسطينية "كزبائن مهمين" وليس كبنوك وعلى قدم المساواة، ووقفها التعامل مع البنوك الفلسطينية، خصوصاً البنوك العاملة في قطاع غزة بدون سبب، خلقت

⁶⁵ معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) <http://www.mas.ps/files/server/20151002165317-2.pdf>

صعوبات وعراقيل امام تطور الخدمات المصرفية. بعبارة اخرى، ظلت بيئة العمل المصرفي في الاراضي الفلسطينية المحتلة مثقلة بالقيود والاجراءات العدائية الاسرائيلية، التي تركت بصماتها على تطور هذا القطاع وعلى طرق واساليب عمله ايضا. وانعكس ذلك بشكل عام في الاحتفاظ بسيولة مرتفعة جدا والتحفظ في تقديم التسهيلات، والتشدد في ضمانات الاقراض، وبطء التنوع في المنتجات والخدمات التي يقدمها لجسر الفجوة الكبيرة التي نشأت بسبب وقف نشاطه لفترة طويلة (1967 – 1993).

لكن على الرغم من تلك المعوقات والمخاطر فقد سجل القطاع المصرفي معدلات نمو مرتفعة جدا، وتساعد دوره في النشاط الاقتصادي. اذ نجحت المصارف العاملة في الاراضي الفلسطينية في حشد المدخرات الخاصة، وتوسعت محافظ تسهيلاتهما بشكل مضطرد، وازداد دورها في توسيع النشاط الاقتصادي. وساهم بشكل كبير بهذا التطور زيادة خبرات وقدرات البنوك بشكل عام وسلطة النقد الفلسطينية بشكل خاص التي شهدت تطورا كبيرا في خدماتها لتحسين الاستقرار النقدي وحماية القطاع المصرفي من الهزات، وتطوير خدمات المقاصة والمدفوعات وخدمات الاستعلام عن المقترضين، ومؤخرا اطلاق مؤسسة تأمين الودائع التي ستزيد من ثقة المودعين بالجهاز المصرفي وهذا ما أكدته سلطة النقد الفلسطينية في موقعها الالكتروني.

وتبين مؤشرات تطور القطاع الى زيادة عمق الوساطة المالية (التغلغل المالي) الذي يعكس درجة فعالية النظام المصرفي، الى جانب ملائمة السياسة النقدية والاجراءات القانونية التي تحكم عمل المصارف. وابرز هذه المؤشرات هو نسبة التسهيلات الائتمانية الى الودائع (قيمة الاموال التي يقرضها المصرف من الودائع) حيث ان الارتفاع في هذا المؤشر دليل على ديناميكية القطاع المصرفي. ووضحت الدراسة ان مؤشر اجمالي التسهيلات الائتمانية الى اجمالي الودائع شهد ارتفاعا ملحوظا في الاونة الاخيرة. ويرجع الفضل في ذلك الى تعليمات سلطة النقد الفلسطينية التي وضعت سقفا لايداعات البنوك في الخارج، واضطرار البنوك لبذل جهود اكبر للاقراض داخل الوطن (الموقع الالكتروني لسلطة النقد الفلسطينية).

كما ادى تحديد سقف التوظيفات الخارجية الى خفض معدلات السيولة خلال السنوات الاخيرة ايضا. وتبين المقارنة ان البنوك الفلسطينية احتفظت بمستويات سيولة اقل من البنوك الوافدة، حيث كان بنك فلسطين المصرف الاقل سيولة مقارنة بالمصارف الاخرى المدرجة بالمقارنة. اما مؤشرات الربحية فيلاحظ مثلا ان العائد على الموجودات في القطاع المصرفي الفلسطيني ككل لا يختلف كثيرا عن العائد على الموجودات في القطاع المصرفي الاسرائيلي. بل يشهد القطاع المصرفي الفلسطيني عائدا اعلى على الموجودات من مثيله الاسرائيلي،

فعلى سبيل المثال بلغ العائد على حقوق الملكية في البنك العربي 19.5% عام 2012 بينما كان عائد بنك ليومي الاسرائيلي 8%⁶⁶.

وشهدت الساحة الفلسطينية مزيداً من التطور على صعيد الجهاز المصرفي، على الرغم من استمرار صعوبة الوضع الفلسطيني جراء معيقات وإجراءات الاحتلال والتقلبات الاقتصادية والسياسية المستمرة، فقد واصلت مؤشرات أداء الجهاز المصرفي تحسناً وتطوراً ملحوظاً، وتشير البيانات المصرفية إلى ارتفاع إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة الممنوحة من المصارف مع نهاية العام الماضي بنحو 17.9% مقارنة بمستواها في العام 2015 لتبلغ حوالي 6,865.9 مليون دولار، كذلك ارتفعت ودائع الجمهور ارتفاعاً ملحوظاً نهاية العام الماضي بنحو 9.7%، لتصل إلى 10,595.7 مليون دولار، مشكلة ما نسبته 74.7% من إجمالي مطلوبات المصارف. أما حقوق الملكية فقد شهدت ارتفاعاً بنسبة 15%، لتبلغ 1,683.6 مليون دولار، وقد بلغ أرباح المصارف للعام الماضي حوالي 152.7 مليون دولار مقارنة مع 133.9 مليون دولار في العام 2015. حيث ارتفعت الإيرادات بما يقارب 8.5% مقارنة بالعام السابق، لتبلغ 555.8 مليون دولار، أما النفقات فقد ارتفعت بحوالي 6.5% لتبلغ 403.1 مليون دولار نهاية العام الماضي. وتجدر الإشارة إلى أن عدد المصارف العاملة في فلسطين قد بلغ 15 مصرف مع نهاية العام الماضي، من بينها ثلاثة مصارف اسلامية، وبلغ عدد فروع المصارف المرخصة في فلسطين 309 فرعاً ومكتباً بنهاية العام الماضي، مقارنة مع 16 مصرف و274 فرع في العام 2015.

2. دور القطاع المصرفي في التنمية⁶⁷:

يقوم القطاع المصرفي بدور مهم في توجيه الموارد، ويكمن هذا الدور في طبيعة عمل المصارف المتمثل في استقبال الودائع ومنح الائتمان. وقد تم تحديد خمسة مهام للوساطة المالية هي: توجيه المدخرات، ادارة المخاطر، جمع المعلومات عن الفرص الاستثمارية، مراقبة المقترضين، وتسهيل تبادل البضائع والخدمات.

يكتسب القطاع المصرفي الفلسطيني اهمية خاصة في القطاع المالي الفلسطيني لكونه المكون الاساسي للقطاع المالي. اذ لازالت المؤسسات المالية الاخرى كشرركات التأمين والتمويل التأجيري والرهن العقاري تفتقر الى اطر تنظيمية متينة تنظم عملها وتعمل دورها في الاقتصاد الفلسطيني. كذلك الامر بالنسبة لسوق فلسطين

⁶⁶ معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، تطور القطاع المصرفي وتنافسية خدماته في الاراضي الفلسطينية المحتلة، 2014، ملخص تنفيذي ص xi.

⁶⁷ معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) <http://www.mas.ps/files/server/20151002165317-2.pdf>

للاوراق المالية الذي يتسم بحدائته وصغر حجمه حيث كان مقتصرًا على تداول أسهم عدد محدود من الشركات وتطور الأمر مؤخرًا حين بدأ التداول في بعض السندات (سلطة النقد الفلسطينية، 2011). وعلى الرغم من الدور الهام الذي يلعبه القطاع المصرفي الفلسطيني إلا أنه يعمل في ظل غياب سياسات نقدية مستقلة في المرحلة الحالية بسبب غياب عملة وطنية.

ووضحت الدراسة أن القطاع المصرفي الفلسطيني يؤثر على النشاط الاقتصادي عبر عدة قنوات أبرزها قناة عرض النقوض وتوفير السيولة (وهي غير مكتملة بسبب غياب عملة وطنية) وقناة حشد المدخرات.

3. لمحة عامة عن بنك فلسطين

حرم الاحتلال الإسرائيلي الاقتصاد الفلسطيني من مؤسساته المالية منذ احتلال عام 1967م، فقد أغلقت سلطات الاحتلال جميع البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة وسمحت بفتح فروع للبنوك الإسرائيلية فيها.

وقد كانت التعاملات الإسرائيلية محدودة جداً لأسباب سياسية واقتصادية، كما أن سياستها الائتمانية كانت متشددة جداً حيث أن قروضها لم تزد على 1% من إجمالي الناتج القومي للضفة الغربية وقطاع غزة، وبهذا فقد كانت البنوك الإسرائيلية مركزاً لاستقطاب الودائع وتحويلها إلى الاقتصاد الإسرائيلي بدلاً من أن تكون أداة لتمويل التنمية في الأراضي المحتلة (عبادي، 1997).

وبقيت الأراضي الفلسطينية بدون مؤسسات مالية حتى العام 1981 حين كسب بنك فلسطين قضية قضائية سمح له بموجبها بممارسة العمل المصرفي في قطاع غزة، وبعدها سمحت إسرائيل ضمن اتفاق أردني إسرائيلي بإعادة فتح فروع بنك القاهرة عمان في الضفة الغربية (باستثناء القدس) وفتح البنك فرعته الأول في مدينة نابلس في العام 1986، ثم أتاحت اتفاقية باريس الاقتصادية في العام 1994 إمكانية إنشاء البنوك والمؤسسات المالية في الضفة الغربية وقطاع غزة⁶⁸.

⁶⁸ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا تمهيد تقرير بعنوان: مؤسسات التمويل في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية (<http://info.wafa.ps/aprint.aspx?id=4328>)

تأسس بنك فلسطين في العام 1960 بمدينة غزة، وبأشر أعماله في العاشر من شباط عام 1961 كمؤسسة مالية رائدة تسعى للتهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين مع التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماته لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية. ويعد بنك فلسطين اليوم أكبر البنوك الوطنية، برأس مال يبلغ 195 مليون دولار، ليحافظ على صدارة البنوك العاملة في فلسطين من حيث رأس المال المدفوع وموجودات بلغت حتى نهاية العام الماضي ما قيمته 4.118 مليار دولار. ويعد البنك من أكثر البنوك انتشاراً التي وصلت إلى 67 فرعاً ومكتباً، بالإضافة إلى ما يزيد عن 149 صراف منتشرة في مختلف محافظات الوطن. وبكادر بلغ عدده 1652 موظفة وموظف، يعملون على خدمة أكثر من 890,000 عميل من أفراد، شركات ومؤسسات بمختلف الأنواع والأحجام بالإضافة إلى الفلسطينيين المغتربين، كما بلغت الحصة السوقية للبنك من التسهيلات الائتمانية والودائع للقطاع المصرفي الفلسطيني 32.68% و 29.67% على التوالي⁶⁹.

تطبيقاً لاستراتيجية الحدائة المصرفية والتي من جذورها القيم المؤسسية استمر البنك بالاهتمام بعملية الشمول المالي عبر زيادة حجم الدعم المقدم لمختلف المشاريع الاقتصادية وتم التركيز على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

واشتملت خطط البنك للعام 2016 على تفعيل عدة برامج لتمكين المرأة الفلسطينية عبر تخصيص برامج لتمكين المرأة وتشجيعها للمشاركة الفاعلة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية بقطاعاتها المختلفة، بالإضافة إلى زيادة نسبة توظيف النساء العاملات في البنك.

وقد حاز البنك على جائزة أفضل بنك في العالم في مجال الشمول المالي من مجلة (The Banker) العالمية التابعة لصحيفة الفايننشال تايمز في كانون ثاني 2016، وبتقدير إيجابي من هيئة الأمم المتحدة للمرأة ومنظمة العمل الدولية على سياسة الاهتمام بالتنوع الاجتماعي (حسب موقع البنك الإلكتروني).

ويملك بنك فلسطين المركز الأول والوحيد لإصدار وقبول بطاقات الائتمان والخصم في فلسطين، حيث يعتبر المصدر الوحيد لهذه البطاقات بكافة أنواعها، وقام بتقديم خدمة الإصدار الفورية لبطاقة الخصم

⁶⁹ الموقع الإلكتروني لبنك فلسطين – التقرير السنوي لعام 2016 (https://bop.ps/files/ir/annual_report_16_ar.pdf)

والمشتريات. واستمر البنك بتطوير برنامج خدماته البنكية الالكترونية (بنكي) بنسخته المعدلة (بنكي 2) بما يشمل تطبيق الهاتف المحمول مما أدى إلى زيادة الاقبال على الخدمات الالكترونية.

وقد عمل بنك فلسطين بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على تطبيق الممارسات الفضلى في ادارة المخاطر ليكون بذلك اول مؤسسة فلسطينية تطبق هذه الممارسات، حيث أسس سياسات واجراءات لادارة كافة أنواع المخاطر مما يوفر القاعدة لنظام إدارة كافة أنواع المخاطر على كل المستويات، كما أن وجود نظام فعال وسياسة لإدارة المخاطر له أثر على الاستثمار وزيادة الثقة والاطمئنان والطمأنينة من قبل المودعين.

وفي عام 2005، أدرج سهم بنك فلسطين للتداول في البورصة الفلسطينية، وأصبح الآن ثاني أكبر الشركات المدرجة حيث تبلغ قيمته السوقية 15.24% من إجمالي القيمة السوقية لاسهم الشركات المدرجة في البورصة.

وفي عام 2007، أسس البنك شركة الوساطة للأوراق المالية لتكون الذراع الاستثماري للبنك، كما تعمل الشركة على تقديم خدمات البيع والشراء لاسهم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وبورصات أخرى في الشرق الاوسط، حيث حصلت لفترات متتالية على المركز الأول كأكثر الشركات في استقطاب المستثمرين وحجم التداول من بين ثماني شركات وساطة في فلسطين، وقد أسس البنك في العام 2011 شركة (PalPay) لتطوير منظومة الدفع الالكترونية في فلسطين لتشمل عمليات الشراء لمختلف السلع، ودفع فواتير الخدمات، وشحن الهواتف بمختلف أنواعها عن طريق الانترنت ومن خلال أكبر شبكة يمتلكها البنك لنقاط البيع الالكترونية التي يصل عددها إلى حوالي 6,230 نقطة بيع موزعة على المجال التجارية والفنادق والمطاعم ومراكز الاتصالات والخدمات العامة. في العام 2015 افتتح البنك أول مكتب تمثيلي له خارج فلسطين في مركز دبي المالي العالمي (DIFC). في العام 2016 قام البنك بشراء حصة اضافية في البنك الاسلامي العربي لتصل حصته فيه إلى 52% وذلك بهدف تقديم الخدمات المصرفية الاسلامية والتي بدأت تتمتع بأفاق مستقبلية واسعة⁷⁰.

⁷⁰ التقرير السنوي والبيانات المالية، بنك فلسطين، نبذة عن بنك فلسطين ص 2.

وتقديرًا لدور وإنجاز بنك فلسطين وتميزه بتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية وتطوره الدائم، استمر البنك في العام 2016 في الحصول على جوائز محلية ودولية عديدة، كان من أبرزها؛ حصوله على جائزة (أفضل بنك في فلسطين) من عدة مؤسسات عالمية مرموقة، منها: Euromoney, Emeafinance, The Banker, Global Finance, and Asiamoney.⁷¹

1.3 المستوى الدولي:⁷²

وعلى المستوى الدولي، دشّن بنك فلسطين رسمياً المكتب التمثيلي الأول له خارج الوطن في مركز دبي المالي العالمي في إمارة دبي في الامارات العربية المتحدة خلال الربع الثاني من العام 2016، وأطلق من خلاله مجموعة من الخدمات الاستشارية والاستثمارية للفلسطينيين والمستثمرين المغتربين في منطقة الخليج العربي. وتعد هذه الخطوة بادرة مهمة تؤذن لانطلاقة من دبي نحو فلسطيني المجهركجزء هام من التزام أخالقي للبنك للتواصل وربط الجسور مع أبناء فلسطين في المهجر وتسهيل ارتباطهم بالوطن الام عبر تقديم خدمات استثمارية واستشارية لهم. يستمر العمل على إنجاز افتتاح اول مكتب تمثيلي لبنك عربي في العاصمة سانتياغو في تشيلي خلال العام 2017 ليكتمل الترابط ما بين الجالية في القارة اللاتينية مع وطنهم الام والعالم العربي.

أعداد الموظفين في المصارف العاملة في فلسطين وتقسيماتهم خلال العام 2015:

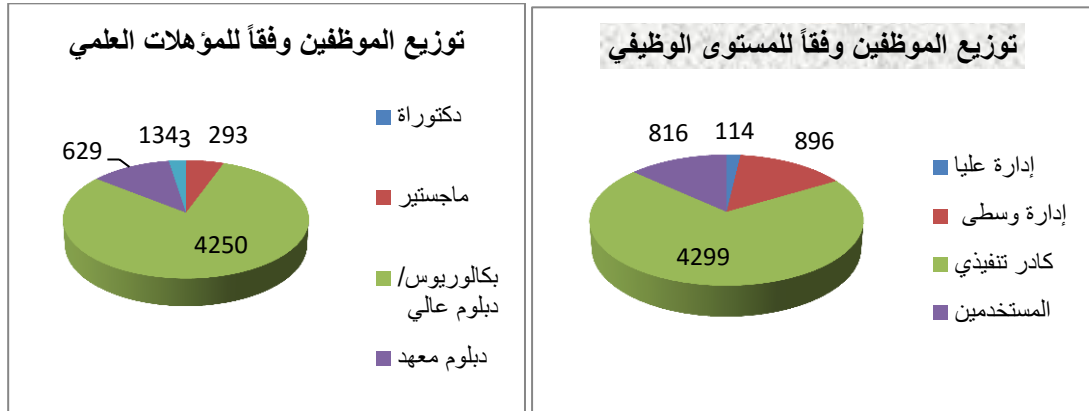
بلغ عدد الموظفين في الجهاز المصرفي في فلسطين ما يقارب 6,125 موظف مع نهاية العام 2015، حيث كانت الحصة الأكبر من عدد الموظفين للكادر التنفيذي لتشكّل 70% من مجموع الموظفين، وعند استثناء فئة المستخدمين، يصبح عدد الموظفين في المصارف العاملة في فلسطين (5,309 موظف)، علماً أن النسبة الأكبر وقد بلغت 80% من حملة البكالوريوس عند تقسيم الموظفين بحسب المؤهلات العلمية⁷³ كما يظهر في الجدول التالي رقم (1):

⁷¹ الموقع الإلكتروني لبنك فلسطين – التقرير السنوي لعام 2016 ص2 (https://bop.ps/files/ir/annual_report_16_ar.pdf)

⁷² الموقع الإلكتروني لبنك فلسطين – التقرير السنوي لعام 2016 كلمة رئيس مجلس الادارة ص8 (https://bop.ps/files/ir/annual_report_16_ar.pdf)

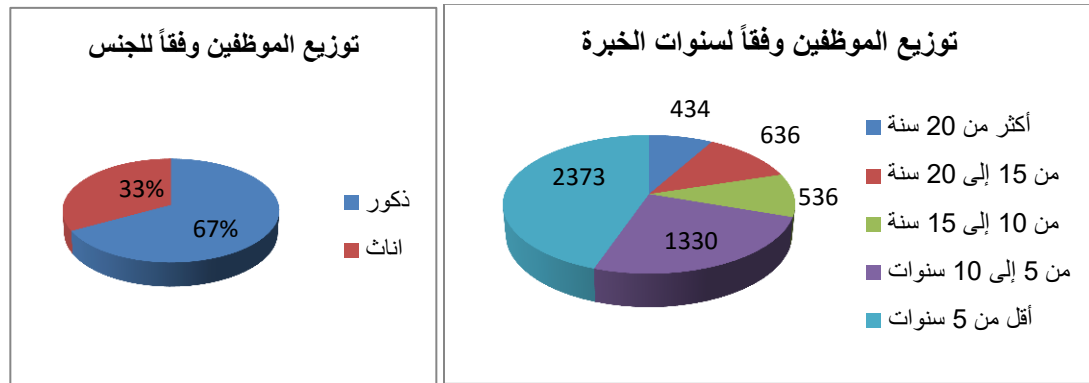
⁷³ جمعية البنوك في فلسطين، الجهاز الوظيفي، الموظفين في القطاع المصرفي الفلسطيني للعام 2015

الجدول رقم (1): اعداد الموظفين في القطاع المصرفي حسب المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية



اما من حيث تقسيم الموظفين بحسب سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر 45% (أقل من 5 سنوات خبرة)، مما يدل على أن الموظفين في القطاع المصرفي بحاجة للتدريب المستمر في مجالات عديدة، وقد بلغ عدد الموظفين من الذكور 3,577، ويشكل 67%، موظف حيث بلغ عدد الإناث 1,732 موظفة بنسبة 33%، ولا تشمل هذه الأرقام الموظفين فئة المستخدمين، كذلك فقد بلغت الاستقالات والإقالات⁷⁴ 389 حسب جدول رقم (2) التالي.

الجدول رقم (2): توزيع الموظفين في القطاع المصرفي حسب سنوات الخبرة والجنس



⁷⁴ جمعية البنوك في فلسطين، الجهاز الوظيفي، الموظفين في القطاع المصرفي الفلسطيني للعام 2015.

2.3 الكادر الوظيفي في بنك فلسطين:

أما فيما يتعلق ببنك فلسطين وهو الأكثر انتشاراً في فلسطين، فقد بلغت حصته السوقية من الودائع 29.67%، وحصته السوقية من التسهيلات المصرفية 32.68%، وبلغت أرباحه الصافية ما يقارب 53 مليون دولار، فيما بلغ عدد موظفي البنك 1,652 موظف خلال العام 2016، مقارنة 1,405 موظف خلال العام 2015، 1280 موظف خلال العام 2014، فيما بلغ عدد الموظفين 1,212 خلال العام 2013.

تجدر الإشارة إلى أن نسبة الإناث العملات في بنك فلسطين قد بلغت 35.9% خلال العام 2016، مقارنة بحوالي 32% في العام 2015، وقد توزع الموظفين وفقاً للمؤهلات العلمية وفقاً للجدول التالي رقم (3) (للعام 2016).
علماً أن النسبة الأكبر كانت لحملة البكالوريوس حيث بلغت 75% من مجموع الموظفين⁷⁵:

الجدول رقم (3): توزيع عدد الموظفين في بنك فلسطين وفقاً للمؤهلات العلمية لسنة 2016

المؤهل العلمي	عدد الموظفين	عدد الموظفين لكل فئة/ مجموع الموظفين
دكتوراه	2	-
الماجستير	66	4%
البكالوريوس	1,233	75%
الدبلوم	131	8%
ثانوية عامة	220	13%

كما ويولي بنك فلسطين أهمية لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وأحد المتطلبات والمرتكزات الرئيسية لازدهار وتطور ونجاح البنك، وقد قام بنك فلسطين بالتركيز على المجالات الأكثر أهمية للقطاع المصرفي (المخاطر، الامتثال، غسيل الأموال، المهارات الإدارية، الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد المالية، إعداد وتأهيل الموظفين الجدد، تعزيز ثقافة تقديم مستوى فائق من جودة خدمة العملاء والجمهور بشكل عام)، وفقاً للتوزيع التالي في جدول رقم (4) والمتعلق بالعام 2016⁷⁶ مجالات التدريب وعدد البرامج وعدد المشاركين ونسبة البرامج من إجمالي النشاطات التدريبية.

⁷⁵ بنك فلسطين، التقرير السنوي والبيانات المالية لعام 2016، رام الله، ص 38

⁷⁶ بنك فلسطين، التقرير السنوي والبيانات المالية لعام 2016، إدارة الموارد البشرية، رام الله، ص 39-42

الجدول رقم (4): مجال التدريب وعدد الورش التدريبية وعدد المشاركين ونسبة البرامج في بنك فلسطين لسنة 2016.

المجال/ موضوع التدريب	عدد البرامج وورش العمل لمنفذة	عدد الموظفين المشاركين	نسبة البرامج من إجمالي النشاطات التدريبية
المهارات الإدارية والسلوكية وإعداد وتأهيل الموظفين الجدد والحاليين	161	2,440	64%
تكنولوجيا المعلومات والهندسة والخدمات اللوجستية والمشتريات	26	176	10.4%
الرقابة والتدقيق والامتثال والمخاطر	24	132	9.6%
التمويل والائتمان المصرفي	19	567	7.6%
التوظيف والاستثمار والمحاسبة والعمليات المصرفية الداخلية والخارجية	21	308	8.4%

حيث بلغت عدد الفعاليات التدريبية 251 فعالية (دورات تدريبية + ورش عمل) خلال العام 2016 بعدد مشاركين بلغ 3,623 مشارك بتكلفة وصلت 482,383 دولار، فيما بلغت عدد الفعاليات التدريبية خلال العام 2015، 237 فعالية تدريبية، بعدد مشاركين 2,598، وتكلفة بلغت 493,564 دولار، وقد شكل التدريب الداخلي (داخل المركز التدريبي التابع للبنك - مركز تدريب بنك فلسطين) 119 فعالية تدريبية 47% من إجمالي الفعاليات التدريبية بعدد مشاركين 2,669 مشارك، و100 فعالية تدريبية تم تنفيذها محلياً بنسبة 39.8% من إجمالي الفعاليات التدريبية بعدد مشاركين 527 مشارك، و20 فعالية تدريبية دولية بنسبة 8% من مجموع الفعاليات التدريبية، وعدد مشاركين مشارك 33، أما التأهيل المصرفي (الشهادات المهنية والدبلوم والتدريب عن بعد) فقد بلغ 12 فعالية تدريبية بنسبة 4.8% من مجموع الفعاليات التدريبية، بعدد مشاركين 394 مشارك⁷⁷.

⁷⁷ بنك فلسطين، التقرير السنوي والبيانات المالية لعام 2016، إدارة الموارد البشرية، رام الله، ص 39-42 مرجع سبق ذكره

3.3 الموارد البشرية:

جذب الكادر البشري من قطاع الشباب:

تولي إدارة البنك اهتماما خاصا بتنمية الكادر البشري داخل البنك والحفاظ على رضى وظيفي عالي وتنوع الخبرات والحرص على ملائمة سياسة التوظيف مع القيم التي قام عليها البنك في الحفاظ على التنوع الاجتماعي وإعطاء الجميع فرص للحصول على وظيفة عادلة بمن فيهم أصحاب الاحتياجات الخاصة اذ ما زال البنك ماض في تعزيز سياسة توظيف 6% في الكادر الوظيفي من ذوي الاحتياجات الخاصة، تماشيا مع السياسة العامة التي يتبعها بنك فلسطين بالتوسع والاستفادة من الخبرات المهنية الموجودة على المستوي المحلي والدولي، وقد بلغ عدد الموظفين 1652 موظف/ة مع نهاية عام 2016، مقارنة مع 1405 موظف/ة بنهاية عام 2015 وذلك بنسبة زيادة 17.58 % موظف/ة⁷⁸.

كما حرص البنك على تعزيز مكانته كجهة عمل مفضلة للباحثين عن فرص عمل في فلسطين بشكل عام وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، فخلال العام 2016 قام البنك بتفعيل مبادراته الاستباقية لاستقطاب أوائل خريجي الجامعات واستقطاب أصحاب الخبرة والمعرفة في شتي مجالات العمل المصرفي، كما لعب بنك فلسطين دورا فعالا وكبيراً في دعم خريجي الشباب الفلسطيني باستمرارية اتفاقية الشراكة مع الصندوق الفلسطيني للتشغيل والحماية الاجتماعية من عام 2015 وحتى منتصف عام 2016 حيث تم تدريب 181 متدرب مدفوعين الاجر مناصفة مع صندوق التشغيل وتم تعيين وتثبيت 154 متدرب على نظام موظفي البنك وذلك تعزيزا للشباب لبناء مستقبل أفضل.

ادماج موظفي البنك التجاري الفلسطيني سابقا مع كادر البنك:

لقد كانت عملية ادماج أكثر من 154 موظف من موظفي البنك التجاري الفلسطيني سابقا ضمن كادر بنك فلسطين ومنحهم جميع الامتيازات والحقوق الخاصة بهم كموظفي بنك فلسطين عملية هامة بالنسبة لدائرة الموارد البشرية حيث تم إنشاء فريق عمل خاص لعملية الادماج وتم إنجاز أكثر من جلسة ترحيب وتدريب للكادر القادم من البنك التجاري الفلسطيني (ونفخر بإدارة الموارد البشرية بتوجه مجلس الادارة والادارة التنفيذية إلى استيعاب هذا العدد الكبير من الموظفين والحفاظ على حقوقهم، لما له من أثر طيب على معنويات الكادر

⁷⁸ الموقع الالكتروني لبنك فلسطين – التقرير السنوي لعام 2016، ص37 (https://bop.ps/files/ir/annual_report_16_ar.pdf)

البشري داخل البنك وحتى للجهات الاخرى المعنية بحقوق الموظفين) هذا ما تم تاكيد بمقابلة مدير الموارد البشرية في البنك.

إنجازات الموارد البشرية:

إنطلاقاً من أهمية العنصر البشري، فقد عمل البنك على تعزيز مستويات الكفاءة ومعدلات الانتاجية لدى كافة الموظفين وحرصاً على تطوير قدراتهم وتحسين مستوى رضاهم بما يمكنهم من أداء مهامهم على الوجه المطلوب، فقد تم خلال العام الماضي تنفيذ أحد المشاريع الاستراتيجية في مقدمتها برنامج إدارة الموارد البشرية الالكتروني الذي يمكن الموظفين من تنفيذ بعض العمليات والخدمات بشكل آلي حيث يتضمن الأنشطة التالية (التعيين – إدارة الخدمة الذاتية للموظفين – إدارة تقييم الاداء – إدارة التعويضات والرواتب) حيث تم تجهيز البيئة والبنية التحتية للمشروع والبدء بالعمل بنظام الخدمة الذاتية للموظفين الذي يستطيع من خلاله الموظف التواصل الكترونياً مع دائرة الموارد البشرية في كافة الامور المتعلقة في شؤونه الوظيفية مثل (الاجازات – المغادرات – الدورات التدريبية – العمل الاضافي – البيانات الشخصية... الخ)⁷⁹.

