

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عين شمس
كلية التجارة / قسم اداره الاعمال
الدراسات العليا

تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع
كفاءه التدريب بالبنوك التجاريه الاردنيه في
المملكه الاردنيه الهاشميه

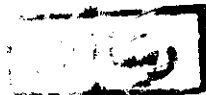
رساله مقدمه لنيل درجه الماجستير
في اداره الاعمال

إعداد
نادر محمود حامد مصطفى

إشراف
الاستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب
استاذ اداره الاعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

(القاهره)

١٩٨٩





قَالَ اللَّهُ سَبِّحْنَا بِكَ، كَلَّمْنَا بِكَ، لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ عَلَيْنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

رئيساً

الأستاذ/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

مشرفاً

الأستاذ الدكتور/ علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضواً

الأستاذ الدكتور/ عبد الله حسن الجزيري
رئيس قطاع الاستثمار ببنك فيصل
الإسلامي المصري سابقاً.

إهداء

"الى الذين رافقت قلوبهم ومشاعرهم كل خطوة من خطوات
اعداد هذه الرسالة. الى الذين اعطوا بسخاء"

والديّ

إخوتي

زوجتي

شكر وتقدير

بكل العرفان بالفضل أسجل خالص الشكر والتقدير لأستاذى الجليل الأستاذ الدكتور على محمد عبد الوهاب أستاذ إداره الأعمال بالكلية للجهود والتوجيهات والوقت الثمين الذى خصصه لهذه الرسالة، فجزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أسجل شكرى المقترن بخالص التقدير إلى الأستاذ عبد الرحمن عبد الباقي عمر والأستاذ الدكتور عبد الله حسن الجزيرى لموافقتهما المشاركة فى لجنة المناقشة والنصائح القيمة التى زودانى بها.

والشكر موصول للأستاذ عبد الله عليان مدير معهد الادارة العامه الأردنى على مساعدته القيمة فى الاشراف على الجانب الميدانى للدراسة بحكم خبرته الادارية الواسعة.

كما أسأل الله تبارك وتعالى أن يغفر لى عجزى وتقصيرى، فما الكمال الا لذاته.

والله ولى التوفيق،،،

الباحث

محتويات البحث

الصفحة

الموضوع

الجانب النظري للدراسة

الفصل الاول

مشكلة البحث ومنهجه

١	 : طبيعه المشكله وخلفياتها	اولا
٨	 : فروض البحث	ثانيا
٨	 : أهداف البحث	ثالثا
٩	 : اهميه البحث	رابعا
١٠	 : أسلوب الدراسة	خامسا

الفصل الثاني

اساسيات التدريب - خلفيه عامه

١٢	 : مقدمه	
١٣	 : مفهوم التدريب	المبحث الاول
١٥	 : التدريب في اطار نظريه النظم	المبحث الثاني
١٨	 : اهميه التدريب واهدافه	المبحث الثالث
١٨	 : أولا : اهميه التدريب	
١٩	 : ثانيا : أهداف التدريب	
٢٠	 : التدريب في الاردن	المبحث الرابع
٢٦	 : الخلاصه	

الفصل الثالث

الاحتياجات التدريبية في الفكر الإداري

٢٧		مقدمه
٢٨		المبحث الاول : مفهوم واهميه تحديد الاحتياجات التدريبية
٣٤		المبحث الثاني : مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية
٣٤		اولا : تحليل التنظيم
٤٠		ثانيا : تحليل الوظيفة
٤١		ثالثا : تحليل الفرد
٤٦		المبحث الثالث : طرق واساليب جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
٥٣		الخلاصه

الفصل الرابع

دور الاحتياجات التدريبية في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

٥٤		مقدمه
٥٥		المبحث الاول : ترجمه الاحتياجات التدريبية الى اهداف محدده
٥٨		المبحث الثاني : وضع سياسات التدريب وتحديد اولويات التنفيذ
٥٨		اولا : وضع سياسات التدريب
٦٠		ثانيا : تحديد اولويات التنفيذ
٦٢		المبحث الثالث : انواع التدريب واساليبه
٦٢		اولا : انواع التدريب
٦٤		ثانيا : اساليب التدريب
٧٠		المبحث الرابع : تقييم التدريب
٧٠		اولا : مفهوم وأهميه التقييم
٧١		ثانيا : مراحل التقييم

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس

تقييم نشاط التدريب في الوفاء بالاحتياجات

التدريبية في قطاع البنوك التجارية

- نتائج الدراسة الميدانية -

٧٩		: مقدمه
٨٠		: المبحث الاول : تقييم نشاط التدريب - من زاوية التخطيط
٩٨		: المبحث الثاني : تقييم نشاط التدريب - من زاوية التنفيذ
١١٨		: المبحث الثالث : تقييم نشاط التدريب - من زاوية تقويم النتائج

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

١٢٧		: النتائج	اولا
١٢٨		: التوصيات	ثانيا

قائمة المراجع

١٣١		: المراجع العربي	اولا
١٣٦		: المراجع الاجنبيه	ثانيا

الملاحق

١٣٧		: إختيار عينه البحث	ملحق (أ)
		: إستقصاء خاص بالمسؤولين عن النشاط التدريبي	ملحق (ب)
١٣٩		في البنوك التجارية	
١٤٦		: إستقصاء خاص بالمتدربين في البنوك التجارية	ملحق (ج)
١٥٠		: خريطه توضيحيه للجهاز المصرفي الاردني	ملحق (د)

قائمة الجداول والاشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(١)	اعداد العاملين فى القطاع المصرفى الاردنى وتوزيعهم	
٢	حسب الجنس فى الفتره (٨١-١٩٨٥)	
(٢)	توزيع العاملين فى القطاع المصرفى الاردنى حسب المؤهلات	
٣	العلميه فى الفتره (٨١-١٩٨٥)	
(٣)	سنوات العبره للعاملين فى القطاع المصرفى الاردنى	
(٤)	توزيع العاملين فى القطاع المصرفى الاردنى حسب العمر فى	
٥	الفتره (٨١-١٩٨٥)	
(٥)	عدد الاستقالات والتعيينات فى القطاع المصرفى الاردنى	
٦	فى الفتره (٨١-١٩٨٥)	
(٦)	الانشطه التدريبيه التى قام بها معهد الاداره العامه	
٢١	فى الفتره (٦٩-١٩٨٦)	
(٧)	الانشطه التدريبيه التى قام بها معهد الاداره الاردنى	
٢٢	فى الفتره (٧٩-١٩٨٦)	
(٨)	الانشطه التدريبيه التى قامت بها جمعيه البنوك فى الاردن	
٢٣	فى الفتره (٨٢-١٩٨٦)	
٨٠	وظيفه المسئولين عن نشاط التدريب فى البنوك التجاريه	
(١٠)	مداخل تحديد الاحتياجات التدريبيه فى البنوك التجاريه	
(١١)	البيانات والمعلومات التى تعتمد عليها البنوك فى تحديد	
٨٤	الاحتياجات التدريبيه	
(١٢)	مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمه لتحديد الاحتياجات	
٨٥	التدريبه	
(١٣)	وسائل الاتصال بين مسئولى التدريب وادارات وفروع البنوك	
٨٨	فى مجال تحديد الاحتياجات التدريبيه	
(١٤)	درجه التعاون بين اداره التدريب والادارات الاخرى والفروع	
(١٥)	مدى وضع البنوك اهداف محدده لبرامجها التدريبيه	
(١٦)	إبلاغ المتدربين بأهداف البرامج التدريبيه قبل انعقادها	

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(١٧)	الفترة الزمنية التي تغطيها خطة التدريب في البنوك التجارية.	٩٣
(١٨)	الجهة التي تضع خطة التدريب في البنوك التجارية.....	٩٥
(١٩)	العوامل التي تراعيها البنوك عند وضعها لخطة التدريب...	٩٧
(٢٠)	انواع البرامج التي تقيمها البنوك التجارية.....	٩٨
(٢١)	الجهات الخارجية التي تتعامل معها البنوك في مجال التدريب..	٩٩
(٢٢)	مجالات التعاون بين البنوك والجهات الخارجية الخاص بالتدريب..	١٠٠
(٢٣)	درجة تعاون الجهات الخارجية مع البنوك التجارية.....	١٠٠
(٢٤)	الاساليب التدريبية التي يعتمد عليها في تنفيذ البرامج.....	١٠١
(٢٥)	ترتيب الاساليب التدريبية حسب استخدامها في البرامج التدريبية.	١٠٢
(٢٦)	مدى ملائمة الاساليب التدريبية لقدرات واستعدادات المتدربين...	١٠٢
(٢٧)	مدى وضع البنوك ميزانية مستقلة لنشاط التدريب.....	١٠٤
(٢٨)	حجم الاتفاق على نشاط التدريب في بنك الاسكان الاردنى.....	١٠٥
(٢٩)	مدى وضع البنوك برنامج زمنى لتنفيذ نشاط التدريب.....	١٠٦
(٣٠)	وجود وحدات تدريبية في البنوك التجارية.....	١٠٧
(٣١)	اعداد العاملين في الوحدات التدريبية حسب المؤهلات.....	١١٠
(٣٢)	اسس ترشيح المتدربين لحضور البرامج التدريبية.....	١١٢
(٣٣)	كيفية ترشيح المتدربين في آخر دوره تدريبية.....	١١٣
(٣٤)	الفوائد التي حققها المتدربون من البرامج التدريبية.....	١١٤
(٣٥)	مدى فاعليه الاشراف الادارى على البرامج التدريبية.....	١١٥
(٣٦)	مدى مناسبة المساعدات والاماكن للبرامج التدريبية.....	١١٥
(٣٧)	تقييم المتدربين لتشكيل المجموعات التدريبية.....	١١٧
(٣٨)	مراحل تقييم التدريب وعناصره في البنوك التجارية.....	١١٨
(٣٩)	الوسائل المستخدمة في عملية تقييم ومتابعة المتدربين.....	١١٩
(٤٠)	نواحي تقييم المتدربين في البنوك التجارية.....	١٢٠
(٤١)	مدى الاستفادة التي حققها المتدربون من آخر برنامج تدريبي...	١٢١
(٤٢)	مدى تطبيق ما استفاده المتدربين في عملهم اليومى.....	١٢٢
(٤٣)	تقييم المتدربين لمحتويات البرامج التدريبية.....	١٢٢

١٢٣	الصعوبات التي تعرقل نواحي الاستفادة في العمل.....	(٤٤)
١٢٤	مدى نقل المتدربين لما استفادوه للعاملين في البنك.....	(٤٥)
١٢٤	مدى متابعة المتدرب في تأديته لوظيفته.....	(٤٦)
١٢٥	الفترة التي يتم فيها متابعة المتدربين.....	(٤٧)
١٣٨	عدد المتدربون المختارين للدراسة من الفروع الرئيسيه للبنوك..	(٤٨)

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>رقم الشكل</u>
١٥	عناصر ومكونات النظام التدريبي.....	(١-٢)
٣٣	نظام تحديد الاحتياجات التدريبية.....	(١-٣)
٤٥	اهداف مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية.....	(٢-٣)
١٠٨	اداره التدريب في بنك الاسكان الاردني.....	(١-٥)

الفصل الاول

مشكلة البحث ومنهجه

أولا	: طبيعة المشكلة وخلفياتها
ثانيا	: فروض البحث
ثالثا	: أهداف البحث
رابعا	: أهمية البحث
خامسا	: أسلوب الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة البحث ومنهجه

أولاً: طبيعة المشكلة وخلفياتها

يعكس النظام المصرفى فى نشأته وتطوره، وخصوصاً من ناحية مصادره ومن ناحية توظيفها، سمات المجتمع وما بلغه من تطور.

فالجهاز المصرفى يعتبر أحد الركائز الرئيسية التى يعتمد عليها الاقتصاد القومى فى تقدمه وتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التى يسعى اليها.

كما ويسهم النظام المصرفى فى نفس الوقت فى تغيير الهيكل الاقتصادى والبنيان المادى للمجتمع من خلال مايقوم به من خدمات ووظائف متنوعة من أهمها (١).

(١) تجميع المدخرات، والتى تمثل الشطر الاعظم من موارد البنوك، مما يتطلب منها دراسة ووضع سياسات سليمة لتوظيف هذه الأموال.

(٢) منح القروض والتسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات التى تقوم بمختلف المشروعات.

(٣) تقديم الخدمات للعملاء، والتى تعددت اشكالها نتيجة تطور الاعمال المصرفية، مما ادى الى اقبال الجمهور على البنوك وارتفع عدد المتعاملين معها، وزاد ارتباطهم بها.

ونظراً لأهمية البنوك ودورها فى التنمية فإن الامر يتطلب توفير الافراد اللذين للقيام بالأنشطة المصرفية المختلفة، وضرورة العناية بهم لأنهم يعتبرون ممثلين لتلك البنوك أمام العملاء والمروجين لخدماتها. فالاهتمام بالعنصر البشرى سيؤدى الى رفع كفاءة النشاط المصرفى والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية.

وتزداد أهمية العنصر البشرى فى المنظمات والمؤسسات التى تتعامل مع الجمهور وتقدم خدمات مباشرة له كالبنوك التجارية. ونظراً لهذه الأهمية فإن الامر يتطلب توفير الافراد اللذين للعمل بالاعداد المناسبة وتدريبهم باستمرار لاكتسابهم المهارات والمعارف التى تمكنهم من تطوير وتحسين ادايتهم.

وغنى عن القول انه لا يمكن استخدام الموارد الاخرى الا من خلال الجهود المجمعه للأفراد، ولا يمكن انجاز اى عمل بدون الجهد البشرى.

ومن هنا كانت أهمية العنصر البشرى التى تفوق أو تسبق فى أهميتها بقية العناصر

اللازمة للإنتاج.

(١) فاروق إبراهيم خضير، "وظائف البنوك التجارية ودورها فى التنمية الاقتصادية"، مجله الادارة، المجلد التاسع عشر (العدد الثالث، يناير، ١٩٨٧)، ص ٦.

وبناء على ذلك فإنه من الواجب التأكيد على ضرورة التدريب، إذ بدونها يتقادم الفكر الإداري والمهارات الموجودة لدى الموظف، مما يجعله في غربة عن المجتمع والبيئة، وهو أمر سينعكس بلا شك على رضا المجتمع عن الخدمات التي يقدمها الموظف وبالتالي على المؤسسة التي يعمل بها (١).

ويؤكد الباحث أهمية العنصر البشري في قطاع البنوك التجارية، مما يقتضى تزويده بالمهارات والمعلومات، والذي يتحقق من خلال التدريب المنظم والمبنى على احتياجات تدريبية فعلية.

أهمية التدريب بالبنوك التجارية الاردنية

يرى الباحث أن هناك بعض العوامل التي تبرر أهمية العناية بالتدريب، باعتباره أحد السياسات التي تسهم في تنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الأردنية. وفيما يلي بعض هذه المبررات:-

(١) تزايد اعداد العاملين في القطاع المصرفي وتنوعهم.

فقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطوراً ملحوظاً في تركيب القوى العاملة في القطاع المصرفي. فكما نعرض في الجدول رقم (١) نجد أن القوى العاملة لم تزد فقط من حيث العدد، ولكن توزيعها من حيث الجنس اختلف أيضاً. حيث بلغت نسبة العاملات عام ١٩٨٢ حوالي ٣١٪ من مجموع القوى العاملة.

جدول رقم (١)

اعداد العاملين في القطاع المصرفي الاردني وتوزيعهم حسب الجنس في الفترة (٨١ - ١٩٨٥)

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	نسبة النمو
	العدد	٪	العدد	٪		
١٩٨١	٤٢٢٩	٧٢	١٦١٢	٢٨	٥٨٤١	١٤
١٩٨٢	٤٧٥٨	٦٩	٢١٢٨	٣١	٦٨٨٦	١٨
١٩٨٣	٥٩٢١	٧١	٢٤٠٤	٢٩	٨٣٢٥	٢١
١٩٨٤	٦١٤٢	٧٢	٢٤١٢	٢٨	٨٥٥٤	٣
١٩٨٥	٦٣٢٦	٧٢	٢٥٠١	٢٨	٨٨٢٧	٣

المصدر: البنك العربي المحدود: "العاملون في الجهاز المصرفي الاردني"، النشرة التحليلية، (العدد العاشر السنة الثالثة، أكتوبر ١٩٨٥) ص ٥٥.

(١) محمد قاسم القريوتي، الادارة المعاصرة: بين النظرية والتطبيق (عمان: الجامعة الاردنية، ١٩٨٥) ص ١١٨.