



الجامعة المستقبلية

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

دور التدريب الوظيفي على تحسين أداء البنوك في اليمن

(دراسة تطبيقية على البنك التجاري اليمني)

إشراف

د/ جميل أحمد الجويد

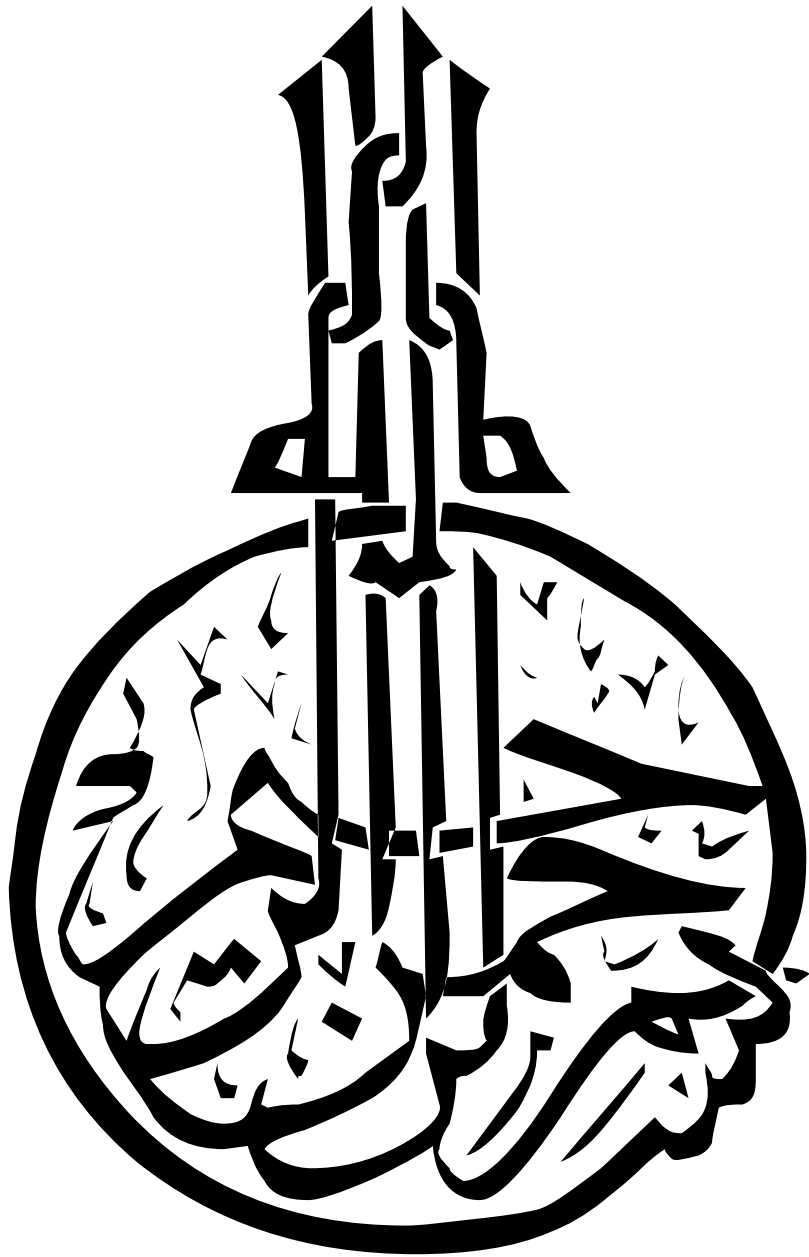
إعداد /

نجوى أحمد أبو طالب

نهلة عبده قاسم

أفراح عصار

ندى عبدالكريم القحوم



قال تعالى:

﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ
بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ
وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾

(سورة الحديد : آية ٢٥)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلهي

لا يطيب الليل الا بشكرك .. ولا يطيب النهار الا بطاعتك ...
ولا تطيب اللحظات الا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة الا بعفوك ...
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة ..
إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم
إلى من أنار لنا طريق العلم والمعرفة .. ومعنى الحياة
آبائنا وأمهاتنا آطال الله عمرهما .
إلى سندنا في هذه الحياة .. إخواننا جميعاً
إلى كل من شجعنا وأسدى لنا النصيح والإرشاد في إعداد هذا البحث .
إليهم جميعاً نهدي هذا البحث

الباحثات

شكر و تقدير

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا
دوماً ، بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر ..

واليوم نواجه الصعوبة ذاتها بتقديمنا وافر الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل ،

الدكتور/ جميل أحمد الجويد

الذي لم يدخر جهداً ولم يبخل بنصيحة خلال دراستنا وإعدادنا لهذه الأطروحة.

كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير الى لجنة التقييم والمناقشة على الوقت الثمين الذي
بذلوه في فحص الرسالة وإبداء النصح لإخراجها بالشكل المطلوب .

كما نحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بالعلم ، والمعرفة ، وأسدى لنا النصح
، والتوجيه ، وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة الناصر ، ونخص
بالذكر كلية العلوم الإدارية، والقائمين عليها

ملخص الدراسة

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين أداء البنوك في اليمن، ولقد تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة من موظفي البنك التجاري اليمني، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على ٥٠ موظف تم استرجاع ٤٥ منها.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تؤكد النتائج بأن للتدريب دور يعمل على انجاح الهدف من العملية التدريبية، وكذلك تعمل لبنوك على تبني برامج تدريبية حديثة لتحسين مستوى أداء العاملين، والسعي الى تجنب البرامج التدريبية المتكررة، وبينت النتائج بأن هناك رضا لدى العاملين من استخدام التقنيات الحديثة في برامج التدريب.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها : ضرورة تكثيف البرامج التدريبية النوعية التي تساهم بدرجة اساسية في تحسين أداء العاملين في البنك. ضرورة تحديد الفترة الزمنية المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار البرامج التدريبية الذي تؤدي الي تحسين مستوى أداء العاملين في البنك. ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا في تبني استراتيجية التدريب والمتابعة المستمرة لتنفيذ العملية التدريبية بما يؤدي الى شعور العاملين بزيادة الاهتمام بهم وتدريبهم وكذلك زيادة ولائهم للبنك وتقانيهم في العمل مما يؤدي الي تحسين الخدمات الذي يقدمها البنك.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	ج
شكر و تقدير	د
ملخص الدراسة.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول	ح
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	١
المقدمة:	٢
مشكلة البحث وأسئلته:	٣
أهمية البحث:	٣
أهداف البحث:.....	٤
فرضيات البحث:	٤
نموذج البحث:.....	٥
المتغير المستقل	٥
منهجية البحث	٥
طرق جمع البيانات :	٦
حدود البحث :	٦
مصطلحات البحث:	٦
الدراسات السابقة:	٧
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	١١
المبحث الأول التدريب وأهميته وفوائده.....	١٢
أولاً : مفهوم التدريب	١٢
ثانياً : أهمية التدريب وفوائده	١٣

١٥	ثالثاً : أهداف التدريب
١٦	رابعاً : أنواع التدريب
١٨	خامساً : اكتشاف الاحتياجات التدريبية.....
٢١	سادساً : تحديد نوعية البرامج التدريبية:
٢٣	سابعاً : طرق التدريب :
٢٦	المبحث الثاني استراتيجية التدريب
٢٦	أولاً : مفهوم استراتيجية التدريب
٣١	ثانياً : خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:
٣٢	ثالثاً : معوقات تطبيق استراتيجية التدريب.....
٣٤	الفصل الثالث الإطار العملي
٣٥	المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية
٣٥	أولاً : مجتمع وعينة الدراسة
٣٨	ثانياً : ثبات الأداة
٣٨	ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٩	المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٣٩	أولاً : تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية.....
٤٤	ثانياً : عرض وتحليل لفقرات الاستبيان
٥١	ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها
٥٨	النتائج والتوصيات
٥٨	أولاً : النتائج
٦٠	ثانياً : التوصيات
٦١	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع الفقرات وقيم الفا كرو نباخ لكل جزء من أجزاء الاستبانة	٥٠
٢	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	٥٢
٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	٥٣
٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٥٤
٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنة الخدمة	٥٥
٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	٥٦
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بمراحل العملية التدريبية	٥٨
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بنوعية البرامج التدريبية	٦٠
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بالتزام الادارة العليا	٦٢
١٠	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الأولى	٦٧
١١	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثانية	٦٩
١٢	نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثالثة	٧١

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات اليمنية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

استراتيجية تدريب الموارد البشرية لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل التدريب على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

إن البنوك التجارية اليمنية لها دور أساسي في تنمية المجتمع اليمني وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة، مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة وذلك من خلال تطبيق شركاتنا للإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء البنوك اليمنية.

مشكلة البحث وأسئلته :

تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور التدريب الوظيفي في تحسين أداء البنوك في اليمن؟

ومن هنا سوف يحاول هذا البحث الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين درجة تطبيق البنك التجاري اليمني لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيه؟
- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في البنك التجاري اليمني وبين مستوى أداء العاملين فيه؟
- هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في البنك التجاري اليمني وبين مستوى أداء العاملين فيه؟

أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث من خلال الآتي :

١. يركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة البنوك اليمنية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً البنوك التجارية وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد البنك من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين.
٢. يركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في البنك التجاري اليمني وأثر ذلك على أداء العاملين فيه، حيث أن الكثير من الدراسات ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب .
٣. يساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظمات.

أهداف البحث:

سوف يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. بيان درجة تطبيق البنك التجاري اليمني مراحل العملية التدريبية.
٢. توضيح تطبيق ممارسة البنك التجاري اليمني لخطوات بناء استراتيجية التدريب.
٣. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في البنك التجاري اليمني.
٤. معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في البنك التجاري اليمني.

فرضيات البحث:

سوف يتم بناء فرضيات البحث اعتماداً على مشكلة البحث وعناصره المختلفة لتحقيق أهداف البحث المرجوة وهي:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب الوظيفي على تحسين أداء البنوك في اليمن.

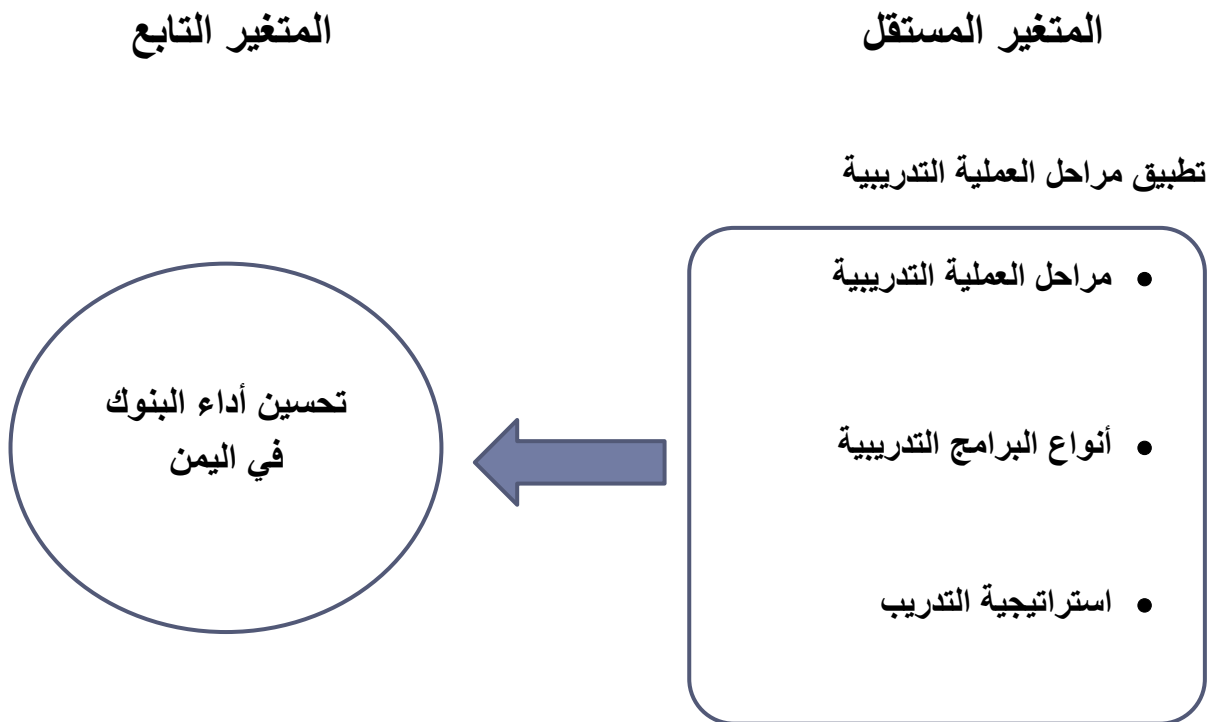
وينبثق منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

نموذج البحث:



منهجية البحث

سوف تستخدم الباحثات أسلوب التحليل الإحصائي بالإضافة إلى الأسلوب الوصفي.

طرق جمع البيانات :

١. البيانات الأولية: الاستبيان
٢. البيانات الثانوية: المراجع وتتمثل في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة العلوم :الانترنت

حدود البحث :

سوف يحدد هذا البحث بحدود مكانية وإجرائية وزمنية .

١. الحدود المكانية : البنك التجاري اليمني في العاصمة صنعاء
٢. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة في دور التدريب الوظيفي على تحسين أداء البنوك في اليمن.
٣. الحدود الزمنية : في العام الدراسي ٢٠٢١م.

مصطلحات البحث :

- **التدريب:** هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.
- **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.
- **أنواع البرامج التدريبية:** وهي نوعين: البرامج التدريبية الداخلية (يتم عقدها داخل المراكز التدريبية التابعة للمنظمة)، والبرامج التدريبية الخارجية (يتم عقدها خارج المراكز التدريبية التابعة للمنظمة). ومن هذه البرامج: المحاضرات، والمناقشات، والمؤتمرات والندوات، وأسلوب دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، واللجان، وكذلك أسلوب تدوير العمل والمهام الفردية.
- **استراتيجية التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاولنا الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة ونورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي كما يلي:

١.دراسة (جلد ، ٢٠١٠) بعنوان : أثر البرامج التدريبية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني

تبحث هذه الدراسة النوعية التفسيرية في اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني ، وذلك لما تلعبه أسواق رأس المال من دور أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفر السيولة للاستثمارات الجديدة ،وتخفيض من درجت الخطر المالي وتوفر أدوات ماليه تساعد على تكوين الادخار ، وتساهم في رفع كفاءة الإدارات باتجاه زيادة الأرباح وتسريع معادلات النمو الاقتصادي. هذا وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس والغالب عددهم (٦١) موظفا ، حيث قام الدارسون بتطوير استبانة للدراسة وتم توزيعها على عينت الدراسة والتي بلغ حجمها (٢٥) وتم استرجاع (٢٢) استبانة صحيحة ، ثم تم تحليلها إحصائيا والخروج بنتائج التالية :

- _ أن التدريب التقني في السوق يؤدي إلى الاستقرار في العمل
- _ يتم تصميم وإعداد خطة الدورة التدريبية بمشاركة وتعون المتدربين في السوق المالي.
- _ يوجد دورات تقنية للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات تدريب حديثه .
- _ التدريب التقني في السوق يعطي نتائج ايجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدرته وكفاءاته وخبراته
- _ أن البرامج التقنية تساعد في تطوير كفاءة الموظفين حيث أن الكفاءة تربطك بعلاقة ايجابية مع التدريب المستمر للموظفين .

٢. دراسة (شذى ، ٢٠٠٣) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.
 - أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.
 - أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.
٣. دراسة قام بها (شيبان، ١٩٩٠) 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 ٣٧,٢% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية. تعكس الاحتياجات التدريبية في (٥٥,٦%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط . وفي (٣٢,٥%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٤. دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان: "Training Practices of

.Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (٣٠) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت

الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

٥.دراسة (Teresa Bran nick, et al, 2002)، بعنوان: "Service Management

Practice–Performance Model: A Focus on Training Practices"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (١٤٣) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

٦. دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان: "Employee Training: A Strategic

Approach to Better Return on Investment"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في(١٥) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

٧. دراسة (Gascó, et.al, 2004)، بعنوان: "The Use of Information

Technology in Training Human Resources: An E–learning Case Study"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:

- تحاول تناول نشاط التدريب من منظور استراتيجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين إستراتيجية التدريب في المنظمة وبين تدريب الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن غالبية الدراسات السابقة وخصوصاً العربية تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى إتباع البنوك اليمنية لتدريب الموارد البشرية والتي تنبثق عنها استراتيجية التدريب.

- تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في البنوك اليمنية، وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للشركة أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

التدريب وأهميته وفوائده

أولاً : مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"^(١).

عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"^(٢).

أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"^(٣).

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

(١) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ص ٨٩. ٢٠٠٤
(٢) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ص ٦٩. ٢٠٠٠
(٣) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، ص ٢٣٣. ١٩٩٦

ويرى الباحثون بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم. ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحثين بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد.

ثانياً : أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي^(١) :

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

(١) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ص ١٠٩. ٢٠٠٣

لذا نجد بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات ^(١).

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على ^(٢):

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

(١) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ١٢.

٢٠٠٤

(٢) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ص ١٢. ٢٠٠٣

ثالثاً : أهداف التدريب

١. تطوير القدرات الفنية :

تنمية القدرات والمهارات لفنيي الشركة المصرفية بكفاءة عالية وذلك من خلال التركيز على:

- ① عقد دورات تأسيسية في مختلف المجالات الفنية.
- ② عقد دورات إنعاشية للحصول على كفاءة عالية.
- ③ عقد دورات متخصصة للمعدات والأجهزة والأنظمة الجديدة.

٢. تطوير القدرات الإدارية والمالية وذلك من خلال :

- ① عقد دورات تأسيسية متخصصة في الأمور الإدارية والمالية (الإدارة، التسويق، المالية، العناية بالعملاء ...) وذلك لترسيخ المفاهيم الأساسية لكادر الشركة.
- ② تطوير المعارف والمهارات والتقنيات والممارسات الإدارية الحديثة لدى موظفي الإدارة العليا وذلك من خلال عقد ورشات عمل لتركيز المفاهيم الأساسية وتطويرها للحصول على كفاءة عالية من الإنتاجية.
- ③ تنمية المهارات القيادية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات

٣. التركيز على تدريب المدربين

٤. توثيق العلاقات والتعاون مع الجهات المحلية والخارجية في مجال التدريب وتبادل الخبرات.

٥. إعداد حقائب تدريبية للمواضيع الأساسية.

رابعاً : أنواع التدريب

يختلف نوع التدريب من شركة مصرفية إلى أخرى حسب قدرتها المالية و إمكانياتها و عدد الأفراد الذين يعملون فيها. وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب يتم تصنيفها في الآتي :

١. تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي من خلال

أولاً : مرحلة التوظيف

❖ التدريب في المراحل الأولى من التوظيف : و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من تعيينه في الوظيفة . و هو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه و إعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة و أهدافها و سياستها و بالمهام و المسؤوليات التي عين فيها كل منهم وعلاقة عملهم بأعمال الآخرين

❖ التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: و يقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة و يهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية التكنولوجية فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل ،وتطوير المعارف و المهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

ثانياً : مرحلة المستوى الوظيفي

❖ التدريب المهني : و هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و

متنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير

❖ التدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من

الوظيفة الفنية والمهنية. فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة

مهن أو عمل متخصص

❖ التدريب الإداري : يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا

أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة

تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة و التخطيطية.

٢. تصنيف التدريب حسب المكان (يمكن تصنيفها إلى نوعين هما) :

❖ التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب

انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي . وكذلك أقصر مدة التدريب

فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها

، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها .و

يتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في

موقع العمل

❖ التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب

العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل

أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل .و قد تم هذا

النوع في المؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية.

خامساً : اكتشاف الاحتياجات التدريبية

تبرز أهمية الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة والمعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي حيث يبدأ أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تكون متعلقة بتحديد أهداف التدريب المختلفة ثم النشاط التدريبي وأخيراً نتائج التدريب وما ينتج عنها من معلومات مرتدة تفيد في إعطاء صوره كاملة عن مدى فاعلية النتائج والأهداف التي يسعى إليها . وبالرغم من ذلك ، فإن هناك نسبة ضئيلة جداً من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجاتهم للتدريب على أسس سليمة والنتيجة الحتمية لذلك هي أن كثير من مجهود التدريب غير فعاله وتعتبر بمثابة مالاً ضائع . أن إلقاء نظرة سريعة على كيفية تحديد احتياجات التدريب في الواقع العملي نجد أنه يختلف من مؤسسه لأخرى، فقد أشارت نتائج الدراسات المتخصصة في هذا الصدد إلى أن تحديد احتياجات التدريب أما يتم بناء على توصيه من الإدارة العليا ، أو بناء على التخمين ، والحكم الشخصي أو في رغبه في تقليد المنافسين من الشركات الأخرى ، وقد تستخدم بعض المؤسسات بعض الطرق الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية منها الملاحظات غير الشخصية للأفراد والتحدث مع المشرفين والمناقشات الجماعية والمؤتمرات ، وكانت أقل الطرق هي إتباعا هي تحليل التقارير المختلفة مثل تقارير التكاليف ، ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوي والاقتراحات ومن الطرق الأخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية وضع لجأ للتدريب الاستشارية الرسمية وقوائم استقصاء العمل وتقدير كفاء الأفراد ... الخ^(١).

(١) إبراهيم محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، ص ص: ٦٢٥_٦٢٧ : ٢٠٠٩

ولتغلب على هذي النظرة غير الموضوعية في تحديد احتياجات التدريب استحدثت عدت أساليب الغرض منها المساعدة هي الكشف عن احتياجات التدريب ونعرف بعضها في ما يلي:

١_ تحديد المظاهر التنظيمية والإنتاجية ومن هذه المظاهر :

ارتفاع التكاليف _ ضعف الرقابة على الموارد _ ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف والعدم _ العمالة الزائدة _ كثرة الشكاوي _ كثرة عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية وضعف الانضباط _ ارتفاع معدل دوران العمل _ ارتفاع نسبة الغياب _ التأخير عن الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها .

٢_ التحليل التنظيمي ويتناول الأبعاد التالية :

أ_ تحليل العمل:

يفيد هذا النوع من التحليل في توفير معلومات مناسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى تدريب ، وتساعد هذي المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية . ويتناول تحليل العمل درسه تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها ، وما هي العدة والأدوات المستخدمة وإمكانات إدخال عدد من الآلات الحديثة ، والمهارات اللازمة لأداء ذلك العمل وما هي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل على ضوء هذه المتغيرات .

ب_ تحليل التنظيم :

من خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية ، فقد بدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وهكذا.....

ج _تحليل الفرد :

ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته ، حاجاته ، سلوكه الوظيفي ، ومن الضروري عند تحليل العامل ، التعرف على أهدافه وتحديدها إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم حيث يكون التدريب فعال إذا اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم ، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣_ تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه وجدته في العمل الأمر الذي يساعد الإدارة في النهاية في الكشف عن احتياجات تدريبه محدد.

٤_ الاختبارات:

قد تقوم الإدارة بإجراء عدة اختبارات (اختبار ذكاء - قدرات - مهارات) الغرض منها قياس مدى أداء العامل لعمله ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تدريبية تدور حول علاج هذه الاحتياجات مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي

٥_ المقابلات والاستقراءات:

التي تجرى مع الأفراد والإدارات للوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها لبرامج تدريبية خاصة .^(١)

سادساً : تحديد نوعية البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من اكتشاف الاحتياجات التدريبية بدقه ، يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات . وفي هذا الصدد يكون من المفيد ومن الملائم لو القينا نظره سريعة على بعض برامج التدريب موضحه في ما يلي:

١_ برنامج خاص بتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة:

أن الهدف الأول لتدريب على الوظيفة للشخص المبتدئ في عمله أنه ينحصر في رفع مهاراته ومعرفته بالعمل إلى المستوى المطلوب . أما بنسبه للعاملين القدامى فقد يستخدم التدريب في إمدادهم بمعلومات إضافية ، وإعطائهم الفرصة لاكتساب مهارات أخرى جديدة وكنتيجه لتدريب فأنهم قد يصبحون أكثر كفاءة في عملهم الحالي وأيضاً يؤهلهم لشغل وظائف أخرى أعلى مستوى من الوظائف الحالية .

(١) إبراهيم محمد ، مرجع سابق، ص ص: ٦٢٧ - ٦٢٩، ٢٠٠٩

٢_ برنامج التدريب على تكوين إدراك عام بالشركة (برنامج توجيهي) :

وتظهر أهمية هذا النوع من البرامج في ضرورة مد العامل الجديد بمعلومات كافية عن فلسفة الشركة ، واتجاهاتها المختلفة وأيضا المعلومات الخاصة بالمؤسسات الأخرى بصفه عامه وكذلك من خلال برامج تدريبيه تعد له في بداية حياته الوظيفية. والهدف من هذه البرامج التدريبية هو مساعدة العامل الجديد على معايشة المنشأة والتكيف مع أهدافها .

٣_ برنامج التدريب على الأمن :

من الملاحظ أن هناك إدراك عام لأهمية تحسين ظروف الأمن التي يعمل فيها العامل سواء داخل المصنع أو المكتب ، وأن هناك حاجه لبعض التدريب على الأمن كمطلب مستمر وأساسي . وطالما أن الحوادث التي تقع خارج العمل أكثر تعقد وخطورة من تلك الخاصة بحوادث العمل بذلك فقد وسعت كثير من المؤسسات برامج التدريب على الأمن لتشمل كل أنواع المخاطر التي يتعرض لها العامل ، بصفه خاصة وتلك التي تتضمن حوادث السيارات وغيرها من الحوادث التي يتعرض لها العامل داخل أو خارج العمل .

٤_ برنامج التدريب التثقيفي :

كثير من الشركات توفر للعاملين بها فرص تثقيفية كثيرة ، وفي مجالات عديدة مثل : العلوم السلوكية ، والاقتصاد ، والتاريخ ، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة لهذا الغرض في هذي المجالات . ومن المعروف أن فوائد هذا التدريب لا تعود على العامل فقط بل تنعكس أيضا على المنشأة كنتيجة لزيادة ثقافة ومعرفة العامل على اعتبار أن التدريب هو الأساس لضمان جودة الأداء الوظيفي .

٥_ برنامج التدريب الإشرافي والإداري :

فكثير من الشركات تقوم بتوفير برامج تدريبية خاصة بالمشرفين والإداريين ولهؤلاء الأفراد الذين يتم إعدادهم لشغل وظائف ذات مستوى عال فمن المعروف أن تقدم الأفراد لشغل وظائف ذات مستوى عال في السلم التنظيمي يتطلب زيادة في الكفاءة الإدارية ، وإجراء برامج تدريبية متخصصة تؤدي الى تحسين مهارات القيادة ^(١)

سابعاً : طرق التدريب :

هناك طرق عديدة للتدريب على اقسام أو إدارات التدريب بأي منظمه اختيار الطريقة المناسبة من التدريب للعاملين بها ، وذلك في ضوء عدة عوامل منها : أهداف التدريب ، وموضوعات التدريب ، وخصائص المتدربين ، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها ، وميزانية التدريب ^(٢)

وكنموذج على بعض هذه الطرق يمكن شرح هذه الأنواع كمثال:

١_ التدريب الذاتي :

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية ، التي توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية ، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل . يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب ، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً ، التي ينعلم فيها هامش الخطأ.

(١) إبراهيم محمد" مرجع سابق ، ص ص: ٦٣٠- ٦٣٣، ٢٠٠٩

٢_ التدريب الداخلي :

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب . وهنا ينفق مدير التدريب جانبا كبيرا من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين ، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشده على كفاءة عمل مواقعهم .

لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية (مثل موضوعات الجودة وتقييم الأداء والتغيير والهيكل التنظيمي...) . بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجين هي الحل الأمثل .^(١)

٣_ المحاضرات العامة :

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامه مثل الفنادق والنوادي وغيرها . مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجت ملائمة موضوع المحاضرات بوحدة من الطرق التالية :

أ _ استعراض محتويات المحاضرات وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية.

ب _ التأكد من درجت كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب ، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال .

(١) أبو النصر مدحت ، مراحل العملية التدريبية . المجموعة العربية للتدريب . القاهرة . مصر . ص : ٣٧ ، ٢٠٠٩ .

(٢) أبو النصر مدحت ، المرجع السابق ، ص : ٣٧ ، ٢٠٠٩ .

ج_ توصيات المتدربين السابقين وهو الإجراء الذي ينسأه عدد من المديرين للتدريب.
فبمجرد أن أحدى الشركات التجريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال
من حضروا هذا البرنامج في الدور السابقة عن رأيهم وتوصياتهم.

د _ تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين . (١)

٤ - الاستعانة باستشاري خارجي :

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفاصيل برامج ودورات تدريبية
داخليه خاصة ، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي تعمل . يتميز هذا
النوع من التدريب بارتفاع التكلفة ، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجت كفاءة الشركة
الاستشارية بالطريقة السابقة ، وتأكد من درجت كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم
البرنامج التدريبي المطلوب .

٥ - التدريب على رأس المال :

من التوجيهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه (التدريب على رأس العمل)
وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه (شراكه تفاعليه تهدف إلى
تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة) (٢)

(١) أبو النصر مدحت . مرجع سابق ، ص : ٣٧ - ٣٨ ، ٢٠٠٩ .

(٢) أبو النصر مدحت . المرجع سابق ، ص : ٣٨ ، ٢٠٠٩ .

المبحث الثاني

استراتيجية التدريب

أولاً : مفهوم استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية

موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين^(١).

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين^(٢).

ومما سبق يمكن للباحثين استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب :

"بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

(1) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

(2) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
- و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي^(١):

- ١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

(١) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفوئين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

٤- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسئول عن التدريب في المنظمة؟

٥- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا ركزت إستراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة^(١)

ويرى الباحثين بضرورة اهتمام الشركات اليمنية وخصوصاً المصرفية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تتبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا المصرفية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الأفضل في هذا المجال لكي

(١) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ص ١٩٧٥. ٢٠٠٤

تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

ثانياً : خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية^(١):

- ١- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

(١) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

٤ - إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

٥ - مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة^(١)

حيث تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً : معوقات تطبيق استراتيجية التدريب

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحث من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

١ - عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

(1)KasiaZdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

٢- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

٣- جمود القوانين والتشريعات.

٤- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

٥- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

٦- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

٧- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

٨- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ويرى الباحثون بأن إتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس

بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها إستراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات المصرفية اليمنية بأهمية إتباع الإدارة الإستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

الفصل الثالث

الإطار العملي

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في البنك التجاري اليمني - أمانة العاصمة - صنعاء. وشملت عينة الدراسة العاملين بالبنك التجاري حيث تم توزيع عليهم الاستبانة وعددهم (٥٠) موظفاً وقد تم استرجع جميع الاستبانات عدا (٥) استبانات وكانت جميعها صالحة وقابلة للتحليل.

نبذة عن البنك التجاري اليمني

البنك التجاري اليمني هو أحد المؤسسات المالية في اليمن. وهو أول بنك تجاري يمني خاص أنشئ بعد الوحدة اليمنية المباركة.

-أسهم في تأسيس البنك نخبة مرموقة من رجال المال والأعمال اليمنيين بنسبة مساهمة بلغت ٩٠% وساهمت شركة النفط اليمنية بنسبة ١٠%.

-بلغ رأس المال المدفوع عند التأسيس ٢٥٠ مليون ريال، وكان هذا المبلغ من أكبر الرساميل المدفوعة في البنوك في تلك الفترة بالمقارنة بالبنوك اليمنية العاملة. -وقد تم زيادة قيمة رأس المال منذ ذلك الحين أكثر من مره حتى وصل في نهاية العام ٢٠٠٩ م إلى (٦,٦٥٣,٨٩٠,٠٠٠) ريال يمني علما بأن ذلك يتوافق مع متطلبات البنك المركزي اليمني.

تاريخ إنشاء البنك التجاري اليمني يعد البنك التجاري اليمني شركة مساهمة يمنية مقفلة أنشئ بموجب قرار البنك المركزي اليمني رقم (٢٧٨٣) بتاريخ ١٩٩٣/١/٢٨ م ومنح الترخيص التجاري بمزاولة العمل من وزارة التموين والتجارة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم (٣٢) لعام ١٩٩٣ م الصادر بتاريخ ١٩٩٣ م^(١).

(١) مكتبة البنك التجاري اليمني ٢٠٢١م.

كما يقدم العديد من الخدمات المصرفية منها

١. خدمات الأفراد:- فتح الحسابات. خدمه القروض. خدمات كبار العملاء. حسابات

حواء. حسابات جواهر.

٢. خدمات الشركات :- فتح الحسابات. الاعتمادات والتسهيلات. خدمه صرف

المرتببات. القروض التجارية. خدمه إصدار الاعتمادات المستندية. خدمه إصدار

الضمانات البنكية. تسهيلات الاستيراد من الدول العربية. خدمه تأكيد الرصيد.

٣. خدمات الحوالات المالية:- حوالات السويفت. حوالات موني جرام. حوالات سبيد

كاش.

٤. خدمه إصدار الشيكات المصرفية.

٥. خدمه التعليمات الثابتة.

٦. خدمه تحصيل الشيكات المصرفية.

٧. خدمه صناديق الأمانات.

٨. خدمه البنك الجوال.

٩. خدمه بيع وشراء العملات.

١٠. الخدمات الالكترونية:- خدمه الرسائل المصرفية. خدمه البنك الناطق. خدمه

الموبايل بنك خدمه الإنترنت المصرفي. خدمه الصراف الآلي. خدمه نقاط البيع.

خدمه إصدار بطاقات الدفع. خدمه الشحن الإلكتروني^(١)

(١) مكتبة البنك التجاري اليمني ، ٢٠١٤

التدريب في البنك التجاري اليمني:

تماشياً مع رؤية وأهداف البنك التجاري اليمني الإستراتيجية، يعتبر البنك التجاري اليمني موظفيه أهم أصوله بل وأهم أدواته المصرفية. ومن هذا المنطلق تسعى وحدة التدريب التابعة لإدارة الموارد البشرية جاهدة لتوفير الاحتياجات التدريبية المناسبة لموظفي البنك بهدف تزويدهم بالمهارات والمعلومات والتوجهات والنواحي المصرفية اللازمة لضمان تقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملاء البنك الحاليين والمحتملين في المستقبل، بل ولكافة شرائح المجتمع.

ومع استمرار التوجه الحالي نحو إعداد وتنظيم البرامج التدريبية من قبل وحدة التدريب التابعة لإدارة الموارد البشرية، سوف يتمكن موظفو البنك من مواجهة ومجابهة التحديات والمتطلبات العالمية المرتبطة بجوانب الأعمال المصرفية والإدارية وذلك من خلال حضور البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها داخل البنك باستخدام الأدوات والوسائل التدريبية المبتكرة أو تلك التي يقدمها مركز التدريب الداخلي أو مؤسسات التدريب المحلية أو حتى مؤسسات التدريب بالخارج. وعليه، فإن الاهتمام الذي يوليه البنك لتدريب موظفيه يكتسب أهمية كبيرة لما يوفره هذا التدريب من فرص لتطوير خبرات الموظفين بغية الارتقاء بأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة. حيث إن الموظفين الجدد هم المستهدفون دائماً من قبل وحدة التدريب. إضافة إلى الموظفين الأقدمين وذلك بطلب منهم أو من رؤسائهم ويقوم مركز التدريب بتوفير البرنامج التدريبي المناسب وكذلك وقت التدريب والفترة الزمنية ويتم تدريب الموظفين بما يتماشى مع احتياجاتهم العملية كل حسب تخصصه أو حسب طبيعة عمله أو نوعية المعوقات الذين يواجهونها في أداء أعمالهم:

إضافة إلى وجود مركز تدريب خاص بالبنك التجاري اليمني في الفرع الرئيسي حيث يتطلب الأمر أحياناً إلى تزويد بعض الموظفين بدورات في اللغة الانجليزية وبعض برامج الحاسوب الذي تمكنهم من انجاز وتطوير أعمالهم الذي هي سبب في زيادة الميزة التنافسية للبنك.^(١)

(١) مكتبة البنك التجاري اليمني ، ٢٠٢١م

ثانياً : ثبات الأداة

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ (0.901) لكافة الفقرات. أما فيما يتعلق في معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة فهي مبينة في الجدول رقم (1) والتي تظهر بأنها معاملات ثبات واضحة ومعقولة بدليل أن جميعها أكبر من 0.60 وهذا يشير على ثبات الاستبانة ووضوحها ومصادقية النتائج.

جدول (1) توزيع الفقرات و قيم معاملات الفا كرونباخ لكل جزء من أجزاء الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معاملات الفا كرونباخ
لجميع المتغيرات	16	.901

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) المتعارف عليها نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- الأساليب الإحصائية الوصفية: استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، و لوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " دور التدريب في تحسين أداء البنوك في اليمن " ، وشمل ذلك مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

٢- اختبار (T-Test): للعينة الواحدة **one sample t test** وذلك لاختبار فيما إذا كانت قيمة الأوساط الحسابية لإجابات أفراد المجتمع تختلف عن قيمة الوسط الفرضي وذلك لاختبار فرضيات البحث .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية

١-الجنس:

يوضح الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس.

جدول رقم (٢)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية%
الذكور	33	73.3
الإناث	12	26.7
المجموع	45	100.0

يبين الجدول رقم (٢) أن عدد الذكور التي شملتهم عينة الدراسة (33) فرداً وبنسبة

(73.3%) من العينة الكلية وان عدد الاناث (12) فرداً بنسبة (26.7%) من العينة

الكلية ، وهذا يشير إلى زيادة لعدد من الذكور مقارنة بعدد الاناث كما يشير بأن

العينة شملت الجنسين من الذكور والاناث مما يعطي مصداقية اكثر في اجوبة

الاستبيان.

٢-العمر:

يوضح الجدول رقم (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (٣)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الحالة الزوجية
55.6	25	٣٠ سنة فأقل
42.2	19	٣٠-٤٠ سنة
2.2	1	٤٠ سنة فأكثر
100.0	45	المجموع

يبين الجدول رقم (٣) أن عدد الافراد في عينة الدراسة من فئة ٣٠ سنة فأقل (25) فرداً وبنسبة (55.6%) من العينة الكلية ، وعدد الافراد من فئة ٣٠-٤٠ سنة (19) فرداً وبنسبة (42.2%) من العينة الكلية ، وعدد الافراد من فئة ٤٠ سنة فأكثر فرداً وبنسبة (2.2%) من العينة الكلية وهذا يشير بأن مما يشير بأن العينة المبحوثة شملت جميع الفئات العمرية من مرحلة سن الشباب وما فوق وهي التي لديها المعرفة الكافية بما يهدف اليه البحث.

٣-المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	5	11.1
بكالوريوس	39	86.7
ماجستير	1	2.2
المجموع	45	100.0

بلغ عدد الافراد من حملة شهادة الدبلوم المتوسط (5) فرداً وبنسبة (11.1%) من العينة ، وعدد الافراد الحاملين شهادة جامعية(بكالوريوس) (39) فردا بنسبة (86.7%) ، كما تتضمن العينة فرداً واحدا وبنسبة (2.2%) لحملة شهادة الدراسة العليا ماجستير و يلاحظ مما سبق أن الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات جامعية(البكالوريوس فأكثر) وبنسبة (88.9%) وهي نسبة مرتفعة وهذا يؤكد بأن العينة المبحوثة هم من حملة المؤهلات الجامعية ، وهذا النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على اجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان

٤ - سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات التعامل مع البنك
20.0	9	اقل من ٥ سنوات
57.8	26	من ٥ إلى ١٠ سنوات
15.6	7	من ١١ الى ١٥ سنة ر
6.6	3	١٦ سنة فأكثر
100.0	45	المجموع

يبين الجدول رقم (٥) أن نسبة (80%) تزيد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات وهم يمثلون النسبة الأعلى جداً في مجتمع الدراسة ، ويمكن أن نستنتج من ذلك أن الغالبية العظمى من المستجيبين هم من ذوي الخبرات المتوسطة والطويلة في معرفتهم لما يهدف اليه البحث ، نجد أن سنوات الخبرة الطويلة تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة للوظائف التنموية البشرية وبالتالي يمتلكون القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة.

٥ - المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٦) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (٦)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

نوع البنك	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	-	-
مدير ادارة	2	4.4
رئيس قسم	9	20,0
موظف	34	75.6
المجموع	45	100.0

يبين الجدول رقم (٦) أن فردين فقط وبنسبة (4.4%) من العينة الكلية هم مدراء ادارات، وان (9) افراد بنسبة (20,0%) من العينة الكلية رؤساء اقسام ، بينما بقية العينة هم موظفون مختصون ونسبتهم (75.6 %) وهذا يشير بأن العينة استهدفت جميع المستويات الوظيفية المعنية بعملية التدريب وبالتالي يتوقع منهم الحصول على اجابات دقيقة لأسئلة الاستبيان.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة فقد أعطى مؤشراً ايجابياً في الحصول على أجوبة دقيقة لأسئلة الاستبانة.

ثانياً :عرض وتحليل لفقرات الاستبيان

لمعرفة " دور التدريب الوظيفي في تحسين أداء البنوك التجارية " ، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة وكما يلي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

واستنادا الى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات وعلى النحو التالي ، المستوى الأول المرتفع أو الموافقة والذي يكون الوسط الحسابي للإجابات (3.5) أو أكثر، حيث إن هذه الإجابة إذا ما قربت تصبح (4) وهي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، و المستوى الثاني المحايد او المتوسط إذا كان الوسط الحسابي للإجابات على عبارة لا يقل عن (2.5) أو يساوي (3.4) أي متوسط أو محايد بحسب المقياس المستخدم ، أما إذا كان الوسط الحسابي يقل عن (2.5) اعتبر غير موافق او ضعيف، إذا أن جميع القيم التي تقل عن (2.5) تعتبر غير موافق حسب المقياس المستخدم في الدراسة

وفيما يلي عرض وتحليل فقرات الاستبيان

١ - مراحل العملية التدريبية :

يعرض الجدول رقم (٧) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمراحل العملية التدريبية " وكما يلي :

جدول رقم (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بمراحل العملية التدريبية

الدرجة الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفقرة
مرتفعة	.814	3.96	45	تتم العملية التدريبية داخل البنك بناء على الاحتياجات التدريبية
مرتفعة	1.037	3.71	45	تقاس العملية التدريبية بناء على مستوى اداء العاملين داخل البنك
متوسطة	.973	3.44	45	هناك استراتيجية موضوعية للتدريب تراعي الفروقات الفردية للموظفين
متوسطة	.814	3.49	45	يتم التدريب للموظفين بناء على استراتيجية يتبناها البنك
مرتفعة	.730	3.64	45	يساهم التدريب بشكل دائم على تحسين مستوى اداء العاملين
مرتفعة	1.243	3.93	45	لا بد من وجود استراتيجية واضحة للتدريب داخل البنك تعمل على تحسين الاداء ورفع الانتاجية
مرتفعة	.509	3.70	45	لجميع الفقرات

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بالموافقة على جميع فقرات الجدول السابق ، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (3.44-3.96) وأن قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الجدول ظهرت البعض منها اكبر بكثير من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة البالغة (3.4) واخرى اقل او

تساوي هذه الدرجة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد وافقوا بدرجة مرتفعة على بعض الفقرات والبعض الآخر وافقوا عليها بدرجة متوسطة حيث يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بأنه تتم العملية التدريبية داخل البنك بناءً على الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.96) ، تقاس العملية التدريبية بناءً على مستوى أداء العاملين داخل البنك بمتوسط حسابي (3.71) ، وإن يساهم التدريب بشكل دائم على تحسين مستوى أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.64) ، لا بد من وجود استراتيجية واضحة للتدريب داخل البنك تعمل على تحسين الأداء ورفع الانتاجية بمتوسط حسابي (3.93) ، وبدرجة متوسطة توافق عينة الدراسة بأن هناك استراتيجية موضوعية للتدريب تراعي الفروقات الفردية للموظفين بمتوسط حسابي (3.44) ، يتم التدريب للموظفين بناءً على استراتيجية يتبناها البنك بمتوسط حسابي (3.49).

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي على مستوى جميع الفقرات (3.70) وتلك القيمة اكبر بكثير من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (509). وهذا يشير الى مراحل للعملية التدريبية في البنك محل الدراسة.

٢ - نوعية البرامج التدريبية :

يعرض الجدول رقم (٨) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بنوعية البرامج التدريبية" وكما يلي :

جدول رقم (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفقرات الخاصة بنوعية البرامج التدريبية

الفقرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
تعمل البرامج المقدمة للتدريب على انجاح الهدف من العملية التدريبية	45	4.04	1.213	مرتفعة
يتبنى البنك برامج تدريبية حديثة لتحسين مستوى اداء العاملين	45	3.20	.691	متوسطة
هناك رضا من قبل العاملين على نوعية البرامج التدريبية لتحسين إداائهم	45	3.42	.730	متوسطة
لا يعمل البنك على تكرار البرامج التدريبية للعاملين	45	2.73	.847	متوسطة
يتم اختيار البرامج التدريبية بناءا على رغبة العاملين داخل البنك	45	3.89	.887	مرتفعة
لجميع الفقرات	45	3.46	.973	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بالموافقة على جميع فقرات الجدول السابق ، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (2.73-4.04) وأن قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الجدول ظهرت البعض منها اكبر بكثير من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة البالغة (3.4) واخرى اقل او

تساوي هذه الدرجة وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد وافقوا بدرجة مرتفعة على بعض الفقرات والبعض الآخر وافقوا عليها بدرجة متوسطة حيث يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة بأنه تعمل البرامج المقدمة للتدريب على انجاح الهدف من العملية التدريبية بمتوسط حسابي (4.04) يتم اختيار البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين داخل البنك بمتوسط حسابي (3.89) ، وبدرجة متوسطة توافق عينة الدراسة بأن يتبنى البنك برامج تدريبية حديثة لتحسين مستوى أداء العاملين بمتوسط حسابي (3.20) ، هناك رضا من قبل العاملين على نوعية البرامج التدريبية لتحسين أدائهم بمتوسط حسابي (3.42) ، لا يعمل البنك على تكرار البرامج التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي (2.73) ،

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي على مستوى جميع الفقرات (3.46) وتلك القيمة قريبة من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (0.973) وهذا يشير الى حد ما بأن هناك برامج تدريبية نوعية لدى البنك

٣ - إلتزام الادارة العليا:

يعرض الجدول رقم (٩) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالالتزام الادارة العليا " وكما يلي :

جدول رقم (٩) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للفقرات الخاصة بالالتزام الادارة العليا

الفقرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإلتزام
تقوم الادارة العليا بالإشراف المباشر على تبني استراتيجية تدريبية تعمل على تحسين اداء العاملين	45	3.49	.944	متوسطة
تلتزم الادارة العليا على تنفيذ استراتيجية التدريب في موعدها المحدد	45	2.82	.691	متوسطة
لدى الادارة العليا رؤية واضحة في وضع استراتيجيات خاصة للتدريب	45	3.22	.730	متوسطة
تلتزم الادارة بمخرجات العملية التدريبية تجاه العاملين بهدف تحسين ادائهم	45	2.80	.847	متوسطة
لجميع الفقرات	45	3.08	.431	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بالموافقة على جميع فقرات الجدول السابق ، حيث أن الأوساط الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة تتراوح ما بين (2.82-3.49) وأن قيم المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الجدول ظهرت البعض منها اقل من درجة القياس المعتمدة لهذه الدراسة البالغة (3.4) وهذا يعني أن أفراد

عينة الدراسة قد وافقوا بدرجة متوسطة على جميع الفقرات حيث يوافق افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بأنه تقوم الادارة العليا بالإشراف المباشر على تبني استراتيجية تدريبية تعمل على تحسين اداء العاملين بمتوسط حسابي (3.49) ، تلتزم الادارة العليا على تنفيذ استراتيجية التدريب في موعدها المحدد بمتوسط حسابي (2.82) ، لدى الادارة العليا رؤية واضحة في وضع استراتيجيات خاصة للتدريب بمتوسط حسابي (3.22) ، تلتزم الادارة بمخرجات العملية التدريبية تجاه العاملين بهدف تحسين ادائهم بمتوسط حسابي (2.80) .

وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي على مستوى جميع الفقرات (3.08) وتلك القيمة قريبة من درجة القياس المعتمدة البالغة (3.4) بانحراف معياري (431). وهذا يشير الى التزام الادارة العليا بدرجة متوسطة

ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها

لمعرفة " دور التدريب الوظيفي في تحسين أداء البنوك اليمنية " ، فقد تم اجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة حيث تم التحقق من أن المتوسط الحسابي الذي أبداه أفراد العينة أكبر بدرجة معنوية من متوسط أداة القياس المعتمد في هذه الدراسة والذي قيمته (3.4) درجة، ولهذا الغرض تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة One Sample T- test، ويهدف اختبار (t) إلى فحص ما إذا كانت الزيادة دالة إحصائياً وبالتالي يتم قبول الفرضية، أما إذا كانت غير دالة إحصائياً فيتم رفض الفرضية، وعليه ستكون قاعدة القرار وفقاً لما يلي:

١. رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة أداة القياس البالغة (3.4) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وقبول الفرضية البديلة.

٢. قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقترب من قيمة أداة القياس البالغة (3.4) وليس ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$) ورفض الفرضية البديلة.

٣. قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من قيمة أداة القياس البالغة (3) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha \geq 0.05$) ورفض الفرضية البديلة

الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل

العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في

جدول رقم (١١) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الأولى

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني	3.70	.509	4.266	.000	رفض الفرضية العدمية

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني قد بلغت (3.70) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة اكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (509.5)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.266) وهي قيمة موجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (05.0) حيث بلغت (000.0) وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر بكثير من الوسط الفرضي وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٢) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثانية

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني	3.46	.973	.750	.459	قبول الفرضية العدمية

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq .05$)

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني قد بلغت (3.46) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة أكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (0.973)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.750) وهي قيمة كبيرة وموجبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.459) وهذا يعني بأنه لا توجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث أن الوسط الحسابي المحتسب من العينة قريب من الوسط الفرضي وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في جدول رقم (١٣) وعلى النحو التالي.

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار (t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثالثة

نص الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني	3.08	.431	-.057	.230	قبول الفرضية العدمية

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي عن العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني قد

بلغت (3.08) درجة من أصل ثلاث درجات وهي قيمة اكبر من قيمة القياس المعتمدة في هذه الدراسة والتي قيمتها (3.4) درجات بانحراف معياري (431)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.057) وهي قيمة صغيرة وسالبة وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (230). وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذو دلالة احصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر بكثير من الوسط الفرضي وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني) يستنتج الباحثين بأن الفرضية قد رفضت.

النتائج والتوصيات

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات فقد تم التوصل

إلى الآتي:

أولاً : النتائج

♦ تؤكد النتائج بأن البرامج المقدمة للتدريب تعمل على انجاح الهدف من العملية

التدريبية.

♦ يعمل البنك التجاري اليمني على تبني برامج تدريبية حديثة لتحسين مستوى اداء

العاملين.

♦ ان البنك التجاري اليمني يسعى جاهدا الى تجنب البرامج التدريبية المتكررة.

♦ ان الاستراتيجية التدريبية التي تبناها البنك التجاري اليمني قد هدفت في رؤيتها

ورسالتها الاستراتيجية الى دراسة الاحتياجات التدريبية التي تبني عليها البرامج

التدريبية.

♦ أن الادارة العليا لا تعمل على الاشراف الكافي المباشر في تبني استراتيجيتها

التدريبية في البنك التجاري اليمني كما أن عملية تنفيذ الاستراتيجية التدريبية لا

تتم في اغلب الاحيان حسب الفترة الزمنية المحددة لها.

♦ أن مستوى التزام الادارة العليا بمخرجات العملية التدريبية في البنك التجاري

اليمني غير كافية.

♦ ان البنك التجاري اليمني يستخدم التقنيات الحديثة في عملية تدريب العاملين لديه.

♦ بينت النتائج بأن هناك رضا لدى العاملين من استخدام التقنيات الحديثة في برامج التدريب.

♦ أثبتت الدراسة بقبول الفرضية البديلة الأولى والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل العملية التدريبية للعاملين على تحسين أداء البنك التجاري اليمني ".

♦ أثبتت الدراسة بقبول الفرضية البديلة الثانية والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية على تحسين أداء البنك التجاري اليمني ".

♦ أثبتت الدراسة بقبول الفرضية البديلة الثالثة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب على تحسين أداء البنك التجاري اليمني ".

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها نملئ توصياتنا بما يلي:

- ضرورة تكثيف البرامج التدريبية النوعية التي تساهم بدرجة اساسية في تحسين اداء العاملين في البنك التجاري اليمني .
- ضرورة العمل على تقييم استراتيجية العملية التدريبية في البنك التجاري اليمني وتطويرها كي تسهم في تحسين اداء العاملين ورفع جودة اداء البنك .
- ضرورة ان تمارس الادارة العليا في البنك التجاري اليمني دورها المحوري في الاشراف المباشر على تنفيذ الاستراتيجية التدريبية .
- ضرورة ربط البرامج التدريبية مع التكنولوجيا الحديثة في البنك التجاري اليمني من خلال تبني برامج تدريبية نوعية تواكب التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في عمل المصرف.
- ضرورة تحديد الفترة الزمنية المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار البرامج التدريبية الذي تؤدي الي تحسين مستوى اداء العاملين في البنك التجاري اليمني
- ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا في تبني استراتيجية التدريب والمتابعة المستمرة لتنفيذ العملية التدريبية بما يؤدي الى شعور العاملين بزيادة الاهتمام بهم وتدريبهم وكذلك زيادة ولائهم للبنك وتقانيهم في العمل مما يؤدي الي تحسين الخدمات الذي يقدمها البنك

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

١. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٢. مكتبة البنك التجاري اليمني صنعاء شارع الزبيري ، ٢٠١٤ .
٣. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣.
٤. جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤.
٥. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
٦. سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.
٧. إبراهيم، محمد .، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة ، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
٨. ابو النصر، مدحت مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، القاهرة - مصر ، ٢٠٠٩.
٩. شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٣.
١٠. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
١١. عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، ٢٠٠٠.
١٢. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٦.
١٣. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
١٤. جلاّد وأبو بكر، ريا ، اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني ، بحث تخرج غير منشور ، جامعه النجاح ، ٢٠١٠.
١٥. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Abdelgadir N. and AbdelhafizElbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
2. Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.
3. Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
4. Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
5. Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.
6. KasiaZdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.
7. Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

الملحقات



الجمهورية اليمنية

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

الاستبانة

المحترم

الأخ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

يقوم الباحثون بعمل بحث ميداني يهدف معرفة (دور التدريب الوظيفي على تحسين أداء البنوك في اليمن) دراسة ميدانية على البنك التجاري اليمني - صنعاء، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية.

فنرجو تعاونكم بالإجابة على فقرات الاستبانة بعد قراءتها بدقة ، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،،،

الباحثات/

الجزء الأول " المعلومات الشخصية "

١- الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

٢- الفئة العمرية

☐ من ٢٠ إلى ٣٠ سنة

☐ أقل من ٢٠ سنة

☐ ٤٠ سنة فأكثر

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

٣- المؤهل العلمي

☐ دبلوم عالي

☐ دبلوم متوسط

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

☐ دكتوراه

٤- سنوات الخدمة

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ ١٦ سنة فأكثر

☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي

☐ مدير إدارة

☐ مدير عام

☐ موظف

☐ رئيس قسم

☐ أخرى

الجزء الثاني " الرجاء وضع الإشارة (٧) أمام العبارة المناسبة

المحور الأول : مراحل العملية التدريبية ومستوى أداء العاملين

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتم العملية التدريبية داخل البنك بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين					
٢	تقاس عملية التدريب بناء على مستوى أداء العاملين داخل البنك					
٣	هناك إستراتيجية موضوعه للتدريب تراعي الفروقات الفردية للموظفين					
٤	يتم التدريب للموظفين بناء على إستراتيجيه يتبناها البنك مسبقاً					
٥	يساهم التدريب بشكل دائم على تحسين مستوى أداء العاملين					
٦	لابد من وجود إستراتيجية واضحة للتدريب داخل البنك تعمل على تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية					

المحور الثاني : نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعمل البرامج المقدمة للتدريب على إنجاح الهدف من العملية التدريبية					
٢	يتبنى البنك برامج تدريبية حديثة لتحسين مستوى أداء العاملين					
٣	هناك رضا من قبل العاملين على نوعية البرامج التدريبية لتحسين اداءهم					
٤	لا يعمل البنك على تكرار البرامج التدريبية للعاملين					
٥	يتم اختيار البرامج التدريبية بناء على رغبة العاملين داخل البنك					

المحور الثالث : التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وبين ومستوى أداء العاملين

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم الإدارة العليا بالإشراف المباشر على تبني إستراتيجية تدريبية تعمل على تحسين أداء العاملين					
٢	تلتزم الإدارة العليا على تنفيذ إستراتيجية التدريب في موعدها المحدد					
٣	لدي الإدارة العليا رؤية واضحة في وضع إستراتيجيات خاصة للتدريب					
٤	تلتزم الإدارة العليا بمخرجات العملية التدريبية تجاه العاملين بهدف تحسين أدائهم					
٥	تستخدم التقنيات الحديثة بشكل دائم في العملية التدريبية					