نسبة تمثيل المرأة في بنك فلسطين:

تفتخر إدارة الموارد البشرية بحصول البنك على تقييم إيجابي من ناحية التدقيق الخاص بالنوع الاجتماعي من قبل هيئة الامم المتحدة للمرأة ومنظمة العمل الدولية وذلك نسبة إلى السياسات الداخلية وإنصاف حقوق الاناث العاملات في البنك وتساوي حقوقهن وواجباتهن مع أقرانهن الذكور من الموظفين، فقد أصبحت نسبة الاناث العاملات في بنك فلسطين في نهاية عام 2016 (35.9) % مقارنة بـ 32% في عام 2015⁸⁰.

⁷⁹ بنك فلسطين، التقرير السنوي والبيانات المالية لعام 2016، إنجازات الموارد البشرية، ص38

⁸⁰ الموقع الالكتروني لبنك فلسطين، التقرير السنوي لعام 2016، نسبة تمثيل المرأة في بنك فلسطين، ص38

4.3 التدريب:

تولي إدارة بنك فلسطين لعملية تنمية وتطوير الموارد البشرية الاهتمام الأكبر، إذ تؤمن بأن تميز وازدهار البنك يرتكز على سياسات وبرامج تنمية وتطوير أداء وقدرات الموارد البشرية. وتشارك دائرة تدريب بنك فلسطين بدور أساسي في هذه التطلعات من خلال توفير وتقديم برامج تدريبية نوعية وربطها بواقع الممارسة الوظيفية، كما حرص بنك فلسطين خلال العام 2016 على توفير الدعم والتوجيه للنشاط التدريبي من أجل تحقيق أهداف وتطلعات البنك الاستراتيجية وكان من شواهد الدعم والتأييد الذي يعكس هذا الاهتمام، التركيز على المجالات الأكثر أهمية للقطاع المصرفي مثل مجالات المخاطر، الامتثال، غسيل الأموال، المهارات الإدارية، الاستثمار والتوظيف في إعداد وتأهيل الموظفين الجدد وصولاً إلى تعزيز ثقافة تقديم الامثل للموارد المالية وأخيراً مستوى فائق من جودة الخدمة للعملاء والجمهور بشكل عام⁸¹ وقد تنوع التدريب في مجالات تدريبية مختلفة منها.

- مجالات المهارات الإدارية والسلوكية وإعداد وتأهيل الموظفين الجدد والحاليين نفذ البنك 161 برنامجاً تدريبي وورشات عمل، وبمشاركة 2440 موظف وموظفة وقد شكلت هذه البرامج نسبة 64% من إجمالي النشاطات التدريبية.
- مجالات تكنولوجيا المعلومات والهندسة والخدمات اللوجستية والمشتريات نفذ البنك 26 برنامجاً تدريبي، وبمشاركة 176 موظف وموظفة وقد شكلت هذه البرامج نسبة 10.4% من إجمالي النشاطات التدريبية.
- مجالات الرقابة والتدقيق والامتثال والمخاطر نفذ البنك 24 برنامجاً تدريبي، وبمشاركة 132 موظف وموظفة وقد شكلت هذه البرامج نسبة 9.6% من إجمالي النشاطات التدريبية.
- مجالات التمويل والائتمان المصرفي نفذ البنك 19 برنامجاً تدريبي، وبمشاركة 567 موظف وموظفة وقد شكلت هذه البرامج نسبة 7.6% من إجمالي النشاطات التدريبية.
- مجالات التوظيف والاستثمار والمحاسبة والعمليات المصرفية الداخلية والخارجية نفذ البنك 21 برنامجاً تدريبي، وبمشاركة 308 موظف وموظفة وقد شكلت هذه البرامج نسبة 4.8% من إجمالي النشاطات التدريبية.

⁸¹ الموقع الإلكتروني لبنك فلسطين – التقرير السنوي لعام 2016، إدارة الموارد البشرية، ص 39-42 (https://bop.ps/files/ir/annual_report_16_ar.pdf)

- مجال المسؤولية الاجتماعية ساهم البنك في عقد التدريب التعاوني للجامعات الفلسطينية، إذ نفذ البنك خلال العام 2016 ثلاث فعاليات تدريبية من خلال برنامج بنكي للتدريب لثلاث جامعات حيث استفاد من هذا البرنامج ما يقارب 126 طالبة وطالب من الملتحقين في المستوى الثالث والرابع في كلية التجارة بشعبها الثالثة: المحاسبة والاقتصاد وإدارة الاعمال.

الفصل السادس : الاجراءات المنهجية للدراة الميدانية

1. عينة ومنهجية البحث:

صُممت عينة البحث على اساس انها دراسة استقصائية متعددة المؤشرات لتوفير تقديرات لعدد كبير من المؤشرات المتعلقة بحالة سحب العينة والتي تم على اساسها سحب العينة من موظفي بنك فلسطين (حسب الجدول التالي ادناه). وقد تم تحديد الادارات والفروع والادارة العامة ومراكز التدريب في دولة فلسطين داخل كل فئة باعتبارها تمثل طبقة من طبقات العينات الرئيسية، وتم اختيار العينة على اساس عينة طبقية تخدم وتمثل مجتمع البحث لتخدم فرضيات البحث في مجتمع الاعمال الفلسطيني وتحديدأ بنك فلسطين وفقاً لمجموعة احصائية للمجتمعات الصغيرة والتي على اساسها تم سحب العينة، وتم اختيار عدد محدد من المستهدفين بصورة منتظمة مع احتمال يتناسب مع الحجم؛ وقد تم اختيار ما مجموعه 360 عينة من موظفي البنك في الادارات المختلفة والفروع والجهات طالبة التدريب والمدربين ومراكز وشركات التدريب العاملة في دولة فلسطين. وبعد إجراء قائمة عامة بموظفي البنك و تصنيفهم وتقسيمهم تم سحب العينة العشوائية بناءً على ذلك، يذكر بأنه تم اختيار عينة منهجية عشوائية تتألف من 306 من الموظفين العاملين في بنك فلسطين في كل الفروع في المدن الفلسطينية المختلفة الضفة الغربية وقطاع غزة بالإضافة لموظفي مبنى الادارة العامة في مدينة رام الله وتم اضافة مجموعة أخرى من المشاركين من الادارات المختلفة والفروع؛ واصبحت العينة النهائية تشكل 360 مشترك.

وتصنف عينة البحث على اساس انها طبقية عشوائية، وقد تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة من العينات من اجل المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من افراد المجتمع الاصلي في البحث، ولمنع الباحث من جعل النتائج متحيزة بتأثيره في اختيار الوحدات المختلفة.

الجدول التالي رقم (5) يظهر العينة وتفصيلها حسب حجم مجتمع البحث ودرجة الثقة وهامش الخطأ والتباين. الجدول رقم (5): حجم العينة في مجتمع البحث في بنك فلسطين ودرجة الثقة وهامش الخطأ

حجم المجتمع (N)	1,499
درجة الثقة (z)	1.96
هامش الخطأ (E)	0.05
التباين (pq)	0.50.5*

وبالنسبة لحجم العينة فقد ظهرت حسب المعادلة التالية:

$$306 = n = Nz^2pq / (E^2(N-1) + z^2pq)$$

الجدول رقم (6) الطريقة الاحصائية التي تم احتساب العينة على اساسها:

Estimating the required sample size for surveys measuring proportions		تقدير حجم العينة المطلوبة للدراسات التي تقيس النسب		
	Enter data in green area below	ادخل البيانات بالمنطقة الخضراء ادناه		
				Domain النطاق
N (population size) (حجم السكان)	1,499	Required sample size = حجم العينة المطلوب	306	
z (confidence level) (مستوى الثقة)	1.96			
E (+- error) (-+ خطأ)	0.05			
p	0.5			
q	0.5			
Use the following values of z for different levels of confidence: استخدم التالية لمستويات مختلفة من الثقة: Z قيم				
			z	level of confidence مستوى الثقة
			2.58	99%
			1.96	95%
			1.645	90%
Formula used: المعادلة المستخدمة:				
$n = Nz^2pq / (E^2(N-1) + z^2pq)$		Normal approximation to the hypergeometric تقريب طبيعي للهندسة		

تعريفات العينة الظاهرة في الجداول السابقة وهي:

- أ. الانحراف المعياري (Standard deviation): يعرف في الإحصاء بنظرية الاحتمالات وأنه القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية.
- ب. المنوال (Mode): يعرف في الإحصاء على أنه القيمة الأكثر تكراراً في مجموعة من البيانات، أو في فضاء احتمالي.
- ت. الوسط الحسابي: ويسمى أيضاً بالمتوسط الحسابي و من أسمائه أيضاً المعدل، وهو عبارة عن مجموع مفردات مجتمع أو عينة مقسوماً على عددها.
- ث. وبخصوص تعريفات المقياس

1. = مطلقاً

2. = نادراً

3. = أحياناً

4. = غالباً

5. = دائماً

2. الإستبانة:

لقد تم استخدام أربع مجموعات من الاستبانة في هذا البحث وهي: (1) استبانة المديرين وقد أُستخدمت لجمع المعلومات الخاصة بالمديرين ومنهجيتهم في العمل وإدارة وتنفيذ برامج التدريب؛ (2) استبانة شركات ومؤسسات ومعاهد التدريب العاملة في مجال الاستشارات الإدارية والتدريب في دولة فلسطين؛ (3) استبانة الموظفين العاملين في إدارات وفروع البنك في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ (4) استبانة الجهات طالبة التدريب في بنك فلسطين من إدارات وفروع وإدارة عامة.

1. شملت استبانة المدربين على مجموعة من الاسئلة حوالي (29سؤال) من النوع المغلق ومن هذه الاسئلة :

- هنالك تخطيط مسبق للعملية التدريبية سواء على صعيد المؤسسات طالبة التدريب او المؤسسات مقدمة التدريب
- امتلك الصلاحية الكافية في تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يناسب الاحتياج التدريبي
- لدور المشرف الاداري على البرنامج التدريبي اثر كبير في تذليل الصعوبات والعقبات وحل المشكلات اللوجستية المتعلقة بالبرنامج التدريبي
- احرص على تطوير ذاتي بشكل مستمر من خلال الاطلاع المستمر على التطورات وتحديث موادى التدريبية واساليبي وادواتي واحرص على المشاركة في برامج تدريب واعداد المدربين بشكل شمولي ومستمر
- امتلك القدرة على تحديد النقطة الساخنة واستخدام مهارة كسر الجليد لتجاوزها

2. استبانة الشركات والمؤسسات والمعاهد المزودة لخدمات التدريب وقد شملت على مجموعة كبيرة من الاسئلة المغلقة وبعض الاسئلة المفتوحة حوالي (18 سؤال) ومن هذه الاسئلة:

- هنالك مرونة في اعداد البرامج التدريبية بحيث تسمح بامكانية التعديل حسب الظروف والحاجات والامكانيات. بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التدريبية المتبعة والتي تناسب الموقف
- المؤسسات طالبة التدريب تبدي تعاون في مجال التواصل لقياس الاثر التدريبي بعد مدة متفق عليها من تنفيذ العمل من خلال الاستمرارية، الشمولية، المشاركة وتوفير التغذية الراجعة .
- لدينا رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق (ادارة المعرفة) ادارة المعرفة: تنمية المعارف ومهارات التطبيق
- لدينا دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية المقترحة وادوات لمتابعة تنفيذها.
- هنالك حقائب تدريبية معدة ومصممة ضمن اعلى المعايير الدولية المعتمدة وضمن معايير جودة التدريب والتعلم (STANDARD OF TRAINING &LEARNING QUALITY) SOLTQ

3. استبانة الموظفين وقد تم تسليم هذه الاستبانة لعدد من الموظفين بصورة عشوائية في الفروع والادارات المختلفة وفقاً لمنهجية العينة سابقة الذكر، الاستبانة شملت على مجموعة من الاسئلة المغلقة حوالي (18 سؤال) ومن هذه الاسئلة:

- ساعدت البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد في مجال عملي بمعنى ساهمت البرامج التدريبية في تحقيق ما هو اكثر من المتوقع منها مسبقا
- ساهم التدريب على زيادة مقدرتي في نقل المعرفة والقيمة المضافة المكتسبة الى فريق العمل استطيع ايصال مخرجات التدريب الى الفريق الذي اعمل معه
- اتفقت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تحقيق اهداف الوظيفة التي اشغلها الاهداف المعدة مسبقا للموظف من واقع مسماه الوظيفي ووصفه الوظيفي
- اشعر برضا رئيسي المباشر نتيجة زيادة حجم ونوعية ادائي في العمل
- ساهمت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تنمية ادارة المعرفة لدي ولم تنصب على اكتساب المعرفة فقط تنمية معارف+تنمية مهارات التطبيق+توجيه سلوكيات واتجاهات الاداء

4. استبانة الجهات طالبة التدريب من بنك فلسطين، من ادارات وفروع البنك في الضفة الغربية وقطاع غزة وقد تم تسليم هذه الاستبانة وفقاً لمنهجية البحث الموضوعية وشملت هذه الاستبانة على اسئلة مغلقة مجموعها (19 سؤال) ومن هذه الاسئلة:

- هنالك خطة لقياس معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات العاملين للتعرف على الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية (اختبار قبلي)
- نعتقد ان مراكز ومعاهد التدريب والاستشارات والتطوير تمتلك خطط تدريبية واساليب وادوات تؤدي الى رفع مستويات الاداء وتحقيق احتياجاتنا التدريبية بكفاءة ومهنية ومصداقية عالية

3. معالجة البيانات:

تم إدخال جميع الاستبانات باستخدام أجهزة الكمبيوتر المكتبية وباستخدام برنامج (Excel)، وقد تم تنفيذ عملية إدخال البيانات والتأكد منها ومن نتائجها أكثر من مرة وذلك من أجل ضمان الجودة واحكام البيانات المدخلة بدقة وحرص شديد، وقد تم إدخال جميع الاستبانات بشكل مزدوج واجراء الفحوص اللازمة عليها من أجل الحصول على البيانات المطلوبة بشكل موضوعي وعملي دقيق. وقد تم استخدام البرامج القياسية المتخصصة والتي تم وضعها في إطار البرنامج المحوسب واخيراً قد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المعمول به في البحوث الاجتماعية والاحصائية بشكل عام.

4. طبقات البحث (العينة):

انقسمت العينة الى اربع اقسام رئيسية غطت مجموعات البحث المطلوبة وجاءت النتائج الاولية حسب النسب المرفقة التالية:

المتدربون:

تم توزيع هذه الاستبانة على 169 مستجيب منهم 59.76% ذكور، أغلبيتهم (58.33%) تتراوح اعمارهم بين ال26 وال35 عاماً، بينما يبلغ ربعهم تماماً اقل من 25 عاماً. تحمل الاغلبية الساحقة (85.8%) من المستجيبين على هذه الاستمارة درجة البكالوريوس كما ويحمل 7.69% درجة الماجستير، بينما يحمل 1.18% الدبلوم العالي ويحمل البقية مؤهلات أقل. توزعت سنوات الخبرة على أربعة فئات حيث أجاب 22.49% أنهم يعملون منذ أقل من سنتين بينما أجاب 26.63% أن سنوات خبرتهم تتراوح بين 3-5 سنوات كما أجاب 21.3% أنهم يعملون منذ 6-8 سنوات وأجاب البقية أنهم يمتلكون أكثر من 9 سنوات من الخبرة. أجاب حوالي نصف العينة أنهم حصلوا على أكثر من 7 تدريبات في البنك بينما أجاب 20.83% من المستجيبين أنهم حصلوا على دورتين أو أقل مثلهم أنهم حصلوا على 3-4 دورات تدريبية أما البقية فقد اجابوا ب 5-6 دورات تدريبية.

المدرّبون:

تم توزيع استمارة المدرّبون على 34 مستجيب، يصنف 35.29% منهم على أنهم خبراء، كما ويصنف 29.41% على أنهم محترفون كما وتصنف نفس النسبة على أنهم مبتدؤون أما البقية فيصنفون على أنهم استشاريون، أفاد 38.24% من العينة أنهم قدموا تدريبات مصرفية بينما أقر 32.35% أنهم قدموا تدريبات ادارية بينما قال 23.53% أنهم قدموا

تدريبات شاملة بينما قدمت البقية تدريبات مالية على حد قولهم. تراوحت سنوات الخبرة للمدربين بين السنة وبلغت اقصاها 44 سنة وتراوحت سنوات خبرة المعظم حول الـ 5 سنوات. أفاد ثلثي العينة أنهم قدموا تدريبات خارجية بينما أفاد 29.41% أنهم قدموا تدريبات داخلية وخارجية بينما أقر البقية بأنهم قدموا تدريبات خارجية فقط.

الجهات مقدمة التدريب:

تم توزيع استمارة الجهات مقدمة التدريب على 22 مستجيب في ثلاث مجالات حيث أفاد 40.91% من المستجيبين أن التدريبات كانت في المجال التدريبي بينما قال 36.36% أن التدريبات قدمت في مجال الاستشارات، وأفاد 4.55% أن التدريبات قدمت في مجال التطوير وأجابت بقية العينة أن التدريبات قدمت في المجالات الثلاثة مجتمعة. تراوحت سنوات الخبرة في العمل من 5 إلى 39 سنة بينما تراوحت سنوات خبرة المعظم حول الـ 20 سنة، أفاد مقدمو التدريب أن 63.64% من العينة قدموا تدريبات داخلية وخارجية، كما أفاد 22.73% أنهم قدموا تدريبات داخلية فقط، بينما أفاد 4.55% أنهم قدموا تدريبات خارجية فقط في حين امتنع 9.09% عن الإجابة. أفصح 54.55% عن أنهم ينتمون إلى القطاع الخاص في حين أفاد البقية أنهم ينتمون إلى القطاع الخاص والعام معاً.

الجهات طالبة التدريب:

وزعت الاستبانة على 134 مستجيب في بنك فلسطين، من مختلف الدوائر و كانت النسب العظمى 11.19% لدائرة الخدمات و 11.19% لدائرة تطوير البرامج والمنتجات ودائرة الحوالات.

الفصل السابع : تحليل المعطيات والبيانات الميدانية

1. تحليل الفرضيات

لقد قمنا بتفريغ الاستبانات على برامج (SPSS. Excel) وحصلنا على النتائج الاحصائية التالية والتي بمجملها تخدم الفرضيات الاربعة المستهدفة في مجتمع البحث، والجداول التالية تحمل ش: تشير الى الشريحة، وس: تشير الى السؤال، وسوف يتناول الباحث كل فرضية على حدا كما يلي:

الفرضية الاولى:

يظهر الجدو التالي رقم (7) فحص الفرضية رقم (1) وهي : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاداري والاداء الامثل للموارد البشرية وتطوير مفهوم التنمية المستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني ودعم الاقتصاد . وهو مقسم الى 8 خانات، الخانة الاولى تعنى بشريحة مجتمع البحث والتي يطلق عليها الجهات طالبة التدريب (1) والشريحة الثانية (2) الجهات مقدمة التدريب، والشريحة الثالثة (3) شريحة المتدربين، وشريحة رقم (4) شريحة المدربين.

وقد تم عمل التقاطعات للاسئلة المطروحة حسب الشرائح والاسئلة المذكورة وكانت النتائج مصنفة حسب (دائماً، غالباً، احياناً، اطلاقاً، لا اعرف) كما يلي:

الجدول رقم (7): فحص الفرضية الاولى

الشريحة	السؤال	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	اطلاقاً	لا اعرف
1	7	35.07	41.79	11.94	6.72	3.73	0,75
	8	28.36	37.31	18.66	7.46	6.72	1.49
	11	11.94	37.31	26.87	11.19	11.94	0.75
	12	11.94	32.84	29.1	16.42	8.96	0.75
	13	5.97	29.85	31.34	17.91	12.69	2.42
	14	11.94	31.34	33.58	11.94	8.96	2.42
	18	16.42	37.41	22.39	9.7	11.94	2.42
	19	12.69	31.61	27.61	10.45	14.93	2.99
2	12	50.00	36.36	13.64	0	0	0
	13	59.09	27.27	13.64	0	0	0

0	0.6	2.41	12.65	48.8	35.54	6	3
0	1.2	4.19	10.78	45.51	38.32	7	
0	1.79	3.57	26.19	39.88	28.57	10	
0	1.79	0.6	17.26	42.86	37.5	11	
0	1.2	4.79	17.96	48.5	27.54	12	
0	2.4	3.59	21.56	38.32	34.13	15	
0	0	0	11.76	50.0	38.24	6	4
0	0	2.95	11.76	76.47	8.82	29	
13.98	88.85	113.89	346.93	732.96	492.06		المجموع
0.78	4.94	6.33	19.27	40.72	27.34		المعدل

من نتائج الجدول اعلاه نجد ما يلي:

دائما 27.34% غالبا 40.73% احيانا 19.29%

نادرا 6.33% اطلاقا 4.94% لا اعرف 1%

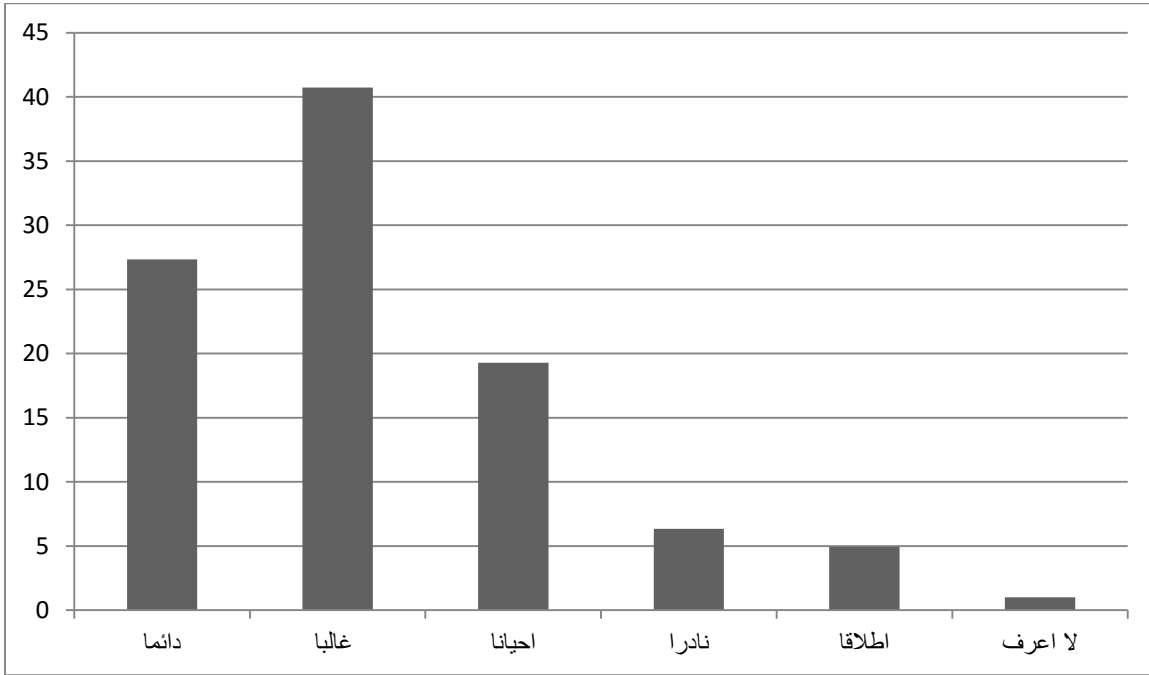
وإذا قسمنا شرائح المعرفة إلى مجموعتين

المجموعة الاولى: دائما وغالبا و احيانا نرى انها تشكل نسبة 87.36%

المجموعة الثانية نادرا واطلاقا ولا اعرف تشكل نسبة 12.64%

وبما ان المجموعة الاولى تدعم صحة الفرضية بنسبة 87.36% اذا نرى انه فعلا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الاداري والاداء الامثل للموارد البشرية وتطوير مفهوم التنمية المستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني ودعم الاقتصاد .

الجدول رقم (8): نتائج الفرضية الاولى



النتيجة:

الجدول اعلاه رقم (8) يظهر بأن الصفة التي تحمل دائماً وغالباً واحياناً جاءت حوالي 87.36% وهذا يدل ويؤكد على التنمية: حيث نرى ان التدريب الاداري يؤدي الى اداء امثل للموارد البشرية ويطور مفهوم التنمية المستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني ودعم الاقتصاد

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية ما بين استراتيجية التدريب وما تكونه العملية التدريبية من مناهج و برامج وخدمات تدريبية ونجاح وتطوير الموارد البشرية حسب الجدول التالي رقم (9).

الجدول رقم (9): فحص الفرضية الثانية

الشريحة	السؤال	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	اطلاقا	لا اعرف
1	9	.1617	31.34	30.6	9.7	8.96	2.24
	10	21.64	35.07	24.63	8.96	8.96	.75
	15	20.9	29.1	20.9	18.66	8.21	2.24
	16	32.09	32.84	19.4	11.94	2.99	0.75
	17	21.64	46.27	19.4	8.96	2.24	1.49
2	7	36.36	45.45	13.64	0.00	4.55	0.00
	8	68.18	31.82	0.00	0.00	0.00	0.00
	9	54.55	36.36	9.09	0.00	0.00	0.00
	01	27.27	13.64	9.09	.000	.000	00.0
	11	50.00	45.45	4.55	.000	.000	0.00
	14	22.73	36.36	40.91	0.00	000.	.000
	18	54.55	31.82	4.55	4.55	4.55	.000
3	14	23.35	37.13	25.15	.983	5.39	.000
	61	26.19	8.214	19.64	2.98	2.96	.000
	71	32.14	49.4	15.48	1.19	1.79	.000
4	8	38.24	41.18	17.65	2.49	0.00	.000
	9	44.12	44.12	1.761	.000	.000	.000
	10	23.53	38.24	26.47	11.76	.000	.000
	11	29.41	52.94	14.71	2.94	0.00	0.00
	12	17.65	61.76	20.59	0.00	0.00	0.00
	14	32.35	47.06	17.65	2.94	0.00	0.00
	25	23.53	67.65	5.88	2.94	0.00	0.00
المجموع		717.58	903.21	371.47	93.99	50.6	7.47
المعدل		32.617	41.055	16.897	4.272	2.3	3390.

من نتائج الجدول اعلاه نجد ما يلي:

دائماً 32.62% غالباً 41.06% احياناً 16.90% نادراً 4.30% اطلاقاً 2.30% لا اعرف 0.40%

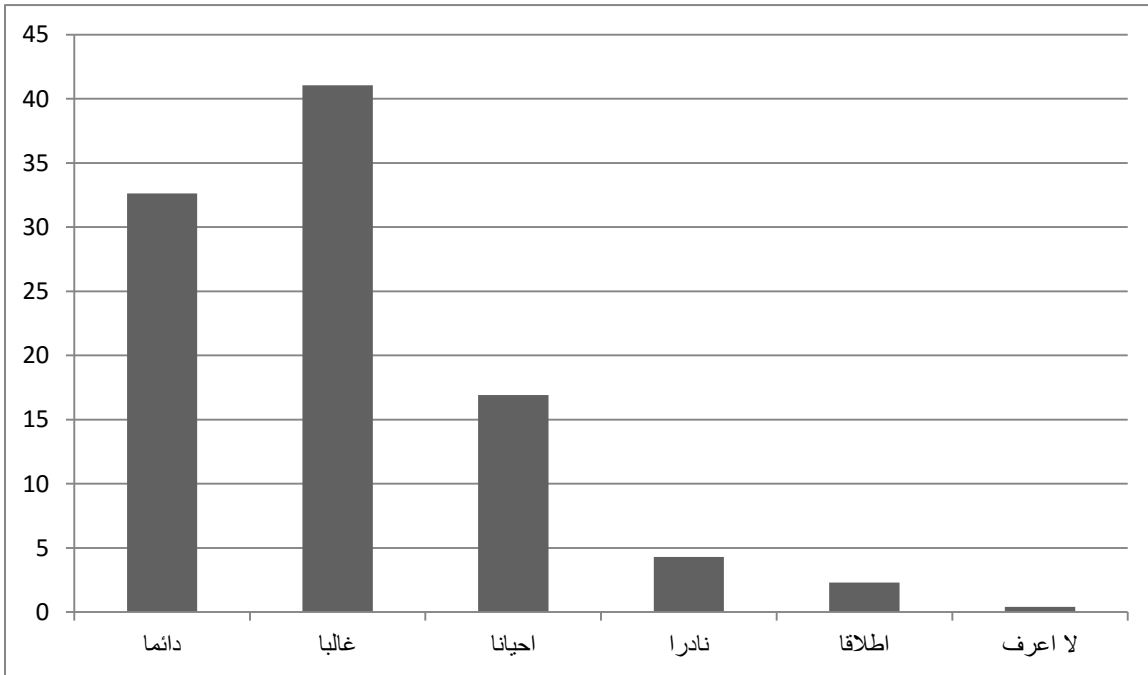
وإذا قسمنا شرائح المعرفة الى مجموعتين

المجموعة الاولى دائماً وغالباً و احياناً نرى انها تشكل نسبة 91%

المجموعة الثانية نادراً و اطلاقاً ولا اعرف نرى انها تشكل نسبة 9%

وبما ان المجموعة الاولى تدعم صحة الفرضية بنسبة 91% اذا نرى انه فعلاً هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وما تكونه العملية التدريبية من مناهج وبرامج وخدمات تدريبية ونجاح وتطوير الموارد البشرية.

الجدول رقم (10): نتائج الفرضية الثانية



النتيجة:

أكد الجدول السابق رقم (10) الصفة التي تأخذ دائماً وغالباً و احياناً والتي شكلت 91% من مجتمع البحث وجاءت النتيجة ما يلي:

إن العملية التدريبية هي عملية استراتيجية في مجتمع الاعمال الفلسطيني بكافة مكوناتها تؤدي فعلاً الى نجاح تطوير الموارد البشرية .

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وبين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في مجتمع الاعمال حسب الجدول التالي رقم (11).

الجدول رقم (11): فحص الفرضية الثالثة

الشريحة	السؤال	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	اطلاقا	لا اعرف
2	16	68.18	31.82	0.00	0.00	0.00	0.00
	17	59.09	13.64	9.09	9.09	9.09	0.00
	18	36.9	42.26	16.07	3.57	1.19	0.00
3	7	38.24	55.88	5.88	0.00	0.00	0.00
	15	61.76	35.29	2.94	0.00	0.00	0.00
	17	38.24	52.94	5.88	2.94	0.00	0.00
	18	26.47	55.88	14.71	2.94	0.00	0.00
	19	61.76	38.24	0.00	0.00	0.00	0.00
	20	44.12	26.59	20.59	0.00	5.88	2.94
	21	52.94	41.18	5.88	0.00	0.00	0.00
	22	20.59	47.06	20.59	2.94	8.82	0.00
	23	35.29	44.12	5.88	5.88	2.94	5.88
	24	29.41	55.88	11.76	2.94	0.00	0.00
	26	44.12	52.94	2.94	0.00	0.00	0.00
	27	20.59	50.00	26.47	2.94	0.00	0.00
	28	35.29	55.88	8.82	0.00	0.00	0.00
المجموع		662.99	669.6	157.5	33.24	27.92	8.82
المعدل		41.44	43.72	9.84	2.08	1.745	0.55

من نتائج الجدول اعلاه نجد ما يلي:

دائماً 41.44% غالباً 43.73% احياناً 9.9% نادراً 2.08% اطلاقاً 1.8% لا اعرف 0.55%

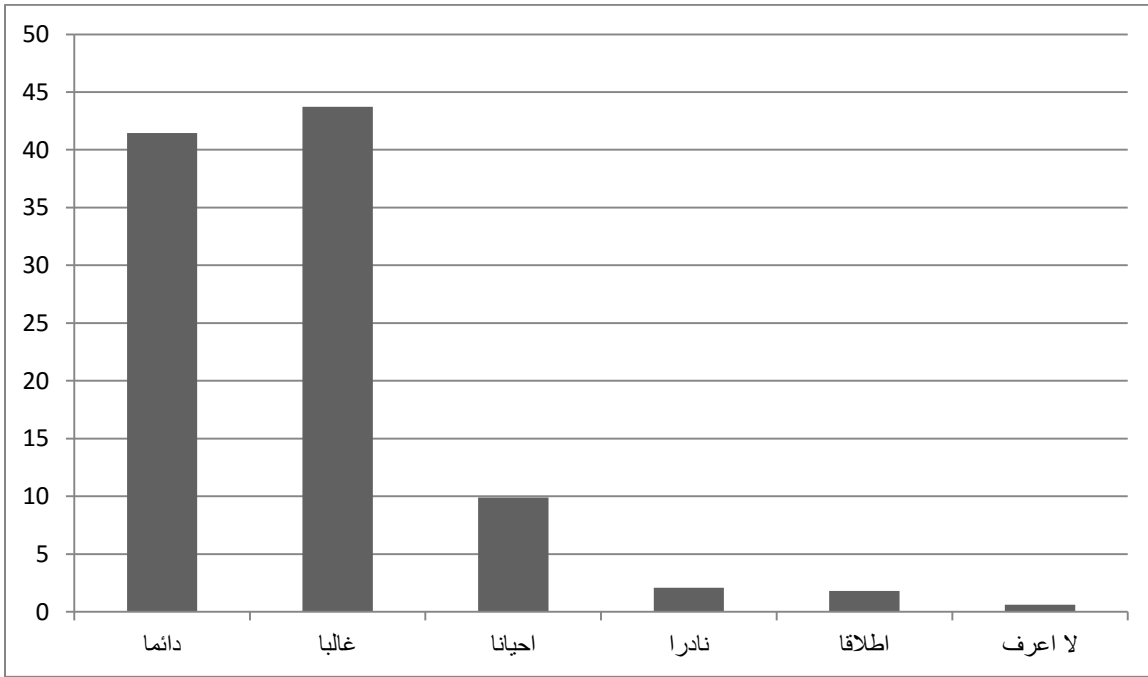
وإذا قسمنا شرائح المعرفة الى مجموعتين

المجموعة الاولى دائماً غالباً و احياناً نجد انها تشكل نسبة 95%

المجموعة الثانية نادراً اطلاقاً لا اعرف تشكل نسبة 5%

وبما ان المجموعة الاولى تدعم صحة الفرضية بنسبة 95% اذا نرى انه فعلاً هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين ورغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في مجتمع الاعمال .

الجدول رقم (12): نتائج الفرضية الثالثة:



النتيجة:

الجدول اعلاه رقم (12) بخصوص الفرضية رقم (3) أكدت نسبة دائماً وغالباً و احياناً ب 95% فهذا يعيد ويؤكد الدور الايجابي للفرضية الثالثة والتي كانت النتيجة:
ان كفاءة المدربين ورغبة المتدربين في التدريب حاضرة بقوة في مجتمع الاعمال الفلسطيني.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية التدريب وتمكين مجتمع الاعمال من التنمية المستدامة حسب الجدول التالي رقم (13).

الجدول رقم (13): فحص الفرضية الرابعه

الشريحة	السؤال	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	اطلاقا	لا اعرف
2	15	22.73	36.36	40.91	0.00	0.00	0.00
3	8	38.69	40.48	17.86	1.79	1.19	0.00
	9	38.32	46.71	11.38	2.4	1.2	0.00
	10	28.57	39.88	26.19	3.57	1.79	0.00
	11	37.50	42.86	17.26	0.6	1.79	0.00
	12	27.54	48.5	17.96	4.79	1.2	0.00
	13	35.54	43.37	15.66	4.22	1.2	0.00
	18	36.90	42.26	16.07	3.57	1.19	0.00
4	13	32.35	44.12	17.65	2.94	2.94	0.00
	16	41.18	52.94	5.88	0.00	0.00	0.00
المجموع		339.32	437.78	189.820	2388	12.5	0.00
المعدل		33.93	43.78	18.98	2.38	1.25	0.00

من نتائج الجدول اعلاه نرى ما يلي

دائما 33.93% غالبا 43.78% احيانا 18.98%

نادرا 2.38% اطلاقا 1.25% لا اعرف 1.25%

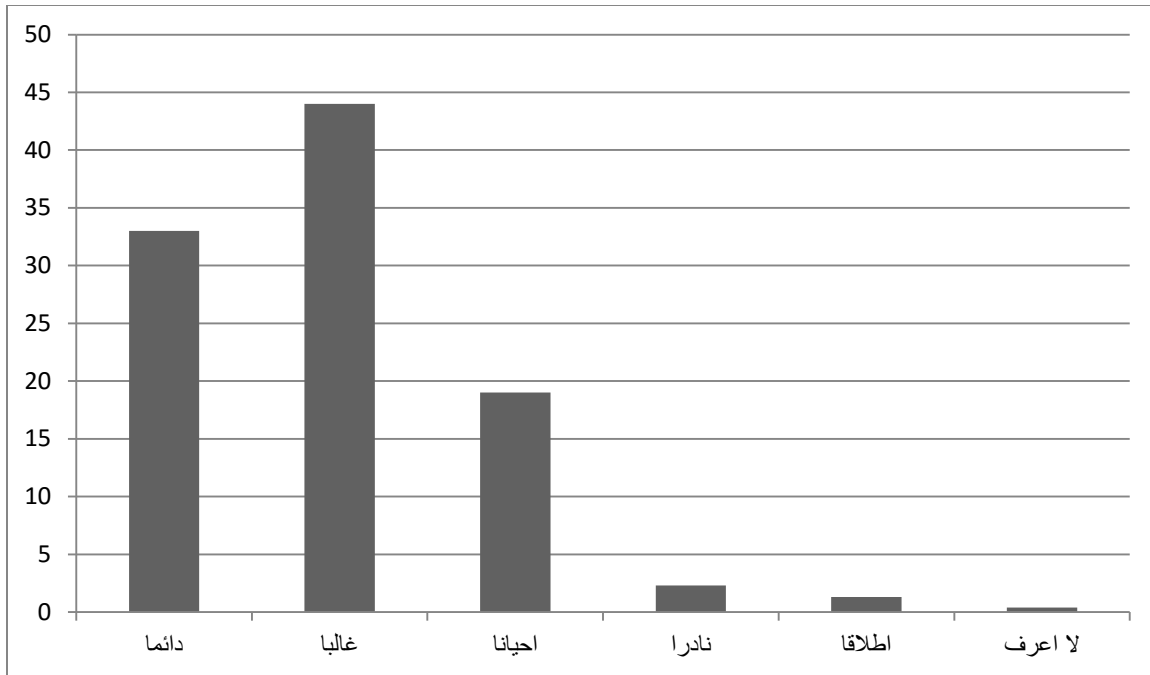
وإذا قسمنا شرائح المعرفة الى مجموعتين

المجموعة الاولى دائما غالبا و احيانا نرى انها تشكل نسبة 96%

المجموعة الثانية نادرا اطلاقا ولا اعرف تشكل نسبة 4%

وبما ان المجموعة الاولى تدعم صحة الفرضية بنسبة 96% اذا نرى انه هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية التدريب وتمكين مجتمع الاعمال من التنمية المستدامة.

الجدول رقم (14): نتائج الفرضية الرابعة



النتيجة:

الجدول اعلاه رقم (14) أكد الفرضية الرابعة بنسبة 96% من جهة دائماً وغالباً وحياناً وكانت النتيجة : ان فعالية التدريب تمكن مجتمع الاعمال الفلسطيني من التنمية المستدامة .

جدول رقم (16) تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب

نتواصل مع المؤسسات طالبة التدريب لنتمكن من دراسة الهياكل والبنى والانماط التنظيمية والادارية فيها لتحديد نوعية التدريب اللازم لها والذي يعالج الفجوة فيما بين ما هو قائم ومستهدف.	هنالك معرفة وخبرة تامة لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقدرتنا على تحليل التنظيم والعمليات والافراد. التنظيم: على مستوى المؤسسة من حيث البرامج الادارية والسلوكية العمليات: على مستوى المنتجات والخدمات وطرق تقديمها من حيث البرامج المالية والمصرفية الافراد: من حيث البرامج السلوكية للفراد	
22	22	العدد الكلي
0	0	غير مستجيبين
4.36	4.45	الوسط الحسابي
5	5	المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)
.727	.739	الانحراف المعياري

جدول رقم (17) تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة المتدربين

ارتبطت البرامج التدريبية بمجال عملي وكنت مستهدفا فعلا	انعكست مشاركتي في البرامج التدريبية على التطبيق الفعلي في عملي وادائي	ساعدت البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد في مجال عملي بمعنى ساهمت البرامج التدريبية في تحقيق ما هو اكثر من المتوقع منها مسبقا	ساهم التدريب على زيادة مقدرتي في نقل المعرفة والقيمة المضافة المكتسبة الى فريق العمل استطيع ايصال مخرجات التدريب الى الفريق الذي اعلم معه	ساهم التدريب في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بمعنى التطبيق التقني والفي مثل ادارة الحاسوب والانظمة العاملة	اشعر برضى رئيسي المباشر نتيجة زيادة حجم ونوعية ادائي في العمل	
166	167	168	168	167	167	العدد الكلي
3	2	1	1	2	2	غير مستجيبين
4.1627	4.1557	3.8988	4.1369	3.9641	3.9820	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)
.78086	.86412	.91978	.84716	.87048	.95988	الانحراف المعياري

جدول رقم (18) تأكيد الفرضية الاولى حسب شريحة المديرين:

اعتمد ان التدريب لدينا يعتبر ثقافة تسود في مؤسساتنا ويساهم في احداث تنمية مستدامة بمجتمع الاعمال الفلسطيني	المؤسسات والمعاهد والمراكز مقدمة التدريب تمارس التدريب والتطوير الاداري التفاعلي لاحداث تنمية مستدامة بمجتمعات الاعمال وتتصف بالمهنية والحدائة والمصداقية	
34	34	العدد الكلي
0	0	غير مستجيبين
4.26	3.91	الوسط الحسابي
4	4	المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)
.666	.570	الانحراف المعياري

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وما تكونه العملية التدريبية من مناهج وبرامج وخدمات تدريبية ونجاح وتطوير الموارد البشرية حسب الجداول التالية.

جدول رقم (19) تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة الجهات طالبة التدريب

العدد الكلي	نعتقد ان مراكز ومعاهد التدريب والاستشارات والتطوير تمتلك خطط تدريبية واساليب وادوات تؤدي الى رفع مستويات الاداء وتحقيق احتياجاتنا التدريبية بكفاءة ومهنية ومصداقية عالية	لدى المؤسسة ثقافة تدريبية تساهم في مواكبة التطور والتغيير وصولا الى تبني عمليات تدريبية منظمة ومستمرة (التدريب المستمر والمخطط)	هنالك معايير محددة معدة مسبقا لقياس رفع الكفاءة والفعالية الانتاجية مما يساهم في الوصول الى مستويات اعلى من الاداء التطبيقي وذلك من خلال مدى تطبيق الموظف للوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة التي يشغلها	هنالك خطة لقياس وتقييم المعارف والمهارات والقيم النهائية المضافة بعد انتهاء البرنامج التدريبي (اختبار بعدي (هنالك خطة لقياس معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات العاملين للتعرف على الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية) اختبار قبلي)
132	133	131	133	131	131
غير مستجيبين	2	1	3	1	3
الوسط الحسابي	3.77	3.80	3.37	3.52	3.39
المتوال (القيمة الاكثر تكراراً)	4	4	4	4	4
الانحراف المعياري	.970	1.113	1.248	1.191	1.161

جدول رقم (20) تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب

لدينا دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية المقترحة وادوات لمتابعة تنفيذها.	لدينا رؤية واضحة للبيئة التدريبية المناسبة من حيث الزمان والمكان والادوات والوسائل والاجهزة اللازمة.	لدينا رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق (ادارة المعرفة) تنمية المعارف ومهارات التطبيق	لدينا تنوع في اساليب التدريب لموائمة الفروق الفردية بين المتدربين(الاستراتيجيات التدريبية الحديثة). (مثل استراتيجيات التالية : الاستكشاف, لعب الأدوار, المجموعات, العصف الذهني....الخ	هنالك مرونة في اعداد البرامج التدريبية بحيث تسمح بامكانية التعديل حسب الظروف والحاجات والامكانيات .بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التدريبية المتبعة والتي تناسب الموقف	هنالك آليات قياس واضحة ومحددة اثناء تصميم البرامج وخلال تنفيذها وما بعد الانتهاء منها . (BEFOR WITHI احجم العينة AFTER) B.W.A	هنالك حقائب تدريبية معدة ومصممة ضمن اعلى المعايير الدولية المعتمدة وضمن معايير جودة التدريب والتعلم SOLTQ (STA احجم العينة DARD OF TRAI احجم العينة G & LEAR احجم العينة G QUALITY)	
22	22	22	22	22	22	22	العدد الكلي
0	0	0	0	0	0	0	غير مستجيبين
4.09	4.68	4.45	4.68	4.45	4.36	4.27	الوسط الحسابي
4	5	5	5	5	5	5	المنوال (القيمة الأكثر تكراراً)
.971	.477	.671	.646	.596	.727	1.077	الانحراف المعياري

جدول رقم (21) تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة المتدربين

ساهمت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تنمية ادارة المعرفة لدي ولم تنصب على اكتساب المعرفة فقط تنمية معارف+تنمية مهارات التطبيق+توجيه سلوكيات واتجاهات الاداء	اتفقت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تحقيق اهداف الوظيفية التي اشغلها الاهداف المعدة مسبقا للموظف من واقع مسماه الوظيفي ووصفه الوظيفي	ساهمت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تلبية احتياجاتي التدريبية بشكل فاق توقعاتي التدريب الابداعي	
168	168	167	العدد الكلي
1	1	2	غير مستجيبين
4.0893	3.9167	3.6407	الوسط الحسابي
4.00	4.00	4.00	المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)
.82499	.91832	1.09886	الانحراف المعياري

جدول رقم (22) تأكيد الفرضية الثانية حسب شريحة المدربين

الامكانيات المادية اللازمة لعملية ومنظومة التدريب متوفرة	هنالك تخطيط مسبق للعملية التدريبية سواء على صعيد المؤسسات طالبة التدريب او المؤسسات مقدمة التدريب	الاحتياجات التدريبية محددة بشكل دقيق وتتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة في مجتمعات الاعمال	المواد والاساليب التدريبية تواكب التطورات الحديثة	البيئة التدريبية الساندة مناسبة من حيث زمان ومكان واساليب وادوات التدريب	يتم توفير حقيبة تدريبية متكاملة من قبل الجهات مقدمة التدريب	استخدم كافة استراتيجيات التدريب الحديثة وحسب الموقف التدريبي	
34	34	34	34	34	34	34	العدد الكلي
0	0	0	0	0	0	0	غير مستجيبين
4.15	4.32	3.74	4.09	3.97	4.09	4.12	الوسط الحسابي
4	4 ^a	4	4	4	4	4	المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)
.821	.684	.963	.753	.627	.793	.640	الانحراف المعياري

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة المدربين وبين رغبة المتدربين في التدريب وتكوير الموارد البشرية في مجتمع الاعمال حسب الجداول التالية.

جدول رقم (23) تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب:

العدد الكلي	لدينا شبكة واسعة من الخبراء والاستشاريين والمدربين الاحترافيين الحاصلين على شهادات اعتماد دولية	لدينا شبكة واسعة من المؤسسات الدولية كشركاء استراتيجيين لاعتماد شهادتنا التدريبية التي تصدر عن مركز التدريب وفقا لمعايير دولية معتمدة لديهم.
22	22	22
غير مستجيبين	0	0
الوسط الحسابي	4.68	4.05
المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)	5	5
الانحراف المعياري	.477	1.397

جدول رقم (24) تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة المتدربين:

صقلت البرامج التدريبية مهارات العمل الجماعي للمشاركين	
العدد الكلي	6
غير مستجيبين	3
الوسط الحسابي	4.0783
المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)	4.00
الانحراف المعياري	.88756

جدول رقم (25) تأكيد الفرضية الثالثة حسب شريحة المدربين:

المتدربين بالتجاه التدريب	اقوم بعرض الاهداف للدورة التدريبية بشكل علني وواضح للمتدربين قبل بدء العملية التدريبية	لدي فكرة واضحة عن الصورة الذاتية ولماذا هي مفتاح التغيير	لدي فهم واضح لمفهوم "فن ايعاء السلطة والنفوذ"	افهم الفرق الواضح بين التعليم والتدريب التفاعلي	لدي تصور واضح عن ركائز المادة التدريبية الثلاثة حسب مفهوم بلوم KSB	امتلك القدرة على تحديد النقطة الساخنة واستخدام مهارة كسر الجليد لتجاوزها	لدي معرفة متقدمة عن الطريقة السليمة للتعلم VAK	لدي معرفة متقدمة عن عجلة التدريب الخماسية لدورة حياة التدريب	لدي مهارات متقدمة في استخدام النموذج الرباعي في التدريب للاجابة على الاسئلة لماذا،ماذا،كيف وماذا لو دريت	اجيد توظيف الخبرة التدريبية الصلبة واستطيع التفريق متى يمكن ان اكون محفز، معلم، مرشد ومدرّب	استخدم كافة استراتيجيات تقويم الاداء وذلك قبل وخلال وبعد البرنامج التدريبي	احرص على تطوير ذاتي بشكل مستمر من خلال الاطلاع المستمر على التطورات وتحديث موادى التدريبية واساليبي وادواتي واحرص على المشاركة في برامج تدريب واعداد المدربين بشكل شمولي ومستمر	
34	34	33	34	34	33	34	34	32	34	34	34	34	العدد الكلي
0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	غير مستجيبين
4.32	4.59	4.33	4.06	4.62	4.06	4.47	3.68	4.09	4.12	4.41	3.88	4.26	الوسط الحسابي
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	المنوال (القيمة الأكثر تكراراً)
.589	.557	.595	.736	.493	1.116	.615	1.121	.995	.729	.557	.769	.618	الانحراف المعياري

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية التدريب وتمكين مجتمع الاعمال من التنمية المستدامة حسب الجداول التالية:

جدول رقم (26) تأكيد الفرضية الرابعه حسب شريحة الجهات مقدمة التدريب:

المؤسسات طالبة التدريب تبدي تعاون في مجال التواصل لقياس الاثر التدريبي بعد مدة متفق عليها من تنفيذ العمل من خلال الاستمرارية، الشمولية، المشاركة وتوفير التغذية الراجعة.	
العدد الكلي	22
غير مستجيبين	0
الوسط الحسابي	3.82
المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)	3
الانحراف المعياري	.795

جدول رقم (27) تأكيد الفرضية الرابعه حسب شريحة المتدربين

العدد الكلي	صقلت البرامج التدريبية مهارات العمل الجماعي للمشاركين	ساهم التدريب في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بمعنى التطبيق التقني والفني مثل ادارة الحاسوب والانظمة العاملة	ساهم التدريب على زيادة قدرتي في نقل المعرفة والقيمة المضافة المكتسبة الى فريق العمل استطيع ايصال مخرجات التدريب الى الفريق الذي اعلم معه	ساعدت البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد في مجال عملي بمعنى ساهمت البرامج التدريبية في تحقيق ما هو اكثر من المتوقع منها مسبقا	تقييم البرامج التدريبية يدفعني الى تحسين مستويات ادائي والتقييم المستمر لادائي ذاتيا	ساعدت مشاركتي في البرامج التدريبية على تحسين مستويات ادائي
166	167	168	168	168	168	168
3	2	1	1	2	1	1
4.0783	3.9641	4.1369	3.8988	4.1856	4.1369	4.1369
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
.88756	.87048	.84716	.91978	.81863	.85419	.85419

جدول رقم (28) تأكيد الفرضية الرابعة حسب شريحة المدربين:

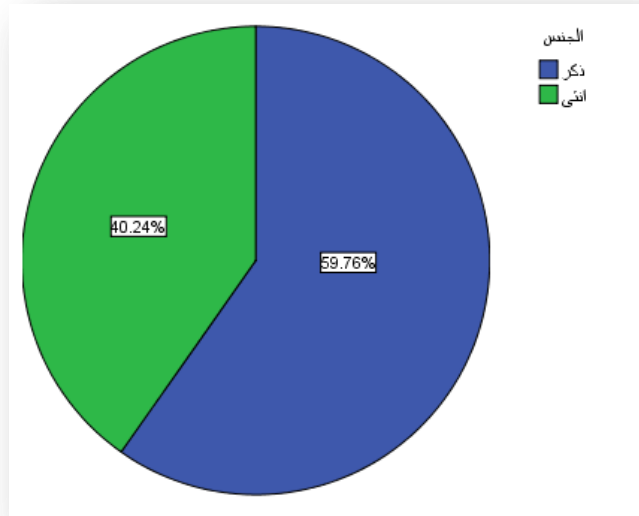
العدد الكلي	امتك الصلاحيه الكافيه في تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يناسب الاحتياج التدريبي	لدور المشرف الاداري على البرنامج التدريبي اثر كبير في تذليل الصعوبات والعقبات وحل المشكلات اللوجستية المتعلقة بالبرنامج التدريبي
34	34	34
غير مستجيبين	0	0
الوسط الحسابي	4.00	4.35
المنوال (القيمة الاكثر تكراراً)	4	4
الانحراف المعياري	.953	.597

3. الأشكال والنسب حسب تفرغ الاستثمارات على برنامج (SPSS, Excel) والتي توضح كل سؤال

على حدا بالنسبة لمجتمع البحث

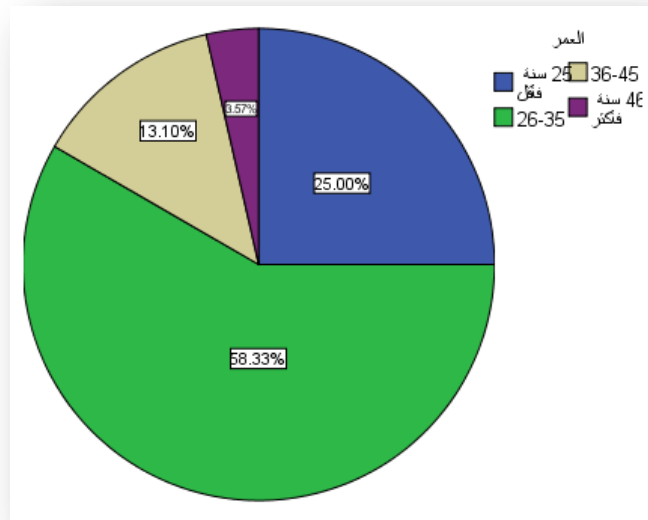
المتدربون (الموظفون العاملون لدى بنك فلسطين)

شكل رقم (25): توزيع مجتمع البحث في البنك (المتدربون) حسب الجنس



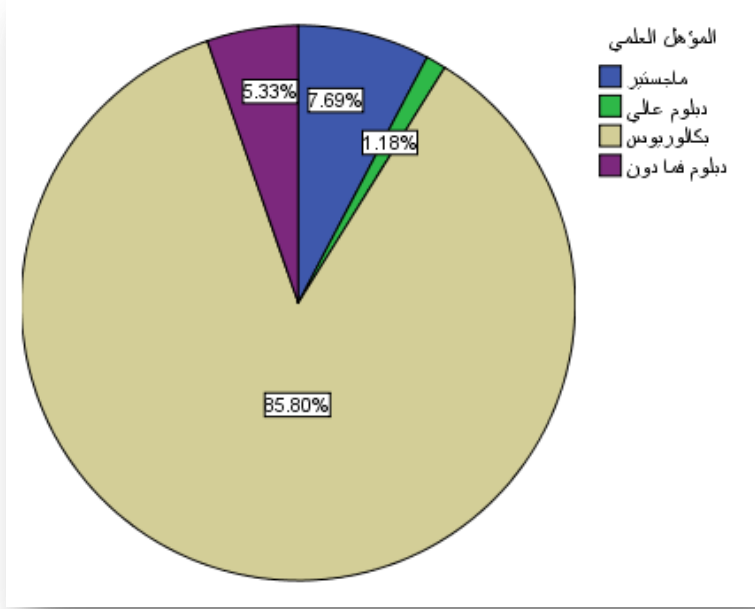
يظهر الشكل التالي بأن نسبة مجتمع البحث من الذكور فاقت 59.76% وهي تقريباً النسبة الاجمالية من عدد العاملين في البنك

شكل رقم (26): توزيع مجتمع البحث في البنك (المتدربون) حسب العمر



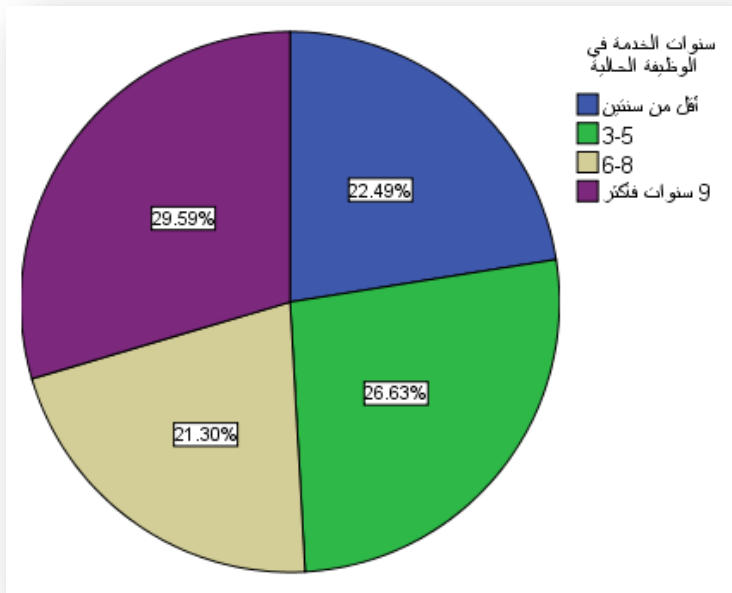
اظهر الشكل التالي ان نسبة أعمار مجتمع البحث في البنك أظهرت 58.33 من أعمار 26-35 سنة وهذا يدل على أن العاملين في البنك اغلبيهم فئة شباب

شكل رقم (27): توزيع مجتمع البحث في البنك (المتدربون) حسب المؤهل العلمي



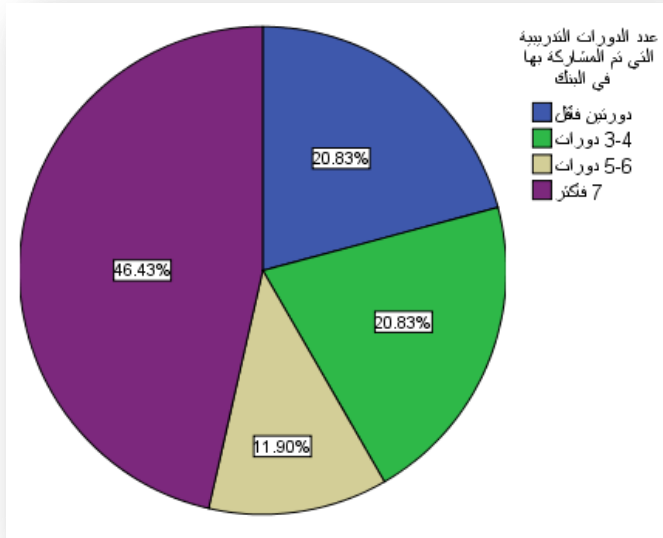
يظهر الشكل التالي بأن نسبة 85.8% للحاصلين على شهادة البكالوريوس وهذا يدل على النسبة الاعظم هم من المتعلمين

شكل رقم (28): توزيع مجتمع البحث في البنك (المتدربون) حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية



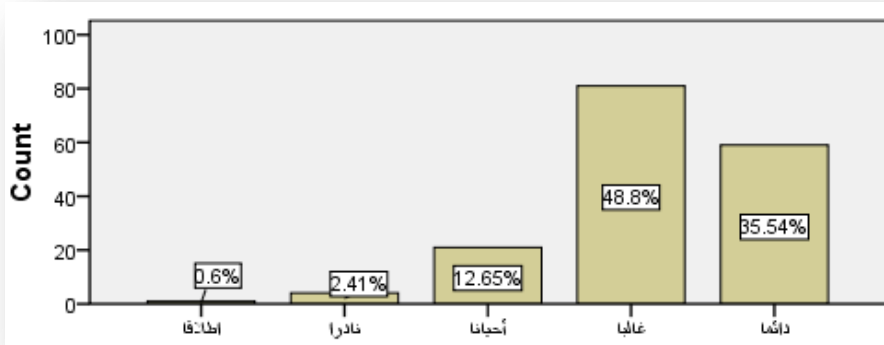
يظهر الشكل بأن النسبة تقاربت في سنوات الخدمة الوظيفية الحالية بمجتمع البحث للعاملين في البنك

شكل رقم (29): توزيع مجتمع البحث في البنك (المتدربون) حسب عدد الدورات التدريبية التي تم المشاركة بها في البنك



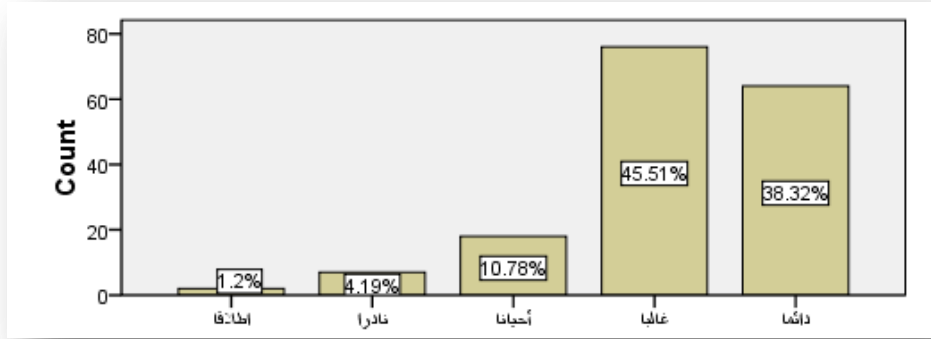
يظهر الشكل بأن نسبة المشاركة ل 7 دورات فأكثر كانت نسبة 46.43% وان دل على شيء فانما يدل على ان البنك وادارته يعطي اهتمام واسع لمجال التدريب والانخراط في الدورات التدريبية

شكل رقم (30): ارتباط البرامج التدريبية بمجال العمل



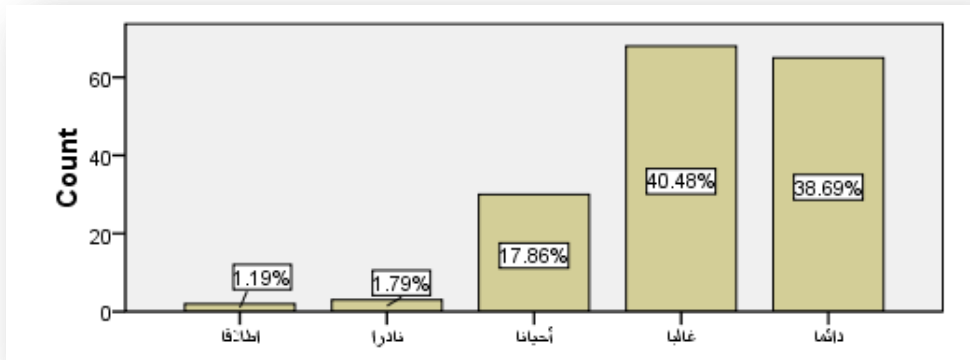
اظهرت النسب غالباً ودائماً مدى ارتباط البرامج التدريبية بمجال عمل المبحوثين وشكلت نسبة 84% وهذا يدل على ملائمة اختيار البرامج لعمل المبحوثين

شكل رقم (31): انعكاس البرامج التدريبية على التطبيق العملي



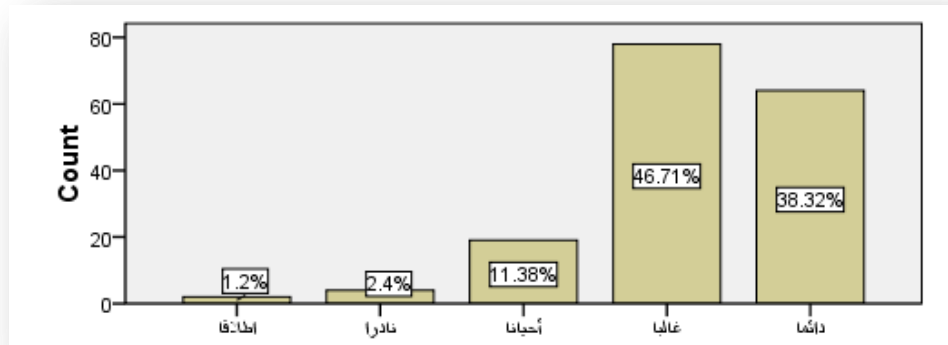
يبين الشكل بأن نسبة 83.32% والتي اخذت صفة دائماً وغالباً مدى انعكاس المشاركة في البرامج التدريبية في التطبيق العملي والادائي للعمل

شكل رقم (32): تأثير المشاركة في البرامج التدريبية على الاداء



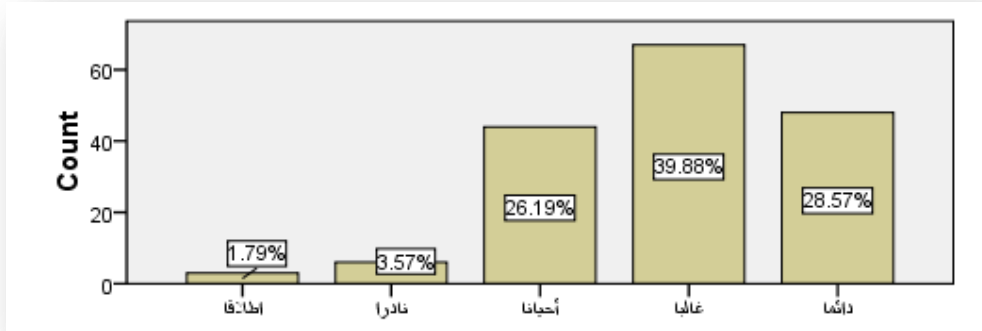
يبين الشكل بأن نسبة 79.17% اخذت الجواب دائماً وغالباً على ان المشاركة في البرامج التدريبية ساعدت في تحسين الاداء العملي

شكل رقم (33): أثر تقييم البرامج التدريبية على تحسين الاداء



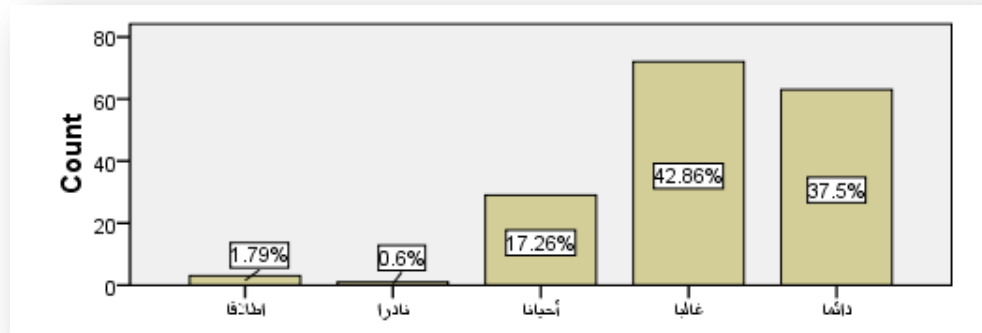
يظهر الشكل ان أثر تقييم البرامج التدريبية التي اخذت صفة دائماً وغالباً في مجتمع البحث شكلت ما نسبته 85.03% وان هذا بخصوص التقييم يدفع بالتحسن المستمر في مستويات الاداء

شكل رقم (34): أثر البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد



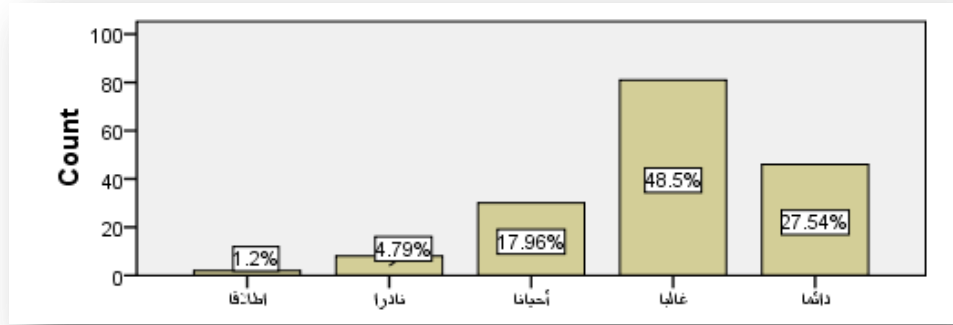
يظهر الشكل بأن البرامج التدريبية ساعدت على الابتكار والتجديد في مجال عمل المتدربون بمعنى ساهمت البرامج التدريبية في تحقيق ما هو أكثر من المتوقع منها مسبقاً وشكلت نسبة غالباً ودائماً حوالي 68.45%.

شكل رقم (35): أثر البرامج التدريبية على نقل المعرفة



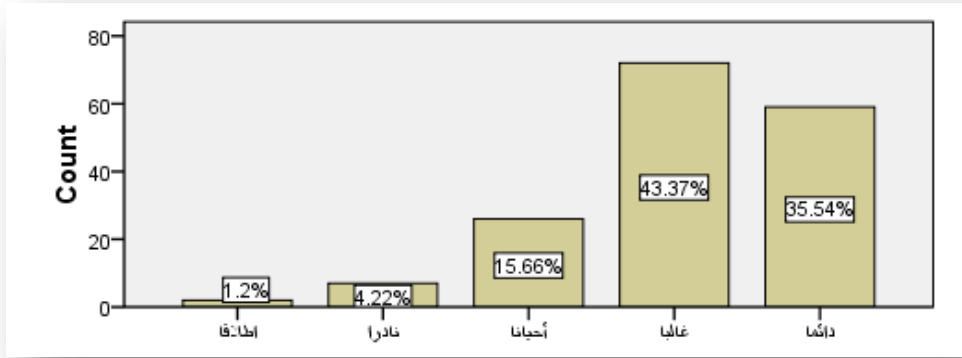
أظهر الشكل بأن نسبة دائماً وغالباً 80.36% ساهمت البرامج التدريبية على زيادة المقدرة في نقل المعرفة والقيمة المضافة المكتسبة الى فريق العمل واستطاعت إيصال مخرجات التدريب الى الفريق الذي يتم العمل معه

شكل رقم (36): أثر البرامج التدريبية على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة



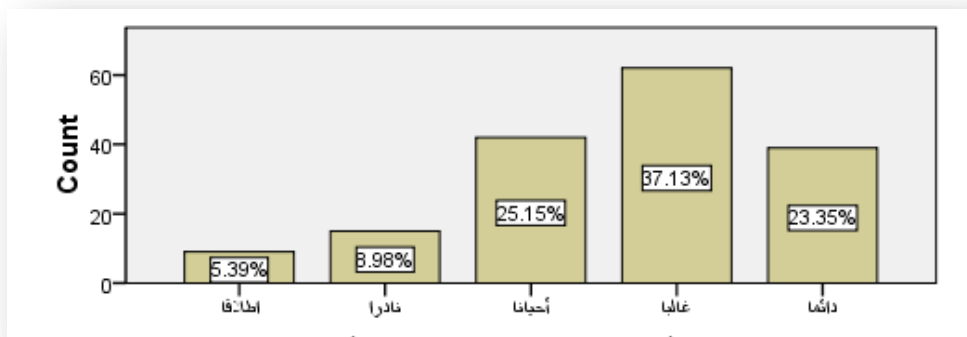
بين الشكل بأن نسبة 76.4% غالباً ودائماً من المدربين قالوا بأن التدريب ساهم في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بمعنى التطبيق التقني والفني مثل إدارة الحاسوب والانظمة العاملة

شكل رقم (37): أثر البرامج التدريبية على العمل الجماعي



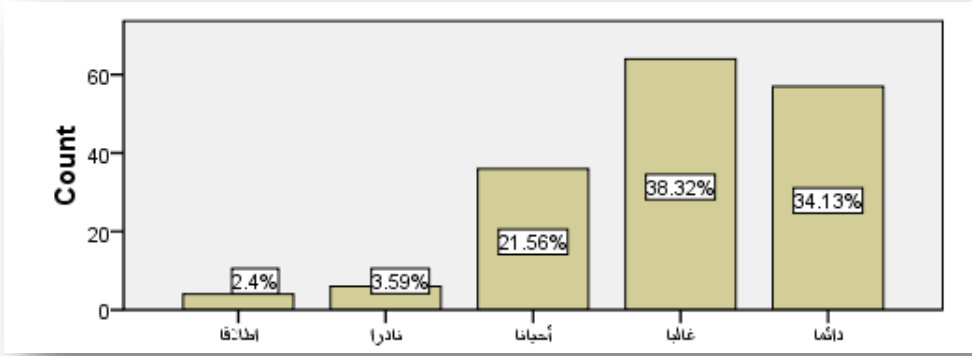
لقد قال ما نسبته 78.91% من المدربين بأن البرامج التدريبية صقلت مهارات العمل الجماعي للمشاركين بين بعضهم البعض

شكل رقم (38): أثر البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية



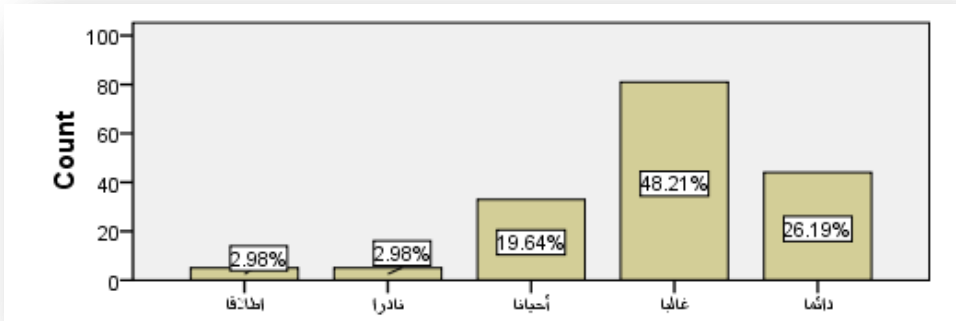
لقد بين الشكل بأن نسبة 60.48% من المدربين قالوا بأن البرامج التدريبية ساهمت في تلبية الاحتياجات التدريبية بشكل فاق توقعات التدريب الابداعي

شكل رقم (39): تأثير البرامج التدريبية على رضى الرئيس المباشر



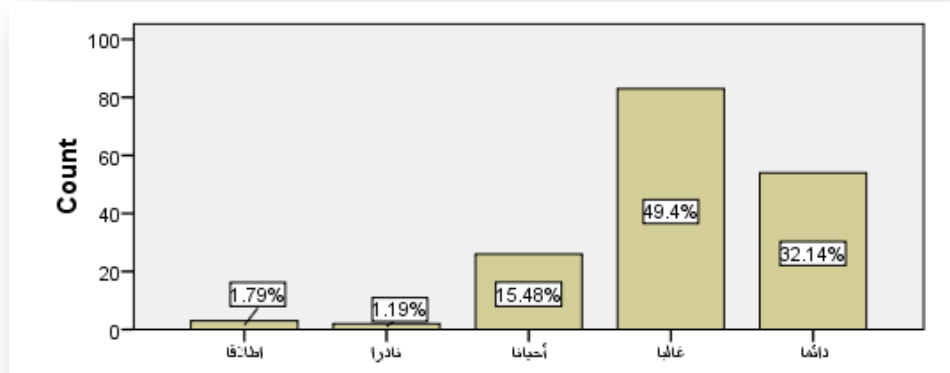
لقد قال ما نسبته 72.45% دائماً وغالباً من المتدربون بأنني اشعر برضى رئيسي المباشر نتيجة زيادة حجم ونوعية دائي في العمل

شكل رقم (40): ملائمة البرامج التدريبية مع أهداف الوظيفة



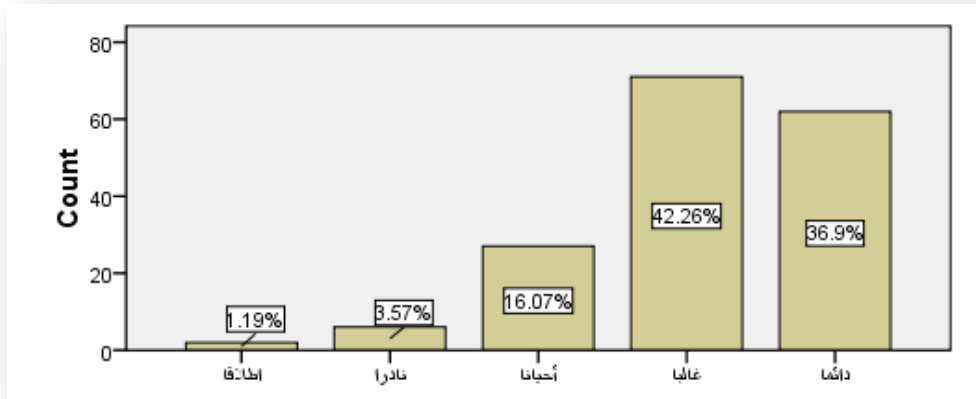
لقد تبين من خلال الشكل بأن نسبة 74.4% من المتدربين قالوا بأن البرامج التدريبية التي شاركوا بها اتفقت في تحقيق اهداف الوظيفة التي اشغلها والاهداف المعدة مسبقاً للموظف من واقع مسماه الوظيفي ووصفه الوظيفي

شكل رقم (41): مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المهارات والمعرفة



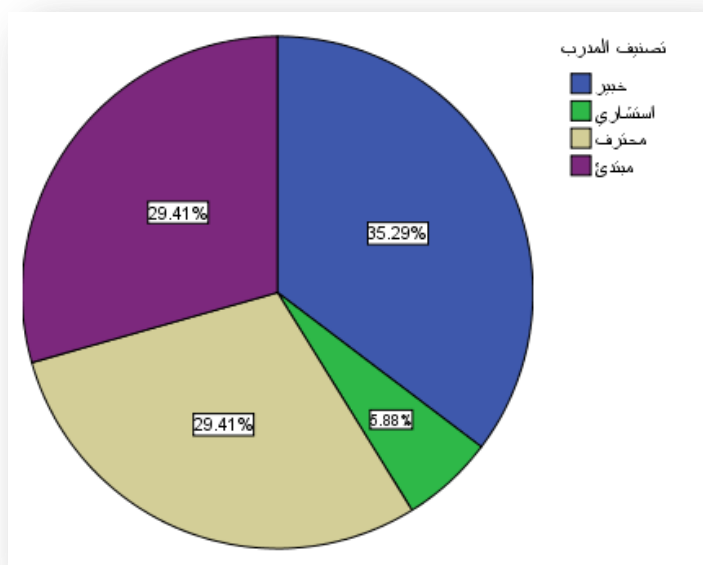
بين الشكل بأن نسبة 81.51% من المتدربين دائماً وغالباً قالوا بأن البرامج التدريبية التي شاركوا بها ساهمت في تنمية ادارة المعرفة لديهم ولم تنصب على اكتساب المعرفة فقط ، بل تنمية المعارف وتنمية مهارات التطبيق وتوجيه سلوكيات واتجاهات الاداء

شكل رقم (42): تقييم المتدربون للمدربين

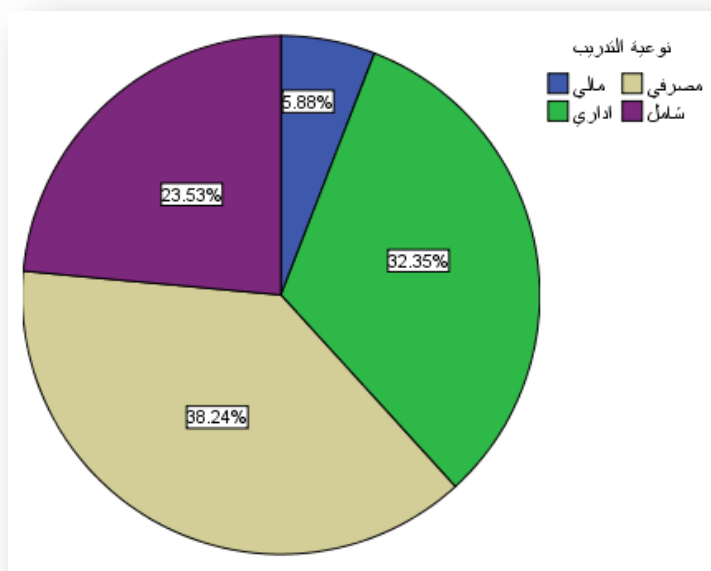


يبين الشكل بأن نسبة 79.16% من المتدربين قالوا بأن المدربون الذين شاركوا معهم هم خبراء ومحترفون في المجالات التي حضرو بها ولم يكونو معلمون او محاضرون فقط اكااديميون فقط سواء المدربون الداخليون او الخارجييون

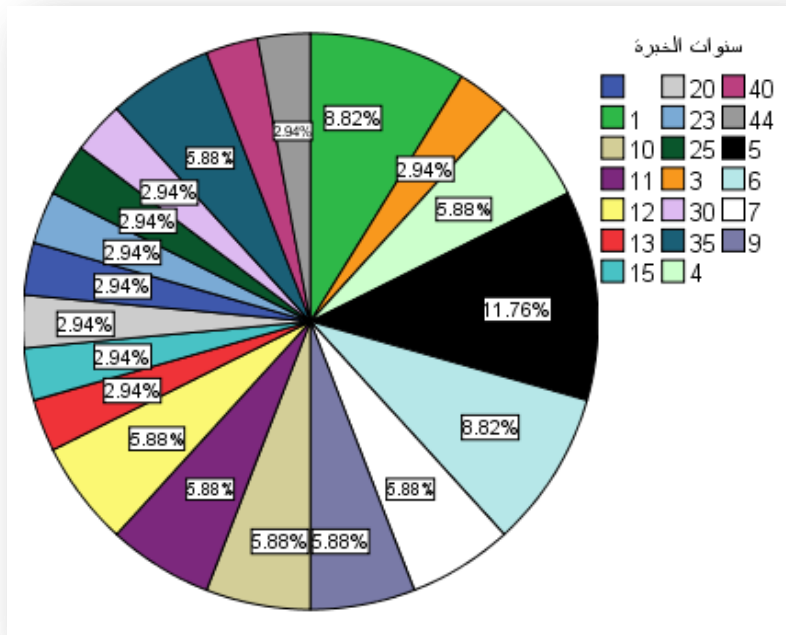
شكل رقم (43): تصنيف المدربين
 اظهرت النسب في الشكل بأن معظم المدربين هم من صفة الخبير والاستشاري والمحترف وهذا يعني حسب الاختبار للمدربين



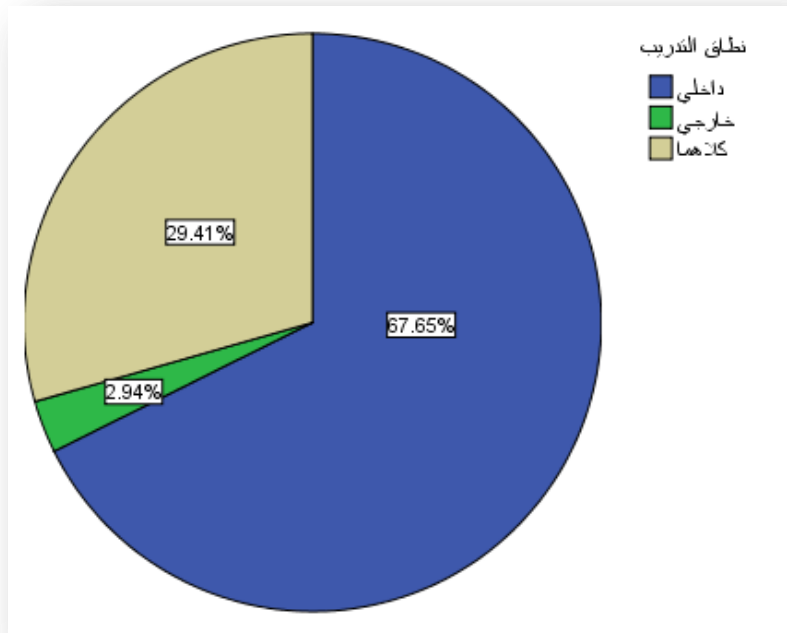
شكل رقم (44): نوعية التدريب المقدم
 يبين الشكل بأن النسبة الاعظم للبرامج التدريبية المقدمة من قبل المدربين اخذت النوعية المتخصصة: المصرفي 38.24%، الشامل 23.53%، والاداري 32.55%، وهذا يدل على دقة اختيار البرامج التدريبية وفقاً للاحتياج.



شكل رقم (45): خبرة المدربين حسب السنة
يبين الشكل توزيع سنوات الخبرة
بالنسبة للمدربين في مجال عمل
التدريب

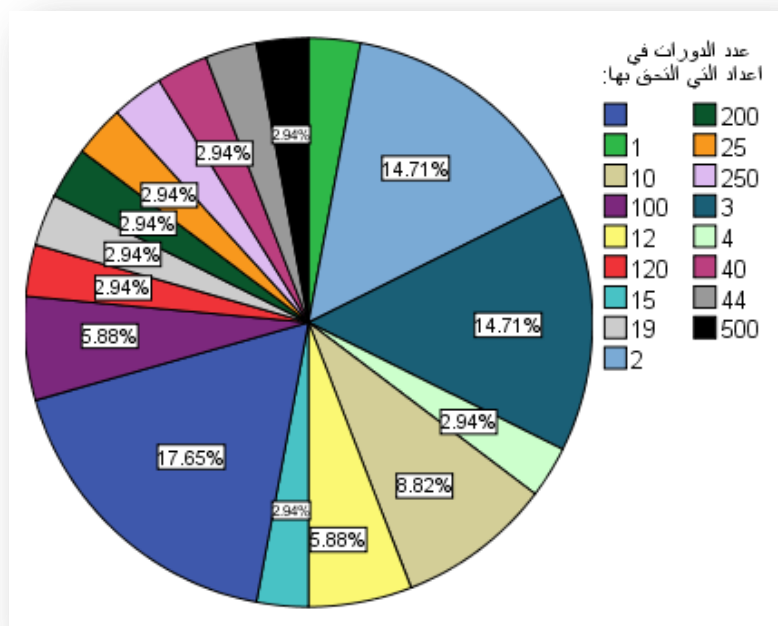


شكل رقم (46): نطاق توزيع التدريب بالنسبة للمدربين
يبين الشكل أن نطاق التدريب
بالنسبة للمدربين المبحوثين شكل ما
نسبته 67.65% النطاق الداخلي في
البنك و29.41% في خارج البنك



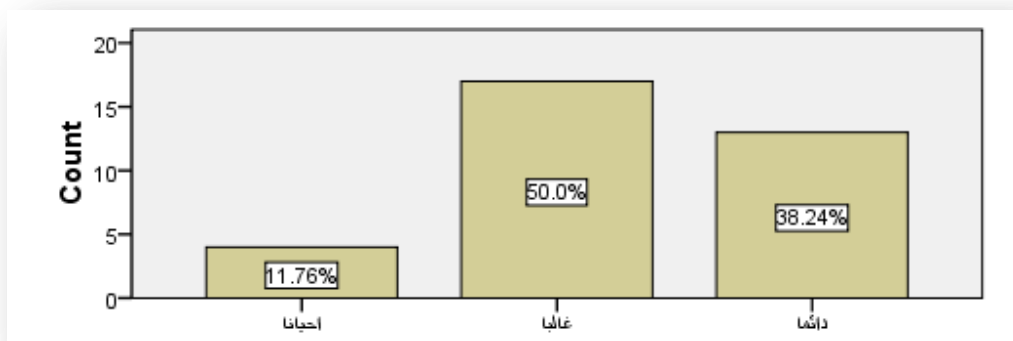
شكل رقم (47): عدد الدورات التي التحق بها المدربون

يبين الشكل اعداد الدورات التي التحق بها المدربون



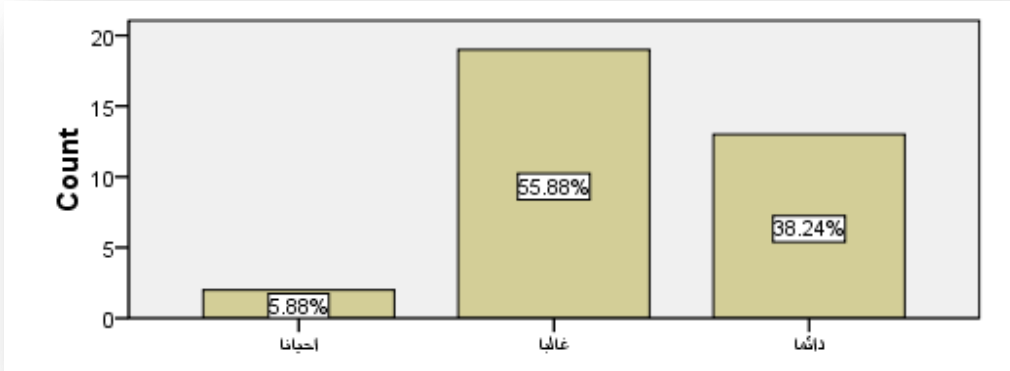
شكل رقم (48): تأثير التدريب على الثقافة والتنمية المستدامة

يبين الشكل بأن نسبة 88.24% من المدربين اعتقدوا ان التدريب لدينا يعتبر ثقافة تسود في مؤسساتنا ويساهم في احداث تنمية مستدامة بمجتمع الاعمال الفلسطيني



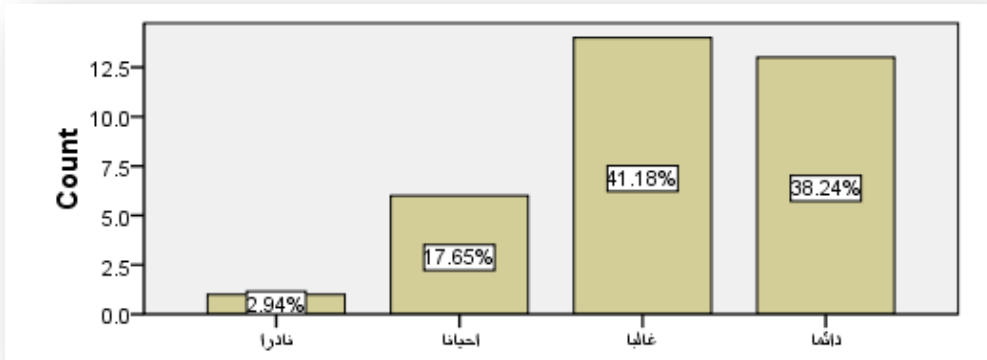
شكل رقم (49): الرغبة باتجاه التدريب

يبين الشكل بأن نسبة 94.12% من المدربين قالوا بأن هناك رغبة شديدة لدى المتدربين باتجاه التدريب



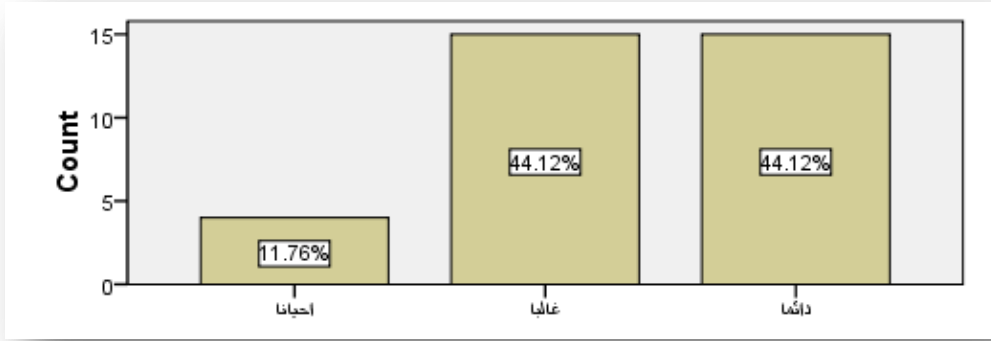
شكل رقم (50): امكانيات التدريب

اظهر الشكل بأن نسبة 79.47% من المدربين قالوا بأن المكانية المادية اللازمة لعملية ومنظومة التدريب متوفرة



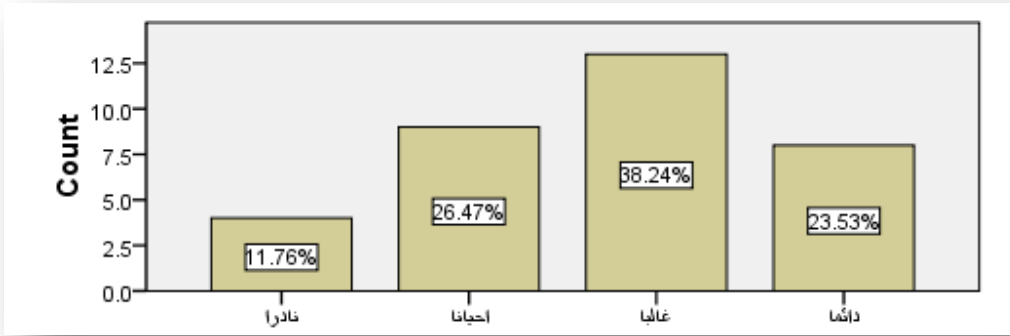
شكل رقم (51): تخطيط التدريب

يبين الشكل السابق ما نسبته 88.24% دائماً وغالباً من المدربين قالوا بأن هنالك تخطيط مسبق للعملية التدريبية سواء على صعيد المؤسسات او المؤسسات مقدمة التدريب



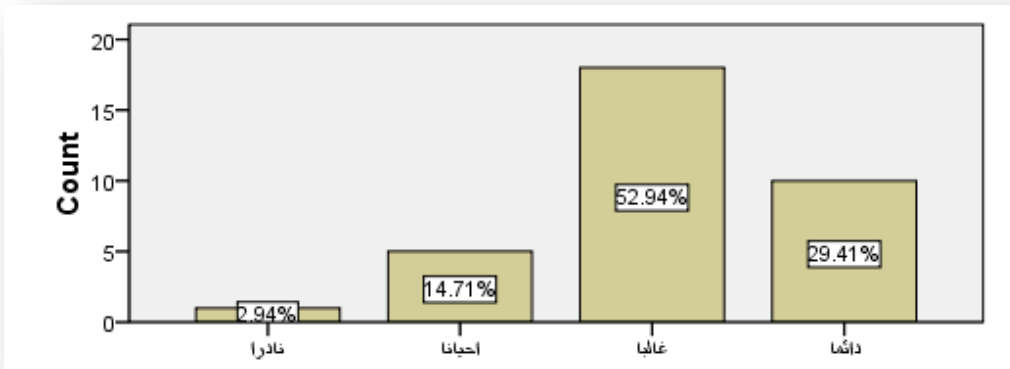
شكل رقم (52): توافق الاحتياجات التدريبية مع متطلبات التنمية المستدامة

يبين الشكل ما نسبته 61.77% من المدربين قالوا بأن الاحتياجات التدريبية محددة بشكل دقيق وتتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة في مجتمعات الاعمال



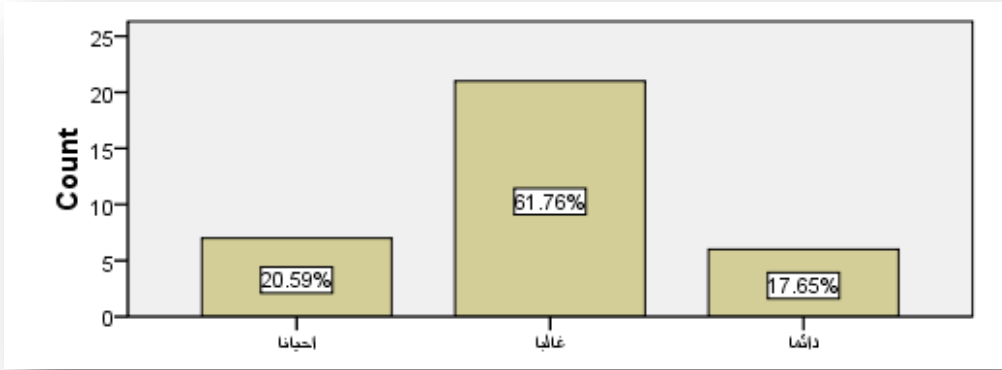
شكل رقم (53): موازنة الموارد والاساليب التدريبية مع التطورات الحديثة

يبين الشكل ما نسبته 82.35% من المدربين قالوا بأن المواد والاساليب التدريبية تواكب التطورات الحديثة



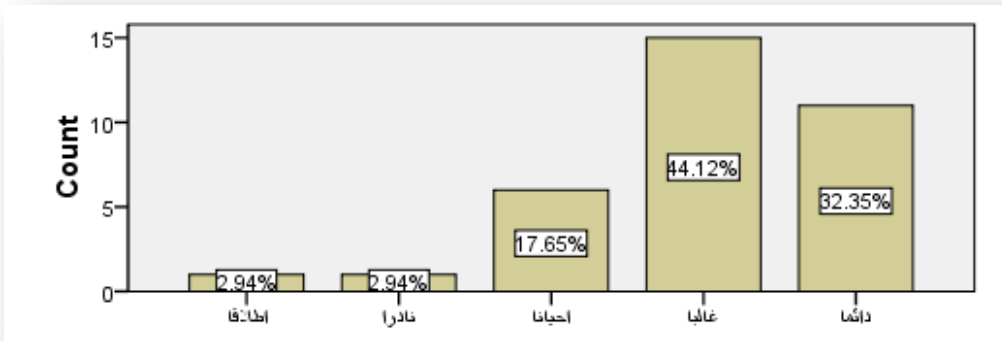
شكل رقم (54): البيئة التدريبية

قال ما نسبته 79.41% من المدربين بأن البيئة التدريبية السائدة مناسبة من حيث زمان ومكان واساليب وادوات التدريب



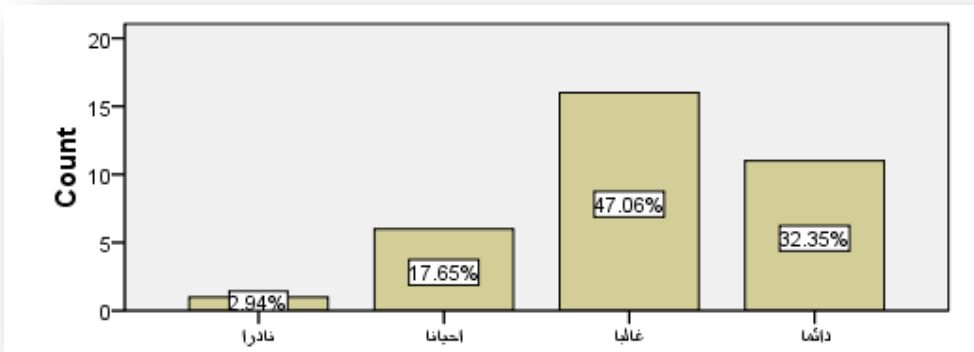
شكل رقم (55): محتوى البرنامج التدريبي

يبين الشكل بأن ما نسبته 76.47% من المدربين قالوا بأنه يمتلك الصلاحية الكافية في تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يناسب الاحتياج التدريبي



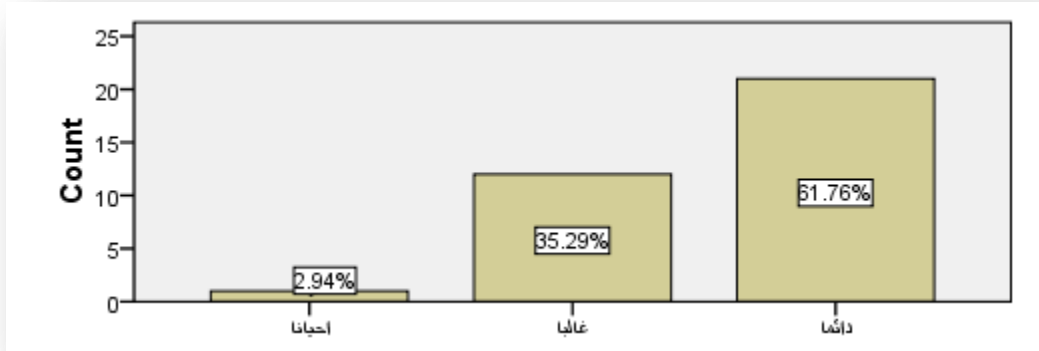
شكل رقم (56): الحقائق التدريبية

يبين الشكل بأن ما نسبته 79.41% من المدربين قالوا بأنه يتم توفير حقيبة تدريبية متكاملة من قبل الجهات مقدمة التدريب



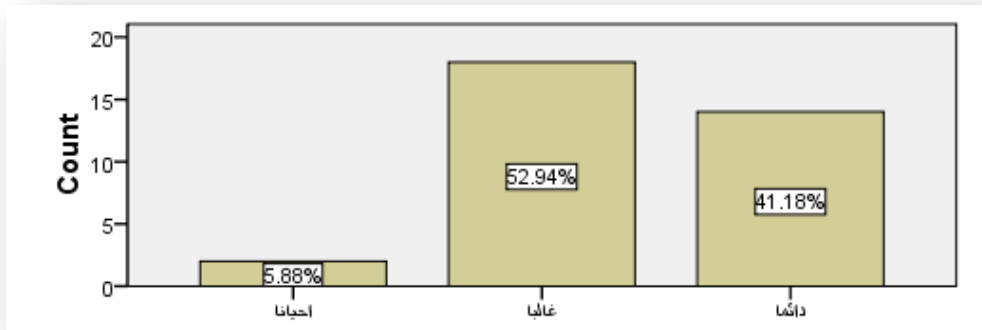
شكل رقم (57): الاهداف التدريبية

يبين الشكل بأن ما نسبته 97.05% من المدربين يقوموا بعرض الاهداف للدورة التدريبية بشكل علني وواضح للمدربين قبل بدء العملية التدريبية



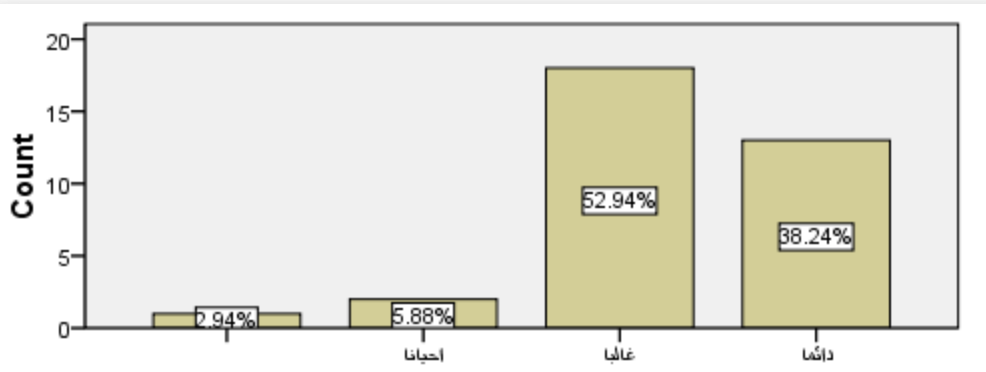
شكل رقم (58): دور المشرف الاداري على التدريب

قال ما نسبته 94.12% من المدربين المبحوثين بشكل دائماً وغالباً بأن لدور المشرف الاداري على البرنامج التدريبي اثر كبير في تذليل الصعوبات والعقبات وحل المشكلات اللوجستية المتعلقة بالبرنامج التدريبي

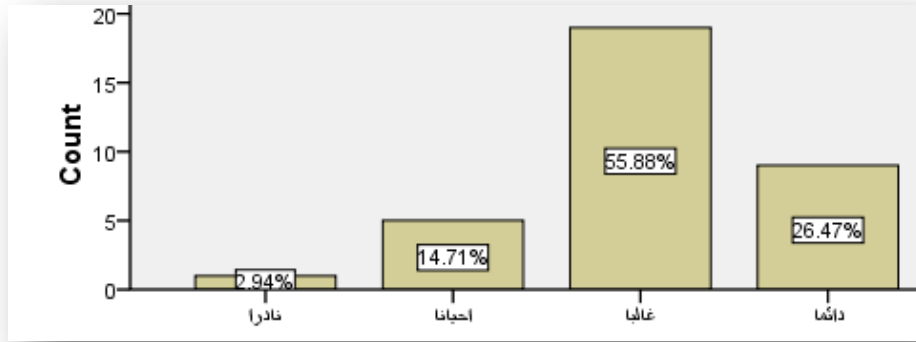


شكل رقم (59): تقنيات الصورة الذاتية في منهجية التدريب

يبين الشكل ان ما نسبته 91.18% قالوا بأن لديهم فكرة واضحة عن الصورة الذاتية ولماذا هي مفتاح التغيير

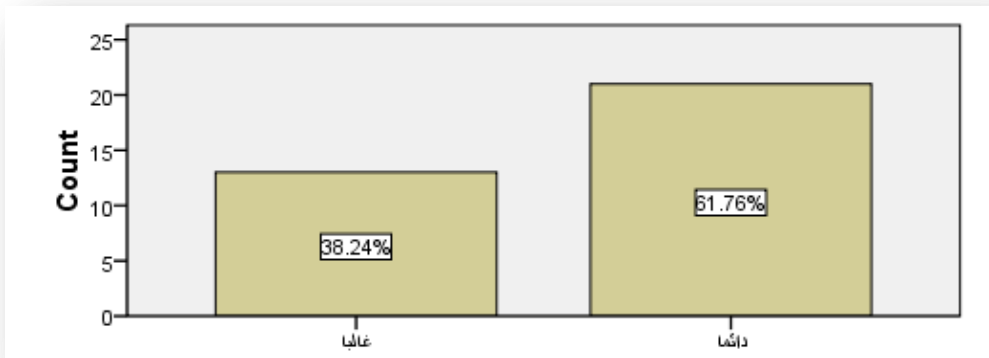


شكل رقم (60): منهجية الايحاء والسلطة والنفوذ في التدريب



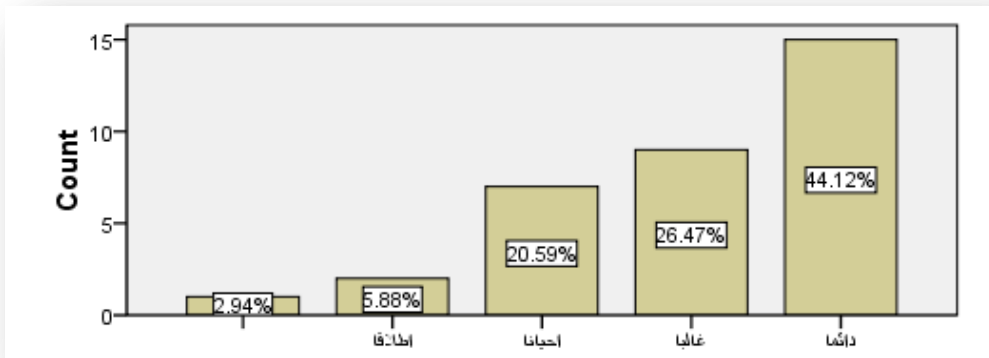
قال ما نسبته 82.35% من المدربين المبحوثين بأنه لديهم فهم واضح لمفهوم فن ايحاء السلطة والنفوذ

شكل رقم (61): الفرق بين التعليم والتدريب التفاعلي



يبين الشكل بأن ما نسبته 100% من المدربين لديهم فهم واضح للفرق بين التعليم والتدريب التفاعلي

شكل رقم (62): ركائز المادة التدريبية

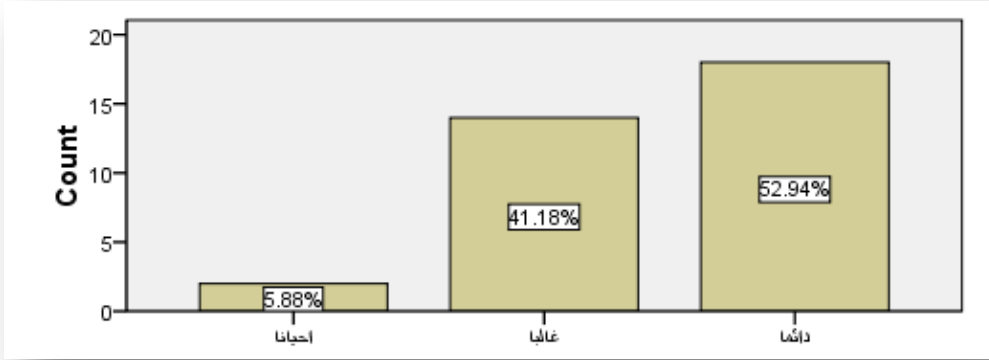


حسب الشكل التالي قال ما نسبته 70.59% بأنهم لديهم تصور واضح عن ركائز المادة التدريبية الثلاثة حسب مفهوم بلوم

KSB

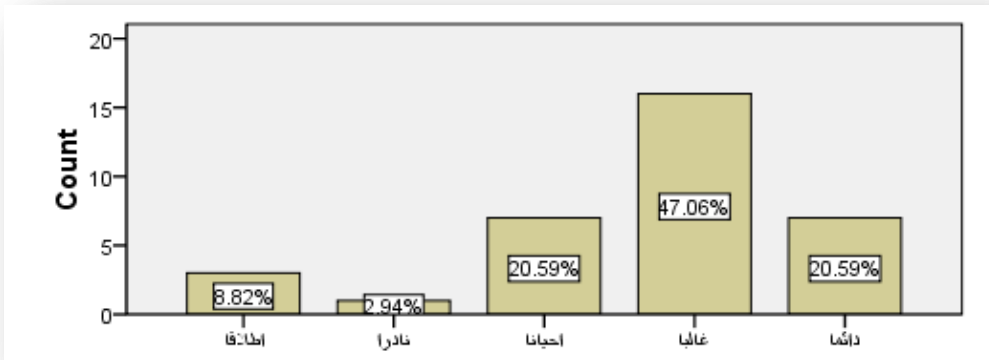
شكل رقم (63): كسر الجليد في تنفيذ التدريب

بين الجدول بأن ما نسبته 94.12% من المدربين لديهم المهارة العالية و القدرة على تحديد النقطة الساخنة واستخدام مهارة كسر الجليد لتجاوزها



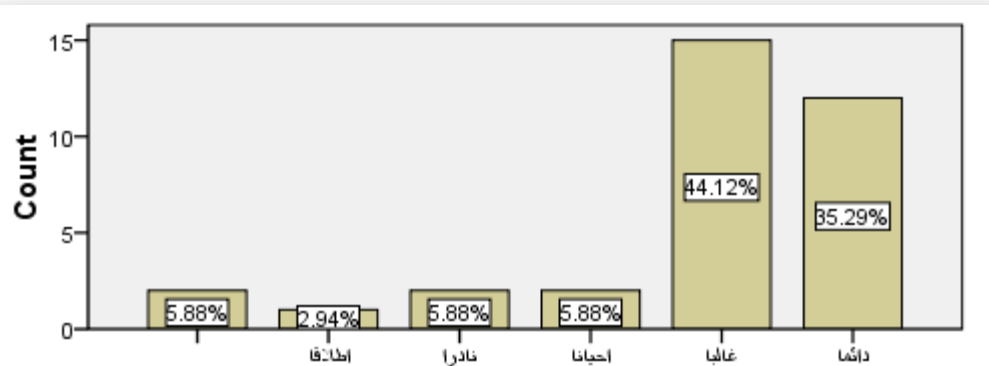
شكل رقم (64): طريقة VAK في التعلم

يبين الشكل ما نسبته 67.65% من المدربين لديهم معرفة متقدمة عن الطريقة السليمة للتعلم VAK



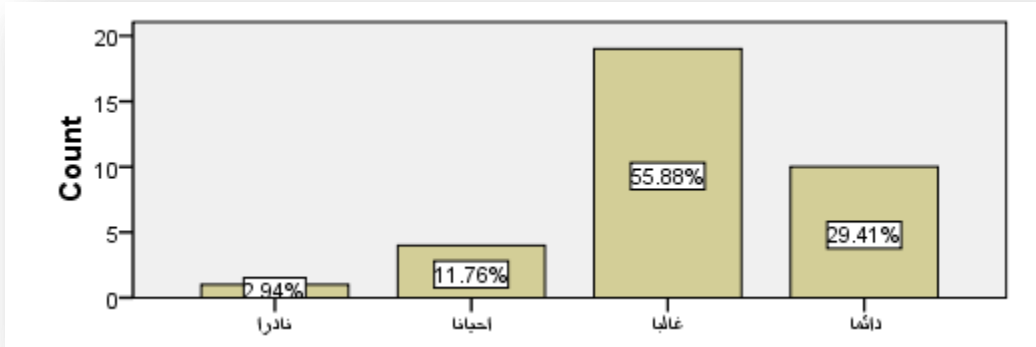
شكل رقم (65): طريقة التدريب الخماسية في تنفيذ التدريب

قال ما نسبته 79.41% من المدربين بأنه لديهم معرفة متقدمة عن عجلة التدريب الخماسية لدورة حياة التدريب



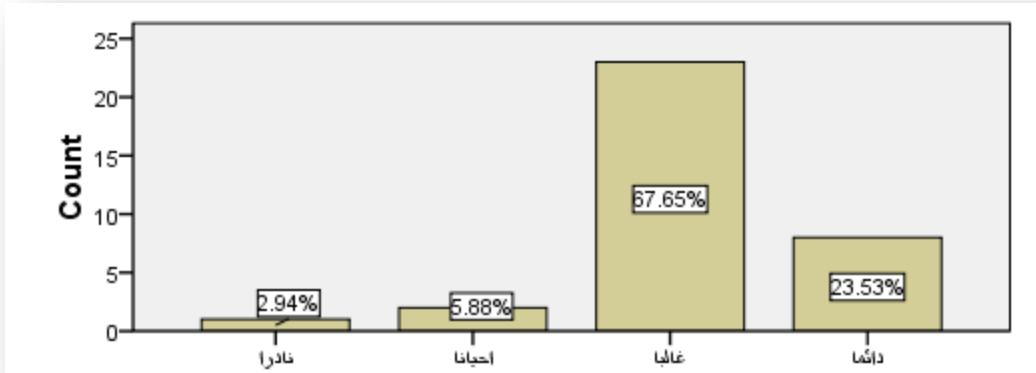
شكل رقم (66): استخدام النموذج الرباعي في التدريب

يبين الشكل بأن ما نسبته 85.29% من المدربين يستخدموا ولديهم مهارات متقدمة في استخدام النموذج الرباعي في التدريب للإجابة على الأسئلة، لماذا، وماذا، كيف، وماذا لو دربت



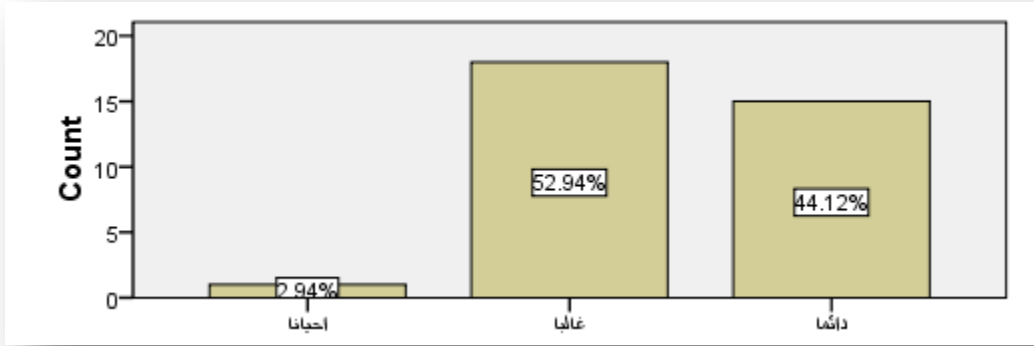
شكل رقم (67): استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التدريب

اظهر الجدول بأن ما نسبته 91.18% من المدربين يقوموا باستخدام كافة استراتيجيات التدريب الحديثة وحسب الموقف التدريبي



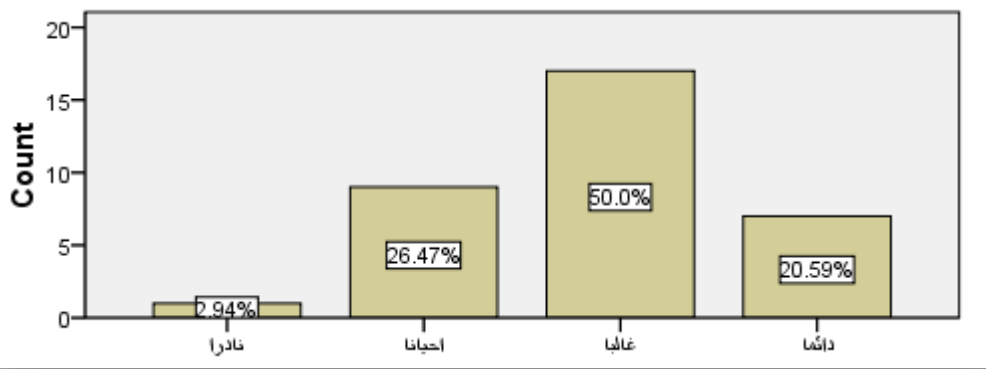
شكل رقم (68): توزيع الخبرة التدريبية في التدريب

قال ما نسبته 97.6% من المدربين بأنه يجيد توزيع الخبرة التدريبية الصلبة ويستطيع التفريق متى يمكن ان يكون محفراً او معلماً



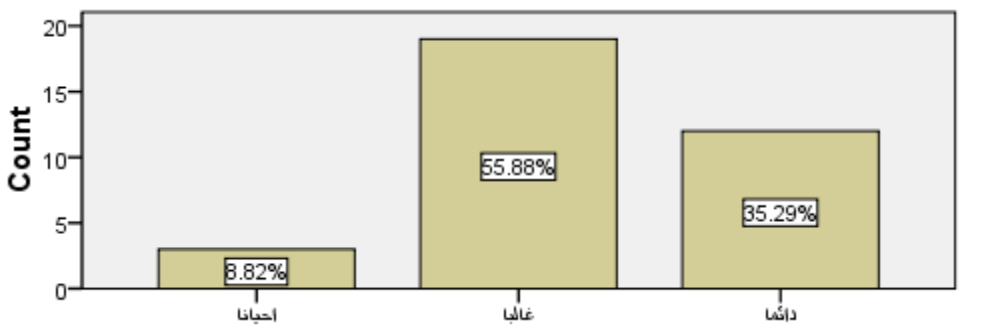
شكل رقم (69): استراتيجيات تقييم الاداء في التدريب

يبين الشكل بأن ما نسبته 70.54% من المدربين يستخدموا كافة استراتيجيات تقييم الاداء وذلك قبل وخلال وبعد البرنامج التدريبي

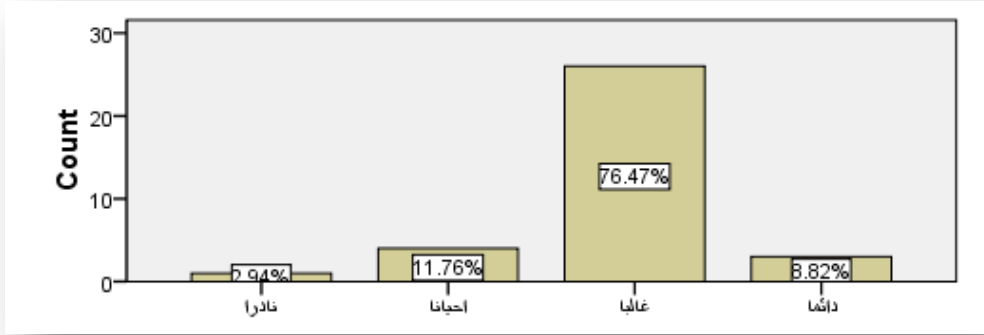


شكل رقم (70): التطوير الذاتي للمدربين

اظهر الشكل ما نسبته 91.17% من التقدير الذاتي للمدربين وقالوا بأننا نحرص على تطوير ذاتنا بشكل مستمر من خلال الاطلاع المستمر على التطورات وتحديث موادنا التدريبية واساليبنا وادواتنا ونحرص على المشاركة في برامج تدريبية اخرى



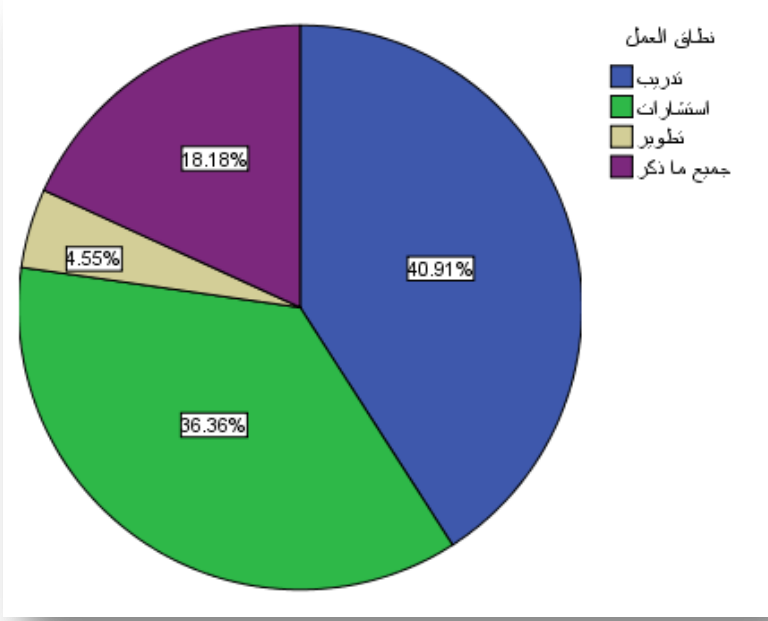
شكل رقم (71): مراكز التدريب والتنمية المستدامة



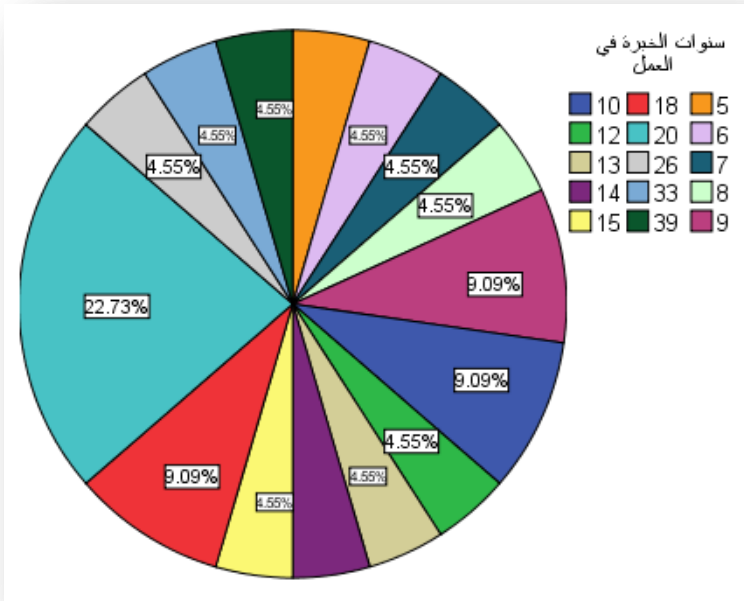
يبين الشكل وحسب رأي المدربين بأن ما نسبته 85.29% من المؤسسات والمعاهد والمراكز مقدمة التدريب تمارس التدريب والتطوير الاداري التفاعلي لاحداث تنمية مستدامة بمجتمعات الاعمال وتتصف بالمهنية والجدادة

الجهات مقدمة التدريب

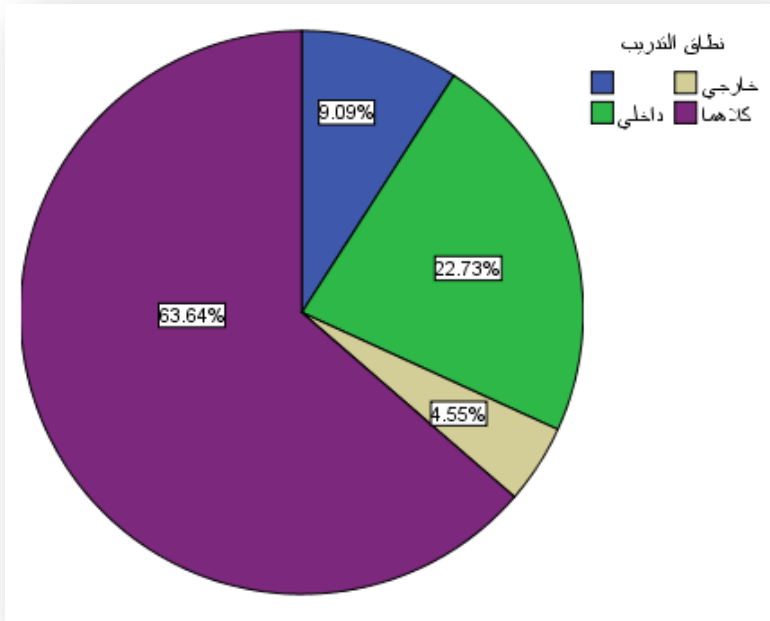
شكل رقم (72): نطاق عمل الجهات مقدمة التدريب
 يبين الشكل بأن الجهات مقدمة التدريب تقدم ما نسبته 40.91% من التدريب و 36.36% من الاستشارات الادارية و 4.55% تطوير وهناك نسبة 18.18% تقديم كل التخصصات السابقة



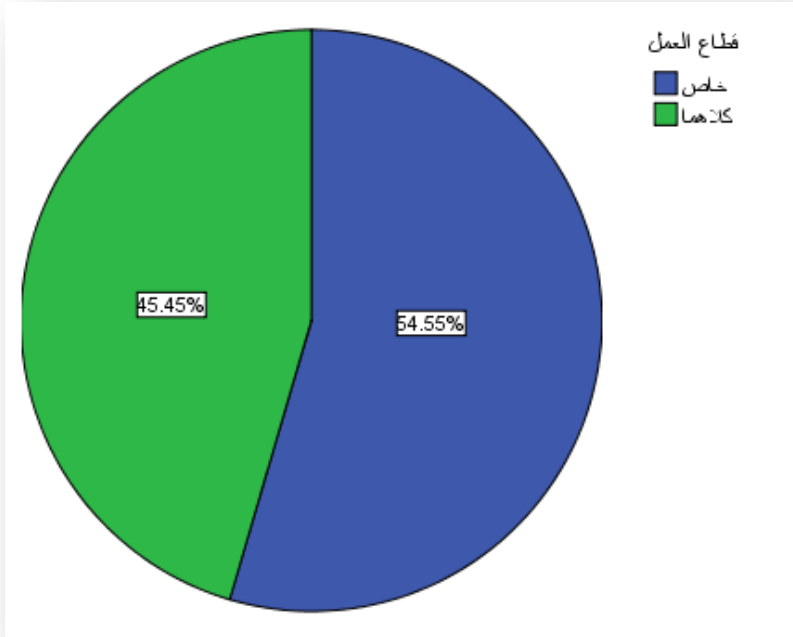
شكل رقم (73): سنوات خبرة الجهات مقدمة التدريب
 اظهر الجدول سنوات خبرة الجهات مقدمة التدريب وكانت نسبة 22.73% هي النسبة الاكبر حسب السنوات المطروحة والظاهرة في الشكل



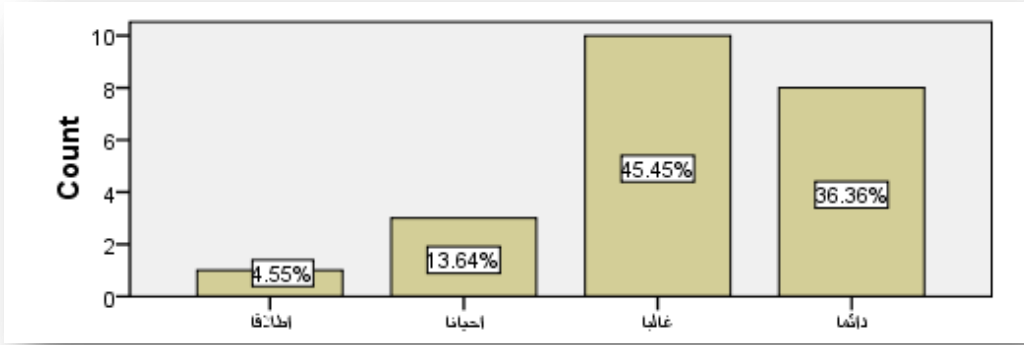
شكل رقم (74): نطاق التدريب للجهات مقدمة التدريب
يبين الشكل بأن نسبة 63.64% والتي تمثل
من نطاق التدريب الخارجي والداخلي في النسبة
الأكبر في هذا المجال



شكل رقم (75): قطاع التدريب بالنسبة للجهات مقدمة التدريب
يبين الشكل بأن نسبة 54.55% تقدم
التدريب للقطاع الخاص ونسبة 45.45%
للقطاعات المختلفة

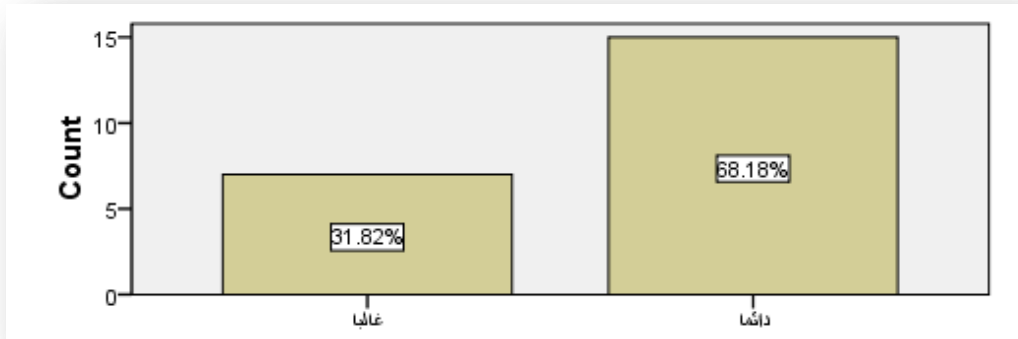


شكل رقم (76): تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب



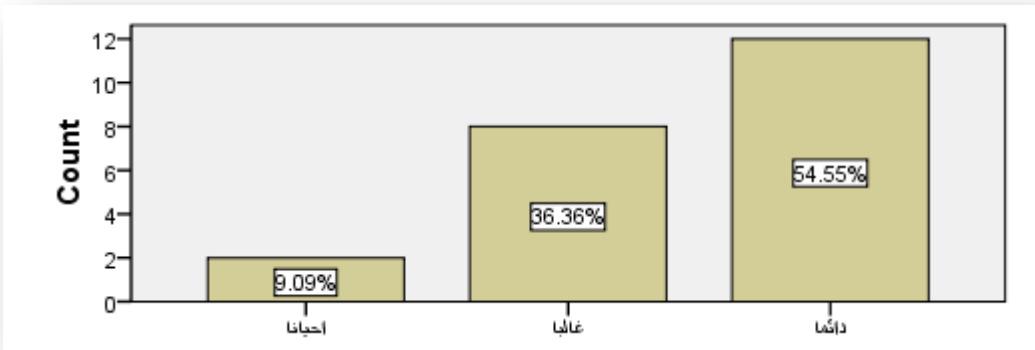
يبين الشكل بأن ما نسبته 81.81% من الجهات مقدمة التدريب قالت بأن لديها دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية المقترحة وادوات لمتابعة تنفيذها.

شكل رقم (77): البيئة التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب



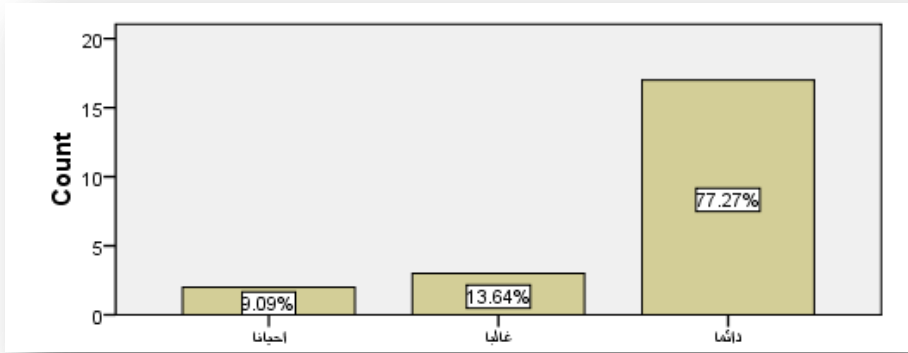
اظهر الشكل بأن نسبة 100% من الجهات مقدمة التدريب قالت بأن لديها رؤية واضحة للبيئة التدريبية المناسبة من حيث الزمان والمكان والادوات والوسائل والاجهزة اللازمة

شكل رقم (78): ادارة المعرفة حسب الجهات مقدمة التدريب



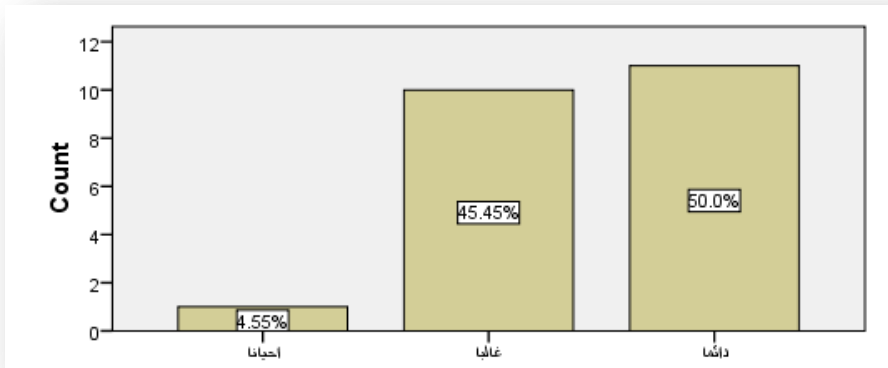
يبين الشكل بأن نسبة 90.91% من الجهات مقدمة التدريب لديها رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق (ادارة المعرفة) ادارة المعرفة: تنمية المعارف ومهارات التطبيق

شكل رقم (79): اساليب التدريب حسب الجهات مقدمة التدريب



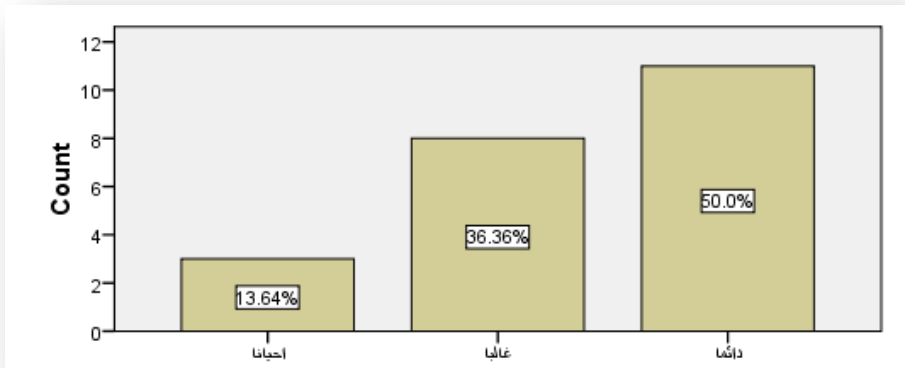
يبين الشكل بأن نسبة 85.91% من الجهات مقدمة التدريب لديها تنوع في اساليب التدريب لموائمة الفروق الفردية بين المتدربين (الاستراتيجيات التدريبية الحديثة) مثل استراتيجيات التالىة: الاستكشاف ، لعب الادوار، المجموعات، العصف الذهني... الخ

شكل رقم (80): اعداد البرامج التدريبية



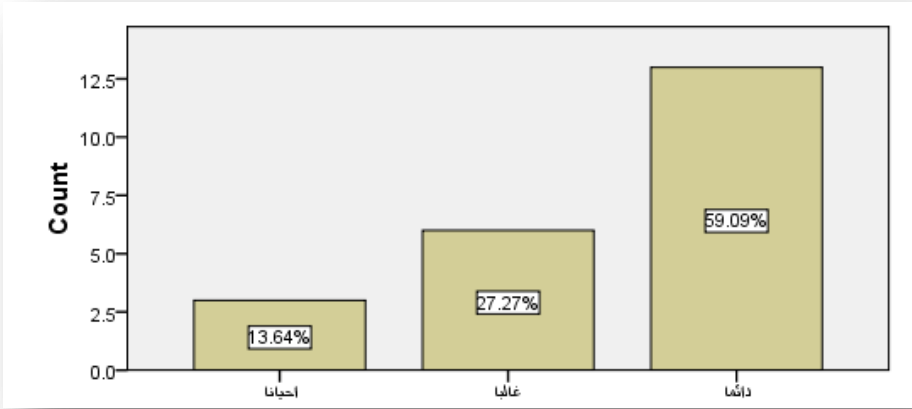
يبين الشكل بأن ما نسبته 95.45% من الجهات مقدمة التدريب قالت بأن هنالك مرونة في اعداد البرامج التدريبية بحيث تسمح بإمكانية التعديل حسب الظروف والحاجات والامكانيات بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التدريبية المتبعة والتي تناسب الموقف

شكل رقم (81): العلاقة مع الجهات طالبة التدريب



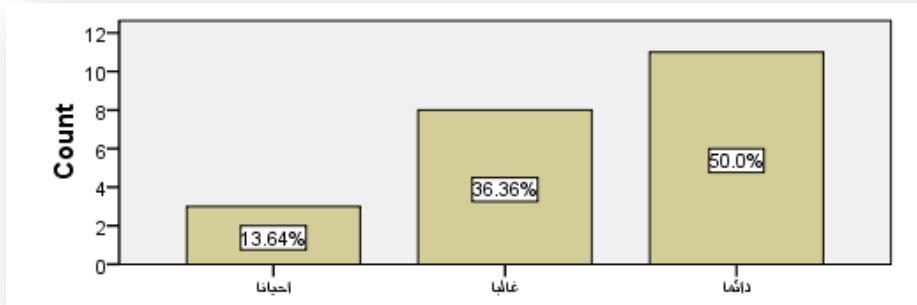
يبين الشكل بأن ما نسبته 86.36% من الجهات مقدمة التدريب لديها علاقات وتواصل مع المؤسسات طالبة التدريب لتتمكن من دراسة الهياكل والبني والانماط التنظيمية والادارية فيما لتحديد نوعية التدريب اللازم لها والذي يعالج الفجوة فيما بين ما هو قائم ومستهدف

شكل رقم (82): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب



قال ما نسبته 87.17% من الجهات مقدمة التدريب بأن لديهم معرفة وخبرة تامة لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقدرتنا على تحليل التنظيم والعمليات والافراد. التنظيم: على مستوى المؤسسة من حيث البرامج الادارية والسلوكية ، العمليات : على مستوى المنتجات والخدمات وطرق تقديمها من حيث البرامج المالية والمصرفية الافراد: من حيث البرامج السلوكية للفراد

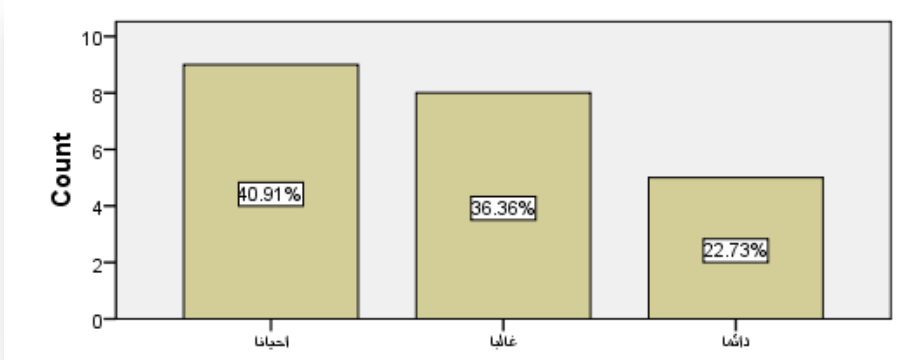
شكل رقم (83): طرق تصميم البرامج التدريبية حسب الجهات مقدمة التدريب



يبين الشكل بأن ما نسبته 86.36% من الجهات مقدمة التدريب قالت بأن لديها آليات قياس واضحة ومحددة اثناء تصميم البرامج وخلال تنفيذها وما بعد الانتهاء منها . (BEFOR WITHIN AFTER) B.W.A

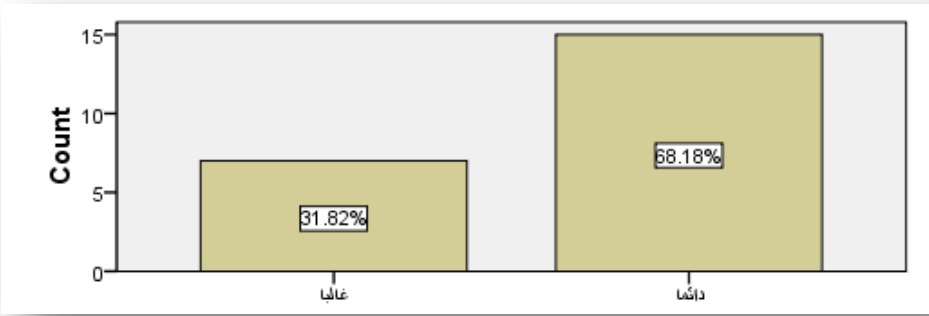
شكل رقم (84): قياس الاثر التدريبي

يبين الشكل النسب اعلاه بخصوص المؤسسات طالبة التدريب والتي تبدي تعاون في مجال التواصل لقياس الاثر التدريبي بعد مدة متفق عليها من تنفيذ العمل من خلال الاستمرارية، الشمولية، المشاركة، وتوفير التغذية الراجعة



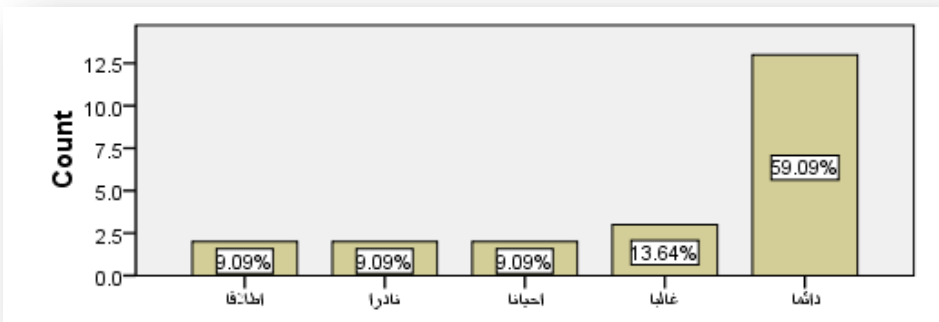
شكل رقم (85): الخبراء المستشارين المعتمدين حسب الجهات مقدمة التدريب

يبين الشكل النسب المتعلقة بالخبراء والمستشارين المعتمدين وقالت الجهات مقدمة التدريب بأنه لدينا شبكة واسعة من الخبراء والاستشاريين والمدربين الاحترافيين الحاصلين على شهادات اعتماد دولية

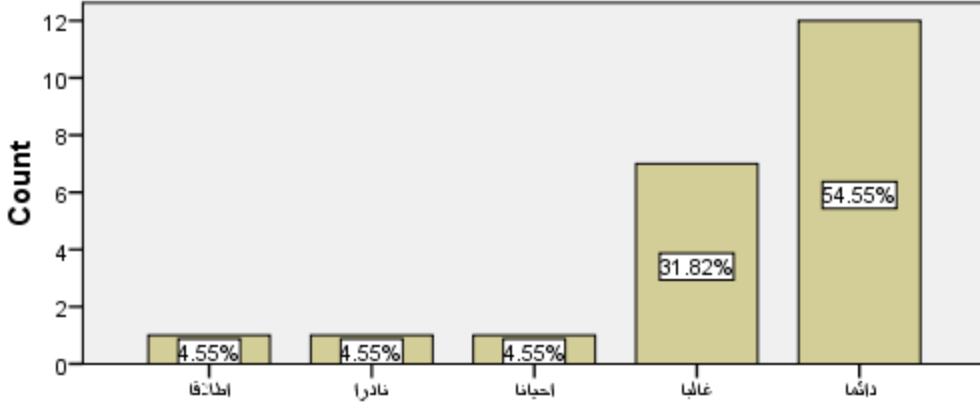


شكل رقم (86): العلاقة مع المؤسسات الدولية الشبيهة

يبين الشكل بأن ما نسبته 72.73% من الجهات مقدمة التدريب قالت بأنه لدينا شبكة واسعة من المؤسسات الدولية كشركاء استراتيجيين لاعتماد شهادتنا التدريبية التي تصدر عن مركز التدريب وفقا لمعايير دولية معتمدة لديهم



شكل رقم (87): الحقائق التدريبية حسب المعايير الدولية

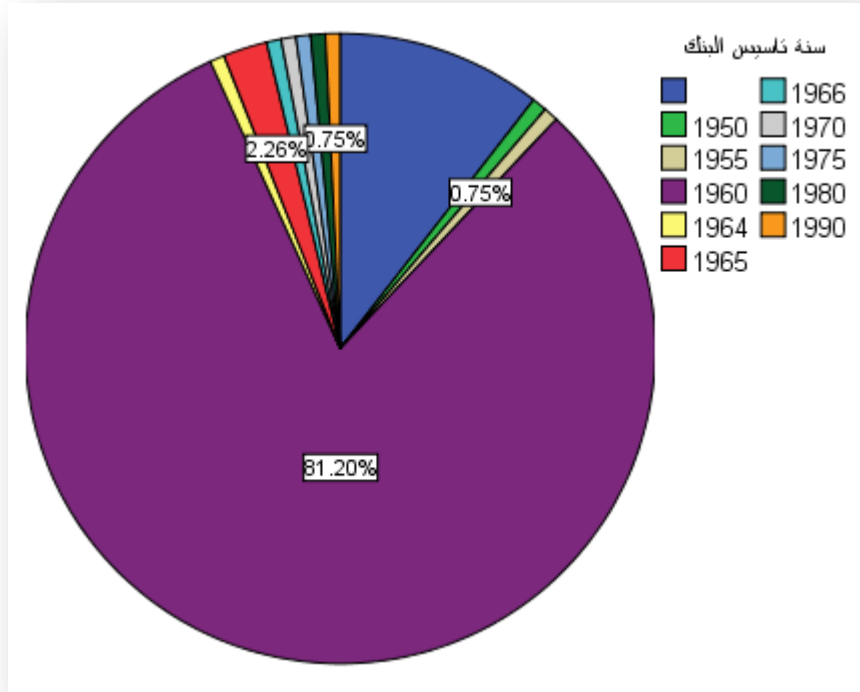


يبين الشكل ما نيته 86.37% من الجهات مقدمة التدريب بأن لديها حقائق تدريبية معدة ومصممة ضمن اعلى المعايير الدولية المعتمدة وضمن معايير جودة التدريب والتعلم (STANDARD OF SOLTQ TRAINING & LEARNING QUALITY)

شكل رقم (88): معرفة سنة تأسيس البنك حسب الجهات طالبة التدريب في البنك

يبين الشكل ما نسبته 81.20%

معرفتهم لسنة تأسيس البنك



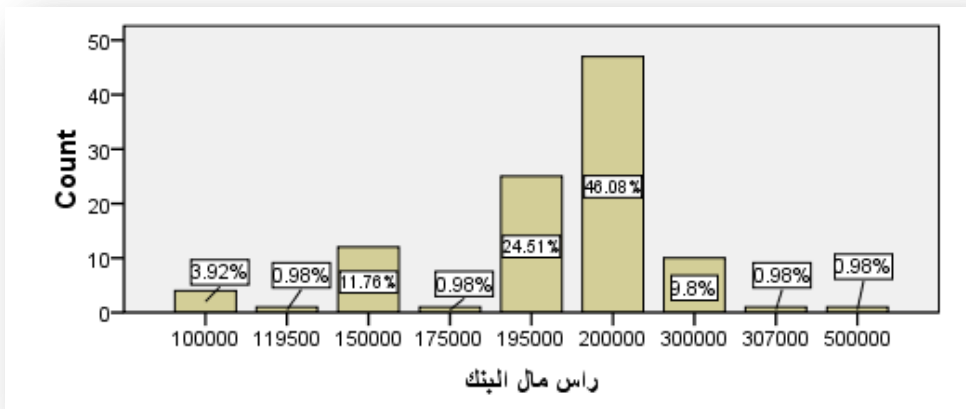
شكل رقم (89): رأس مال البنك العامل

يبين الشكل وجود تباين في

رأس مال الجهات طالبة

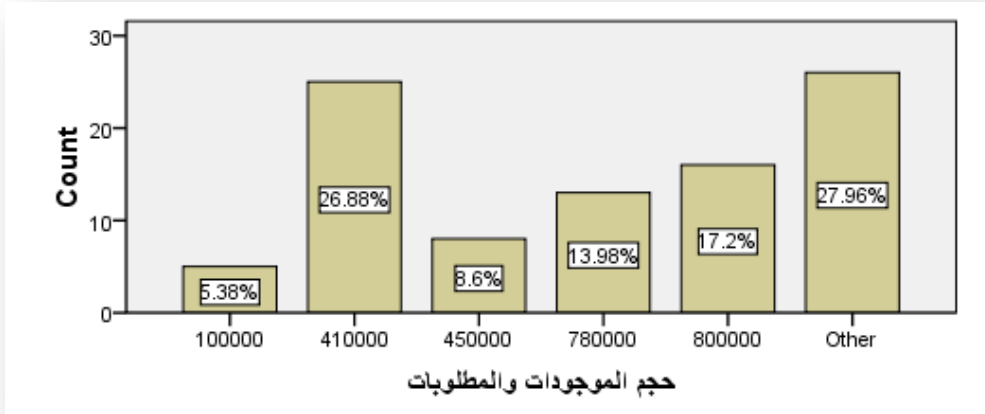
التدريب في البنك بخصوص

معرفتهم برأس مال البنك



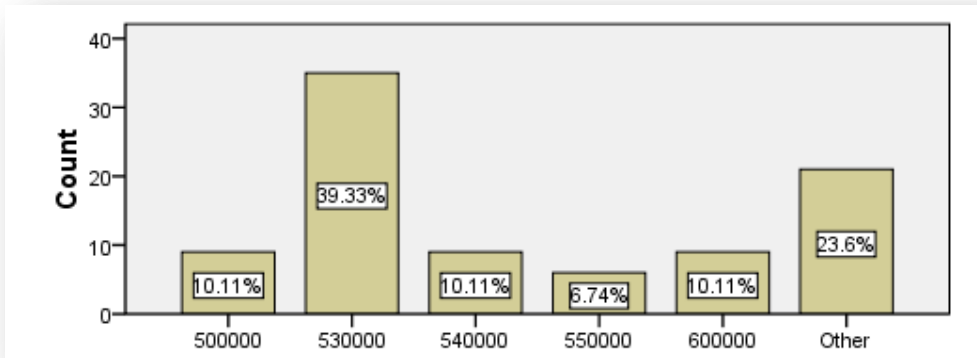
شكل رقم (90): حجم الموجودات والمطلوبات حسب الجهات طالبة التدريب

اظهر الشكل وجود تباين في حجم المطلوبات والموجودات حسب الجهات طالبة التدريب من البنك



شكل رقم (91): حجم الودائع والتسهيلات

يبين الجدول ايضاً وجود تباين فيما يتعلق برأي الجهات طالبة التدريب بحجم الودائع والتسهيلات

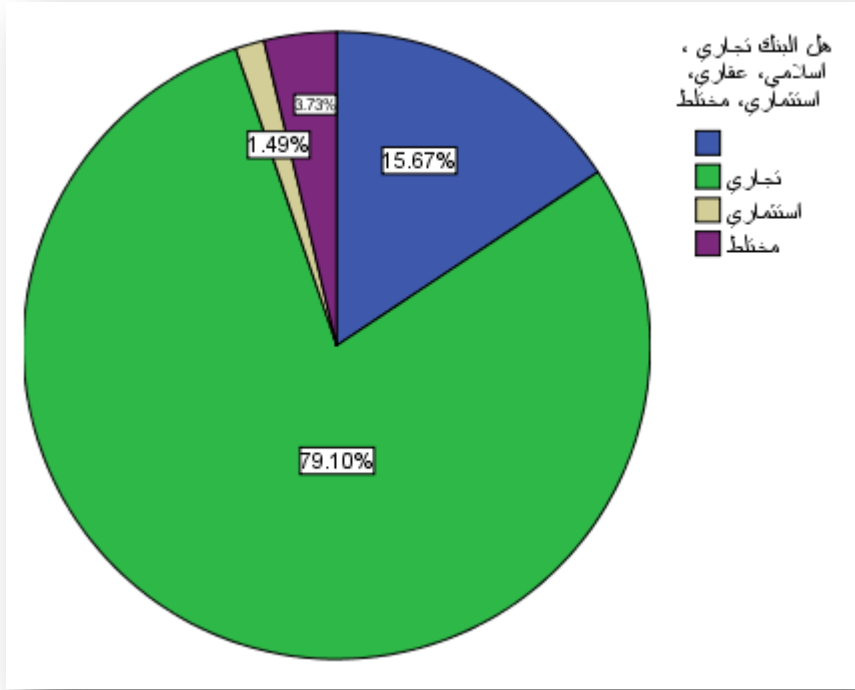


شكل رقم (92): نوع الخدمات التي يقدمها البنك

يبين الشكل ما نسبته 39.10% من

الجهات طالبة التدريب في البنك قالت

بأن البنك استثماري



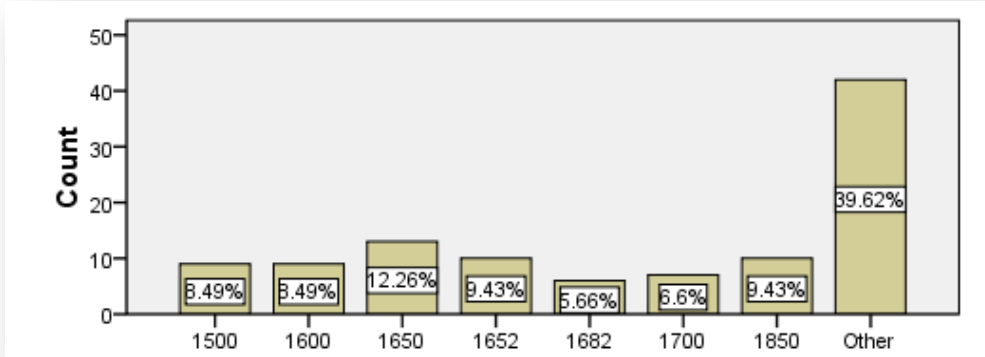
شكل رقم (93): عدد العاملين في البنك

يبين الشكل النسب المتباينة

للجهات طالبة التدريب في

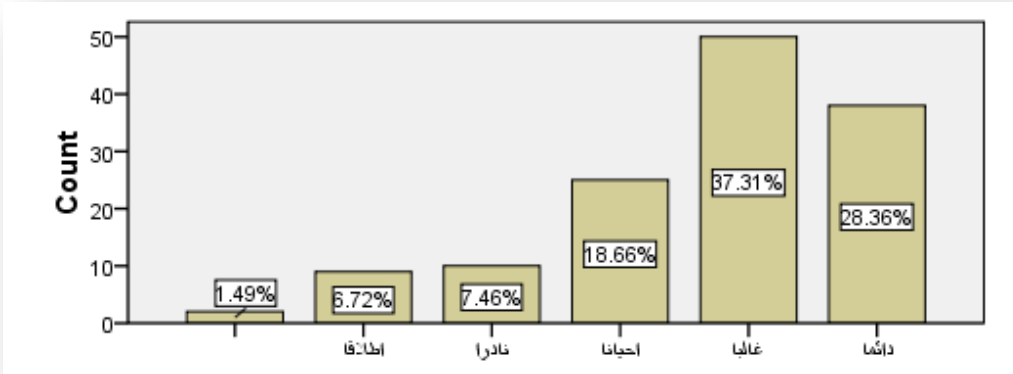
البنك بمعرفتهم بعدد

العاملين في البنك



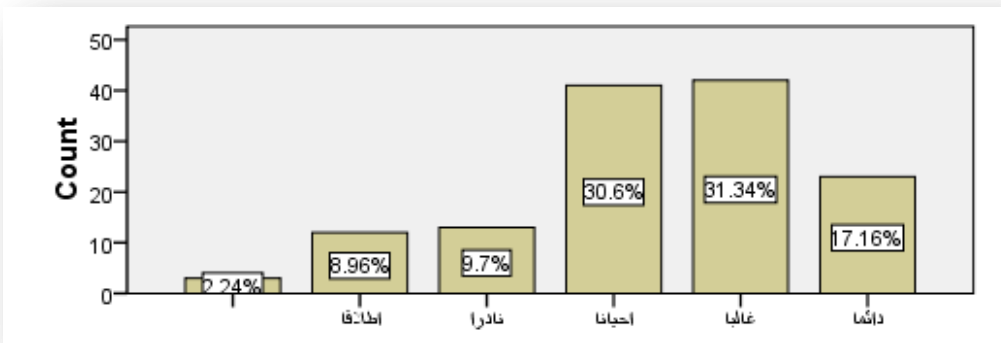
شكل رقم (96): تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

يبين الشكل ما نسبته 65.67% من الجهات طالبة التدريب بأن هنالك تخطيط وتصميم واعداد برامج تدريبية مقابل الاهداف



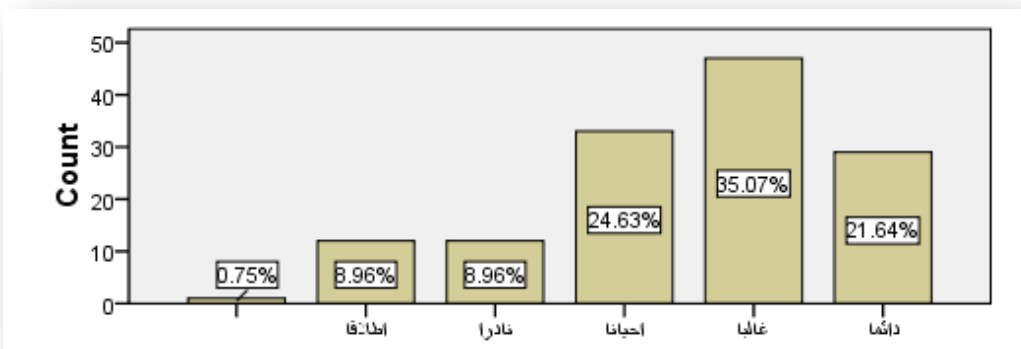
شكل رقم (97): خطة قياس الفجوات (القياس القبلي)

اظهر الشكل ما نسبته 48.5% من الجهات طالبة التدريب قالت بأن هنالك خطة لقياس معارف ومهارات واتجاهات العاملين للتعرف على الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية (اختبار قبلي)

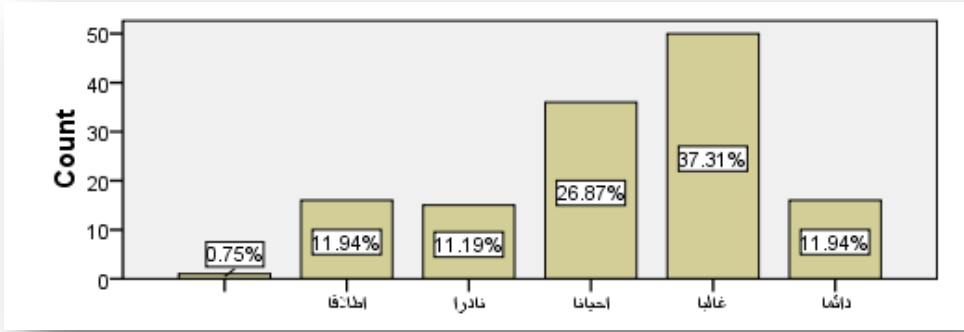


شكل رقم (98): خطة قياس وتقييم التدريب (القياس البعدي)

يبين الشكل السابق ما نسبته 56.71% من الجهات طالبة التدريب وقالت بأن هنالك خطة لقياس وتقييم المعارف والمهارات والقيم النهائية المضافة بعد انتهاء البرنامج التدريبي (اختبار بعدي)

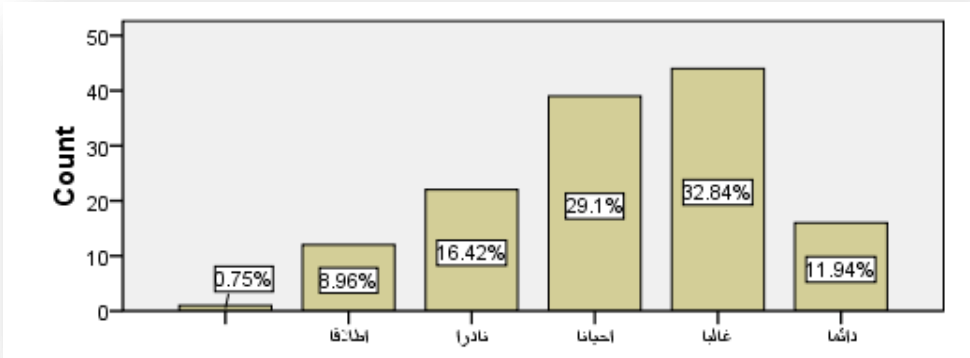


شكل رقم (99): قياس عائد التدريب على التنمية المستدامة المؤسسية



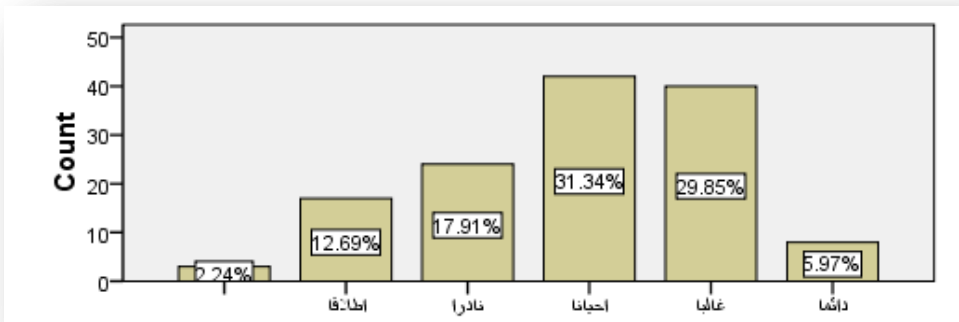
أظهر الشكل ما نسبته 49.26% من الجهات طالبة التدريب وقالت بأن هنالك تقييم محدد من قبل المسؤولين المباشرين لقياس "عائد التدريب على التنمية المستدامة المؤسسية" وذلك من خلال تحقيق مستويات أعلى من الأداء على مستوى المصرف

شكل رقم (100): مؤشرات القياس والتغير



يبين الشكل بأن ما نسبته 44.78% من الجهات طالبة التدريب قالت هنالك مؤشرات قياس تهتم برصد التغيرات في المعلومات والمهارات والاتجاهات

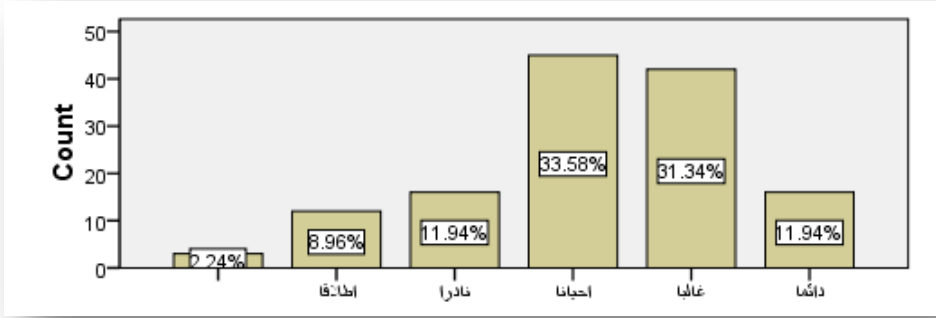
شكل رقم (101): قياس العائد من التدريب



يبين الشكل بأن نسبة 35.82% قالت بأن هنالك تقييم محدد لقياس "عائد التدريب على الاستثمار" ROI وذلك بقياس مؤشرات النمو على الربحية وتعظيم ربحية السهم في السوق للمصرف في حين النسب الأخرى جاءت متقاربة حول هذا السؤال

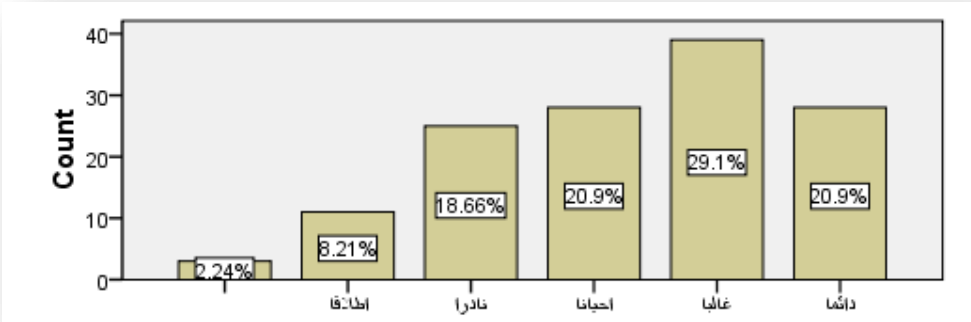
شكل رقم (102): سجل اداء قياس اثر التدريب

يبين الشكل نسبة 43.28% من الجهات طالبة التدريب وقالت بأن هنالك سجل اداء معتمد لدى المؤسسة لقياس اثر التدريب في تحقيق العاملين للاهداف المرجوة من البرنامج التدريبي المعد من قبل مدير الفرع والذي يرصد كافة الايجابيات والسببيات في اداء الموظف بشكل يومي في حين بأن نسبة 33.58% اجابت بكلمة احياناً.



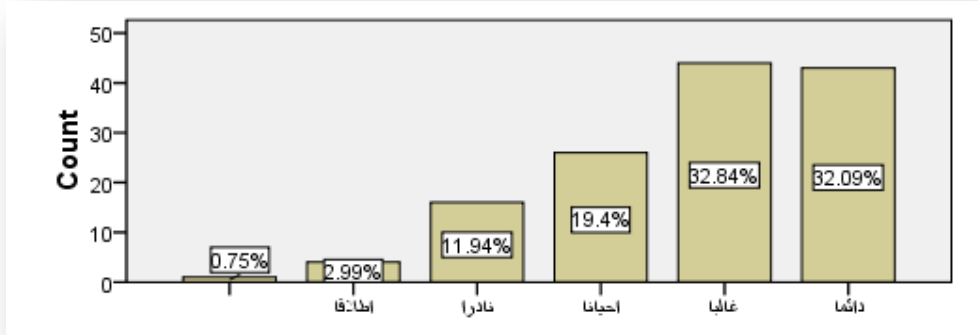
شكل رقم (103): معايير رفع الكفاءة والفاعلية الانتاجية

اظهر الشكل بأن نسبة 50% قالت بأن هنالك معايير محددة معدة مسبقاً لقياس رفع الكفاءة والفاعلية الانتاجية مما يساهم في الوصول الى مستويات اعلى من الاداء التطبيقي وذلك من خلال مدى تطبيق الموظف للوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة التي يشغلها



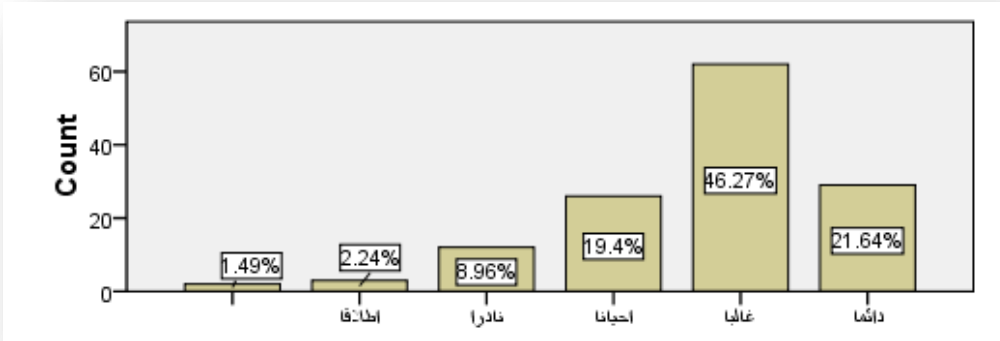
شكل رقم (104): ثقافة المؤسسة التدريبية (التدريب المستمر)

يبين الشكل بأن ما نسبته 65.74% قالت بأن لدى المؤسسة ثقافة تدريبية تساهم في مواكبة التطور والتغيير وصولاً إلى تبني عمليات تدريبية منظمة ومستمرة (التدريب المستمر والمخطط)

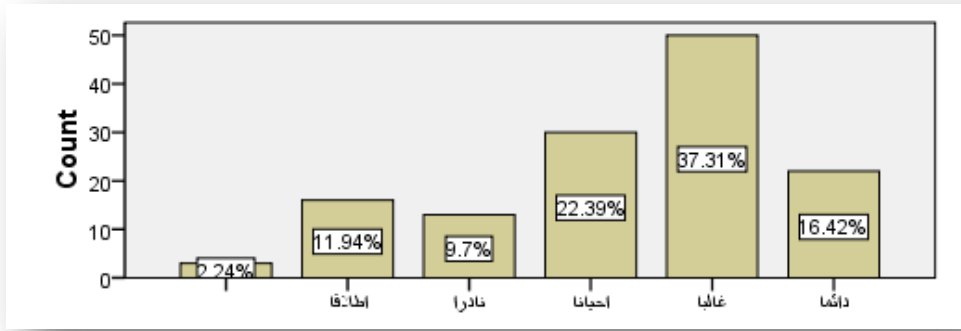


شكل رقم (105): مراكز ومعاهد التدريب والاستشارات

يبين الشكل ما نسبته 67.91% حول الجهات طالبة التدريب وقالت بأن نعتقد أن مراكز ومعاهد التدريب والاستشارات والتطوير تمتلك خطط تدريبية وأساليب وأدوات تؤدي إلى رفع مستويات الأداء وتحقيق احتياجاتنا التدريبية بكفاءة ومهنية ومصداقية عالية

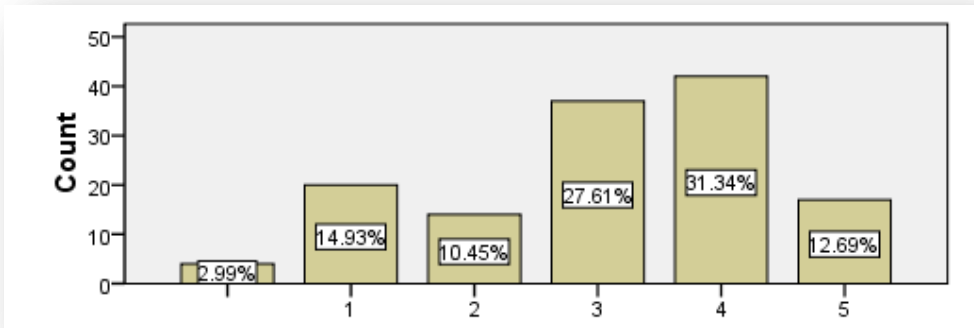


شكل رقم (106): الرأي في دائرة الموارد البشرية والتخطيط



ظهرت نسبة 53.73% من الجهات طالبة التدريب واعتقدت بأن التخطيط والموارد البشرية تقوم برصد نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة ولدى المنافسين تساعدنا في رسم خططنا التدريبية

شكل رقم (107): اعادة هندسة العملية واعادة هندسة الموارد البشرية



قال ما نسبته 44.03% من الجهات طالبة التدريب في البنك بأنه نتيجة لاعادة هندسة العمليات واعادة هندسة الموارد البشرية المستمرة في المؤسسة والتي تؤدي الى تغيير مستمر في الوظائف وشاغليها ، ولدينا خطط واضحة للاثراء الوظيفي بمعنى مدى تطبيق الموظف للوصف الوظيفي الجديد المتعلق بالوظيفة الجديدة التي سيشغلها

الفصل الثامن : نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

- اثبتت نتائج مجتمع البحث صحة الفرضيات الاربعة والتي صمم البحث على اساسها بالاضافة لنتائج اخرى منها:
- (1) هنالك علاقة طردية ما بين التدريب الاداري والتطوير الاداري وذلك اعتماداً على النظرية الحديثة لهندسة العمليات, فلا يمكن الحكم على الاداء الاداري سواءً الفردي او المؤسساتي الا بتطوير التدريب لصقل المهارات وتنمية المعارف وتوجيه السلوك باتجاه تحقيق اهداف المنظمة.
 - (2) هناك علاقة طردية ما بين التطوير الاداري وما بين تطوير الموارد البشرية ضمن مفهوم استراتيجي لهندسة الموارد البشرية الكفؤة والفاعلة, فلا يمكن تحقيق تطوير اداري دون تطوير افكار ومهارات الموارد البشرية والتي تمثل راس المال البشري القادر على تحقيق الاهداف على مبدأ التشارك لا المشاركة.
 - (3) هنالك علاقة طردية ما بين تطوير الموارد البشرية وتطوير مؤسسات الاعمال, لان تطوير المؤسسات يأتي من خلال اداء متميز كفؤ وفعال قادر على تحويل رؤيا ورسالة المؤسسة الى واقع ملموس.
 - (4) هنالك علاقة طردية ما بين تطوير مؤسسات الاعمال وتحقيق التنمية المستدامة في تطوير الاقتصاد, من منطلق ان تطوير المؤسسات والنهوض بها كمجتمعات اعمال مؤسسية ذات رؤيا ورسالة وقيمة مجتمعية فاعلة هي المحرك الرئيس والحقيقي لخلق اقتصاد يتمتع بالاستدامة ويحدث نمو وتنمية على كافة الاصعدة التعليمية والصحية والثقافية والمجتمعية ووضع البلاد على عتبة التقدم والنهوض.
 - (5) المحاور الرئيسية المكونة للنظام التدريبي وهي الجهات طالبة التدريب والمتدربين والمدربين والجهات مقدمة التدريب, هي مُجمعة على ان العملية التدريبية في فلسطين تحقق اهدافها بشكل مطرد وبنسب نمو ممتازة, كونها عملية مخططة وهادفة, وتتمتع بايمان المعنيين بها.
 - (6) إن انخفاض هامش الخطأ يؤكد تجانس شرائح العينة مما يؤكد مصداقية النتائج التي حصلت عليها من خلال التحليل الاحصائي والوصفي للاستبانة.
 - (7) إن الثقافة المؤسسية السائدة في مؤسسات الاعمال الفلسطينية تشكل رافعة اساسية لرفع كفاءة التدريب وفعاليتته ومقدرته على تحقيق اهدافه في إحداث تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني.
 - (8) من خلال مجتمع البحث والذي يمثله بنك فلسطين كمؤسسة مصرفية رائدة متطورة ومتقدمة وتعتبر المشغل رقم واحد في القطاع المصرفي الفلسطيني والذي يعتبر من اهم القطاعات الاقتصادية الناجحة على مستوى

الوطن فلسطين يؤكد ان التدريب هو متطلب لجميع منظمات الاعمال بمختلف اشكالها وغاياتها ومهما كانت طبيعة نشاطاتها, وهذا فهم جيد يمكن استغلاله لصالح الارتقاء بالتدريب .

(9) دعم القطاع الحكومي لادارة التدريب بشكل واضح وجلي من خلال اهتمام سلطة النقد الفلسطينية باشياء المعهد المصرفي الفلسطيني الذي يعمل على تقديم التدريب وبناء القدرات للجهاز المصرفي الفلسطيني والقطاعات المالية الاخرى.

(10) مؤسسات وشركات ومعاهد التدريب والتطوير والاستشارات العاملة في الاراضي الفلسطينية تميل للاستعانة بالمؤسسات الدولية لما لها من سمعة مميزة وقد يخضع ذلك لبروتوكولات واتفاقيات وتعاون وتنسيق ومن خلال المؤسسات الدولية المانحة ايضا العاملة في الاراضي الفلسطينية ودول الجوار والدول لآخرى.

(11) مؤسسات وشركات ومعاهد التدريب والتطوير والاستشارات تعمل للاستعانة بخبراء التدريب والاستشارات الدوليين والاقليميين من أجل تبادل وتنوع الخبرات ونقل التجارب وقصص النجاح بين الاطراف المختلفة.

(12) من خلال النتائج برز ان المستوى العام للتوعية وفهم فلسفة التدريب فاق المستوى المتوقع بنسب عالية جداً .

(13) وجود فهم ناضج على مستوى كثير من المؤسسات والموظفين فيما يتعلق بمسمى تغيير الثقافة , إذ أن للثقافة معاني ضمنية متعددة وكثيرة وان الدور الاساسي للتدريب هو تعديل وتطوير وتنمية المواقف الادائية والسلوكية للموارد البشرية لتتماشى مع متطلبات واحتياجات المؤسسات والافراد اي من أجل "الاثراء الثقافي" ,الداعي الى الكثير من السلوكيات التي تساهم في تعزيز قوة منظمات الاعمال كترسيخ لروح التحسين المستمر في اذهانهم ودفعتهم للعمل الجماعي المثمر وبناء فرق العمل المختلفة .

التوصيات

من خلال البحث يمكننا ان نجمل بعض التوصيات التالية:

أن تطور التنظيم الاداري في دول العالم بشكل عام وفي المنظمات العملاقة بشكل خاص نتيجة الانفتاح والعولمة والمنافسة القوية الشرسة وفتح الاسواق والتكنولوجيا التعليمية وتكنولوجيا ادارة الاعمال, اصبح مفهوم التدريب مفاهيم حديثة واستراتيجيات جديدة متقدمة من اجل مواكبة هذا التطور وهذا الانفتاح الدولي، اصبح مفهوم التدريب التقليدي لا يواكب الحداثة بل اصبح مفهوم "التدريب الشمولي والمستمر"، ولا يمكن تحقيق ذلك المفهوم دون البناء الفعال لمنظومة تدريبية شاملة ومستمرة مبنية على اعادة هندسة العمليات الحديثة للادارة ,بشكل عام واعداد هندسة الموارد البشرية وتاهيلها ورفع كفاءتها وفعاليتها لمواجهة تلك التحديات الجسام بشكل خاص.

التوصية الاولى

(ضرورة الارتقاء واعتناق ثقافة التدريب كمبدأ)

من منطلق ادراكنا انه لا يمكن تنفيذ التدريب على احسن وجه بدون الالتزام الكامل من الادارات العليا ,وقد تكون بعض المنظمات محظوظة جدا من هذه الناحية كون الادارات العليا قد تبنت واحتضنت ورعت فلسفة التدريب، حيث أنها اعتمدت مبدا التدريب كهيكلأ اساسياً واضحاً للعمل داخلها ,وهذا ما اظهرته نتائج العينة في بنك فلسطين. ان معرفة الادارة العليا باهمية التدريب ووعمها بذلك والمشاركة الفاعلة في التطبيق هو عامل رئيسي في نجاح التدريب و ادارة التدريب بشكل محدد.

التوصية الثانية

(يجب على المنظمات تخصيص ميزانيات اكبر للتدريب)

لان الميزانية المناسبة للتدريب تشكل عنصر اساسي من عناصر نجاح العملية التدريبية وانشاء الحقائق التدريبية المختلفة وهذا ما يؤدي لنجاح التدريب وتحقيق اثاره الايجابية على مستوى المنظمة .

التوصية الثالثة

(تدريب جميع العاملين في المنظمات وتأهيلهم)

وذلك من خلال التركيز على برامج اعداد وتأهيل المدربين الخبراء والمحترفين لرفع الكفاءة التدريبية والنهوض بالعملية التدريبية منظومة التدريب بشكل عام .

التوصية الرابعة

(التوجه نحو ترسيخ مفهوم التدريب الشامل والمستمر)

أولاً: محور التدريب والتطوير

نعني في هذا المحور الاخذ بالاعتبار موضوع التدريب المستمر ونعني فيه ان التدريب المستمر الحاصل نتيجة التقدم التكنولوجي اللحظي وليس اليومي وما يرافقه من تحديات كبيرة في موائمة ظروف واساليب الانتاج لتلك التغيرات وكذلك تهيئة العاملين لتلك التحديات وذلك برفع كفاءتهم الانتاجية والارتقاء بمستويات الاداء لديهم الحالية والمستقبلية وكذلك الادارة في تطوير مهاراتها المستمرة في التخطيط لما هو حالي وما هو قائم والتنظيم والتوجيه والاشراف والتقييم ومحاولة وضع خطة "استجابة" للمتغيرات ورسم استراتيجيات تدريبية نابعة من الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية على حد سواء.

ثانياً: محور التدريب الشامل

بمعنى ان مؤسسات الاعمال الان لا تحتتمل الوظيفة المنفصلة كلياً عن مجمل اعمال المؤسسة لما في ذلك من ارتباط وثيق ما بين متطلبات الوظيفة الحالية وارتباط ذلك بمتطلبات الوظيفة تلك المرتبطة مع وظائف اخرى مكمله ومثال على ذلك الاتباط الوثيق ما بين وحدات دراسة السوق ووحدات الاستشارات والتخطيط وتحليل السوق ووحدات الانتاج ومن ثم الوحدات الادارية التي تسعى الى تنظيم الاعمال المتشابكة وتوجيهها وتقييم اعمالها باتجاه الهدف الاستراتيجي من حيث رؤية ورسالة وقيم المؤسسة بشكل عام مما يؤدي الى ظهور مفهوم جديد يسمى "بالموظف الشامل" وكذلك مفهوم "الادارة الشاملة" وتحقيق تعديل مفهوم الخبرة من "الخبرة المعرفية التراكمية" لوظيفة ما الى مفهوم "الخبرة المعرفية المهارية والسلوكية التراكمية" من حيث الانتقال من مفهوم معرفة ما يكون ومهارة تحقيقه وتنفيذه الى معرفة ما سيكون ومهارة تنفيذه وباي اتجاه سيصل اليه وايضا تحقيق معادلة الخبرة المعرفية والمهارية والسلوكية التنفيذية والادارية والسلوكية بمعرفة شيء ما يجب ان يعرف عن كل شيء يجب ان يعرفه.

ثالثاً: ربط الاداء بمفهوم ادارة الموارد البشرية

من اجل الانتقال لتحقيق ذلك من مفهوم ادارة الموارد البشرية التقليدي الى مفهوم "هندسة الموارد البشرية" والذي يعني الانسحاب التدريجي مما هو حاصل والبناء التدريجي لما هو قادم ومستجد وهذا ما فرضه التغيير التكنولوجي المستمر كما بيناه سابقاً.
والمخلص النهائي كما نراه:

هو ان الثورة الحقيقية في عالم التدريب لاحداث تطوير اداري قادر على التأثير الايجابي على تنمية الموارد البشرية واعادة هندستها بشكل مستمر وصولاً الى احداث تنمية مستدامة على مستوى المجتمع ككل هي الانتقال الى مفهوم التدريب المستمر والشامل لتبئية احياجات المؤسسات وتهيئة العاملين فيها واداراتها بمفهوم هندسة الموارد البشرية هذا وهذا فقط ما يقدم مفهوم جديد للتدريب والتطوير الاداري والاستخدام الامثل للموارد البشرية وصولاً الى ما يسمى بالتنمية المستدامة في قطاع مجتمعات الاعمال المختلفة.

المراجع والمصادر

1. أ. عيسى الظاهر، برنامج قياس العائد على التدريب، عمان، 2011
2. أ. محمد خيرى و أ. محمد أنور قريظم ، الاسس العامة للتدريب، القاهرة ، دار المعرفة، 1972
3. ابراهيم حسن بلوط:ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي-دار النهضة العربية-بيروت، ط1 2002
4. احمد ابو سن، الادارة في الاسلام، المطبعة العصرية، الامارات العربية المتحدة، (1981)
5. أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة ، 1978
6. إدوارد دي بونو في كتابه.Serious Creativity, 1992
7. اعادة هندسة العمليات الادارية، د.محمد محيسن، مجموعة الجهود المشتركة، عمان، 2012
8. الحاجة فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
9. الحراشة، محمد و الهيتي ،صلاح ،(2006).أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية.دراسات العلوم الإدارية.
10. الحسن ,2005:
11. الموقع الالكتروني لبنك فلسطين
12. اونالد كبير باتريك --ترجمة فارس حلمي، تقييم التدريب، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الامنية،الرياض
13. برنامج ادارة العملية التدريبية، منير حبشي، القاهرة، شركة جنزل للاستشارات والتدريب، 2008
14. بنك فلسطين ، التقرير السنوي والبيانات المالية لعام 2016
15. جمعية البنوك في فلسطين. الجهاز الوظيفي، الموظفون في القطاع المصرفي الفلسطيني للعام 2015
16. حنا قاقيش، تدريب المدربين، مؤسسة UNDP/PAPP، رام الله 2011
17. خيرى خليل الجميلي: التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية-المكتب الجامعي الحديث-الاسكندرية-1998
18. د. حنا قاقيش، برنامج تدريب المدربين، وزارة الداخلية الفلسطينية، رام الله، 2010
19. د. حنا قاقيش، منظومة الموارد البشرية ، الاتصالات الفلسطينية، نابلس-غزة، 2007
20. د. علاء الدين جامع، دورة ادارة الموارد البشرية ، القاهرة: 2013
21. د. فتحي الياسين، تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، 2010
22. د. محمد محيسن، برنامج تدريب المدربين، سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، 2011
23. د.محمد محيسن، الادارة الحديثة في هندسة العمليات، شركة جنزل للاستشارات والتدريب، 2015
24. د.محمد محيسن، دورة ادارة هندسة العمليات ، بنك فلسطين، رام الله ، 2014
25. ديفيد كولمب - التعلم التجريبي (التجربة هي مصدر التعلم والتطور)، - 1984.
26. عبد الباقي صلاح الدين – الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية – القاهرة - 2002
27. عرابي, 2003
28. فهيم محمد، مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع.(1981)
29. كلود جورج، تاريخ الفكر الاداري ، ترجمة احمد حمودة، مكتبة الوعي، القاهرة. (1972).
30. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1998
31. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة، مصر-2006
32. محمد قلسم القريوتي، مبادئ الادارة- دار وائل- عمان- 2004

33. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني – وفا تمهيد تقرير بعنوان: مؤسسات التمويل في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية
34. مصطفى احمد السيد، ادارة الموارد البشرية-المركزية للنشر-القاهرة-2004
35. معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)
36. ملحم سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر(ط1). القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2006)
37. منير حبشي، برنامج ادارة العملية التدريبية ، القاهرة، سنة 2008

- An ABC Guide to Business Process Re-engineering (1993) – PARKER
- Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,Organizational Dynamics, ,28(1),71-80.
- Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .Training And Development Journal, London,20(7),Pp:22.
- Bernardin, J. & Russell, J. Human Resource Management: An ExperientialApproach, 1993.
- Brockett, J. (2009, January). Line managers question HR's credibility. PeopleManagement, 75(2), 11.
- Business Process Re-engineering (1994) – SMITH
- Business Re-engineering (1993) – TALWAR
- Carr, D., Hard, K., & Trahant, W. Managing the Change Process, 1996.
- Csoka, L. S. (1995). Rethinking human resources (No. 1124-95-RR). New York: TheConference Board.
- Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at work (New York: The Macmillan Company, 1995), p.372.
- Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Realtions (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1997) P.413.
- Dr ucker, P. F. (1993). The practice of management. New York, USA: HarperBusiness
- High Level Process Modeling (1995) – CHAN & BRADLEY
- HR Focus (2011, May). HR Plays Pivotal Role in Adapting Policies to ADA Amendments Act Rules.
- Huselid, M. "The Impact of Human Resource Management Practices onTurnover, Productivity, and Corporate
- Johnp.j. Kenney and Eugenel Donnelly, manpower Training and Development (London: Harrap, 1992) P.8
- Kanter, R. M. (1993). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- Laabs, J. "Expert Advice on How to Move Forward with Change." PersonnelJournal, July 1996, p. 54-63.
- Re-engineering for Results (1995) – TOUCHE
- Re-engineering the Corporation (1993) – HAMMER & CHAMPY.
- Schuler, R. & Jackson, S. Human Resource Management: Positioning For the21st Century, 1996.
- Successful Re-engineering (1994) – PETROZZO & STEPPER
- The New Industrial Engineering: I.T & Business Process Redesign (1990) – DAVENPORT & SHORT
- The Road to Continuous Improvement (1996) – KING
- Truss, K., & Gill, J. (2007, March). Good relationships - inside and outside HR - are key to developing credibility. People Management, 13(6), 50.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G (1995). Human resourcecompetencies: An empirical assessment. Hu man Resource Management, 34(4),473-492.
- United Nations Publication, Handbook of Training in the public survice (New York: United Nations 1996) p.14

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانات

الاستبانة (1)

الجهات مقدمة التدريب (معاهد ومراكز التدريب والاستشارات والتطوير

الاداري)

بيانات الجهات مقدمة التدريب:

Q1: نطاق العمل (تدريب , استشارات , تطوير , بيوت خبرةالخ):

Q2: سنوات الخبرة في العمل:

Q3: نطاق التدريب (داخلي ، خارجي):

Q4: شبكة الشركاء الاستراتيجيون:

Q5: شبكة المدربين الخبراء والمحترفين:

Q6: قطاع العمل (خاص ، عام):

الجهات مقدمة التدريب (معاهد ومراكز التدريب والاستشارات والتطوير الاداري)

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
Q7	لدينا دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية المقترحة وادوات لمتابعة تنفيذها.					
Q8	لدينا رؤية واضحة للبيئة التدريبية المناسبة من حيث الزمان والمكان والادوات والوسائل والاجهزة اللازمة .					
Q9	لدينا رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق (ادارة المعرفة) ادارة المعرفة: تنمية المعارف ومهارات التطبيق					
Q10	لدينا تنوع في اساليب التدريب لموائمة الفروق الفردية بين المتدربين(الاستراتيجيات التدريبية الحديثة). مثل استراتيجياتالتالية: الاستكشاف,لعب الادوار,المجموعات,العصف الذهني....الخ					
Q11	هنالك مرونة في اعداد البرامج التدريبية بحيث تسمح بامكانية التعديل حسب الظروف والحاجات والامكانيات. بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التدريبية المتبعة والتي تناسب الموقف					
Q12	نتواصل مع المؤسسات طالبة التدريب لنتمكن من دراسة الهياكل والبنى والانماط التنظيمية والادارية فيما لتحديد نوعية التدريب اللازم لها والذي يعالج الفجوة فيما بين ما هو قائم ومستهدف.					
Q13	هنالك معرفة وخبرة تامة لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقدرتنا على تحليل التنظيم والعمليات والافراد. التنظيم: على مستوى المؤسسة من حيث البرامج الادارية والسلوكية العمليات : على مستوى المنتجات والخدمات وطرق تقديمها من حيث البرامج المالية والمصرفية الافراد: من حيث البرامج السلوكية للفراد					
Q14	هنالك آليات قياس واضحة ومحددة اثناء تصميم البرامج وخلال تنفيذها وما بعد الانتهاء منها . (BEFOR WITHIN AFTER) B.W.A					
Q15	المؤسسات طالبة التدريب تبدي تعاون في مجال التواصل لقياس الاثر التدريبي بعد مدة متفق عليها من تنفيذ العمل من					

					خلال الاستمرارية, الشمولية, المشاركة وتوفير التغذية الراجعة .	
					لدينا شبكة واسعة من الخبراء والاستشاريين والمدربين الاحترافيين الحاصلين على شهادات اعتماد دولية	Q16
					لدينا شبكة واسعة من المؤسسات الدولية كشركاء استراتيجيين لاعتماد شهادتنا التدريبية التي تصدر عن مركز التدريب وفقا لمعايير دولية معتمدة لديهم.	Q17
					هنالك حقائب تدريبية معدة ومصممة ضمن اعلى المعايير الدولية المعتمدة وضمن معايير جودة التدريب والتعلم SOLTQ (STANDARD OF TRAINING & LEARNING QUALITY)	Q18

استبانة (2)

الجهة الطالبة للتدريب (بنك فلسطين)

البيانات التفصيلية للبنك:

Q1: سنة تاسيس البنك:

Q2: راس مال البنك:

Q3: حجم الموجودات والمطلوبات:

Q4: حجم الودائع والتسهيلات:

Q5: هل البنك تجاري ، اسلامي ، عقاري ، استثماري ، مختلط:

Q6: عدد العاملين في البنك:

الجهات طالبة التدريب (بنك فلسطين) والمتمثلة بـ

<input type="checkbox"/>	دائرة ادارة المشاريع والجودة	<input type="checkbox"/>	دائرة المسؤولية الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	دائرة مراقبة الامتثال
<input type="checkbox"/>	مكافحة غسل الاموال	<input type="checkbox"/>	دائرة الرقابة والتفتيش	<input type="checkbox"/>	دائرة المشتريات
<input type="checkbox"/>	دائرة البطاقات	<input type="checkbox"/>	دائرة تطوير القنوات الالكترونية	<input type="checkbox"/>	دائرة النظم المساندة
<input type="checkbox"/>	دائرة النظم البنكية	<input type="checkbox"/>	دائرة البنية التحتية	<input type="checkbox"/>	دائرة الاستثمار والتوظيفات
<input type="checkbox"/>	دائرة ادارة النقد	<input type="checkbox"/>	دائرة العملات الاجنبية	<input type="checkbox"/>	دائرة المؤسسات المالية
<input type="checkbox"/>	دائرة التجارة والتسويات الدولية	<input type="checkbox"/>	دائرة المقاصة العامة.	<input type="checkbox"/>	دائرة الخدمات
<input type="checkbox"/>	دائرة الهندسة	<input type="checkbox"/>	دائرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة	<input type="checkbox"/>	دائرة مخاطر العمليات
<input type="checkbox"/>	دائرة مخاطر الخزينة	<input type="checkbox"/>	دائرة مخاطر الائتمان	<input type="checkbox"/>	دائرة المحاسبة
<input type="checkbox"/>	دائرة التخطيط المالي	<input type="checkbox"/>	دائرة التسهيلات الائتمانية	<input type="checkbox"/>	دائرة الرقابة على الائتمان
<input type="checkbox"/>	دائرة الاصول الخاصة	<input type="checkbox"/>	دائرة الشؤون القانونية	<input type="checkbox"/>	دائرة التدريب
<input type="checkbox"/>	دائرة الموارد البشرية	<input type="checkbox"/>	دائرة خدمات الافراد	<input type="checkbox"/>	دائرة العلاقات العامة والتسويق

دائرة تطوير البرامج والمنتجات، دائرة الحوالات.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
Q7	هنالك خطة معدة مسبقاً للتعرف على الاحتياجات التدريبية ووضع الاهداف التدريبية من واقع مستويات الاداء الفعلية والمستهدفة					
Q8	هنالك تخطيط وتصميم واعداد برامج تدريبية مقابل الاهداف .					
Q9	هنالك خطة لقياس معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات العاملين للتعرف على الفجوات وتحديد الاحتياجات التدريبية (اختبار قبلي)					
Q10	هنالك خطة لقياس وتقييم المعارف والمهارات والقيم النهائية المضافة بعد انتهاء البرنامج التدريبي(اختبار بعدي)					
Q11	هنالك تقييم محدد من قبل المسؤولين المباشرين لقياس "عائد التدريب على التنمية المستدامة المؤسسية" وذلك من خلال تحقيق مستويات اعلى من الاداء على مستوى المصرف					
Q12	هنالك مؤشرات قياس تهتم برصد التغيرات في المعلومات والمهارات والاتجاهات					
Q13	هنالك تقييم محدد لقياس "عائد التدريب على الاستثمار" ROI وذلك بقياس مؤشرات النمو على الربحية وتعظيم ربحية					

استبانة (3)

المتدربون (الموظفون العاملون لدى بنك فلسطين)

البيانات الشخصية:

- Q1: الجنس 1. ذكر 2. أنثى
- Q2: العمر 1. 25 سنة فأقل 2. 26-35 3. 36-45 4. 46 سنة فأكثر
- Q3: المؤهل العلمي 1. دكتوراه 2. ماجستير 3. دبلوم عالي 4. بكالوريوس 5. دبلوم فما دون
- Q4: سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية 1. أقل من سنتين 2. 3-5 3. 6-8 4. 9 سنوات فأكثر
- Q5: عدد الدورات التدريبية التي تم المشاركة بها في البنك 1. دورتين فأقل 2. 3-4 دورات 3. 5-6 دورات 4. 7 فأكثر

المتدربون (الموظفون العاملون لدى بنك فلسطين)

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
Q6	ارتبطت البرامج التدريبية بمجال عملي وكنت مستهدفاً فعلاً					
Q7	انعكست مشاركتي في البرامج التدريبية على التطبيق الفعلي في عملي وادائي					
Q8	ساعدت مشاركتي في البرامج التدريبية على تحسين مستويات ادائي					
Q9	تقييم البرامج التدريبية يدفعني الى تحسين مستويات ادائي والتقييم المستمر لادائي ذاتياً					
Q10	ساعدت البرامج التدريبية على الابتكار والتجديد في مجال عملي بمعنى ساهمت البرامج التدريبية في تحقيق ما هو اكثر من المتوقع منها مسبقاً					
Q11	ساهم التدريب على زيادة مقدرتي في نقل المعرفة والقيمة المضافة المكتسبة الى فريق العمل استطيع ايصال مخرجات التدريب الى الفريق الذي اعلم معه					
Q12	ساهم التدريب في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بمعنى التطبيق التقني والفني مثل ادارة الحاسوب والانظمة العاملة					
Q13	صقلت البرامج التدريبية مهارات العمل الجماعي للمشاركين					
Q14	ساهمت البرامج التدريبية في تلبية احتياجاتي التدريبية بشكل فاق توقعاتي التدريب الابداعي					
Q15	اشعر برضا رئيسي المباشر نتيجة زيادة حجم ونوعية ادائي في العمل					
Q16	اتفقت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تحقيق اهداف الوظيفية التي اشغلها الاهداف المعدة مسبقاً للموظف من واقع مسماه الوظيفي ووصفه الوظيفي					
Q17	ساهمت البرامج التدريبية التي شاركت بها في تنمية ادارة المعرفة لدي ولم تنصب على اكتساب المعرفة فقط تنمية معارف+تنمية مهارات التطبيق+توجيه سلوكيات واتجاهات الاداء					
Q18	المدرّبون الذين شاركت معهم خبراء ومحترفون في المجالات التي					

					حاضرؤا بها ولم يكونوا معلمون او محاضرون اكاديميون فقط سواء المدريون الداخليون او الخارجيون	
--	--	--	--	--	---	--

استبانة (4)

المدرّبون (الخبراء والمحترفون)

بيانات المدرّبون (الخبراء والمحترفون):

Q1: تصنيف المدرّب (خبير، استشاري، محترف، مبتدئ):

Q2: نوعية التدريب (مالي، اداري، مصرفي، شامل)

Q3: سنوات الخبرة:

Q4: نطاق التدريب (داخلي، خارجي):

Q5: عدد الدورات في اعداد التي التحق بها:

المدرّبون (الخبراء والمحترفون) الداخليون / الخارجيون						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
Q6	اعتقد ان التدريب لدينا يعتبر ثقافة تسود في مؤسساتنا ويساهم في احداث تنمية مستدامة بمجتمع الاعمال الفلسطيني					
Q7	هنالك رغبة لدى المتدربين باتجاه التدريب					
Q8	الامكانيات المادية اللازمة لعملية ومنظومة التدريب متوفرة					
Q9	هنالك تخطيط مسبق للعملية التدريبية سواء على صعيد المؤسسات طالبة التدريب او المؤسسات مقدمة التدريب					
Q10	الاحتياجات التدريبية محددة بشكل دقيق وتتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة في مجتمعات الاعمال					
Q11	المواد والاساليب التدريبية تواكب التطورات الحديثة					
Q12	البيئة التدريبية السائدة مناسبة من حيث زمان ومكان واساليب وادوات التدريب					
Q13	امتلك الصلاحية الكافية في تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يناسب الاحتياج التدريبي					
Q14	يتم توفير حقيبة تدريبية متكاملة من قبل الجهات مقدمة التدريب					
Q15	اقوم بعرض الاهداف للدورة التدريبية بشكل علني وواضح للمتدربين قبل بدء العملية التدريبية					
Q16	لدور المشرف الاداري على البرنامج التدريبي اثر كبير في تذليل الصعوبات والعقبات وحل المشكلات اللوجستية المتعلقة بالبرنامج التدريبي					
Q17	لدي فكرة واضحة عن الصورة الذاتية ولماذا هي مفتاح التغيير					
Q18	لدي فهم واضح لمفهوم "فن احياء السلطة والنفوذ"					
Q19	افهم الفرق الواضح بين التعليم والتدريب التفاعلي					
Q20	لدي تصور واضح عن ركائز المادة التدريبية الثلاثة حسب مفهوم بلوم KSB					
Q21	امتلك القدرة على تحديد النقطة الساخنة واستخدام مهارة كسر الجليد لتجاوزها					
Q22	لدي معرفة متقدمة عن الطريقة السليمة للتعلم VAK					

					لدي معرفة متقدمة عن عجلة التدريب الخماسية لدورة حياة التدريب	Q23
					لدي مهارات متقدمة في استخدام النموذج الرباعي في التدريب للاجابة على الاسئلة لماذا،ماذا،كيف وماذا لو دريت	Q24
					استخدم كافة استراتيجيات التدريب الحديثة وحسب الموقف التدريبي	Q25
					اجيد توظيف الخبرة التدريبية الصلبة واستطيع التفريق متى يمكن ان اكون محفز، معلم، مرشد ومدرب	Q26
					استخدم كافة استراتيجيات تقويم الاداء وذلك قبل وخلال وبعد البرنامج التدريبي	Q27
					احرص على تطوير ذاتي بشكل مستمر من خلال الاطلاع المستمر على التطورات وتحديث موادى التدريبية واساليبي وادواتي واحرص على المشاركة في برامج تدريب واعداد المدربين بشكل شمولي ومستمر	Q28
					المؤسسات والمعاهد والمراكز مقدمة التدريب تمارس التدريب والتطوير الاداري التفاعلي لاحداث تنمية مستدامة بمجتمعات الاعمال وتتصف بالمهنية والحدائة والمصدقية	Q29

ملحق رقم (2): نماذج تقييم لمجموعة من
المؤسسات الفلسطينية

اسم الدورة:

مكان الانعقاد:

تاريخ الانعقاد : من / / 2011 إلى / / 2011

اسم المدرب:

1	أقل من المتوسط	2	متوسط	3	جيد	4	جيد جدا	5	ممتاز	
										1- مدى الاستفادة من الدورة
										2- موضوعات الدورة
										3- كتيب الدورة والمواد التدريبية
										4- أساليب التدريب
										5- المدرب
										6- المعينات السمعية والبصرية
										7- العلاقات الاجتماعية مع المدرب
										8- العلاقات الاجتماعية مع الزملاء
										9- مواعيد العمل اليومية
										10- مكان انعقاد الدورة
										11- الخدمات الإدارية أثناء الدورة

= أهم الإيجابيات:

.....

= أهم السلبيات:

.....

= اقتراحات وإضافات أخرى:

.....



Seminar Title: _____

Location: _____ From: / / 2011 To: / / 2011

Trainers: _____

	Excellent 5	Very good 4	Good 3	Average 2	Fair 1
1- Usefulness					
2- Subjects					
3- Training File & Materials					
4- Training Techniques					
5- Training Staff					
6- Audio Visual Aids					
7- Social Relations With Trainers					
8- Social Relations With Colleagues					
9- Work Hours					
10- Location					
11- Administrative Services					

The Most Important Positive Aspects:

.....

The Most Important Negative Aspects.....

.....

Comments & Suggestions:

.....

Palestinian National Authority
Palestinian Water Authority



السلطة الوطنية الفلسطينية
سلطة المياه الفلسطينية

نموذج تقييم

الدورة التدريبية النموذجية
ادارة الاجتماع الفعال
Effective Meeting Management

التاريخ: 22 – 62 تموز 2012

الرقم	الموضوع	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
1.	مدى معرفة المدرب في مجال موضوع التدريب.					
<	د. حنا قاقيش					
<	Anna Pia					
2.	طريقة المدرب في توصيل المادة والتدريب.					
<	د. حنا قاقيش					
<	Anna Pia					
3.	استماع المدرب لآراء المجموعة والأسئلة المطروحة					
<	د. حنا قاقيش					
<	Anna Pia					
4.	تفاعل المدرب مع المجموعة					
<	د. حنا قاقيش					
<	Anna Pia					



الرقم	الموضوع	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
5.	تعاون وتفاعل المجموعة مع بعضها واحترام آراء الآخرين					
6.	المادة النظرية المستعملة في التدريب					
7.	مدة الدورة					
8.	التمارين العملية					
9.	قاعة التدريب					
10.	اختيار المؤسسة لك للمشاركة يمثل هذه الدورة					
11.	التعاون الكلي والتنظيم والتنسيق لهذه الدورة التدريبية					
12.	المعرفة والفائدة المستفادة من الدورة التدريبية والتي يمكن تطبيقها في عملك اليومي					
13.	تحقيق التوقعات من هذه الدورة					
14.	تقييم شامل (وبشكل عام) للدورة التدريبية					

توصيات ومقترحات:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

نموذج تقييم التدريب

التاريخ: -----
 عنوان الدورة: ----- اسم المدرب: -----
 مكان الانعقاد: ----- الجهة المنفذة: -----

الأخوات والأخوة الزملاء

تشكر لكم دائرة التدريب والتطوير مشاركتكم واهتمامكم وترجو منكم إكمال نموذج التقييم وإعادته إلى دائرة التدريب والتطوير بحسب إرشادات الموظف المسئول عن الدورة. ستعامل الدائرة مع المعلومات الواردة في النموذج بسرية تامة وستستخدمها لأغراض تطوير الأداء في دورات تدريبية في المستقبل.

أولاً: المحتوى التدريبي/ المادة التدريبية

1. مستوى ارتباط موضوع الدورة باحتياجات المتدرب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

2. مستوى المعلومات المقدمة في أثناء التدريب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

3. مستوى المادة التدريبية من حيث القوة.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

4. العلاقة ما بين المدة الزمنية للدورة والمحتوى التدريبي.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

5. المحتوى التدريبي يتناسب مع احتياجات جميع المتدربين.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

6. مدى تحقق الأهداف التعليمية من خلال الدورة.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

7. التقييم الإجمالي للمحتوى التدريبي.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

ثانياً: المدرب

8. مستوى جاهزية المدرب/ة لتقديم التدريب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

9. إجابة المدرب/ة عن أسئلة المتدربين.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

10. استخدام المدرب للأمتثلة من أجل توضيح المادة التدريبية.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

11. مدى نجاح المدرب/ة بإثارة اهتمام المتدربين بالدورة.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

12. مستوى إلمام المدرب بموضوعات التدريب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

13. مستوى تعامل المدرب/ة مع المتدربين.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

14. إعطاء المدرب/ة فرصة للمتدربين لإثارة الأسئلة.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

15. مستوى استخدام المدرب/ة للوسائل التعليمية.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

ثالثاً: الخدمات والقاعة

16. تقييم قاعة التدريب بشكل عام.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

17. مستوى الخدمات المقدمة داخل قاعة التدريب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

18. مستوى المتابعة من قبل دائرة التدريب.

↑↑	5	4	3	2	1	↓↓
----	---	---	---	---	---	----

○ مستوى مكان الإقامة الليلية (لمستخدمي أماكن الإقامة فقط).

1. متوسط 2. جيد 3. جيد جداً 4. ممتاز

○ المستوى العام للضيافة (الوجبات والمشروبات).

1. متوسط 2. جيد 3. جيد جداً 4. ممتاز

○ مستوى خدمة التقل والمواصلات.

1. متوسط 2. جيد 3. جيد جداً 4. ممتاز

○ هل توهي بعقد الدورة لمجموعة أخرى من زملائك في المستقبل؟

1. نعم 2. لا

○ حدد ثلاثة أمور رئيسية استُخدمت منها من خلال المواضيع المطروحة في الدورة
أ)

ب)

ج)

○ نقاط الضعف اقتراحات المشاركين لتطوير البرنامج التدريبي
أ)

ب)

ج)

○ الأمور الأكثر إيجابية
أ)

ب)

ج)

○ توصيات و اقتراحات للمتابعة مع دائرة التدريب

○ عدد الدورات السابقة التي حضرتها من خلال الشركة

شكرا جزيلاً،،،

توقيع الموظف: