

إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية

عبدالله بن عطية الزهراني*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً تجارياً يعمل في المملكة العربية السعودية. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (108) مديراً في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الأول والثاني، وذلك في جميع المصارف مجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام (92) استبانة صالحة لغايات تحليل نتائج الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1. إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية وذلك من مدخل إستراتيجي كان متوسط نسبياً، كما أن هذه المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية التقليدية كأساس لتطبيق إستراتيجيتها التدريبية.
 2. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.
 3. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين عينة الدراسة لإستراتيجية التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.
 4. إن ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائهم الوظيفية، وضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب تمثل أبرز المعوقات التي تحول دون تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجارية السعودية. وأخيراً، فقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائجها، أبرزها ضرورة ممارسة المصارف التجارية السعودية لوظيفة التدريب ومراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وكذلك زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات الجدارات السلوكية للعاملين فيها.
- الكلمات الدالة:** إستراتيجية التدريب، مراحل العملية التدريبية، الجدارات السلوكية، المصارف التجارية.

المقدمة

حدة المنافسة وبالتالي سعي منظمات الأعمال نحو تحقيق الميزات التنافسية كأداة للبقاء والنمو والاستمرارية. وتعتبر إستراتيجية التدريب أحد أبرز وأهم هذه الممارسات والتي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حدٍ سواء؛ وذلك من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد الأفراد العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. وتتضمن ممارسة وظيفة التدريب من منظور إستراتيجي

تواجه منظمات الأعمال السعودية اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمعقدة في سياق بيئتها سواء الداخلية منها أم الخارجية، فاقتماديات السوق الحر فتحت المجال أمام تسارع

* أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك، جامعة الملك سعود.
تاريخ استلام البحث 2012/2/1 وتاريخ قبوله 2012/10/17.

الأعمال والمهام والتي يمكن توظيفها في مواقف أداء العمل. وبما أن مؤسسات القطاع المصرفي وخاصةً البنكي التجاري منها، تلعب دوراً محورياً في اقتصاديات الدول، يتطلب ذلك تنمية وتطوير البنى الرئيسية التي يقوم عليها أدائها، ومن أهم هذه البنى المورد البشري، وذلك لارتفاع جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوياتها. وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى تبني وممارسة المصارف التجارية السعودية لإستراتيجية التدريب وفقاً للأساس العلمي والممارسات العملية، وأثر ذلك على بعض جوانب الجدارات السلوكية في سياق العمل المصرفي في هذه المصارف.

أهمية الدراسة:

لوحظ قلة الدراسات العربية السابقة التي تناولت التدريب من مدخل استراتيجي في واقع البيئة العربية ومنها البيئة السعودية، حيث إن غالبية هذه الدراسات تطرقت إلى وظيفة التدريب كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية من مدخل تقليدي قائم على أساس غير نظمي وغير مرتبط بالواقع الاستراتيجي لدورة حياة المنظمات، حتى إن الدراسات التي تناولته من مدخل استراتيجي كانت مغيبة وبشكل واضح -حسب حد علم الباحث- في سياق بيئة الأعمال السعودية وخاصةً المصرفية منها. وعليه تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها الأولى - حسب حد علم الباحث- التي تنطلق إلى تشخيص واقع إستراتيجية التدريب في أحد أهم القطاعات في الاقتصاد السعودي ألا وهو قطاع المصارف التجارية، وبالتالي محاولة سد النقص الحاصل لمثل هذه الدراسات في واقع البيئة السعودية. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من تسليطها الضوء على جانب مهم من جوانب الممارسات الإدارية الحديثة ألا وهو إدارة الجدارات السلوكية والتي تمثل ركناً أساسياً في تطوير وتحسين معارف وقدرات واتجاهات الأفراد العاملين، حيث إن غياب تسليط الضوء على مثل هذه الظاهرة (إدارة الجدارات السلوكية) يؤدي إلى إحداث فجوة ملموسة بين النظرية والتطبيق (Athey and Orth, 1999; Barrett and Depinet, 1991). وفي ضوء ندرة الدراسات السابقة سواء العربية منها أم الغربية- وذلك في حدود علم الباحث- في تخصص إستراتيجية التدريب وإدارة الجدارات السلوكية، تأتي أهمية هذه الدراسة كمحاولة لسد النقص الواضح في هذين

تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري كفاء وذو مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

ويعتبر مفهوم إستراتيجية التدريب من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة. ووفقاً لنظرية النظم (System Theory) يتطلب هذا المفهوم والممارسات الدالة عليه الترابط والتكامل مع بقية استراتيجيات المنظمة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للمورد البشري الذي أصبح يُنظر إليه على أساس اعتباره أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده. وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة (السالم وعادل، 2006: 13).

وفي سياق الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية، تعتبر إدارة الجدارات أو الكفاءات (Competency Management) من أهم وأبرز هذه الممارسات؛ لما لها من دور في رفع كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين وبما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمنظمات (Athey and Orth, 1999; Heinsman, de Hoogh, Koopman, and van Muijen, 2006; Nybo, 2004). وتمثل الجدارات مجموعة من القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من العمل أو الأداء السلوكي المطلوب في سياق معين. فهي تشكل في محتواها العام مجموعة من المعارف و المهارات والاتجاهات المتفاعلة فيما بينها والمندمجة بشكل مركب والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه، بحيث يعتمد الفرد العامل إلى اكتسابها وإثارتها وتجنيدها ومن ثم توظيفها للخروج بمستويات الأداء المتوقعة أو بشكل يفوق التوقعات أحياناً. وبشكل أكثر دقة يمكننا النظر إلى الجدارات السلوكية على أنها مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية (مثل: الدافعية، الاتجاهات، القيم...) والتي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكلة إليه. فعلى سبيل المثال وليس الحصر فإن المرونة، والعمل بروح الفريق، والثقة بالنفس تمثل مجموعة من الخصائص الشخصية والتي تتجسد على شكل سلوكيات في سياق ممارسة

صياغة وتطوير هذه الإستراتيجية واليات تنفيذها وتقييمها، وذلك في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية وما يكتنفها من فرص وتحديات مؤثرة في تحقيق إستراتيجية هذه المصارف.

2. التعرف على واقع العملية التدريبية في هذه المصارف ومدى انسجامها مع المدخل الاستراتيجي في هذا السياق، وكذلك مدى تبنيها للتكنولوجيا الحديثة كأساس للتطبيق.

3. التعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي) على مستوى ممارسة مديري أقسام إدارة الورد البشرية ومديري التدريب للأبعاد ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب.

4. تسليط الضوء على ابرز المعوقات التي تواجه المصارف التجارية السعودية في مجال تبنيها للمدخل الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

اسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى ممارسة المصارف التجارية السعودية المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب وفقاً للأساس العلمي والعملية السليم؟

السؤال الثاني: ما مستوى قيام المصارف التجارية السعودية بتحقيق توافق وترابط بين مراحل العملية التدريبية وبين تطلعات هذه المصارف الإستراتيجية؟

السؤال الثالث: ما مستوى استخدام المصارف التجارية السعودية التكنولوجيا الحديثة كأساس لتنفيذ إستراتيجية التدريب فيها؟

السؤال الرابع: ما مستوى امتلاك العاملين في المصارف التجارية السعودية للجدارات السلوكية الخاصة بالعمل المصرفي، والمطلوبة لإنجاز المهام بمستويات أداء متميزة؟

السؤال الخامس: ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السعودية في مجال تبني إستراتيجية تدريب فاعلة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة

الجانبين، وكذلك معرفة العلاقة والتأثير بينهما.

هذا ويؤمل من هذه الدراسة في تسليطها الضوء على الواقع الاستراتيجي لوظيفة التدريب مساعدة المصارف التجارية السعودية على التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تبنيها للمدخل الإستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب، والعمل على إيجاد الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات للوصول إلى مستوى أداء فعال قائم على الجدارات السلوكية مما قد يسهم في رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها.

مشكلة الدراسة:

يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بها؛ وهذا بدوره يسهم وبشكل جلي في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة عالمياً أو إقليمياً. ويتطلب هذا الأمر تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتفق مع الأسس العلمية والممارسات الناجعة ذات العلاقة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية التدريب وما تحويه من أساسيات وقواعد لربط التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة مع جدارات العاملين لديها بشكل ينسجم مع التطلعات المستقبلية ومواجهة تحديات العولمة وعواقبها المتمثلة بشكل بارز بزيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي سواء. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع إستراتيجية التدريب وأسس تصميمها وتنفيذها في المصارف التجارية السعودية وأثر ذلك على الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: "ما مدى تبني وممارسة المصارف التجارية السعودية للأسس العلمية والعملية لإستراتيجية التدريب وما أثر ذلك على تطوير جوانب جدارة العاملين السلوكية فيها؟"

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تشخيص واقع إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وذلك من خلال التعرف على مدى توافر الأسس العلمي والعملية السليم المعتمد في

ممارسة إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

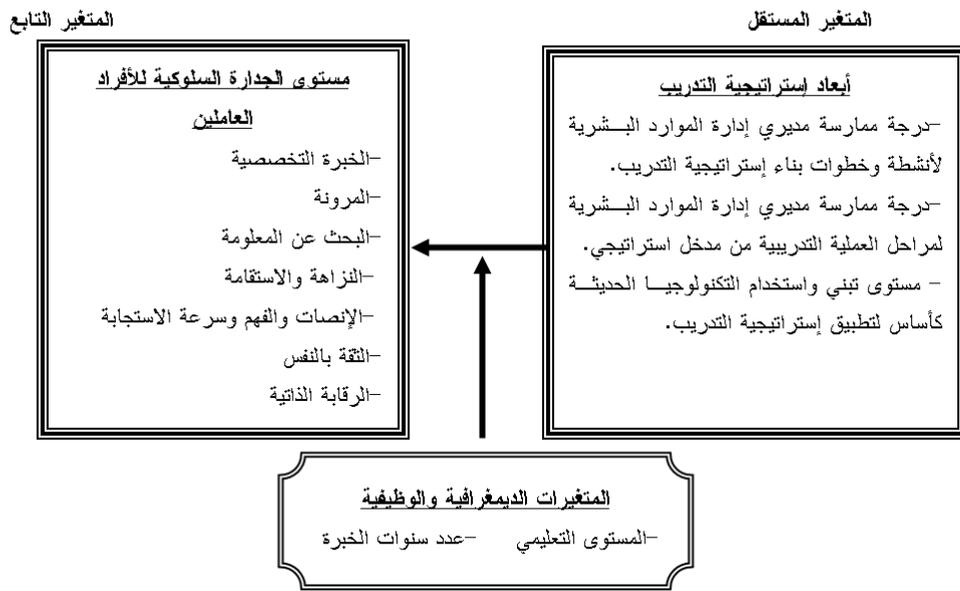
الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية

للعاملين فيها.

الفرضية الرابعة: يوجد فروقات معنوية في ممارسة مديري أقسام إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في المصارف التجارية السعودية لإستراتيجية التدريب تعزى للمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والذي يعكس بعضاً من فرضياتها.



الشكل رقم (1)
أنموذج الدراسة

نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة.

2. **العملية التدريبية:** وهي العملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي (السالم وعادل، 2006).

3. **الجدارة السلوكية للعاملين:** مجموعة من السمات والخصائص الشخصية المرتبطة بالجوانب الأدائية للعاملين

التعريفات الإجرائية:

1. **إستراتيجية التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية (الشرعة والطراونة، 2010)، بحيث تتضمن تحليل الإستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد الإستراتيجية التدريبية في ضوء

1. انبثاق مفهوم التكامل النظامي (Systematic Integration) لوظائف إدارة الموارد البشرية: حيث يرتكز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها، تؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة فيها (Environmental Contexts). وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويين من الموائمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وهما: الموائمة الأفقية (Horizontal Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والموائمة العمودية (Vertical Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة (Corporate Strategy).

2. انبثاق نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) في مجال إستراتيجيات التدريب. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة، يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال تنمية وتطوير أدائه (Choudhury and Mishra, 2010).

ويتضمن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة، وهذه الركائز هي (صالح والسالم، 2006: 13-15):

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات والعمل على استثمار الفرص المتاحة والتقليل من التحديات.
2. الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: حيث تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولاءهم للمنظمة.

وتشتمل على الأبعاد التالية: الخبرة التخصصية (Expertise)، المرونة (Flexibility)، البحث عن المعلومة (Information Seeking)، النزاهة والاستقامة (Integrity)، الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة (Listening, Understanding, and Responding)، الثقة بالنفس (Self-Confidence)، الرقابة الذاتية (Self-Control)، وأخيراً التفكير التحليلي (Analytical Thinking).

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التدريب من مدخل استراتيجي:

ركزت المداخل التقليدية في تعريفها للتدريب على أنه تلك العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد العامل للسلوكيات وللممارسات الفاعلة والكفوة اللازمة لتحسين وتنمية أدائه (زيارة، 2006، الهيبي، 2004، العقيلي، 1996). وأمّا المداخل الإستراتيجية للتدريب فقد رأت أنه نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية والفرص والتحديات كمرتكزات بيئية خارجية (Denisi and Griffin, 2001). وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية والأزمات المالية 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 اضطر بعضها إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكّل فرصاً محتملة للتغير، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. ومن أبرز المداخل الحديثة التي حددت بالنظرية الإستراتيجية للممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة التدريب منها ما يلي:

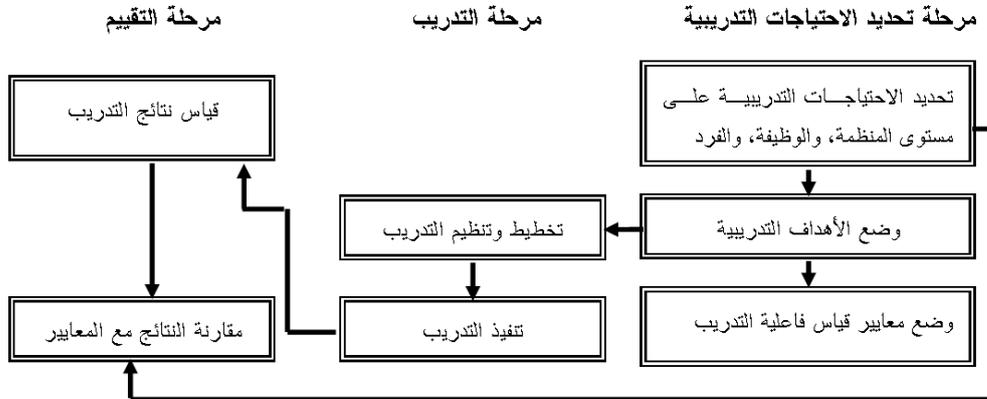
3. التركيز على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما ترنو إليه المنظمة وما تسعى أن تكون عليه مستقبلاً.
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات 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 المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
 - هل ندرّب الأفراد داخل المنظمة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
 - من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- 5- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية: فمن أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإذا انصبّت 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 (أبو دولة وطهماز، 2004: 1975).
- ويمر إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب بعدة مراحل أساسية تتضمن ما يلي (القظامين، 2002):
 1. تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع
- الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - وتكمن أهمية وفوائد ممارسة وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:
 1. تشخيص وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمنظمة (Auluk, 2007). ويمكن في هذا السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري (Human Resource Inventory) عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة (Leonard and McAdam, 2002).
 2. تحسين وتطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة والسعي نحو تحقيق الميزات التنافسية (Khatiri, 2000).
 3. تعزيز انتماء وولاء الأفراد العاملين للمنظمة، وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحوها (Teresa, 2002).
 4. تحسين مجالات الأداء الوظيفية للأفراد العاملين ومنها: الإنتاجية، والإبداع والابتكار، وتخطيط وتنظيم العمل وتوقيته، وعلاقات العمل، وكذلك عملية صنع القرار (نوفل، 2007).
- وبالرغم من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجية التدريب، إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تحد أو تعيق من تفعيل دور إستراتيجية التدريب، ومن هذه المعوقات (أبو دولة وطهماز، 2004: 1976):
 1. قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الإستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
 2. عدم أو ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب.
 3. ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.

العملية الركن الهام في تحقيق إستراتيجية التدريب للمنافع المرجوة منها (Bibby et al, 2006). ولقد عرّف باركر (Barker, 2004: 215) العملية التدريبية بأنها "جملة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفاعلية". بينما رأى كل من لونك نيكرو وفنك (Longenecker and Fink, 2005: 26) أنه يجب أن يتم التخطيط والتنظيم لإنجاز العملية التدريبية بصورة تكاملية ومتسقة وشمولية ليتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب. وفي ضوء هذين التعريف نرى أن العملية التدريبية تتبع نظرية النظم من حيث الحاجة إلى مدخلات وعمليات لتقديم المنافع المرجوة منها. وتعتبر إستراتيجية المنظمة من أهم هذه المدخلات والتي يجب أن يتم في ضوءها تصميم العمليات التدريبية لتحقيق المخرجات المرجوة والتي تمثل الجدارات السلوكية والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً أحد أبرز أركانها. تمر العملية التدريبية بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة ومتتابعة، ويبين الشكل رقم (2) هذه المراحل الثلاث.

4. عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.
5. وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات.
6. ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.
7. عدم توفر الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التدريب، كنظم المعلومات، ونظم الاتصال، والأنظمة التكنولوجية الحديثة.
8. عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب. ومن المعوقات الأخرى: جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتدريب، وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب وكذلك التسهيلات اللازمة، وكذلك النقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية (Tennant et al, 2002).
وأما فيما يتعلق بالعملية التدريبية والتي هي عبارة عن مجموعة من المراحل والأنشطة المتكاملة فيما بينها والتي تهدف في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات مغزى وفائدة وتأثير على أداء المنظمة (Wendell, 2003)، فقد مثلت حجر الأساس في تناول الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية؛ فاعتبرت هذه

الشكل رقم (2)

مراحل العملية التدريبية



المصدر: عادل صالح، ومؤيد السالم، 2006، ص 135.

تعتمد على الخيال رأس المخروط، في حين مثلت الخبرات الملموسة التي تعتمد على الممارسة الفعلية قاعدة المخروط. كما أضاف بعض العلماء والباحثين مهام أخرى بالإضافة إلى ما سبق وهي أن الوسائل التكنولوجية في التدريب تسهم في تعزيز الإدراك الحسي، وتساعد على تقوية الفهم، وتساعد على التذكر والاستعادة، وتبعث على التزغيب والاهتمام لتعلم المادة التدريبية والإقبال عليها، وتشجع على تنمية الميول الإيجابية لدى المتدربين من خلال التدريب القائم على الحاسب والوسائط المتعددة والتدريب الإلكتروني وتطبيقات الانترنت وما إليها، وتنمي القدرة لديهم على الابتكار.

المبحث الثاني: الجدارات السلوكية للأفراد العاملين:

أولاً: الإطار العام لمفهوم الجدارة في سياق إدارة الموارد البشرية

انبثق مفهوم الجدارات (Competencies) في الثمانينات من القرن الماضي كاستجابة للتغيرات التنظيمية وخاصة المتعلقة بالعمولة وافرزاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية (Azmi, 2010). وفي العام 1982 قام الأكاديمي الأمريكي ريتشارد بيوتر (Richard Boyatzis, 1982) بوضع اللبانات الأساسية لإطار عمل الجدارات (Competency Framework) والذي أصبح جزءاً مقبولاً من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. حيث ميز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المنظمة، وكل ذلك في ضوء محاور الأداء الثلاثة ألا وهي: المعرفة والمهارة والقدرة (KSA).

ولقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الجدارة، حيث عرفها فلشمان وزملائه (Fleishman et al, 1995) على أنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات، في حين عرفها ميرابيل (Mirabile, 1997) على أنها المعرفة والمهارة والقدرة والخصائص المرتبطة بمجالات الأداء العالية والتي يجب على الفرد العامل أن يمتلكها ليؤدي عمله بالشكل المطلوب. أما جرين (Green, 1999) فقد رأى بأن الجدارة عبارة عن وصف مكتوب لعادات العمل التي يمكن قياسها واللائمة لتحقيق الأهداف المنشودة. ويرى نيت وزملائه (Tett et al,

ويرى سكتلر (Schettler, 2003: 40) أن تصميم العملية التدريبية يجب أن يحتوي على مجموعة من الأنشطة المنظمة لإكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق إستراتيجيات المنظمة المستقبلية. فالنهج الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يمثل الركيزة الأساسية في جميع المراحل الثلاث للعملية التدريبية. أما (النصر، 2009) فيرى أن نشاط التدريب عبارة عن عملية تتم وفقاً لمراحل متتابعة، تبدأ من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي عند تقييم التدريب، حيث إنه يكتنف جميع أفراد التنظيم وهو بذلك أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

وفي سياق التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم بأسره، كان لا بد للمنظمات من تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة في تنفيذ برامجها التدريبية. حيث أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى الدور الذي تلعبه هذه الوسائل في تحسين فاعلية وكفاءة العملية التدريبية (Hobbs and Moore, 1997). ونظراً لما تمتلكه التكنولوجيا الحديثة من أساليب إبهار وجذب، فقد بنى عليها كثير من العاملين في ميدان التدريب أمالاً واسعة على الدور الذي تلعبه في العملية التدريبية، حيث يرى هؤلاء أن استخدامها في العملية التدريبية سوف يؤدي إلى (Gascó, et al, 2004):

أولاً: تحسين نوعية التدريب وزيادة فعاليته.

ثانياً: استنارة اهتمام المتدرب وإشباع الاحتياجات التدريبية التي يصبو إليها. فلا شك أن الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب تقدم خبرات متنوعة يأخذ كل متدرب منها ما يحقق أهدافه ويثير اهتمامه.

ثالثاً: زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.

رابعاً: تنمية قدرة المدرب والمتدرب على التأمل والتفكير العلمي الخلاق في الوصول إلى حل المشكلات وترتيب الأفكار وتنظيمها وفق نسق مقبول.

خامساً: زيادة خبرات المتدرب المجردة والملموسة، مما يجعله مستعد لتنمية الاتجاهات وتعديل السلوك. وقد تم الإشارة إلى هذه الخبرات في مخروط الخبرة (Cone of Experience) الذي تم تطويره من قبل العالم إدجارو ديل (Dale Edgar, 1946). حيث مثلت الخبرات المجردة التي

(2011) بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة جداريات (مهارات) أساسية وهي: الفنية وتهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، والسلوكية وتختص بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيهه، وعقلية تهتم بالقدرة على التحليل والتفكير. ولقد أظهر المسح الذي قام به معهد تشارترد للأيدي العاملة والتطوير (The Chartered Institute of Personnel and Development) في العام 2007، أن 60% من أصحاب العمل قد قاموا بتطوير إطار عام للجداريات في منظماتهم، كما أن 50% من أصحاب العمل الذين لا يمتلكون مثل هذا الإطار لديهم خطط عمل لإدراجه في المستقبل القريب. وتكمن أهمية هذا الإطار في تعزيز الأداء العام للمنظمة وذلك من خلال (Hondegheem and Parys, 2002; Mikulowski, 2002):

1. زيادة الفاعلية (Effectiveness) وعلى جميع المستويات سواء الفردية أم الجماعية أم التنظيمية.
2. تقليل التكاليف ومعدلات دوران العمل من خلال تحقيق دقة في نظام التعيينات.
3. تحليل فاعل للاحتياجات التدريبية، وبالتالي تصميم وإعداد برامج تدريبية ملائمة ومناسبة لها.
4. تحسين فاعلية أنظمة تقييم الأداء.
5. تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في مجال نظام الحوافز والمكافآت.

وفي سياق أهداف هذه الدراسة سيتم التركيز على نوع واحد فقط من أنواع هذه الجداريات ألا وهو الجداريات السلوكية، وذلك في ضوء ممارسة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي "التدريب". حيث يمثل التدريب ركيزة مهمة في إكساب الأفراد العاملين للجداريات السلوكية المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للجدارية السلوكية

برزت عدة تصنيفات للجدارية ومن أهمها تصنيف كل من برانز وهونديغهام (Brans and Hondegheem, 2005). حيث صنفا الجدارية إلى نوعين رئيسيين وهما: الجدارية الفنية والجدارية السلوكية. وتشير الجدارية الفنية إلى المعرفة والمهارة المتخصصة في مجال ما لتحقيق فاعلية في الأداء، أما الجدارية السلوكية فتشير إلى مجموعة من الخصائص والدوافع

(2000) أن الجدارية مظهر محدد قابل للقياس من خلال الانعكاسات السلوكية والذي يؤثر ايجاباً أو سلباً على الفاعلية التنظيمية. ويرى الباحث أن الجدارية هي أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو أي خاصية شخصية تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل متميز (Outstanding).

ويرى كل من برانز وهونديغهام (Brans and Hondegheem, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارية تحقق نوعين من التكامل وهما: التكامل العمودي والتكامل الأفقي. بحيث يقوم التكامل العمودي على ربط الأفراد العاملين وسلوكياتهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، في حين يعتمد التكامل الأفقي إلى ربط وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض في إطار اتساق تفاعلي ومتناغم. وفي ضوء ما سبق نستطيع القول بأن الإطار العام لمفهوم الجدارية يمثل ركناً أساسياً من أركان نظام الرقابة لضمان وجود مستوى عالي من التناغم والاتساق بين أجزاء المنظمة ووحداتها بشكل يصب في آخر المطاف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

إضافةً لما سبق، يمكن ربط مفهوم الجدارية بجميع ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى المدخلات والمخرجات. فعلى مستوى المدخلات يتم تحديد الجداريات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية العامة. وتسمى هذه الجداريات بالأطر العامة للجدارية (Hondegheem and Parys, 2002; Mikulowski, 2002). وفي هذا السياق يمكن أن تكون الجداريات على خمسة أنواع وهي: الحركية (Psychomotor)، والإدراكية (Cognitive)، والوجدانية (Affective)، والشخصية (Personality)، والاجتماعية (Social) (Moqvist, 2002). أما برانز وهونديغهام (Brans and Hondegheem, 2005) فقد صنفا الجداريات على نوعين وهما جداريات فنية (Technical) وجداريات سلوكية (Behavioral). وهذين النوعين من الجداريات يمثل عادةً القاعدة الأساسية لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتخطيط الوظيفي، وكذلك تقييم الأداء ومكافآته. أما على مستوى المخرجات، ففي ضوء تحديد هذه الجداريات تستطيع المنظمة جعل مخرجات الأداء أكثر قابلية للقياس وسهولة التحقق (Hondegheem and Vadermeulen, 2000, Iihaamie, 2009). وذهب (ماهر،

لتجسيد هذه القدرة على أرض الواقع، ويجب التدرج بها بشكل تسلسلي ومنطقي وحسب دور الفرد في التنظيم، فمثلاً يمكننا أن نحدد خمسة مستويات للأداء أو خمسة أنماط سلوكية لذلك، وعلى النحو التالي (Beigi and Shirmohammadi, 2011):

1. فهم أهمية التواصل والاتصال.
 2. تحديد الفئات المستهدفة في عملية التواصل والاتصال.
 3. البحث عن فرص إقامة العلاقات الداخلية والخارجية.
 4. تنظيم مشاركة الأفراد المهمين في عملية الاتصال والتواصل.
 5. بناء شبكة من علاقات التواصل والاتصال.
- ولقد تعددت المداخل المحددة للجدارات السلوكية، فعمدت الكثير من المنظمات التي تحديدها في ضوء واقعها الحالي والتصورات المستقبلية. ولكن نرى في هذا المجال إمكانية تصنيف هذه الجدارات وفقاً لسمات تنظيمية عامة وإدراج تحت كل منها مجموعة من الجدارات السلوكية ذات العلاقة. ويبين الجدول رقم (1) هذه التصنيفات.

جدول رقم (1)

الجدارات السلوكية في ضوء السمات التنظيمية

السمة التنظيمية	مجموعة من الجدارات السلوكية
التركيز على الآخرين (People Focus)	السعي نحو تطوير الآخرين/إشراك وتمكين الآخرين/إدارة العلاقات/التأثير على الآخرين/الاتصال...
التركيز على العمل (Business Focus)	مقابلة احتياجات العميل/فهم متطلبات العمل/وضع الأهداف وكيفية الوصول إليها/العمل بروح الفريق/الولاء التنظيمي...
التركيز على الفرد (Personal Focus)	الثقة بالنفس/الرقابة الذاتية/التطور الذاتي/الإصرار والعزيمة/النزاهة والاستقامة...
التركيز على التغيير (Change Focus)	القدرة على التكيف/النهج الاستراتيجي/الإبداع....
التركيز على التحليل (Analytical Focus)	جمع البيانات/التخطيط/التحليل والنقد/صنع القرار/النظرة الشمولية...
التركيز على الجودة (Quality Focus)	دقة الأداء/السرعة في الانجاز/المبادرة/الوعي بالجودة...

المصدر: إعداد الباحث بعد مراجعة مجموعة من الجدارات السلوكية في (30) منظمة من منظمات القطاع العام والخاص في 4 دول.

الدراسة¹، بحيث تم تحديد عنصرَي الجدارة وهما: التعريف والنطاق، وذلك على النحو الوارد في الجدول رقم (2). ومن أهم هذه الجدارات السلوكية الخاصة بالعمل المصرفي، والمطلوبة لإنجاز المهام بمستويات أداء متميزة ما يلي

والسمات والتي تشكل السلوك وتعكس الكيفية التي يتم من خلالها استخدام واستغلال المعرفة والمهارة لتحقيق النتائج المرجوة (Boyatzis, 2009). ويوجد عنصرين رئيسيين يجب توافرها في أي جدارة سواء أكانت سلوكية أم فنية وهما (Koenigsfeld et al, 2011):

1. تعريف الجدارة (Competency Definition): ويصف المعنى الفعلي للجدارة بحيث يمثل هذا التعريف اللغة المشتركة والمفهومة لدى جميع الأطراف المسؤولة.
2. نطاق الجدارة (Competency Scale): ويحدد من خلاله النمط السلوكي أو مستوى الأداء المطلوب للجدارة، ويجب تحقيق التسلسل التطوري والتقدمي لها بشكل منطقي. فعلى سبيل المثال، لو كانت الجدارة السلوكية تختص بـ"بناء العلاقات"، يجب أن يتم أولاً إيجاد التعريف الملائم لها بما يخدم الأهداف التنظيمية، كقولنا مثلاً "القدرة على تطوير التواصل والاتصال مع المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة لتسهيل جهود العمل أو لتحقيق الدعم والتعاون"، ومن ثم نقوم بتحديد عدد من الممارسات أو الأنماط السلوكية اللازمة

وبما أن الخدمة المصرفية لها خصوصية عامة، فقد قام كل من (Beigi and Shirmohammadi, 2011) بتحديد العديد من الجدارات السلوكية المطلوبة لتحقيق فاعلية الأداء المنشودة، والتي سيتم توظيف بعضها منها لغايات هذه

(Beigi and Shirmohammadi, 2011): الخبرة التنظيمي، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، التفكير التحليلي، الاهتمام بالتصور والأثر الذاتي، الرؤية الثاقبة، العمل بروح الفريق، إدارة الصراعات، تقدير الذات. التخصصية، المرونة، البحث عن المعلومة، النزاهة والاستقامة، الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة، الالتزام

جدول رقم (2)

تعريف ونطاق الجدارات السلوكية التي سيتم توظيفها لغايات هذه الدراسة

النطاق (المستوى السلوكي)	التعريف	الجدارة
1- الإجابة على الاسئلة المرتبطة بالعمل. 2- تزويد الآخرين بالمعرفة الفنية إذا ما توفر الفرصة لذلك. 3- إظهار المعرفة العميقة بالعمل. 4- تأييد المعارف الجديدة في العمل والدفاع عنها.	دافعية الفرد العامل نحو توسيع واستخدام المعرفة الفنية أو نشر المعرفة المرتبطة بالعمل للآخرين.	الخبرة التخصصية
1- قبول وجهات نظر الآخرين بشكل منطقي وعقلاني. 2- فهم التغييرات الحاصلة في محتوى العمل وسياقاته. 3- تبني الطرق الحديثة في العمل. 4- القدرة على التحول نحو استراتيجيات أولويات الأداء.	القدرة والرغبة لتبني التغييرات والمواقف المتنوعة والعمل بها، حيث تتضمن هذه الجدارة فهم واحترام آراء الغير المعارضة للرأي الشخصي في قضايا العمل.	المرونة
1- القدرة على التحري بشكل شخصي. 2- القدرة على طرح الاسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل سلسلة متصلة ومتراصة. 3- بذل الجهد المنظم وفي فترة محددة من الزمن للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة الضرورية لتحسين الأداء.	الذهاب وراء الاسئلة ذات السياق الروتيني أو يحتاجها العمل بصورة منتظمة، وذلك يتضمن البحث عن الفجوة الحاصلة لديه في المعلومات ذات العلاقة بالعمل وبشكل متسلسل ومنطقي.	البحث عن المعلومة
1- منفتح وأمين حول مواقف العمل. 2- يتصرف بشكل متسق مع قيمه ومعتقداته. 3- يتصرف وفقاً لقيمه حتى في المواقف المضادة لها. 4- يتصرف وفقاً لقيمه حتى لو تطلب الأمر التضحية.	تشير إلى الأفعال والتصرفات التي تتسجم مع مقولة الفرد العامل، كما تتضمن الانفتاحية والأمانة.	النزاهة والاستقامة
1- الإنصات والاستجابة لمقولة الآخرين. 2- الفهم والاستجابة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد. 3- القدرة على تفسير تصرفات الآخرين في مواقف معينة وفهم مسببات هذه التصرفات. 4- التوقع والتخطيط لبناء علاقات فاعلة في المستقبل.	الرغبة والقدرة على فهم الآخرين وإن كانوا من خلفيات متنوعة، والاستجابة لهم بشكل فاعل من خلال الفهم الدقيق والاستجابة الفاعلة للقضايا المنطوقة أو غير المنطوقة منهم.	الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة

لقد قام الباحث بمقابلة (6) من مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السعودية المبحوثة لتحديد أهم الجدارات السلوكية المطلوبة من الأفراد العاملين -ما دون المدراء- في العمل المصرفي، حيث تم استثناء بعضاً من الجدارات السلوكية التي قام بتحديددها كل من (Beigi and Shirmohammadi, 2011) لاحتوائها على بعض الجدارات السلوكية المطلوبة على مستوى المدراء.

النطاق (المستوى السلوكي)	التعريف	الجدارة
<p>1- التعبير عن الذات بثقة عالية.</p> <p>2- إظهار الاستقلالية (Autonomy) من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات.</p> <p>3- الرغبة في إسماع صوته للآخرين والاشتراك في قضايا العمل الهامة والحرية.</p> <p>4- المحافظة على الثقة بأدائه حتى في الظروف الصعبة.</p>	<p>إيمان الفرد العامل بقدراته على الإنجاز، والقدرة على اختيار الوسيلة الأمثل لأداء المهام أو حل المشكلات.</p>	الثقة بالنفس
<p>1- تقيد وضبط ردود الأفعال ذات المنشأ العاطفي.</p> <p>2- الاستجابة للمواقف بكل هدوء وروية.</p> <p>3- محاولة مساعدة ودعم الآخرين للسيطرة على أنفسهم خاصة في مواقف ضغوط العمل.</p> <p>4- إدارة ضغوط العمل بكل هدوء وروية.</p>	<p>قدرة الفرد العامل على إبقاء عواطفه تحت السيطرة، وكبح التصرفات السلبية في المواقف الحرجة مثل مواجهة عدائية الآخرين، والعمل تحت الضغط.</p>	الرقابة الذاتية
<p>1- تقسيم وتجزئة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية.</p> <p>2- بناء علاقات بين مكونات المواقف أو المشكلة بصورة نظمية.</p> <p>3- تحديد أسباب المشكلة والنتائج المترتبة على وجودها والعمل على حلها.</p> <p>4- القدرة على القيام بالتحليلات للمواقف المعقدة والشائكة.</p>	<p>القدرة على فهم مواقف العمل عن طريق تجزئتها إلى عناصرها الرئيسية، وتحديد أرضيات القضايا المعقدة. وتتضمن القدرة على تنظيم ومقارنة مظاهر المشكلة أو الموقف بشكل نظمي، وتحديد علاقة السبب والنتيجة (Cause-and-Effect)، وذلك لحل المشكلة بطريقة حاسمة وصحيحة.</p>	التفكير التحليلي

في تعزيز الأداء وتنميته وصولاً إلى الأهداف المنشودة منه. وفي هذا السياق يجب أن يتم تحديد الجدارات السلوكية والتي تحتاج المنظمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وذلك في ضوء رؤيتها ورسالتها؛ أي يجب أن ترتبط هذه العملية بالنهج الاستراتيجي (Strategic Intent) للمنظمة. وحديثاً دأبت معظم منظمات القطاع العام والخاص في العالم بتحديد الجدارات السلوكية بشكل خاص لزيادة الفاعلية التنظيمية. بحيث أصبحت هذه الجدارات ركيزة أساسية وداعمة وموجهة لجميع أنشطة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

وفيما يلي إيجاز حول أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة:

تناولت دراسة (ارحيم، 2002) واقع التدريب الإداري في منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف في نظام التدريب

ولمعرفة أهمية الجدارات السلوكية في سياق الأداء الوظيفي، فيمكننا أن نستخلص ذلك من خلال النموذج المقدم من قبل الباحث بوث (Booth, 2006) وهو عبارة عن نموذج نظري يقوم على مجموعة من الفروض لمعرفة محددات الأداء الوظيفي، حيث حدد هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية كمحددات للأداء وهي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدار ما يستمر بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. وفي ضوء هذا النموذج نستطيع القول إن الجدارات السلوكية والمتمثلة بالعوامل الثلاث (الدافعية، والقدرات والخصائص، والإدراك) في هذا النموذج تمثل محوراً أساسياً

والعاملين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان من أهمها: وجود اهتمام عالي من قبل الإدارة بالعملية التدريبية من حيث أهداف الدورات والأساليب المستخدمة فيها وتوقيت مدة الدورة مكان انعقاد الدورة واختيار المتدربين والخطط التدريبية. كما كان هناك اهتمام بالعمل على إيجاد التوافق بين أهداف الدورات وحاجات العمل، إضافة إلى الاهتمام بالإعداد العملي للدورة التدريبية وملامحة الدورة ومواضيعها لطبيعة عمل الموظف، والاهتمام أيضاً باختيار متدربين على درجة عالية من الكفاءة. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للعملية التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة محور الدراسة. أما دراسة (نوفل، 2007)، فقد هدفت إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفاً. ولقد استهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و(20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة اربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب والعملية التدريبية، وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين عينة الدراسة في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي. في حين جاءت دراسة (الطروانة، 2009) للتعرف على مدى وجود الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية وأثره على مجالات الأداء التي تشمل الإنتاجية والإبداع والكفاءة وصنع القرارات وتخطيط الأعمال. وكذلك تحديد اثر التكنولوجيا على مراحل العملية التدريبية ومجالات الأداء. وتشخيص المعوقات التي تواجه النشاطات التدريبية في الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية. وتكونت العينة من (151) فرداً يعملون في (25) إدارة حكومية

وسير العملية التدريبية، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق سير عملية التدريب في هذه المنظمات. بلغ عدد المنظمات المشمولة في هذه الدراسة (46) منظمة حكومية، و(16) بنكاً تجارياً. واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات مجتمع الدراسة. ووجود ضعف في إدراك الإدارات لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات الإستراتيجية، وكذلك ضعف في إدراكها لأهمية تخطيط البرامج التدريبية. كما أظهرت هذه الدراسة أن من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق فاعلية السياسات التدريبية في المنظمات المبحوثة هي تركيز برامجها التدريبية على موضوعات نظرية بعيدة عن الواقع العملي، وقلة دعم الإدارة العليا في هذا السياق، وكذلك ضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى (ضعف التكامل العمودي).

في حين جاءت دراسة (عبيدات، 2003) للتعرف 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 الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: لدى البنوك الأردنية مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الإستراتيجي للبنك ككل. وأن من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق من تبني البنوك الأردنية النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

أما دراسة (آل بشر، 2004)، فقد هدفت إلى تقييم برامج التدريب في شركة سابك والتي تعتبر من كبرى الشركات السعودية في مجال عملها، وأثر هذه البرامج على أداء

جاءت دراسة (Khatri, 2000) للإجابة على السؤال التالي: هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية المنظمات العاملة في سغافورة؟، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: تساندت الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف إستراتيجية المنظمة. حيث ساندت الدراسة وجود ربط بين ممارسات خمس لإدارة الموارد البشرية (الحوافز المرنة، التعويضات على أساس الأداء، تقييم الأداء، استخدام المقابلات المنظمة، وفعالية التدريب) وإستراتيجية المنظمة المتبعة. بينما لم تساند هذه العلاقة بعض الممارسات المتبعة للموارد البشرية (مشاركة الموظفين، تخطيط الموارد البشرية، استخدام اختبارات التوظيف). كما ساندت الدراسة وبشكل قوي الفرضية القائلة بأن إستراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

أما دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001) فقد جاءت لإلقاء نظرة شاملة حول ممارسات التدريب وأنشطته في (30) بنكاً من البنوك البولندية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من البنوك عينة الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناءً على تقليد الغير، كما أن هنالك غياب لعملية تقييم نتائج البرامج التدريبية مما انعكس سلباً على أداء الأفراد العاملين فيها. مما قد يؤدي بدوره إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصاديات اليوم القائمة على السوق الحر.

وجاءت دراسة (Daniels, 2003) لمعرفة العوائد المتأتبة من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنكاً بريطانياً. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

وأما دراسة (Savery and Luks, 2004) والتي استهدفت (3867) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في استراليا، فقد أظهرت أن الشركات التي تستخدم التدريب من

وأمنية في المملكة العربية السعودية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. الالتزام بتطبيق مراحل التدريب يؤثر على مراحل التدريب وعلى مجالات الأداء.
2. التكنولوجيا الحديثة تؤثر على مراحل التدريب وعلى مجالات الأداء وبخاصة في مجال نقل المعلومة والمعرفة بسرعة وبدقة.
3. تؤثر مراحل التدريب على مجالات الأداء.
4. يواجه التدريب في الإدارات الحكومية والأمنية في المملكة العربية السعودية بعض المعوقات مثل: جمود القوانين والأنظمة وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للنشاطات التدريبية.
5. تستخدم الأساليب التدريبية التقليدية بشكل واسع وتشمل المحاضرة والمناقشة واللجان والندوات والمؤتمرات ودرجة تتراوح بين متوسطة وعالية.
6. تحتاج مرحلة تقييم البرامج التدريبية في الأجهزة والإدارات عينة الدراسة إلى المتابعة بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

أما دراسة (الشرعة والطروانة، 2010) فقد تشابهت مع دراسة (نوفل، 2007) في الأهداف مع تعديل لمجتمع الدراسة، بحيث استهدفت هذه الدراسة الشركة المساهمة العامة الصناعية في الأردن. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

ومن أحدث الدراسات التي تناولت التدريب من منظور إستراتيجي دراسة (البياتي، 2010)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق. وتم تطبيق الدراسة على (51) متدرّباً و(16) مدرّباً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب ومستوى تطوير الموارد البشرية في الوزارة عينة الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

التدريبية المقدمة للعاملين فيها على تطوير الجدارات لديهم. وقد أظهرت هذه الدراسة أن هنالك تأثير معنوي لهذه البرامج في تحسين جدارات العاملين، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن التدريب بحاجة إلى تحسين بيئة التعلم في المناخ التنظيمي حتى يأتي بالنتائج المنشودة منه في تحسين الجدارات المطلوبة لإنجاز العمل بشكل متميز.

ومن خلال استطلاع الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، يمكننا ملاحظة النقص الواضح في الدراسات التي تناولت وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي، كما نلاحظ غياب الدراسات التي تناولت أثر هذا المدخل على الجدارات بشكل عام والجدارات السلوكية بشكل خاص، وعليه تأتي هذه الدراسة لسد هذا النقص.

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على فئتين (طبقتين) من المديرين وهما: مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب بالمصارف التجارية السعودية وذلك في المستويين الإداريين الأول والثاني، ويأتي هذا التركيز تلبية لرغبة الباحث في استهداف الجهة الإدارية الأكثر تأثيراً على القرارات الإستراتيجية التي تتخذها هذه المصارف في مجال التدريب. وعليه فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المنتسبين لهاتين الفئتين وذلك في (12) مصرفاً تجارياً في المملكة العربية السعودية، وجميع هذه المصارف تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية/شؤون الموظفين، وفيها ما لا يقل عن (8) مديرين مستهدفين لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة. كذلك فقد تمكن الباحث من الوصول إلى عينة عشوائية طبقية حجمها (108) مديراً يعملون في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية السعودية مجتمع الدراسة حسب فئات المدراء المستهدفين.

وسائل جمع البيانات

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية: تمثلت هذه الوسائل بكل من الكتب والدوريات والدراسات السابقة التي تم مراجعتها من قبل الباحث والمتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية: وتمثلت بقيام الباحث بتطوير واستخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها بالتساوي بين الفئتين المكونتين لعينة

مدخل إستراتيجي لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

في حين توصلت دراسة (Gascó et al, 2004) إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية قد ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفاعلة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية لتصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

وأما دراسة (Gómez et al, 2004) فقد قدمت بحث معمق لدراسة العلاقة بين إستراتيجية التدريب وبين تحسين القدرة على التعلم في المؤسسات. واختار الباحثون عينة عشوائية من (111) مديراً عاملاً في (20) بنكاً في إسبانيا لمعرفة أثر إستراتيجيات للتدريب على القدرة التعليمية للبنوك. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التدريب المستمر، والتدريب القائم على فرق العمل، والتدوير الوظيفي على القدرات التعليمية للبنوك. كما أظهرت هذه الدراسة إلى إستراتيجية التدريب تؤثر على القدرات الإستراتيجية في المجالات الأخرى في هذه البنوك.

وفي دراسة (Azmi, 2010)، والتي هدفت إلى التعرف على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، قام الباحث بتوزيع (300) استبيان على الإدارة العليا في هذه الشركات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

ومن أحدث الدراسة في مجال التدريب والجدارات، دراسة كل من (Kock and Ellström, 2011) والتي اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من (14) منظمة أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في السويد، وذلك لمعرفة أثر البرامج

نتائج هذا الاختبار الثبات العالي نسبياً لأداة الدراسة.

جدول رقم (3)

نتائج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

قيمة ألفا	عدد الفقرات	المتغيرات
0.896	5	مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
0.921	4	ممارسة المديرين عينة الدراسة لمرحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
0.885	2	مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية.
0.934	31	مستوى الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في المصارف التجارية السعودية.
0.951	10	معوقات تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت على: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة. وتم أيضاً استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لأجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لنموذج الدراسة. كما تم استخدام اختبار كرسكال والس (Kruskal Wallis)، والذي يستخدم عادةً لإظهار الفروقات في الاستجابات ما بين (3) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. وحيث إن بعض المجموعات لا يتجاوز حجمها (10) مفردات، إضافة

الدراسة والمتمثلة في مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب من المستويين الأول والثاني، وبالتالي فقد تم توزيع (54) استبانة على كل فئة أي ما مجموعه (108) استبانة لإجمالي الفئتين (الطبقتين) محور الدراسة في المراكز الرئيسية لجميع المصارف التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. ولقد تم استرجاع (92) استباناً صالحاً للتحليل، أي بنسبة إرجاع بلغت (85%) تقريباً.

وقد اشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء (أنظر الملحق رقم (1))، احتوى الجزء الأول منها على متغيرين رئيسيين وهما المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي للمدراء المبحوثين، بهدف توظيف هذين المتغيرين في الكشف عن أثرهما على بعض جوانب إستراتيجية التدريب. أما الجزء الثاني من الاستبانة فاحتوى على مجموعة من الأسئلة المقفلة هدفت إلى قياس أبعاد إستراتيجية التدريب كمتغيرات مستقلة. أما الجزء الثالث من الاستبانة فقد تضمن مجموعة من الاسئلة المقفلة لقياس مستوى الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في المصارف عينة الدراسة كمتغيرات تابعة، كما تم التأكد من أهمية هذه الجدارات السلوكية في سياق العمل المصرفي من خلال مقابلة (6) من المديرين عينة الدراسة. في حين جاء الجزء الرابع والذي تم تطويره بناءً على دراسة (نوفل، 2007) لتسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب وذلك من خلال مجموعة من الاسئلة المقفلة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وعلى النحو التالي: (1) لدرجة منخفضة جداً، (2) لدرجة منخفضة، (3) لدرجة متوسطة، (4) لدرجة عالية، (5) لدرجة عالية جداً.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق المحتوى لاستبانة الدراسة من خلال عرضها على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، ثم تم تعديلها وفقاً للملاحظات التي قدمها هؤلاء المحكمين. وللتأكد من ثباتها، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط. ويبين الجدول رقم (3) نتائج هذا الاختبار. ويتبين من

الأجنبية في هذا السياق، جعل من الصعب التحقق من المصادقية الخارجية للدراسة بمقارنتها مع غيرها من الدراسات.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

أ- الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (5)، وصف الخصائص العامة لمديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب العاملين في المستويين الأول والثاني المكونة لعينة الدراسة، والمتمثلة في المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

جدول رقم (5)

توزيع المديرين عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي دبلوم	9	9.8
مجتمع فأقل	64	69.6
بكالوريوس	13	14.1
ماجستير	6	6.5
دكتوراه		
عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات	15	16.3
في المنصب الحالي 5 - أقل من 10 سنوات	37	40.2
10 - أقل من 15 سنة	31	33.7
15 سنة فأكثر	9	9.8

يشير الجدول رقم (5) إلى أن ما نسبته (69.6%) من المديرين يحملون درجة البكالوريوس. في حين بلغت نسبة المديرين من حملة درجة الدراسات العليا (20.6%). أما المديرين من حملة دبلوم مجتمع فأقل، فقد بلغت نسبتهم (9.8%). وبذلك نتبين أن المديرين عينة الدراسة هم ذو مؤهلات علمية عالية نسبياً. كما ويشير الجدول رقم (5) إلى أن ما نسبته (40.2%) من المديرين لديهم خبرة في المنصب الحالي تتراوح من (5- أقل من 10 سنة). أما المديرين الذين لديهم خبرة تتراوح من (10- أقل من 15 سنوات) قد بلغت (33.7%). كما أن ما نسبته (16.3%) من المديرين لديهم خبرة تقل عن (5 سنوات). أما نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تعادل أو تزيد عن (15 سنة) فقد بلغت (9.8%). وتدل

لكونها غير معلومة التوزيع فقد تم استخدام هذا الاختبار اللامعلمي من أجل معرفة ما إذا كان هناك اختلاف مهم بين استجابات المديرين من أفراد عينة الدراسة الموزعين إلى مجموعات مختلفة حسب المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي وذلك فيما يتعلق بمجال ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حدى، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (4) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (4)

معيار مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية	1-2.49
متوسطة	2.49-3.49
عالية	3.49-5

كما تم تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بناءً على قيمة معامل ارتباط بيرسون، وعلى النحو التالي:

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (40%)، فإن العلاقة بين المتغيرات ضعيفة.
- إذا قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (40%-70%)، فإن العلاقة بين المتغيرات متوسطة.
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من (70%)، فإن العلاقة بين المتغيرات قوية.

محددات الدراسة:

تمثلت أبرز محددات هذه الدراسة باعتمادها على الاستبانة كأداة لقياس اتجاهات الباحثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق الباحثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية. كما أن عدم وجود دراسات سابقة بحثت موضوع الدراسة في البيئة السعودية بشكل مباشر، ونقص في الدراسات

السؤال الأول: ما مدى ممارسة المصارف التجارية السعودية المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب وفقاً للأساس العلمي والعملية السليم؟.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ذات العلاقة. كما تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة بهدف التعرف على دلالة الفارق الذي يفصل للوسط الحسابي العام لاستجابات افراد عينة الدراسة عن البند الأول والقيمة (2.49) التي هي الحد الأدنى لفئة الدرجة المتوسطة في مقياس ليكرت الخماسي.

النتائج السابقة على أن متوسط خبرة المديرين المبحوثين عالية نسبياً. وهذا يدل على تمتع مديري أقسام إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب العاملين في المستويين الأول والثاني في المصارف السعودية بخبرات عملية طويلة. وهذه النتائج تعزز من أهمية المعلومات التي أدلوا بها من خلال الاستبانة الموزعة عليهم حول استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

طرحت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة. وفيما يلي سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة اعتماداً على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية

الرقم	الخطوات والأنشطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحليل إستراتيجية المصرف وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.	2.95	0.897	5	متوسطة
2	تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمصرف من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.	3.25	0.856	2	متوسطة
3	تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمصرف من حيث: الوضع الحالي، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.	3.12	0.921	3	متوسطة
4	إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المصرف.	3.33	0.774	1	متوسطة
5	مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.	3.11	0.683	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.15			متوسطة
	قيمة الإحصائي (t)	-2.9			
	مستوى الدلالة الإحصائية	0.000			

إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول الممارسات الخاصة بإستراتيجية التدريب.

السؤال الثاني: ما مستوى قيام المصارف التجارية السعودية بتحقيق توافق وترابط بين مراحل العملية التدريبية وبين تطلعات هذه المصارف الإستراتيجية؟.

يتبين من الجدول رقم (7) أن درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة لمراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي (تحقيق ترابطها مع التطلع الاستراتيجي للمصرف) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (2.66) وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة. كما ويظهر من قيمة الإحصائي (t) ومستوى الدلالة الإحصائية، أن قيمة هذه المتوسط الحسابي دالة ومعنوية من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتيجة نستطيع القول بأن المصارف التجارية السعودية تحقق توافق متوسط بين العملية التدريبية المطبقة في المصارف التجارية السعودية وبين تطلعاتها الإستراتيجية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه المصارف التجارية تمارس ودرجة متوسطة المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب وفقاً للأساس العلمي والعملية السليم.

يتبين من الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية ومديري التدريب من أفراد عينة الدراسة لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب كان متوسطاً نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.15). كما ويظهر من قيمة الإحصائي (t) والبالغة (-2.9) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، أن الفارق بين قيمة المتوسط الحسابي للبلد والقيمة المحددة للحدود الدنيا للدرجة المتوسطة (2.49) هو فارق دال ومعنوي من الناحية الإحصائية. وقد يعزى هذا المستوى المتوسط من الممارسة إلى ضعف ادراك المديرين من أفراد عينة الدراسة لمفهوم إستراتيجية التدريب وفقاً للمفهوم العلمي المعاصر.

كما يشير الجدول رقم (6) إلى إن إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المصرف، احتلت المرتبة الأولى من حيث الممارسة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33). وحل في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة القيام بتحليل إستراتيجية المصرف وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج، وبمتوسط حسابي بلغ (2.95). وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لكافة الفقرات على أن

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي في المصارف التجارية السعودية

المرحلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	2.14	0.923	4	متدنية
2	2.65	0.886	3	متوسطة
3	2.72	0.897	2	متوسطة
4	3.14	0.816	1	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		2.66		متوسطة
قيمة الإحصائي (t)		-8.06		
مستوى الدلالة الإحصائية		0.013		

كانت في مجال تقييم البرنامج التدريبي، إذ بلغ المتوسط

كما يشير الجدول رقم (7) إلى أن أفضل الممارسات

التدريب فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ذات العلاقة وكانت النتائج المبينة في الجدول رقم (8) على النحو التالي:

إن المصارف التجارية السعودية تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية التقليدية كأساس لتطبيق برامج إستراتيجيتها التدريبية بنطاق عالي من الممارسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.12). كما تشير نتائج هذا الجدول إلى أن هذه المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجيتها التدريبية بنطاق متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.09). وهذه النتائج تعكس إلى حد ما البعد التقليدي في تنفيذ أنشطة التدريب في المصارف السعودية.

الحسابي لذلك (3.14)، في حين كانت أدنى الممارسات في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.14) وهو بذلك يمثل درجة ممارسة متدنية نسبياً. وتعتبر هذه النتيجة غير مطمئنة من الناحية العملية، إذ أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً يسهم في تحقيق الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمنظمات، ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات. وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

السؤال الثالث: ما مستوى استخدام المصارف التجارية السعودية التكنولوجية الحديثة كأساس لتنفيذ إستراتيجية

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تبني واستخدام الأساليب التكنولوجية في تطبيق برامج إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية

المرحلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني والاستخدام	الرقم
1- الوسائل التكنولوجية الحديثة (شبكة الانترنت، الفيديو، الدوائر التلفزيونية المغلقة، وغيرها)	3.09	0.673	متوسطة	1
2- الوسائل التكنولوجية التقليدية (السيورة، الآلات عرض الشرائح، وغيرها)	4.12	0.761	عالية	2

المتوسط الحسابي العام لذلك (3.17). كما يظهر من قيمة الإحصائي (t) وبالباغلة (-1.978) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.002)، أن الفارق بين قيمة المتوسط الحسابي للبند والقيمة المحددة للحدود الدنيا للدرجة المتوسطة (2.49) هو فارق دال ومعنوي من الناحية الإحصائية. كما يشير الجدول رقم (9) إلى أن أفضل الجدارات السلوكية امتلاكاً من قبل العاملين كانت في مجال "النزاهة والاستقامة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.11)، في حين كان أدناها امتلاكاً في مجال "التفكير التحليلي"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.09) وهو بذلك يمثل درجة ممارسة متدنية نسبياً. وتعتبر هذه النتيجة غير مطمئنة من

السؤال الرابع: ما مستوى امتلاك العاملين في المصارف التجارية السعودية للجدارات السلوكية الخاصة بالعمل المصرفي، والمطلوبة لإنجاز المهام بمستويات أداء متميزة؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم قياس مستوى الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف وذلك من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب فيها، ثم تجميعها وفقاً لـ (8) جدارات وعلى النحو الوارد في الجدول رقم (9).

ويتبين من هذا الجدول أن مستوى امتلاك العاملين في المصارف عينة الدراسة للجدارات السلوكية وذلك من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيها كان بالدرجة المتوسطة، إذ بلغ

القابلة للتطبيق. وتدل قيم الانحراف المعياري على أن إجابات الباحثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين الباحثين حول هذه الفقرات.

الناحية العملية، إذ أن التفكير التحليلي يعتبر من المهارات الضرورية واللازمة لفهم مكونات مواقف العمل بصورة قائمة على مبدأ النظامية (System) وبالتالي القدرة على تحديد مسببات ونتائج مواقف العمل لبناء التحليلات المنطقية والخروج بالحلول

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية

المرقم	الجدارة السلوكية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي العام	الرتبة	المستوى العام
1	الخبرة التخصصية	4	3.45	3	متوسطة
2	المرونة	4	2.68	6	متوسطة
3	البحث عن المعلومة	3	3.86	2	عالية
4	النزاهة والاستقامة	4	4.11	1	عالية
5	الإنصات والفهم وسرعة الاستجابة	4	3.33	4	متوسطة
6	الثقة بالنفس	4	3.18	5	متوسطة
7	الرقابة الذاتية	4	2.67	7	متوسطة
8	التفكير التحليلي	4	2.09	8	متدنية
			3.17		متوسطة
			1.978-		
			0.002		

تحليل واختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة ممارسة إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. ولاختبار طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، فبيّن الجدول رقم (10) أبرز نتائج هذه العلاقة.

السؤال الخامس: ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السعودية في مجال تبني إستراتيجية تدريب فاعلة؟.

وأما فيما يتعلق بأبرز المعوقات التي تحول دون تبني المصارف التجارية عينة الدراسة للنهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب كإحدى الممارسات التي تسهم في تحقيق الجدارات السلوكية للعاملين، فقد تبين من تحليل الجزء الرابع من الاستبانة أن أبرز هذه المعوقات كان في مجال ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائره الوظيفية وبمتوسط حسابي بلغ (4.45)، كما جاء ضعف إيمان الإدارة العليا في المصارف التجارية عينة الدراسة بالدور الإستراتيجي للتدريب في المرتبة الثانية من حيث هذه المعوقات وبمتوسط حسابي بلغ (4.07).

جدول رقم (10)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المصارف التجارية السعودية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها

مستوى الجدارات السلوكية للعاملين	درجة ممارسة إستراتيجية التدريب	درجة ممارسة إستراتيجية التدريب
*0.846	1	درجة ممارسة إستراتيجية التدريب
1	*0.846	مستوى الجدارات السلوكية للعاملين

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.003)

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المصارف التجارية السعودية لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها

مستوى الجدارات السلوكية	درجة ممارسة مراحل العملية التدريبية	درجة ممارسة مراحل العملية التدريبية
*0.784	1	درجة ممارسة مراحل العملية التدريبية
1	*0.784	مستوى الجدارات السلوكية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.02)

يظهر من جدول رقم (11) وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المصارف التجارية السعودية لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.784). وتعكس هذه النتيجة أهمية تحقيق ربط وتكامل ما بين مراحل العملية التدريبية وبين التطلع والتوجه الاستراتيجي للمصارف السعودية، إذا ما أرادت هذه المصارف رفع سوية الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وعليه يمكننا قبول فرضية الدراسة الثانية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

ولاختبار هذه الفرضية يبين الجدول رقم (12) ابرز نتائج هذه العلاقة.

يظهر من جدول رقم (10) وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب عينة الدراسة لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.846). وهذا يعني كلما زادت درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، كلما زاد مستوى مساهمتها في تحسين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وفي ضوء هذه النتيجة نستطيع قبول فرضية الدراسة الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين درجة ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

يبين الجدول رقم (11) ابرز نتائج هذه العلاقة.

جدول رقم (12)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها

مستوى الجدارات السلوكية	درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة	
*0.805	1	درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة
1	*0.805	مستوى الجدارات السلوكية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (0.008)

يظهر الجدول رقم (12) وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب في المصارف المبحوثة وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.805). فلا غرو من هذه النتيجة، إذ أشارت دراسة (Gascó et al, 2004) إلى الدور الفاعل لهذه التكنولوجيا في تحسين فاعلية النهج التدريبي للشركات. وفي ضوء ذلك نستطيع قبول فرضية الدراسة الثالثة.

الفرضية الرابعة: يوجد فروقات معنوية في ممارسة مديري أقسام إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في المصارف التجارية السعودية لإستراتيجية التدريب تعزى للمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار كرسكال والس (Kruskal Wallis)، ويبين الجدول رقم (13) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار كرسكال والس لأثر المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي على ممارسة إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية المبحوثة

مستوى الدلالة P	قيمة مربع كاي Chi-square	متوسط الرتب Mean Rank	الفئات	المتغير
*0.007	11.89	10.86	دبلوم مجتمع فأقل	المستوى التعليمي
		35.12	بكالوريوس	
		40.01	ماجستير	
		57.67	دكتوراه	
*0.005	12.47	20.32	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي
		29.66	5- أقل من 10 سنوات	
		49.88	10- أقل من 15 سنة	
		78.44	15 سنة فأكثر	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

إحصائية في ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في

يشير الجدول رقم (13) إلى وجود فروقات ذات دلالة

- بمستوى متوسط، إذ أن جل تركيزها في هذا التطبيق يتمركز حول تبني واستخدام الوسائل التكنولوجية التقليدية.
5. إن مستوى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحقيق الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف المبحوثة من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً. وكان أفضلها في مجال النزاهة والاستقامة والبحث عن المعلومة، وأدناها في مجال التفكير التحليلي.
6. وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المصارف التجارية السعودية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.846).
7. وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المصارف التجارية السعودية لمرحل العملية التدريبية وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.784).
8. وجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب في المصارف المبحوثة وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.805).
9. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف عينة الدراسة لإستراتيجية التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.
10. تواجه المصارف التجارية السعودية ممثلة بمديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب جملة من المعوقات التي تحول دون تبنيها للنهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب، ومن أبرز هذه المعوقات ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية، وضعف إيمان الإدارة العليا في المصارف التجارية عينة الدراسة بالدور الإستراتيجي للتدريب.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل

المصارف السعودية ومديري التدريب من أفراد عينة الدراسة لإستراتيجية التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.007) و (0.005) لكليهما وعلى التوالي. وباعتماد متوسط الرتب التي يبينها الاختبار المستخدم، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح المديرين من حملة درجة الدراسات العليا بالنسبة للمستوى التعليمي، وكانت لصالح المديرين ذوي الخبرة العالية والتي تزيد عن (15 سنة) وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة. وعليه نستطيع قبول فرضية الدراسة الرابعة. ولاغرو من هذه النتيجة، إذ أن الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية، وخبرات عملية ذات سنوات أكثر، يكونون أكثر إدراكاً لإستراتيجية التدريب ودورها في تحسين الأداء، وبالتالي ممارستها على أرض الواقع بشكل كفؤ وفاعل.

ملخص النتائج

يمكن أبرز أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

1. إن معظم المديرين المشمولين في هذه الدراسة ذوو تأهيل علمي عالٍ؛ إذ إن حوالي (90%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، كما أن (43.3%) منهم لديهم خبرة في المنصب الحالي تعادل أو تزيد عن 10 سنوات.
2. إن مستوى ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية عينة الدراسة لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.11)، وأن نشاط تحليل إستراتيجية المصرف وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج، كان أدناها ممارسةً.
3. إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم (تقويم) البرنامج التدريبي) في ضوء التطلعات الإستراتيجية للمصرف كان متوسطاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (2.66). وأن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية كانت أدناها ترابطاً مع النهج الاستراتيجي للمصرف.
4. إن المصارف التجارية السعودية تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجيتها التدريبية

من العقبات التي تحول دون تبنيها للممارسات الإستراتيجية في وظيفة التدريب، وذلك من خلال العمل على زيادة مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب فيها بإعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائهم الوظيفية. وهذا بدوره يتطلب إيمان الإدارة العليا في هذه المصارف بأهمية أنشطة التدريب في سياقاتها الإستراتيجية.

5. ضرورة قيام مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السعودية بتحسين الجدارات السلوكية للعاملين لديها خاصة في مجال "التفكير التحليلي" و"الرقابة الذاتية" و"المرونة"، وذلك من خلال وضع الخطط التدريبية الكفيلة بتنمية هذه الجدارات لعاملها.
6. بما أن المصارف التجارية السعودية يتوفر لديها مديري إدارة موارد بشرية ومديري تدريب ذوي مؤهلات علمية وخبرات إدارية عالية، يجب عليها البناء على ذلك من خلال إدخال واستخدام وتطبيق أساليب وأنظمة معلوماتية إدارية حديثة ومتقدمة في مجال أنشطة التدريب.
7. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للتعرف على أثر الجدارات السلوكية ودورها في تعزيز الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأثر إستراتيجية التدريب في تعزيز هذا الأثر.

المصارف التجارية السعودية، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على دور إستراتيجية التدريب وتفعيلها في تحسين الجدارات السلوكية للعاملين فيها، وبالتالي على أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

1. ضرورة قيام المصارف التجارية السعودية بأعداد وتصميم عدد من الدورات التدريبية وورش العمل لمديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب لبناء وتطوير مهاراتهم في ممارسة وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي، لما لذلك من أثر واضح في تحسين الجدارات السلوكية للعاملين في هذه المصارف.
2. ضرورة قيام المصارف التجارية السعودية بممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وذلك في ضوء أهدافها وتطلعاتها الإستراتيجية بشكل أكثر فاعلية وخصوصاً في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، لما لذلك من أثر في تحسين المدخلات الرئيسية للأداء ومنها الجدارات السلوكية للعاملين فيها.
3. ضرورة تبني المصارف التجارية السعودية للوسائل التكنولوجية الحديثة في سياق ممارستها لوظيفة التدريب من مدخل استراتيجي لما لذلك من أهمية في تحقيق جدارات سلوكية متميزة للعاملين فيها.
4. ضرورة أن تعمل المصارف التجارية السعودية على الحد

المراجع

المراجع العربية

- جامعة آل البيت، الأردن.
- البياتي، أحمد، 2010، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.
- الشرعة، عطا الله والطروانة، تحسين، 2010، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد (5).

- أبو دولة، جمال، وطهماز رياض، 2004، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد (20)، العدد (4-أ).
- أبو النصر، مدحت، 2009، مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة.
- ارحيم، سوسن، 2002، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- آل بشر، سعيد صالح، 2004، "تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة،

ماهر، أحمد، 2011، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر-الاسكندرية.
 نوفل، مفلح، 2007، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
 الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2004، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.

زيارة، فريد فهمي، 2006، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، إربد- الأردن.
 عبيدات، شذى، 2003، واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
 عقيلي، عمر، 1996، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان- الأردن.
 القطامين، أحمد، 2002، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

المراجع الأجنبية

Agrawal, T. & Krishnan, V. R. 2000. Relationship Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, 2001, "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement". **Journal of European Industrial Training**. Vol. 25, Issue: 2/3/4.
 Athey, T. and Orth, M. 1999. 'Emerging Competency Methods for the Future', **Human Resource Management**, Vol. 38, No.3.
 Auluck, R.K. ,2007, Mere nip and tuck? Training and development's changing role, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39, No. 1.
 Azmi, Ihaamie, 2010. "Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. **African Journal of Business Management**. Vol.4 (2), pp. 235-24.
 Barker S.A., 2004, Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, Issue.2/3/4.
 Barrett, G., & Depinet, R. 1991. A Reconsideration of Testing for Competence Rather than Intelligence. **American Psychologist**, Vol. 46.
 Beigi, Mina, and Shirmohammadi, Melika. 2011. "Effects of an Emotional Intelligence Training Program on Service Quality of Bank Branches", **Managing Service Quality**, Vol. 21 Iss: 5.
 Bibby L., S. Austin, D. Bouchlaghem, 2006, The impact of a design management training initiative on project performance, **Engineering, Construction and**

Architectural Management, Vol. 13, Issue. 1.
 Booth Andrew, 2006, Counting what counts: performance measurement and evidence-based practice, **Performance Measurement and Metrics**, Vol. 7, Issue. 2.
 Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. New York: Wiley
 Boyatzis, R. E. 2009. Competencies As a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. **Journal of Management Development**, Vol. 28, No.9.
 Brans M, Hondeghe A (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. **Public Administration**. Vol.83, No.4.
 Choudhury, Jyotirmayee, and Mishra, B. B. 2010. Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management. **International Business Journal**, Vol. 3, No. 4.
 Dale, E. (1946) *Audio-Visual Methods in Teaching*. New York: The Dryden Press.
 Daniels Sharon, 2003, "Employee Training: a Strategic Approach to Better Return on Investment". **Journal of Business Strategy**, Vol. 24, Issue. 5.
 Denisi and Griffin, 2001, *Human Resource Management*, Houghton, Mifflin Company, Poston, P. 83.
 Fleishman, E., Wetrogan, L. Hulman, C. and Marshall-Mies, J. 1995. *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model*, Vol 1. Utah: Utah

- Department of Employment Security.
- Gascó José L., Llopis Juan, M. González Reyes, 2004. "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study". **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, Issue. 5.
- Gómez Pilar Jerez, Lorente José J. Céspedes, Cabrera Ramón Valle, 2004. "Training Practices and Organizational Learning Capability: Relationship and Implications", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, Issue: 2/3/4.
- Green, P. 1999. Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. San Francisco: Jossey-Bass
- Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2006). Competency Management: Balancing Between Commitment and Control. **Management Revue**, Vol. 17, No.3.
- Hobbs, D. J, and Moore, D.J. 1997. "Multimedia Training Systems", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 97 Iss: 7.
- Hondeghem A, Parys M (2002). Competency Management in Belgium: the Flemish and Federal Governments on the Move In: Competency Management in the Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. 49-67.
- Hondeghem A, Vandermeulen F (2000). Competency Management in the Flemish and Dutch Civil Service. **Int. J. Public Sector Manage**. Vol. 13, No.4.
- Huang, T. C, 2000, Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones? **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No.2.
- Ilhaamie AGA (2009). Competency Based Recruitment and Selection and Service Quality in Malaysian Public Organizations. **Journal Sarjana**. Vol. 24, No. 2.
- Khatri, N., 2000, Managing Human Resource for Competitive Advantage: Study of Companies in Singapore. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No.2.
- Kock, Henrik and Per-Erik Ellström, 2011. "Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 35 Iss: 1.
- Koenigsfeld, Jason Paul, Perdue, Joe, Hyewon Youn, Robert H. Woods. 2011, The Changing Face of Competencies for Club Managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol: 23, Issue: 7.
- Leonard Denis, McAdam Rodney, 2002, The strategic impact and application of the business excellence model: implication for quality training and development, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26, Issue. 1.
- Longenecker Clinton O., Fink Laurence S., 2005, Management training: benefits and lost opportunities (part I), **Industrial and Commercial Training**, Vol. 37, Issue. 1.
- Mikulowski W (2002). Competencies for Countries in Transition: a Case Study of the Polish Civil Service IN Competency Management In: The Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp.155-169.
- Mirabile, R. 1997. Everything You want to Know about Competency Modeling. **Training and Development**, 73-77.
- Moqvist L (2002). The Competency Dimension of Leadership: a Study of Top Managers in Swedish Public Administration In: Competency Management in the Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp. 91-104.
- Nybo, G. (2004). Personnel Development for Dissolving Jobs: Towards a Competency-Based Approach. **International Journal of Human Resource Management**, Vol.15.
- Savery Lawson, and Luks Alan, 2004, "Does Training Influence Outcomes of Organizations?: Some Australian Evidence". **Journal of Management Development**, Vol. 23, Issue. 2.
- Schettler, J. 2003, Training Top 100: Top Five Profile and Ranking, **Training**, March.

Tennant Charles, Boonkrong Mahithorn, Roberts Paul A.B., 2002, The design of a training programme measurement model, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26. Issue. 5.

Teresa, Brannick, Séan de Búrca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Séan Ennis, 2002. "Service Management Practice-Performance Model: a Focus on Training practices". **Journal of European Industrial Training**.

Vol. 26. Issue. 8.

Tett, R., Guterman, H., Bleier, A., and Murphy, P. (2000). Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence. **Human Performance**, Vol. 13, No. 3.

Wendell L. French, 2003, Human Resources Management, 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.

Training Strategy and its Impact on Employees' Behavioral Competencies in Saudi Commercial Banks

Abdallah Al-Zahrani

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between training strategy and employees' behavioral competencies at Saudi commercial banks. Population consisted of (12) commercial banks working at KSA, from which a sample drawn represented HR and training managers working at these banks. A questionnaire developed by the researcher was administrated to subject (92) managers. The most salient findings of the study were:

1. There was a significant relationship between practicing of training strategy, training process stages, and using modern technology in implementing training strategy in the sample banks and their employees' behavioral competencies.

2. There was a statistical significant effect of managers' educational levels and total experiences on the managers' abilities to conduct training activities and stages from a strategic approach.

Finally, the study revealed a set of recommendations which were concluded in the light of the results achieved by this study, the most important ones were: encouraging Saudi commercial banks to adapt training strategy including its stages and activities, using modern technology in implementing training strategy, and providing more top management support to such issue.

KEYWORDS: Training strategy, Behavioral Competency, Commercial Banks.

عبدالله بن عطية الزهراني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك، جامعة الملك سعود.