جامعة الملك سعود

كلية ادارة الأعمال

قسم التسويق بسم الله الرحمن الرحيم

بحث بعنوان

**التدريب**

بالتطبيق على البنك العربي

في الفترة ما بين 1425-1431 هـ

اعداد الطالبات

أضواء السبهان

تغريد الناصر

حصة الشعيبي

سامية كليب

عنان الحربي

مشاعل الهزاع

نجود الهويشل

اشراف الدكتورة سارة الخليفة

(وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَالأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاء إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ) سورة فاطر . آية

نشكر المولى عز وجل أن منحنا المعرفة والإصرار والعزم على القيام بهذا البحث وندعو الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم. ونشكر كل من ساعدنا ومد يد العون لنا لإتمام هذا البحث، الشكر الجزيل للبنك العربي وعلى استقبالهُ لنا بكل صراحة وشفافية، الشكر الجزيل لأستاذتنا الفاضلة سارة الخليفة.

اهداء

إلى ذلك الصرح التعليمي الشامخ الذي نجد أنفسنا فيه..

إلى جامعة الملك سعود جامعة العطاء والبناء.

طالباتك المخلصات

ملخص

الإدارة هي عملية التخطيطوإتخاذ القرارات الصحيحة و المستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية. (1)

لا يكفي انتقاء العاملين الصالحين للعمل الذين وقع عليهم الاختيار وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة وإتقان بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد وفي أكثر وقت وبأحدث الطرق. (2) وقد هدف البحث إلى تحديد الآتي: تحديد وتسليط الضوء على التدريب و حاجة الموظفين له، تحليل الصعاب ومحاولة إيجاد الحلول لها، استخلاص النتائج ووضع التوصيات و اختبار الفرضيات.

وقد أحتوى البحث على عدد من الفرضيات:

* هناك علاقة ايجابية طردية بين زيادة التدريب و رفع معدلات الأداء.
* هناك علاقة ايجابية عكسية بين ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة الحاجة للتدريب.
* هناك علاقة ايجابية طردية بين زيادة الاحتياجات التدريبية و التطور التكنولوجي.

أما مشكلة البحث فكانت معرفة تأثير التدريب على كفاءة الأداء ومدى أهمية التدريب على أداء الموظف ومدى انعكاس ذلك على تحقيق أهداف الشركة وتم التوصل إلى أهمية التدريب في الشركات لضمان أداء العمل المطلوب بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج: - النظرة الإيجابية من الموظفين اتجاه التدريب، وذلك رغبة منهم في تطوير الذات وتنمية المهارات. – ان التدريب المناسب للموظفين يرفع معدلات الأداء. – ان التدريب الجيد يمكن الموظفين من تأدية العمل بكفاءة شعور الموظف برضا بما تم إنجازه.- - بعد القيام بعملية الاستبيان على البنك العربي تبين اهتمام المديرين بالتدريب من خلال تأكدهم من أن الموظفين يطبقون ما تعلموه وحرصهم على تعريف الموظف بكيفية أداء العمل الذي تم التدرب عليه، ويرجع اهتمام المديرين بالتدريب رغبة منهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية وتأدية العمل المطلوب بأقصى جهد وأقل وقت ممكن.

Management is the planning process and make the right decisions and ongoing monitoring and control sources of institutions to reach the desired goals of the institution. Through the recruitment, development and control of human resources, finance, raw materials and sources of intellectual and moral integrity.   
Not enough selection of staff fit for work who are selected but the selection should be followed by the training of these workers for their work efficiency and proficiency in order to raise their competence level of productivity to the maximum extent possible to perform the work entrusted to them with minimal effort and more time and the latest methods. The aim of the research to identify the following: identify and highlight the need for staff training, and his analysis, the difficulties and try to find solutions to them, draw conclusions and develop recommendations and test hypotheses.   
The research contains a number of assumptions:   
• There is a positive direct correlation between increased training and raising the rates of performance.   
• There is a positive relationship between the inverse high level of education and the increasing need for training.   
• There is a positive direct correlation between increased training requirements and technological development.   
The problem of the research was to know the impact of training on performance efficiency and the importance of training on employee performance and the reflection on the company's objective has been reached to the importance of training in companies to ensure the performance of the required work efficiently, effectively and achieve the key objectives of the company.   
The research found a number of results: - A positive view of the direction of staff training, and that their desire to self-development and skills development. - The appropriate training of staff raising the rates of performance. - The well-trained staff can perform the work efficiently with the consent of the employee a sense of what has been accomplished .- - after carrying out the questionnaire on the Bank shows interest in training managers through the assurance that staff apply what they learn and their eagerness to identify the employee how to perform the work that has been practiced , and due attention to training managers in their desire to achieve the objectives of the company efficiently and effectively and to perform the work required the utmost effort and less time as possible.

***الفصل الاول***

***خطة البحث***

وتتكون الخطة من الاتي:

* **المقدمة**.تعتبر هذه المهمة – مهمة التدريب الميداني – من المهام الجوهرية في عملية إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية للشركة  فمن خلالها يكتسب الملتحق بالشركة الاتجاهات والقيم  والمعايير الضرورية لكي يصبح عضواً عاملاً في موقع عمله خاصة  وفي الشركة عامة ، ، إن المنظمات الناجحة هي التي تسعى من وراء تدريب وتطوير العاملين لديها لتحقيق أهدافها في النمو والتطور، فالأفراد العاملين هم الوسيلة لبلوغ المنظمة لأهدافها لذلك لابد من تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين على نحو مستمر طالما استمروا على الإبقاء عليه محدوداً في معلوماته المهنية وفي مستوى أدائه، وكذلك منعزلاً عن التطورات والاتجاهات الحديثة في حقل اختصاصاته ، فبالرغم مما تتكبده المنشآت في تدريب العاملين ، إلا أن العائد عليها من إيجاد موظفين مدربين ومحفزين يستطيعون النهوض بأعباء عملهم وتطوير أساليب العمل وتحقيق أعلى المستويات في الأداء ، يفوق تلك النفقات المالية الإضافية التي ترصدها لتنمية العاملين لديها. فالتدريب هو: "نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (القحطاني ، 2005م:134). إن الشركة أوالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أوالعامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية. ويأخذ التدريب اتجاهين متكاملين، الأول يتمثل في تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل في المنظمة وبدء حياتهم الوظيفية، أما الثاني فيخص العاملين القدامى حيث يساعدهم التدريب على تلقي معلومات جديدة، وتعلم أساليب عمل جديدة تزيد من مهاراتهم وقدرتهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والأداء.واكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو استجابة لتطور تكنولوجي يغير من سياسات إجراءات العمل، ذلك بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وغير ذلك من ظواهر يمكن علاجها من خلال التدريب. ومع استمرار سرعة المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة. وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية فقد تزايدت المنافسة لا سيما بعد عولمة الأسواق. الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية سواء من حيث الجودة الأعلى أو التكلفة الأقل والسعر التنافسي، ومع التقدم التكنولوجي السريع تظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تتطلب تدريبا متقدما ومتخصصا لشاغليها. وكما أن التدريب هام ومطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية فإنه هام ومطلوب أيضا للعاملين بالمنظمات الحكومية، حيث أن العاملين المدربين الأكفاء بهذه المنظمات سوف ينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر، وهذا هام لجذب الاستثمارات وخفض تكلفة الأداء مما يساهم في خفض عجز الموازنة الحكومية.
* **المشكلة** تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثير التدريب على كفاءة أداء العاملين
* **الفرضيات**

1. هناك علاقة ايجابية طردية بين زيادة التدريب و رفع معدلات الاداء
2. هناك علاقة ايجابية عكسية بين ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة الحاجة للتدريب
3. هناك علاقة ايجابية طردية بين زيادة الاحتياجات التدريبية و التطور التكنولوجي

* **الاهداف** ويهدف البحث الى :

1. تحديد وتسليط الضوء على التدريب و حاجة الموظفين له
2. تحليل الصعاب وايجاد الحلول المناسبة لها
3. استخلاص النتائج ووضع التوصيات
4. اختبار الفرضيات

**الاهمية** أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ـ القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة  
ـ ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.

يركز البحث على تدريب الموظفين سواء القدامى او الجدد لضمان اداء الموظفين لوظائفهم على اكمل صورة ممكنة

* **الحدود الزمانية والمكانية:**

الزمانية 1420 – 1431 هـ

المكانية البنك العربي

* **المنهجية وادوات جمع المعلومات** سيتم اتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وستجمع البيانات من مصادرها الاولية كالكتب و الصحف وشبكة الانترنت والمصادر الثانونية كالاستبيان
* **الدراسات السابقة** تناولت الدراسة تعريف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل ،وقد ارتكزت الدراسة على مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الأهلية بدولة الكويت وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة وانحصر مجتمع البحث في عينة من الموظفين الذكور والاناث الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة على إجراء الدراسة. واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق ، يقيس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي : المعرفة المهنية ، المهارات المهنية ، والاتجاهات المهنية وتوصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها أن التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليماً بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية
* .**المصطلحات**
* **تنظيم البحث:**

يحتوي البحث على الفصول الاتية:

1.الفصل الاول: الخطة

2.الفصل الثاني: الاطار النظري

3.الفصل الثالث: الجهة المبحوثة

4.الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات :ويشمل

* اجراءات الدراسة الميدانية
* تحليل الفرضيات
* النتائج
* التوصيات
* الخاتمة

الفصل الثاني

الاطار النظري

* ***تعريف التدريب:***  
  من المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن يلاحظ الفرق بين كل من مفهوم التعليم ومفهوم التدريب من حيث الأهداف والأساليب وطرق التقييم، كذلك تنوع التدريب واشتماله على التدريب الفني والتدريب الإداري وغير ذلك.  
  التدريب بصفة عامة هو نشاط إنساني هدفه العام يرتكز حول التحسين والتطوير.  
  والتدريب يختلف عن التعليم، فهو اصطلاح محدد ويرتبط باكساب المهارات السلوكية المحدده، بينما يرتبط التعليم بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية.  
  والتدريب لا يأتي من فراغ، إذ لابد أن يرتكز على مستندات ثقافية واجتماعية تشكل البيئة الحضارية التي ينمو فيها هذا التدريب.  
  ومعنى ذلك أن التدريب يصمم لمقابلة احتياجات تدريبية محددة ومن ثم توضع له أهداف محددة، في حين يتميز مفهوم التعليم بالأهداف العامة ذات المدى البعيد.  
  ***مراحل التدريب:***  
  تمر عملية التدريب بمراحل مترابطة وأساسية، بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها إلى الأخرى، وهذه إحدى الخصائص التي تميز التدريب عن التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة، وتدرس في المدارس والجامعات لجميع الطلبة دون دراسة لاحتياجات الطلبة والطالبات لكونها احتياجات مشتركة وضرورية للجميع.  
  أما التدريب فإنه يصمم وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والموظفات والعاملين، وهذا يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج وتقييمها وتنفيذها ومتابعة نقل أثر التدريب.  
  ويمكن تلخيص مراحل التدريب فيما يلي:

1. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية.
2. اختيار أو تصميم البرامج التدريبية المناسبة لهذه الاحتياجات.
3. اختيار المدربين.
4. اختيار مكان وزمان التدريب .
5. اختيار الطرق المناسبة للتدريب.
6. تنفيذ التدريب.
7. التقييم ويشمل تقييم البرنامج وتقييم المتدربين.
8. نقل أثر التدريب وقياس ناتجه.
9. التغذية المرتدة.
10. أسس التدريب الاداري : يوسف محمد القبلان - دار عالم الكتب

\* *الاحتياجات التدريبية:*  
بداية لابد من التفريق بين نوعين من الاحتياجات التدريبية:  
*النوع الأول:* تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين والموظفات وتهدف هذه العملية إلى مايلي:

* معرفة الموظفين والموظفات الذين تزداد حاجتهم للتدريب.
* ما هو نوع التدريب المناسب لهم.
* ما هو المجال الملائم.
* ما هي المخرجات التي سوف تنتج من عملية التدريب.  
  *النوع الثاني:* يهدف إلى تصميم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات للموظفين والموظفات.  
  وإذا كان النوع الأول هو مسئولية المنظمة أوالجهة التي يعمل فيها الموظفين والموظفات، فإن النوع الثاني هو مسئولية مراكز التدريب في تلك المنظمة أو الجهة أو معاهد التدريب المنفذة لبرامج التدريب.  
  إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب،وأساليب موضوعية لتقييم الأداء،حتى يتم التأكد من أن المشكلة القائمة تعود للحاجة الى التدريب أو أنها تعود لأسباب أخرى.  
  تمثل الاحتياجات التدريبية النقص الحاصل في المعادلة التالية :  
  **احتياجات إنجاز العمل \_ الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة =الإحتياج التدريبي** .  
  واستنادا الى هذه المعادلة ينبغي لتحديد الاحتياجات التدريبية الاجابة على الأسئلة التالية

1. ماهي المشكلات التي يستطيع التدريب أن يتغلب عليها ؟
2. ماهي المشكلات التي لايستطيع التدريب أن يتغلب عليها ؟
3. من هم الافراد المطلوب تدريبهم ؟  
   ويندرج تحته : القادة ، المشرفين ،الاداريين ، المعلمين ، الوظائف الاشرافية والادارية.
4. ماهو نوع التدريب ومداه ؟  
   تدريب إداري ، تدريب تخصصي ، فني ، تقني ، معلوماتي ، مساند ، تطويري ، علاجي ،......... الخ
5. .هل هناك معايير للأداء ؟
6. هل يوجد نظام لتقارير الكفاية يوضح نقاط الضعف في الأداء ؟

هل تنطبق معايير الجودة الشاملة على الأداء بكافة أنواعه ؟  
  
وللوصول الى الاحتياجات التدريبية يفضل اتباع المراحل التالية :  
أولا : تحليل التنظيم لتحديد الموقع الاداري أو الفني الذي يحتاج الى تدريب ، وذلك عن طريق دراسة وتقييم أنظمة وإجراءات العمل مما يتولد عنه إجراء تعديلات تحناج الى تدريب.  
ثانيا : إجراء دراسات ميدانية للتعرف على مشكلات الأداء للموظفين والموظفات والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب .  
ثالثا : إجراء دراسة عن تخطيط القوى العاملة في الوزارة.  
رابعا : تحليل العمل بهدف تحديد أوصاف الوظائف ومواصفات شاغليها لتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغل الوظيفة، ومن ثم تحديد من يحتاج الى تدريب ومن يحتاج الى تطوير.  
خامسا : تحليل الفرد بدراسة قدراته ومؤهلاته ومستواه الوظيفي ومدة خدمته، وكذلك دوافعه واتجاهاته وسلوكه الوظيفي .  
ولتحقيق هذه المراحل يمكن الاستعانة بالوسائل التالية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة :  
1- الملاحظة.  
2- الاستقصاءات.  
3- الاستبانات.  
4- الاختبارات والتقويم بمختلف أنواعه.  
5- المقابلات الشخصية. (1)

1. أسس التدريب الاداري : يوسف محمد القبلان - دار عالم الكتب

وهناك مؤشرات أو أعراض يستدل منها عادة على وجود احتياجات تدريبية ،ومنها مايلي

1. انخفاض مستوى الأداء .
2. تدني المستوى العلمي سواء الكمي أو النوعي.
3. كثرة الشكاوى.
4. ارتفاع نسبة مخالفة الأنظمة والتعليمات.
5. ارتفاع نسبة غياب الموظفين والموظفات..
6. عدم تحقق الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات.
7. كثرة حالات التقاعد المبكر، أو التحويل في الوظائف التعليمية..مثلا التحويل من مستوى أعلى الى مستوى أدنى كالتحويل من مديرة الى مساعدة ونحو ذلك
8. . عدم التركيز على الأساليب التربوية أو العلمية في معالجة المشكلات

(1) تدريب الموظف : حسن الحلبي -منشورات عويدات

1. لازال العديد من الاداريين في الوزارة على كافة المستويات يفضلوا استخدام طريقة الادارة بالجبر ( البيروقراطية ) سواء على المستوى الاجرائي أو الادارة العليا ، والبعد عن استخدام طريقة الادارة الانسانية والاقناع ( الديمقراطية ) رغم التحولات الكبيرة الحاصلة في المجتمع مع زيادة الوعي الثقافي فيه على كافة المستويات.
2. الفجوة الكبيرة التي أحدثتها التغييرات الكبيرة في المجتمع نتيجة العولمة وتجلياتها
3. التطورات الحديثة السريعة مما أوجد الكثير من الأجهزة والتقنيات الحديثة المطلوب التدرب على كيفية استخدامها.
4. التسارع في استخدام التقنية الحديثة وثورة الاتصالات والفضائيات والمعلوماتية مما أدى الى انقلابات وتحولات اجتماعية لابد من التدريب على استيعابها فضلا عن التدرب على الطريقة العلمية الصحيحة في مواجهتها والاستفادة من ايجابياتها.
5. وجود فئة من المديرين والمديرات والموظفين والموظفات الغير متجاوبين حتى هذه اللحظة مع المستجدات والتطورات التي يعيشها المجتمع السعودي والمجتمعات من حولنا وتداخل الثقافات حتى أصبح العالم يشكل قرية صغيرة يجبر الجميع على محاكاته ، فالرفض المطلق كما كان في الماضي لم يعد حلا لذلك وقد لايمكننا الرفض لأن تيار العولمة في طريقه الى اجتياح كل شيء، وعليه أصبح التدريب لهؤلاء ضرورة حتمية لتحقيق التكيف السليم تجاه تلك المستجدات بما يتوافق مع عقيدتنا وقيمنا وعادات مجتمعنا .
6. التحول نحو الحكومة الالكترونية ، والوزارة اللاكترونية مما يتطلب بذل جهود كبيرة في عملية التدريب حتى نتمكن من مجارات المجتمعات المتقدمة من حولنا ، ونبتعد عن وصفهم لنا بالمجتمع النامي.
7. مايتبع ذلك التحول الكبير من تغيير في اجراءات العمل وقواعده مما ينمي الحاجة الى تدريب جديد على حسن تنفيذها و العمل بها.
8. العمل الجديد بكل المقاييس في العملية التعليمية وتغير مخرجاتها وأهدافها، ومن ذلك إخراج أجيال جاهزة لسوق العمل وفق التطورات التي يعيشها المجتمع ، وربما التحول الى سوق صناعية لحل البطالة لدى الشباب بدلا من كوننا سوقا استهلاكية في الغالب، وليس لهدف اكساب المهارات الأساسية وتحصيل المعلومات كما كان في السابق(1) .

***أهداف التدريب***:-

لكل برنامج تدريبي أهداف محددة تصنف إلى أهداف عامة و أهداف سلوكية، و يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بأن تكون له أهداف واضحة و محددة، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج التدريب باعتباره أهم وجوه تنمية الموارد البشرية، وتقييم البرنامج التدريبي نفسه بكل ما يرتبط فيه من عناصر كالمدربين و المتدربين و طرق التدريب و بيئة التدريب. إن هذه الأهمية لأهداف التدريب(2)

1. تدريب الموظف : حسن الحلبي -منشورات عويدات
2. عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية،

جعلت المشتغلين في هذا المجال و الباحثين يؤكدون دائما على أهمية صياغة هذه الأهداف بشكل واضح، كأهم الخطوات في عملية التدريب بل في أي مجال من مجالات الحياة، لأن عدم وجود هدف أو عدم وضوحه يعني عدم وضوح الطريق، أو وجود الطريق وعدم معرفة ما ينبغي عمله.  
إن عملية قياس جدوى التدريب و تقييمه تعتمد اعتمادا كليا على وجود أهداف واضحة، وهنا لابد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة و المحددة للتدريب و التي يمكن قياسها كأهداف سلوكية و بين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة و التي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية التي تهتم بها منظمة في إطار تنمية مواردها البشرية. لتوضيح ذلك فإن تدريب الناسخ على الوصول إلى سرعة (50) كلمة في الدقيقة يعتبر هدفا محددا مباشرا يمكن قياسه وفي نفس الوقت فإن الرضا الوظيفي، أو الحد من نسبة التغيب تؤخذ في الاعتبار كنتائج متوقعة غير مباشرة للتدريب، ويتبع ذلك أنه ليس بالإمكان تصميم أي برنامج تدريبي ووضع محتوياته، وأساليبه، وتحديد مدته، دون معرفة مسبقة بالأهداف المطلوب تحقيقها من هذا البرنامج.  
وفيما يلي الأهداف العامة أو النتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب بصفة عامة وهي:   
أ- رفع مستوى الإنتاج و تحسينه من الناحيتين الكمية و النوعية؛  
ب- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل؛  
ج- تخفيض تكاليف العمل و المحافظة على الأجهزة وصيانتها؛  
د- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بتلبية احتياجاتهم المادية و تقليل الضغوط النفسية عليهم  
ه- تنمية شعور الموظف بالانتماء للمنظمة؛  
و- تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح؛  
ز- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة، حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها؛  
ح- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية؛  
ط- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز و الترقية و الجدارة؛  
ي- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة.   
و يمكن تلخيص الأهداف العامة للتدريب، وهي في نفس الوقت المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية، من خلال العناصر التالية:   
**أ- الأساليب:** من خلال توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف و المهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي أو المستقبلي أو تحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل و محددات الفعالية الإنتاجية؛  
**ب- الخبرة:** تعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي و المستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، أعضاء هيئة التدريب و الرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم و الإسراع بها(1)  
**ج- الاتجاهات:** تعديل الاتجاهات و الافتراضات و الميول السلوكية و الإنسانية للمتدرب و تدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي؛  
**د- المهارات:** من خلال إكساب المتدرب مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زياد قدرة المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي؛  
**ه- المعرفة:** من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف و الأسس العلمية و النظرية و الفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أداء وظيفته الحالية ويُعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة.   
إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف. و لكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته و أساليبه. وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر.  
إن الأهداف الخاصة أو المحددة توضع أساسا لمقابلة احتياجات تدريبية معنية تتمثل في مشكلات تواجه المنظمات في إطار تنمية مواردها البشرية، وبتنوع هذه المشكلات تتعدد الاحتياجات، و تصمم البرامج التدريبية المختلفة، وعلى سبيل المثال فإن الموظف المتخصص في مجال الإعلام، و الذي يجد نفسه فجأة مسؤولا عن إدارة هذا القسم في المنظمة التي يعمل فيها، قد يواجه في ممارسته لعمله، ومع المرؤوسين حاجته إلى تدريب في المجال الإداري، عن الإشراف و القيادة و التنظيم و التقويم، وغير ذلك من أساسيات الإدارة.   
أما المدير الذي تمكنه الظروف المالية من توظيف سكرتير يساعده في طبع خطاباته وتقاريره فسوف يجد نفسه مضطرا للتدريب على النسخ.  
إن أهداف التدريب الخاصة قد تكون موجهة للعمل القائم لتحسين الأداء، وقد تكون بغرض الإعداد لعمل آخر، فإذا أردت أن تنقل موظف من قسم العلاقات العامة مثلا إلى الشؤون المالية، فإنه في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب جديد، وإذا أدخلت أجهزة جديدة للاستخدام، فإن الموظفين الذين سيعملون عليها يحتاجون إلى تدريب على ذلك، ومن هذه الأمثلة تبرز الاحتياجات و توضح الأهداف الخاصة للتدريب، و التي لا يمكن حصرها كما فعلنا مع الأهداف العامة المشتركة، لسبب بسيط هو أن التدريب متعدد الأنواع و بالتالي فإن لكل نوع أهدافه الخاصة به.(1)  
***أنواع التدريب:ـ***  
تتعدد أنواع التدريب ، و يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب،

1. عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية،

التدريب أثناء الخدمة اي في مكان العمل والتدريب خارج العمل  
**أولاً: التدريب أثناء الخدمة:ـ**  
يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، (2)

1. عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية،
2. http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html

وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.  
ـ ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.  
ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:ـ  
1ـ قضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.  
2ـ الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.  
3ـ المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.  
4ـ شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.  
5ـ توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.  
6ـ المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.  
7ـ الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.  
ـ وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقيةأو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.  
**ثانيًا: التدريب الرسمي خارج العمل:**  
ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.  
ـ ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.  
ـ والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:ـ  
1ـ مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.  
2ـ طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.  
3ـ إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.  
4ـ نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.  
5ـ مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.  
6ـ درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.  
7ـ عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة. (1)

1. http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html

ولقد تفوقت اليابان حينما طبقت مبدأ (التحسين المستمر) أو ما يعرف عالميا بالكايزن kaizen، (كاي Kai وتعني التغيير، وزن zen تعني للأفضل) وتعني هذه الفلسفة أن كل عمل يمكن تحسينه، وأن كل عملية لابد وأن تحتوي على هدر من أي نوع ماديا كان أو معنويا، ويعمل التحسين المستمر (للأفضل) على التقليل من هذا الهدر.   
ولأجل ذلك فإن (التغيير) هو الهدف الرئيس والكبير الذي تعمل عليه أي منظمة سواء كانت من القطاع العام أو الخاص، بحيث تتم مراجعة نظمها وبرامجها وتقييمها بغرض القضاء على مكامن الخلل، بحثا عن أداء أفضل وإنتاجية أعلى، وطريق التغيير بالتأكيد أنه يمر من قنوات عدة، لعل أبرزها وأكثرها فعالية هو التدريب، لأنه وببساطة ينقل الخبرة المثالية والمطلوبة لإنجاح العمل إلى داخل المنظمة ذاتها، خاصة إذا كان التدريب يتم من خلال نخبة مميزة من المدربين الأكفاء، ويحمد لكثير من مؤسسات القطاع العام (2) والخاص في السنوات الأخيرة اهتمامها بهذا الميدان الهام، بل إن عددا كبيرا منها أوجد معاهد ومراكز خاصة لتدريب منسوبيه مستشعرا الأثر الكبير الذي يحدثه التدريب في ذات الموظف، وأذكر في ذلك موقفا طريفا حينما رفض المدير العام لإحدى الشركات

1. <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html>
2. التركي ،تركي بن منصور (21من شوال،1430هـ ) التدريب طريق التغيير . الجزيرة

فكرة إحضار مدرب متخصص لتقديم برامج تدريبية لموظفيه، معتبرا أن هذه الدورات ستصرفهم عن الأهم وهو أداء العمل المنوط بهم، ولكن حكمة مدير إدارة الموارد البشرية في تلك الشركة جعلت ذلك المدير يحضر ورشة عمل لذلك المدرب كان رافضا حضورها في البداية لكنه ومن باب المجاملة رضخ للأمر بشرط مغادرته بعد ساعة فقط، وهو ما لم يحدث إذ استمر ذلك المدير مستمتعا حتى نهاية الدورة والتي استمرت قرابة الخمس ساعات، وأثمر ذلك في نهاية المطاف عن قناعة تامة بأهمية التدريب والذي كان   
من نتيجته إيجاد إدارة خاصة بالتدريب تحولت مستقبلا إلى معهد.

إن القناعة والإيمان الكبير لدى عدد من مؤسسات القطاع العام أو الخاص بأهمية التدريب أحدث فرقا في سلوكيات الموظفين, وطور من أدائهم، وأكسبهم خبرات جديدة لم تكن موجودة من قبل، فمهما بلغ تقدم مجتمعنا تبقى هناك مجتمعات أكثر تقدما وتجارب مميزة تستحق المحاكاة والنقل، بل إن القناعة بأهمية التدريب للموظفين تطور في عدد من القطاعات ليأخذ صفة الابتعاث والإيفاد للمدرب إلى الدول المتطورة ذاتها، بحيث لا يكتفى بالخبرة النظرية فقط من خلال حديث المدرب، بل يصحبها خبرة عملية مشاهدة، ومعززة بزيارات ميدانية لبيئات عمل ناجحة ومتميزة.

إن الوصول إلى خلق مجتمع منجز مبدع، لا بد وأن تمر من خلال ورش وقاعات التدريب، والمؤسسة التي تبحث عن الأداء الأنجح والأفضل لابد لها أن تمنح موظفيها فرصا أكثر للتدريب، حيث بينت الأبحاث والدراسات أن تدريب الموظفين أدى إلى زيادة أجور الموظفين بنسبة تصل ما بين 4% إلى 11%. كما بينت الأبحاث أن الشركات حققت أرباحاً تفوق نسبة الزيادة التي حصل عليها الموظفون بأكثر من ضعفين، كما بينت دراسة أخرى أن زيادة نفقات التدريب بنسبة 10% حققت نسبة تحسن الإنتاجية بنسبة 3%، ويقدر حجم ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم في العام الواحد أكثر من 800 مليار دولار سنوياً، أكثر من 100 مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها، بينما يقدر حجم الإنفاق في العالم العربي على التدريب ما يقارب 250 مليار دولار سنوياً، وفي المملكة لوحدها ما يزيد على مليار ريال.(1)

(1) التركي ،تركي بن منصور (21من شوال،1430هـ ) التدريب طريق التغيير . الجزيرة

**وسائل التدريب:**

المحاضرات، مناقشة الحالات، المؤتمرات، تمثيل الادوار، المحاكاة، الندوات، اللجان.

**تقييم التدريب:**

عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة.

**وتتمثل هذه المقاييس في التالي:**

1. وقت التدريب، حيث إن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق أهدافه في أقصر مدة ممكنة.
2. الزيادة في الانتاج.
3. نقص معدل التالف.
4. نقص معدل الحوادث.
5. تخفيض التكاليف.
6. تحسين جودة الانتاج.

يمكن الاستعانة في عملية تقييم التدريب بملاحظات المدربين وتقاريرهم، وكذلك بآراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية البرنامج التدريبي.

**وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء:**

يقصد بتقييم الأعمال (الوظائف): إيجاد القيم النسبية للأعمال في المنظمة بناءً على ما يتضمنه العمل من أعباء.

ولهذا التقييم أهمية كبيرة، حيث يعتبر الأساس لوضع سياسة أجور مقنعة وعادلة لكل وظيفة، ويزود العاملين بمعلومات كافية عن سبب اختلاف الأجور، كما يعتبر الأساس لوضع نظام الحوافز والعلاوات وأساساً للترقية والترفيع.

أما تقييم الأداء فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.

وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط.

وحتى تحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من (1) أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

1. www.iugaza.edu.ps/emp/emp\_folders/541/human\_resources.doc

الفصل الثالث

الجهة المبحوثة

(البنك العربي الوطني)

**نبذة عن البنك العربي:**

البنك العربي الوطني – شركة مساهمة سعودية، وواحد من اكبر 10 بنوك في الشرق الأوسط. تأسس عام 1979 ويعمل من خلال 171 فرعاً في المملكة منها 33 فرعاً وقسماً للسيدات، وفرعاً دولياً في العاصمة البريطانية لندن أفتتح في العام 1991.

يقدم البنك جميع الخدمات المصرفية التجارية والإسلامية للأفراد والشركات عبر فروعه مباشرة، إلى جانب خدمات المشورة المالية والاستثمار وإدارة الثروات والصناديق المشتركة والوساطة والتداول والمتاجرة المحلية والعالمية بالأوراق المالية والعملات الأجنبية وخدمات الخزينة و الاستثمار.

الأنشطة الرئيسية

**مصرفية التجزئة :** منتجات التمويل والودائع والاستثمار والائتمان للأفراد.

**مصرفية الشركات:** منتجات التمويل والودائع والائتمان للمؤسسات والشركات والأعمال الصغيرة والمتوسطة عبر كافة فروع البنك في مختلف أنحاء المملكة وفرعه في لندن.

**خدمات الخزينة:** إدارة محافظ الاستثمار والتداول والمتاجرة وتقديم التمويل وإدارة مخاطر السيولة والعملات والعمولات.

**القوى العاملة** : يعمل لدى البنك أكثر من 3,600 موظفاً ويحرص البنك على تدريب وتأهيل الموظفين ويواصل تركيزه المستمر على رفع مستوى السعودة في البنك والتي بلغت 91% من مجموع العاملين.

رأس المال: 6,500 مليون ريال .(1)

**التدريب في البنك العربي:**

يحرص البنك العربي على استقطاب الخريجين السعوديين وإيجاد بيئة عمل مناسبة لهم، حيث أكد الأستاذ/ عبد العزيز النجران، رئيس مجموعة الموارد البشرية، وقال: " إن إدارة البنك العربي الوطني تعتبر الموظفين من أهم أصول البنك، لذلك يواصل البنك خططه في تدريب الموظفين وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الموجودين

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

(1) <http://www.anb.com.sa/arabic/aboutus.asp>

على رأس العمل، والتوظيف الانتقائي وبناء فريق إداري للمستقبل من بين العاملين في البنك، حيث يأتي على رأس أولويات البنك العمل على إعداد موظفين أكفاء على قدر عالٍ من المهنية والإدراك لأهمية العميل واحتياجاته، وللاستجابة لهذه التحديات يقوم البنك بتنفيذ برنامج تدريب شامل لجميع المستويات الوظيفية، مع منح رواتب ومزايا مغرية لتقدير الأداء المتميز ومكافأة الموظف عليه".

وأضاف النجران بأن "أنشطة مركز التدريب لدى البنك تركز على ثلاثة محاور رئيسية هي : تحسين الكفاءة الفردية، وتعزيز المهارات الفنية، وتسريع وتيرة تطوير المسار الوظيفي، وضمن سياق هذه المبادرة، يلتحق جميع موظفي الفروع بدورات تدريب مكثفة على كيفية توصيل الخدمات للعميل، وتقنية المعلومات والتعرف على المنتجات الجديدة".

وكما سبق وأوضحنا فللتدريب نوعين :

* التدريب أثناء الخدمة.
* التدريب الرسمي خارج العمل.

بالنسبة للبنك العربي يستخدم كلا النوعين التدريب الرسمي خارج العمل في قسم مستقل تابع للمنشأة يعرف بـ ( مركز التدريب والتوظيف) .

حيث يقوم البنك في هذا المركز بتدريب الشباب وبالأخص الشباب السعودي الذين تم اختيارهم للعمل في البنك لمدة معينة، حيث تتضمن الخطة التدريبية والعلمية للبرنامج تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات الأساسية اللازمة لمتطلبات الأعمال والأنشطة المصرفية وفق أحدث المعايير المهنية والتقنية، وتنفيذها من قبل فريق عمل مختص يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة. بالإضافة إلى التدريب .(1)

ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

(1) <http://www.anb.com.sa/arabic/press_article.asp?id=74>

الفصل الرابع

الخاتمة والنتائج والتوصيات

قامت المجموعة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (120) موظفاً من العاملين في بنك البلاد، أُعيد لهم منها (90) استبانه وتم استبعاد (6) استبيانات لعدم الصلاحية ، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (84) استبانه بنسبة استجابة بلغت 70.0% ، وهي تعتبر نسبة مرتفعة في مثل هذا النوع من الأبحاث .

وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فبلغ اختبار الصدق (0.933) والثبات (0.870) وهذه النتائج تعتبر مرتفعة مما يؤكد صحة وثبات أسئلة الاستبانة وقدرتها على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

**الجزء الأول : الخصائص الديموغرافية لعينة البحث :**

**1 – العمر :**

بتوزيع عينة البحث حسب فئات العمر ، نجد أن أكثر من ربع العينة وبنسبة بلغت 28.6% تقع في فئة العمر أكبر من 45 سنة ، تلاها وبنفس النسبة 20.2% عينة البحث في فئة العمر (40 إلى أقل من 42سنة) ، وفئة (35 إلى أقل من 40 سنة) ، ثم عينة البحث في فئة العمر (25 إلى أقل من 30سنة) وبنسبة 15.5% ، وأخيراً عينة البحث في فئة العمر (30 إلى أقل من 35 سنة) .

أي أن حوالي نصف العينة تقع في فئة العمر 40 سنة فأكثر ، والباقي في فئة العمر أقل من 40 سنة ، أي أن العينة تعتبر ممثلة لأعمار عينة البحث ، كما يتضح من الجدول الآتي :

**جدول رقم (1)**

**توزيع عينة البحث حسب فئات العمر**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **العمر بالسنوات** | **التكرار** | **%** |
| **من 25 إلى اقل من 30** | **13** | **15.5** |
| **من 30 إلى اقل من 35** | **12** | **14.3** |
| **من 35 إلى اقل من 40** | **17** | **20.2** |
| **من 40 إلى اقل من 45** | **17** | **20.2** |
| **أكبر من 45** | **24** | **28.6** |
| **غير مبين** | **1** | **1.2** |
| **اجمالى** | **84** | **100.0** |

**شكل رقم (1)**



**2-المؤهل :**

بتوزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي ، نجد أن أكثر من نصف عينة البحث وبنسبة بلغت 56% من الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) في حين نجد أن أقل من ربع العينة وبنسبة 23.8% من الحاصلين على مؤهل دون الجامعي ( ثانوية عامة ) . وكان 17.9% من أفراد العينة من الحاصلين على مؤهلات أخرى . مما يعطي مؤشراً على تمثيل العينة لجميع المستويات التعليمية ، كما يتضح من الجدول الآتي :

**جدول رقم (2)**

**توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل** | **التكرار** | **%** |
| **ثانوية عامه** | **20** | **23.8** |
| **بكالوريوس** | **36** | **42.9** |
| **ماجستير** | **3** | **3.6** |
| **دكتوراه** | **8** | **9.5** |
| **أخرى** | **15** | **17.9** |
| **غير مبين** | **2** | **2.4** |
| **إجمالي** | **84** | **100.0** |

**شكل رقم (2)**



**3-الجهة الوظيفية :**

بتوزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة ، نجد أن حوالي ثلثي العينة وبنسبة بلغت 64.3% مـدة خبرتهم أكبر من 15 سنة ، تـلاهم وبنفس النسبة 13.0% من العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ، وخبرة 5 إلى أقل من 10 سنوات ثم باقي العينة وبنسبة 8.3% مدة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة.

هذا ويلاحظ أن 72.6% من العينة لديهم خبرة وظيفية 10 سنوات فأكثر ، في حين أن 26.2% من العينة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ، كما يتضح من الجدول الآتي:

**جدول رقم (3)**

**توزيع عينة البحث حسب مدة الخبرة في الوظيفة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخبرة الوظيفية بالسنوات** | **التكرار** | **%** |
| **أقل من 5** | **11** | **13.1** |
| **من 5 إلى اقل من 10** | **11** | **13.1** |
| **من 10 إلى اقل من 15** | **7** | **8.3** |
| **أكبر من 15** | **54** | **64.3** |
| **غير مبين** | **1** | **1.2** |
| **اجمالى** | **84** | **100.0** |

**شكل رقم (3)**



**الجزء الثاني : أسئلة الدراسة الخاصة بالدورات :**

**1 – الالتحاق بالدورات التدريبية :**

بسؤال عينة البحث عما إذا كان قد سبق لها الالتحاق بدورات تدريبية ، أجابت الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت 84.5% بحضور دورات تدريبية ، في حين أن نسبة بسيطة بلغت 15.5% فقط أجابت بعدم حضورها لأي من الدورات التدريبية ، كما يتضح من الجدول الآتي :

**جدول رقم (5)**

**توزيع عينة البحث حسب حضورها الدورات التدريبية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **هل سبق الالتحاق بدوره تدريبية** | **التكرار** | **%** |
| **نعم** | **71** | **84.5** |
| **لا** | **13** | **15.5** |
| **إجمالي** | **84** | **100.0** |

**شكل رقم (5)**



**2- التدريب من وجهة نظر العينة :**

بسؤال أفراد عينة البحث عن نظرتهم إلى التدريب ، اختاروا العبارات التي تبين أنهم يعتبرونه في الغالب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات ، ووسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، إضافة إلى أنه يشكل فرصة لتبادل الخبرات مع الآخرين ، وهذا يعبر عن وجهة نظر إيجابية أما العبارات الأخرى التي تعبر عن وجهة نظر سلبية مثل تغيير جو العمل ، والالتقاء بوجوه جديدة ، والتخلص من أعباء العمل ، واعتبار التدريب وسيلة للهروب من الدوام ، أو تقليد الموظفين الآخرين فقد جاءت في المراتب الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة ، كما يتضح من الجدول الآتي :

**جدول رقم (6)**

**رأي عينة البحث بالنسبة للتدريب**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرأي** | **تكرار** | **الترتيب** | **%** |
| **وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات** | **79** | **1** | **94** |
| **وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى** | **57** | **2** | **67.9** |
| **تبادل الخبرات مع الآخرين** | **52** | **3** | **61.9** |
| **تغيير جو العمل** | **19** | **4** | **22.6** |
| **الالتقاء بوجوه جديدة** | **16** | **5** | **19** |
| **أخرى** | **11** | **6** | **13** |
| **فرصة للتخلص من أعباء العمل** | **4** | **7** | **4.8** |
| **وسيلة هروب من الدوام والتزاماته** | **2** | **8** | **2.4** |
| **تقليد الموظفين الآخرين** | **2** | **9** | **2.4** |

**شكل رقم (6)**

وحيث أن المجموعة تركت المجال أمام المجيبين لإضافة أي تصنيف آخر للتدريب من وجهة نظرهم فقد قام 13 % منهم بكتابة ذلك وفقا للتالي

\*- إضافة العلم والتعمق في التخص والإطلاع على الجديد من الثقافات واللغات لمواكبة التطور

باعتبار أن العالم يشهد ثورة معلوماتية هائلة 43 %

\*- الارتقاء بمستوى العمل عن طريق رفع إنتاجية الموظف لمستوى أفضل 29 %

\*- التعرف على أصدقاء من جهات عمل أخرى 14 %

\*- الحصول على مكافأة التدريب 7 %

\*- التعرف على المزيد من أسرار المهنة 7 %

**الجزء الثالث : الأسئلة الخاصة بأثر التدريب**

تم تقسيم أسئلة هذا الجزء إلى الأقسام الآتية :

1. مدى تعاون المديرين لإنجاح التدريب .
2. تطبيق الموظفين لما تعلموه بالتدريب .
3. ارتباط التدريب بتطوير الأداء .

ومن الجدول رقم (7) تم الحصول على النتائج الآتية :

**1 – مدى تعاون المديرين لإنجاح التدريب :**

أ – حوالي ثلثي العينة وبنسبة بلغت 64.3% وافقت على أن المديرين يبدوا استعدادهم لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه .

وهذه الإجابة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبـارة ، حيث بلغ (3.63) وهو يقع في فئة " موافق " .

ب – نسب تراوحت بين 48.8% ، 25% تراوحت إجابتهم بين الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الآتية:

* ينسى المتدربون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه ، حيث وافق 48.8% على هذه العبارة ، ولم يوافق علـيها 39.3% . في حين كان رأي 11.9% من العينة محايداً .
* يحاول المديرين التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب تم تطبيقه ، حيث وافق 47.6% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 34.5% من العينة ، في حين كان رأي 17.9% من العينة محايداً .
* ينظر المديرون للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها ، حيث وافق 42.8% من العينة على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 42.9% في حين كان رأي 14.3% محايداً .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حتى تراوح بين (3.23) ، (3.06) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

ج – نسبة بسيطة من العينة تراوحت 39.3% ، 25% وافقت على العبارات الآتية :

\* يقارن المديرون على أداء المتدرب بعد عودته ومحتويات البرنامج التدريبي ، حيث وافق

على هذه العبارة 39.3% ، ولم يوافق عليها نفس النسبة . في حين كان رأي 21.4% محايداً

* يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب ، حيث وافق على هذه العبارة 38% ، ولم يوافـق عليها 41.6% ، وكان رأي 20.2% من العينة محايداً .
* يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب ، حيث وافق على هذه العبارة 25% ولم يوافق عليها 51.2% في حين كان رأي 23.8% من العينة محايداً .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (3.06) ، (2.67) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

**2 – تطبيق الموظفين لما تعلموه بالتدريب :**

نسبة كبيرة من العينة تراوحت بين 64.3% ، 85.7% من العينة وافقت على العبارات الآتية

* يؤدي تطبيق الموظف مما تعلمه بالتدريب إلى تحسن أدائه ، وذلك بنسبة بلغت 85.7%.
* يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبق ما تعلموه أثناء التدريب ، وذلك بنسبة بلغت 79.8%
* يؤدي تطبيق الموظف مما تعلمه بالتدريب إلى خفض أخطائه ، وذلك بنسبة بلغت 75% .
* يستطيع الموظف بعد تدربه إدخال طرق أداء جديدة لعمله ، وذلك بنسبة بلغت 70.2% .
* تسمح المنظمة للموظف بتطبيق ما تعلمه في برامج التدريب ، وذلك بنسبة بلغت 64.3% .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (4.07) ، (3.74) وجميعها يقع في فئة " موافق " .

**3 – ارتباط التدريب بتطوير الأداء :**

أ – نسبة كبيرة من العينة وافقت على العبارتين الآتيتين :

* يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب ، وذلك بنسبة بلغت 78.5% .
* تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب ، وذلك بنسبة بلغت 58.3% .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هاتين العبارتين حيث بلغ (3.94) ، (3.43) على التوالي وهو يقع في فئة " موافق " .

ب – نسب تراوحت بين 56.0% ، 45.2% تراوحت إجاباتهم بين الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الآتية :

* تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب ، حيث وافق 56.0% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 26.2% ، في حين كان رأي 17.9% من العينة محايداً .
* تتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها ، حيث وافق 47.6% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 39.3% ، وكان رأي 13.1% من العينة محايداً .
* يتم قياس التغير الحاصل في أداء الموظف المتدرب بعد مرور وقت معلوم، حيث وافق 46.4% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 33.3% ، وكان رأي 20.2% من العينة محايداً
* تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف ، حيث وافق 45.2% على هذه العبارة ، ولم يوافق عليها 35.8% ، وكان رأي 19.0 من العينة محايداً .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (3.37) ، (3.13) وجميعها يقع في فئة " لا أعلم " .

ج – نسبة بسيـطة من العينة تراوحت بين 40.5% ، 27.4% وافقت على العبارات الآتية :

* يستمر عمل الموظفين الأساليب القديمة بعد العودة من التدريب ، وذلك بنسبة بلغت 40.5% ، ولم يوافق علـيها 54.2% في حين كان رأي 14.3% من العينة محايداً .
* لا يلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدريبهم ، وذلك بنسبة بلغت 35.7% ، ولم يوافق عليها 48.8% ، في حين كان رأي 15.5% من العينة محايداً .
* يعتبر التدريب أمراً شكلياً ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء ، وذلك بنسبة 27.4% ، ولم يوافق عليها 58.3% ، في حين كان رأي 14.3 من العينة محايداً.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين (2.95) ، (2.67) ويقع في فئة " لا أعلم " .

**جدول رقم (7)**

**رأي عينة البحث بالنسبة لأثر التدريب وتقييمه**

|  | **العبارات (تنازلياً)** | **غير موافق بشدة** | | **غير موافق** | | **لا أعلم** | | **موافق** | | **موافق بشدة** | | **المتوسط المرجح** | **الانحراف المعياري** | **الفئة** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **تكرار** | **%** | **تكرار** | **%** | **تكرار** | **%** | **تكرار** | **%** | **تكرار** | **%** |
| 10 | يؤدي تطبيق الموظف لما تعلمه بالتدريب إلى تحسن أدائه | 0 | 0.0 | 6 | 7.1 | 6 | 7.1 | 48 | 57.1 | 24 | 28.6 | 4.07 | 0.80 | موافق |
| 16 | يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب | 1 | 1.2 | 5 | 6.0 | 11 | 13.1 | 44 | 52.4 | 23 | 27.4 | 3.99 | 0.87 | موافق |
| 13 | يشعر الموظف بعد تدربه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق | 2 | 2.4 | 5 | 6.0 | 10 | 11.9 | 43 | 51.2 | 24 | 28.6 | 3.98 | 0.93 | موافق |
| 12 | ترتفع الروح المعنوية للموظف بعد عودته من التدريب | 1 | 1.2 | 6 | 7.1 | 12 | 14.3 | 42 | 50.0 | 23 | 27.4 | 3.95 | 0.90 | موافق |
| 1 | يحقق إنفاق المنظمة على التدريب العائد المرغوب وه رفع كفاءة موظفيها | 1 | 1.2 | 12 | 14.3 | 5 | 6.0 | 39 | 46.4 | 27 | 32.1 | 3.94 | 1.03 | موافق |
| 11 | يؤدي تطبيق الموظف لما تعلمه بالتدريب إلى خفض أخطائه | 2 | 2.4 | 11 | 13.1 | 8 | 9.5 | 44 | 52.4 | 19 | 22.6 | 3.80 | 1.02 | موافق |
| 14 | يستطيع الموظف بعد تدربه إدخال طرق أداء جديدة لعمله | 1 | 1.2 | 10 | 11.9 | 14 | 16.7 | 41 | 48.8 | 18 | 21.4 | 3.77 | 0.96 | موافق |
| 15 | تسمح المنظمة للموظف بتطبيق ما تعلمه في برامج التدريب | 3 | 3.6 | 4 | 4.8 | 23 | 27.4 | 36 | 42.9 | 18 | 21.4 | 3.74 | 0.97 | موافق |
| 9 | يبدي المديرون استعدادهم التام لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه | 2 | 2.4 | 17 | 20.2 | 11 | 13.1 | 34 | 40.5 | 20 | 23.8 | 3.63 | 1.13 | موافق |
| 5 | تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد تدريبهم | 5 | 6.0 | 20 | 23.8 | 10 | 11.9 | 32 | 38.1 | 17 | 20.2 | 3.43 | 1.23 | موافق |
| 2 | يقدم الموظف عرض كامل لما تعلمه من التدريب لزملائه الموظفين | 3 | 3.6 | 23 | 27.4 | 11 | 13.1 | 30 | 35.7 | 17 | 20.2 | 3.42 | 1.19 | موافق |
| 25 | بيئة العمل في المنظمة لا تساعد على تطبيق الأساليب الجديدة | 8 | 9.5 | 15 | 17.9 | 12 | 14.3 | 35 | 41.7 | 14 | 16.7 | 3.38 | 1.23 | لاأعلم |
| 7 | تستخدم الإدارة معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب | 5 | 6.0 | 17 | 20.2 | 15 | 17.9 | 36 | 42.9 | 11 | 13.1 | 3.37 | 1.13 | لاأعلم |
| 30 | تدعم الإدارة العليا جهود تنمية الموارد البشرية في المنظمة | 8 | 9.5 | 12 | 14.3 | 24 | 28.6 | 22 | 26.2 | 18 | 21.4 | 3.36 | 1.24 | لاأعلم |
| 22 | يحاول المديرون التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب يجري تطبيقه | 9 | 10.7 | 20 | 23.8 | 15 | 17.9 | 23 | 27.4 | 17 | 20.2 | 3.23 | 1.31 | لاأعلم |
| 27 | ينسى المتدربون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب كل ما تعلموه | 7 | 8.3 | 26 | 31.0 | 10 | 11.9 | 25 | 29.8 | 16 | 19.0 | 3.20 | 1.30 | لاأعلم |
| 21 | تهتم المنظمة بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على أسلوب أداء موظفيها | 7 | 8.3 | 26 | 31.0 | 11 | 13.1 | 28 | 33.3 | 12 | 14.3 | 3.14 | 1.24 | لاأعلم |
| 3 | تطلب المنظمة من الموظف العائد من التدريب تدريب الموظفين الآخرين | 6 | 7.1 | 23 | 27.4 | 19 | 22.6 | 26 | 31.0 | 10 | 11.9 | 3.13 | 1.16 | لاأعلم |
| 6 | تتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف | 5 | 6.0 | 25 | 29.8 | 16 | 19.0 | 30 | 35.7 | 8 | 9.5 | 3.13 | 1.13 | لاأعلم |
| 8 | يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظف المتدرب بعد مرور وقت معلوم | 8 | 9.5 | 20 | 23.8 | 17 | 20.2 | 31 | 36.9 | 8 | 9.5 | 3.13 | 1.17 | لاأعلم |
| 4 | يتم تقييم التدريب بسؤال المتدربين عن رأيهم فيه فقط | 6 | 7.1 | 25 | 29.8 | 16 | 19.0 | 29 | 34.5 | 8 | 9.5 | 3.10 | 1.15 | لاأعلم |
| 24 | ينظر المديرون للتدريب كحاجة أساسية بذاتها دون النظر إلى نتائجها | 4 | 4.8 | 32 | 38.1 | 12 | 14.3 | 27 | 32.1 | 9 | 10.7 | 3.06 | 1.15 | لاأعلم |
| 26 | يخشى المديرون من تفوق موظفيهم عليهم بعد التدريب | 8 | 9.5 | 27 | 32.1 | 17 | 20.2 | 16 | 19.0 | 16 | 19.0 | 3.06 | 1.29 | لاأعلم |
| 23 | يقارن المديرون بين أداء المتدرب بعد عودته و محتويات البرنامج التدريبي | 10 | 11.9 | 23 | 27.4 | 18 | 21.4 | 23 | 27.4 | 10 | 11.9 | 3.00 | 1.23 | لاأعلم |
| 18 | يستمر عمل الموظفين بالأساليب القديمة بعد العودة من التدريب | 11 | 13.1 | 27 | 32.1 | 12 | 14.3 | 23 | 27.4 | 11 | 13.1 | 2.95 | 1.29 | لاأعلم |
| 19 | لا يُلاحظ وجود أي تطور في أداء الموظفين عادة بعد تدربهم | 10 | 11.9 | 31 | 36.9 | 13 | 15.5 | 21 | 25.0 | 9 | 10.7 | 2.86 | 1.23 | لاأعلم |
| 29 | تتم ترقية الموظفين بمجرد انتهاءهم من التدريب | 11 | 13.1 | 29 | 34.5 | 21 | 25.0 | 14 | 16.7 | 9 | 10.7 | 2.77 | 1.20 | لاأعلم |
| 17 | يرفض المديرون تطبيق موظفيهم لأي أساليب جديدة بعد التدريب | 10 | 11.9 | 33 | 39.3 | 20 | 23.8 | 11 | 13.1 | 10 | 11.9 | 2.74 | 1.19 | لاأعلم |
| 20 | يُعتبر التدريب أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء | 12 | 14.3 | 37 | 44.0 | 12 | 14.3 | 13 | 15.5 | 10 | 11.9 | 2.67 | 1.25 | لاأعلم |
|  | **أثر التدريب وتقييمه** | **166** | **6.8** | **567** | **23.3** | **401** | **16.5** | **866** | **35.6** | **436** | **17.9** | **3.34** | **0.44** | **لاأعلم** |

من كل ما سبق يتبين أن المديرين يقدمون المساعدة المطلوبة لموظفيهم لتطبيق ما تم تدريبهم عليه ، وهذا يشير إلى أن مرحلة تطبيق التدريب مرحلة حساسة ومهمة جدا لأنها تتطلب توفير بيئة العمل المناسبة التي تعين على سد فجوة الأداء وتغيير سلوك الأفراد ، حيث أنه من الصعب تجاوز هذه المرحلة بكفاءة ما لم يُعطى الموظف التمكين التام لتطبيق المهارة الجديدة التي تعلمها . ( Osborne 1997 )

فالمديرين كما تبين هنا يشجعون موظفيهم على تطبيق أي أساليب جديدة تعلموها ويسعون إلى معرفة التحسن الطارئ ، لكن لوحظ أيضا أن الكثير من المديرين ينظرون إلى التدريب كحاجة أساسية ومطلوبة دون النظر إلى نتائجها الملموسة على أداء موظفيهم .

في الوقت نفسه ترى الدراسات أن اقتران التدريب بالعمل يساعد على تثبيته بشكل أكبر ،

على الجانب الآخر بينت الدراسة الحالية أن لدى الموظفين رغبة قوية لتطبيق ما تعلموه لما يوفره ذلك من تحسين في أسلوب الأداء والقدرة على استخدام المهارات الإبداعية وتخفيض الأخطاء ، وفي هذا يقول سبتزر إن التدريب الحافز هو التدريب الذي يوفر بيئة مساندة للتعلم يعززها المدير بالدعم الشخصي دون الانتقاد ، مع أهمية التركيز على نقاط القوة التي تنبع من استعداد الشخص بدلا من التركيز على محاولة التغلب على نقاط ضعفه التي تشعره بعدم كفاءته مما يقضي على كل محاولات الإصلاح .( Spitzer 1995) ، كذلك بينت الدراسة الحالية أن الموظفين ينسون بعد مرور فترة على انتهاء التدريب ما تعلموه إذا لم يقرنوه بالممارسة ، مما يشير إلى أهمية التطبيق بعد الانتهاء من التدريب .

أما بالنسبة لارتباط التدريب بتطوير الأداء فيلاحظ أن غالبية المجيبين من أفراد العينة يرون أن الإنفاق على التدريب يحقق العائد المرغوب خاصة وأن غالبية الإدارات تتابع التقدم الحاصل في أداء موظفيها سواء من خلال المشاهدة المباشرة أو بقياس التغيير بعد وقت معلوم ، فالمعروف أن عدم حرص المديرين على متابعة أداء موظفيهم بشكل مباشر يعيق قدرتهم على معرفة أوجه القصور التي تتطلب التدريب ، حيث بينت الدراسات أن غياب أو ضعف عمليات متابعة الأداء هي السبب الأول في المشكلات التي تواجه 60 % من المنظمات كما بينت دراسة أخرى أن 41 % من الموظفين يعتقدون أن مديريهم ليس لهم أي تأثير على أدائهم الوظيفي مما يعني فعلا عدم إمكانية تحقيق الإصلاح المطلوب في ظل ذلك القصور ، عليه تعتبر المنظمات الناجحة هي المنظمات التي ترسم سياسات تدريبية داخلية تقوم على منح موظفيها فرص ملموسة تبني مستقبلهم المهني بما يحقق تقدمهم فعليا ، لذا فقد قامت الكثير من المنظمات في التسعينيات بتقديم الكثير من الفرص لموظفيها مثل : ( Branham 2001 )

\*- ورش عمل لتقييم قدرات الموظفين ومعرفة اهتماماتهم ومنحهم فرص تخطيط مساراتهم المهنية

\*- مراكز مهنية تقيمهم بشكل واقعي وتمنحهم الاستشارة الصادقة لكل ما يرتبط بمستقبلهم المهني إضافة

إلى المحاضرات التدريبية أو برامج المهارات الجديدة .

\*- مواقع تعليمية خاصة بالمنظمات نفسها تحتوي على قوائم بالكتب وبالمؤسسات المتخصصة وأي دورات

تفيد في تطوير قدراتهم .

\*- تطوير برامج إرشادية للتعليم المستمر تقوم على إيجاد قواعد بيانات واسعة يستطيع المتدرب من خلالها

اكتشاف وتحديد والاتصال بأفضل شخص في المنظمة للحصول على مساعدته ودعمه .

أخيرا تستعرض المجموعة أهم الملاحظات والتعليقات التي أضافها ما نسبته 21% من المجيبين مرتبة تنازليا حسب تكرارها ويمكن تلخيصها في التالي :

- أهم أهداف التدريب في الإدارات العامة هو البحث عن الترقية لا أكثر

- هناك تفاوت في إعطاء الفرص التدريبية حيث تختص بها فئة معينة

- لا يمكن قياس نتائج التدريب لعدم وجود منهجية في الإدارات العامة

- لا بد من الابتعاث لعقم أساليب التدريب القائمة وضعفها

- لا فائدة من التنظير إذا لم تتم الترجمة إلى الواقع

- التدريب المقدم لا يرقى إلى المستوى المطلوب

- لا بد من توافق أساليب التدريب مع قدرات الموظف وتخصصه

- مراكز التدريب أصبحت مملة ولا تحفز المتدربين

- بعض المديرين يرفضون تدريب موظفيهم حتى لا يتفوقوا عليهم

وأخيرا ، فإن التدريب هو نوع من التعلم ، فما يُستخدم في التعليم من نظريات وأساليب يمكن أن يُوظف في الإعداد و التنفيذ لبرامج التدريب ، كما أن ما يُقال عن المتعلم ودوره وما يتصف به من خصائص ينطبق على المتدرب ، لذا وحتى تبقى هذه العلاقة وثيقة وواضحة لا بد من أن تنظر إليها القيادات الإدارية كذراعين متكاملين ومتوازيين في سياساتها وخططها المرسومة لتنمية مواردها البشرية ، فالعلم النظري لا يُوظف دون التقنية والمهارات السلوكية والتطبيقية ، كما أن التدريب بدون تعمق نظري علمي لا يمكن أن يكون فعالا . ( الكبيسي 2004

**الاختبارات الإحصائية :**

**أ – اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) :**

بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بين كل من العمر ، المؤهل ، الخبرة الوظيفة ،

وبين أسئلة الاستبانة حول أثر التدريب ، تم الحصول على الجداول الآتية :

**جدول رقم (8)**

**جدول تحليل التباين تبعاً للعمر**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البيــــانات** | **العمر بالسنوات** | **العدد** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **قيمة (ف)** | **الاحتمال**  **(المعنوية)** | **الدلالة** |
| أثر التدريب وتقييمه | من 25 إلى اقل من 30 | 13 | 3.55 | 0.46 | 1.669 | 0.166 | غير دال |
| من 30 إلى اقل من 35 | 12 | 3.38 | 0.58 |  |  |  |
| من 35 إلى اقل من 40 | 17 | 3.24 | 0.34 |  |  |  |
| من 40 إلى اقل من 45 | 17 | 3.19 | 0.33 |  |  |  |
| أكبر من 45 | 24 | 3.40 | 0.45 |  |  |  |
| الاجمالي | 83 | 3.34 | 0.44 |  |  |  |

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود أي فرق معنوي بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع إلى اختلاف العمر ، مما يعني أن اختلاف أعمار العينة ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة على أسئلة الدراسة .

**جدول رقم (9)**

**جدول تحليل التباين تبعاً للمؤهل**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البيــــانات** | **المؤهل** | **العدد** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **قيمة**  **(ف)** | **الاحتمال**  **(المعنوية)** | **الدلالة** |
| أثر التدريب وتقييمه | ثانوية عامه | 20 | 3.52 | 0.48 | 1.302 | 0.277 | غير دال |
| بكالوريوس | 36 | 3.25 | 0.37 |  |  |  |
| ماجستير | 3 | 3.38 | 0.48 |  |  |  |
| دكتوراه | 8 | 3.41 | 0.60 |  |  |  |
| اخرى | 15 | 3.33 | 0.39 |  |  |  |
| الإجمالي | 82 | 3.35 | 0.43 |  |  |  |

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود أي فرق معنوي بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع إلى اختلاف المؤهل ، مما يعني أن اختلاف المؤهل العلمي لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة على أسئلة الدراسة .

**جدول رقم (10)**

**جدول تحليل التباين تبعاً للخبرة الوظيفية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البيــــانات** | **الخبرة الوظيفية بالسنوات** | **العدد** | **المتوسط** | **الانحراف المعياري** | **قيمة**  **(ف)** | **الاحتمال**  **(المعنوية)** | **الدلالة** |
| أثر التدريب وتقييمه | أقل من 5 | 11 | 3.50 | 0.53 | 0.813 | 0.490 | غير دال |
| من 5 إلى اقل من 10 | 11 | 3.44 | 0.59 |  |  |  |
| من 10 إلى اقل من 15 | 7 | 3.27 | 0.22 |  |  |  |
| أكبر من 15 | 54 | 3.31 | 0.41 |  |  |  |
| الإجمالي | 83 | 3.35 | 0.44 |  |  |  |

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الدراسة يرجع أو يعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث ، أي أن اختلاف سنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة بالنسبة لجميع أسئلة الاستبيان الموضحة في الجدول .

**ج – اختبار كا2 :**

بإجراء اختبار كا2 للاستقلال بين مفهوم التدريب من وجهة نظر أفراد العينة الواردة في السؤال الثالث من الجزء الثاني من الأسئلة والذي يضم عبارات إيجابية وعبارات سلبية وبين كل من المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، الحصول على دورات تدريبية ، حصلت المجموعة على الجدول الآتي :

**جدول رقم (12)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **البيـــــــان** | **قيمة كا2** | **المعنوية**  **(الاحتمال)** | **الدلالة** |
| **المؤهل** | **7.458** | **0.114** | **غير دال** |
| **الخبرة الوظيفية** | **1.378** | **0.711** | **غير دال** |
| **الحصول على دورات تدريبية** | **2.192** | **0.139** | **غير دال** |

من الجدول السابق ، يتضح عدم وجود علاقة بين كل من المؤهل ، الخبرة الوظيفية ، الحصول على دورات تدريبية وبين النظرة التي يحملها المجيبون عن التدريب .

أي أن اختلاف المؤهل ، الخبرة الوظيـفية ، عدد الدورات التدريبية ، التي حصل عليها المجيبون كل ذلك ليس له تأثير معنـوي على إجاباتهم العينة بالنسبة للتدريب وكون النظرة إليه إيجابية أو سلبية .

**التوصيات :**من خلال الدراسة نقترح التوصيات التالية :  
1/ العمل على تدريب العاملين في البنوكبالشكل الذي يرقى إلى خدمة العملاء  
بشكل أفضل مما يعمل على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء ..  
2/ إشراف أشخاص ذو خبرة كافية على تدريب العاملين .  
3/ توفير خدمات الكترونية للعملاء تساعد على جذبهم للتعامل مع البنك .  
4/ تقديم خدمات متميزة ومتنوعة للعملاء وذلك لجذبهم للتعامل مع بنك معين   
وهذا يسهم في إيجاد ميزة تنافسية للبنك .  
5/ عمل نشرات وكتيبات تساعد في إفهام العملاء بالخدمات التي يقدمها البنك  
مما يميزه عن البنوك الأخرى

**الخاتمة:**

\*التدريب بصفة عامة هو نشاط إنساني يرتكز حول التحسين والتطوير.

\*تأتي فكرة التدريب من مؤشرات وأعراض يستدل منها عادة على وجود الحاجة لتحسين وتطوير العمل والخبرات الموجودة لدى العمالة والموظفين والشركات بشكل عام ,لذلك يتم البحث واختيار والتدريب المرغوب فيه ضمن شروط وقواعد معينة وكذلك التجهيز له.

\*قد يكون التدريب أثناء العمل أو خارجة وذلك حسب نوعية وطبيعة العمل وكذلك على حسب نوعية وطبيعة التدريب.

\*بعد طرح الاستبيان على عينة عشوائية من القطاع الخاص اتضح أن :

-إن الغالبية من المتدربين وجهة نظرهم كانت ايجابية وذلك لرغبتهم في تطوير الذات وتنمية المهارات ولدعم الترقية إلى مستوى أعلى ولتبادل الخبرات مع الآخرين.

-وقد تبين لنا مدى تعاون المدراء لإنجاح التدريب حيث أن ثلثي العينة من المدراء كانوا على استعداد لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه من " الدورات التدريبية ".

-وقد تبين أن الغالبية من المدراء يحاولون التأكد من أن ما تم تعلمه في التدريب تم تطبيقه.

-اكتشف كثير من المدراء أن نسبة عالية من الموظفين الذين طبقوا ما تعلموه في التدريب أظهروا نتائج ايجابية ,حيث أن نسبة الأخطاء قلت بشكل كبير وملحوظ و أن المتدربين استخدموا طرق جديدة في تأدية عملهم حيث أن النتائج ظهرت بشكل أدق و أرقى وبوقت أقصر.

وأخيرا, اتضح أن نسبة كبيرة من المنظمات حصلت على العائد المرغوب فيه بعد التحاق موظفيها بالدورات التدريبية التي تم مسبقا دراسته من حيث التكاليف والعائد المرغوب فيه.

الملحق:

***المراجع:***

* التركي ،تركي بن منصور (21من شوال،1430هـ ) التدريب طريق التغيير . الجزيرة
* الحلبي،حسن (1973م) تدريب الموظفين : منشورات عويدات
* القبلان، يوسف محمد (1412هـ) اسس التدريب الاداري :دار عالم الكتب
* عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994
* مفكرة الاسلام – تنمية الموارد البشرية :ادارة الافراد

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html>

* <http://hrdiscussion.com/hr2529.html>
* www.iugaza.edu.ps/emp/emp\_folders/541/human\_resources.doc
* الموقع الرسمي للبنك العربي

<http://www.anb.com.sa/arabic/aboutus.asp>

<http://www.anb.com.sa/arabic/press_article.asp?id=74>

<http://www.anb.com.sa/arabic/press_article.asp?id=186>

الفهرس: