دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في المصارف التجاريةالعاملة في الاردن

علي هادي جبرين* وريزين رحيم محمد**

ملخص

تهدف الدراسة الحالية الى بيان دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية. صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤلات رئيسة:هل تمثل متغيرات (نمذجة السلوك، والاحتياجات التدريبية، والتعلم بالعمل، والتفاعل) مجالات الذكاء التدريبي. بالإضافة الى أنه هل تدرك المصارف التجارية الأهمية النسبية لمؤشرات الأهداف العملياتية، وهل هناك قوة علاقة وتأثير (دور) للذكاء التدريبي بمجالاته الأربعة في الأهداف العملياتية. وللإجابة عن التساؤلات أعلاه تم طرح المخطط الافتراضي للدراسة والذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين الذكاء التدريبي من خلال مجالاته، ودوره في تحقيق الأهداف العملياتية المتمثلة في (الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة). ولنبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي تم لختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المدراء المبحوثين في المصارف التجارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية:

1. أسفرت النتائج إلى ان الذكاء التدريبي له دور في تحقيق الأهداف العملياتيةضمن مجالات الذكاء التدريبي (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) مترابطة مما يعزز من قوتها التأثيرية، فقد أظهرت نتائج التحليل قوة هذه العلاقة والتاثير ولنها تساهم كثيراً في تحقيق الأهداف العملياتية.
2. الدراسة جمعت بفعل "نظرية المناصرة" بين حقلين من حقول العلوم الادارية، الاول، حقل ادارة الموارد البشرية كمدخل عملياتي، والثاني، الأهداف العملياتية التي تستند الى حقل ادارة العمليات. ويعد مثل هذا التصور منسجما مع مبدأ المزاوجة بين الحقلين.

طبقاً لذلك بحثت هذه الدراسة ولأول مرة عن اساليب تحليلية لا تفرق بين المتغيرات سواء لكانت مستقلة او معتمدة، بهدف الاجابة على استفسارات المهتمين في العلوم الادارية وتحديد مدى التوافق والترابط بين مجاميع المتغيرات المختلفة مما حسمت الاشكالات الخاصة في الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، والبحث عن اساليب تعطي لكثر دقة في التحليل وتحديد لنسب تقديرات خصوصا في حقل ادارة العمليات، وهكذا يأتي استخدام لسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغارتمي ليحقق هذه النتائج في المزاوجه بين الخبرة الادارية والاختبارات الاحصائية.

الكلمات الدالة: الذكاء التدريبي ، الاهداف الذكية ، الاهداف العملياتية ، نظرية المناصرة.

المقدمة

يكتسب موضوع التدريب أهمية بارزة ويمتد إلى واقع عمل أكثر المنظمات الإنتاجية والخدمية؛ مما يتطلب جهداً على المنظمات ضمن البيئة العربية، ويهدف هذا الجهد الى تقديم أنموذج يقتدى به الباحثون والمهتمون في مجال العمليات عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة. تنعكس أفكار هذا الانموذج طبقاً لمفهوم نظرية المناصرة (Espoused Theory) (Florida and Kenny, 1993).

يفهم مما تقدم ان الموقع الاستراتيجي للهدف العملياتي

*أستاذ، جامعة جدارا، الأردن. daad_ali@yahoo.com

** طالبة دراسات عليا.

ملحوظة: للاستفسار عن الملاحق المذكورة في متن البحث، الرجاء الاتصال بالباحث مباشرة على بريده الالكتروني.

تاريخ استلام البحث 2012/10/8 وتاريخ قبوله 2013/3/17.

هو الذي قاد إلى تبني إدارة الموارد البشرية عملياتياً و معرفياً، ومن ثَم برز مفهوم" الذكاء التدريبي"، ويظهر مثل هذا الاهتمام ميدانياً في تقييم أسباب نجاح الكثير من الشركات العالمية. فموضوع الذكاء التدريبي لاقى استحسان الباحث على الرغم من انه ما يزال غير واضح المعالم عند الباحثين والمهتمين خاصة في بحوث إدارة الموارد البشرية. و قد يتضح لدينا ان ما كُتب حول الذكاء التدريبي وعلاقته بالمفهوم العملياتي ما يزال في طور الاهتمامات النظرية المحدودة جداً، فهو محاولة لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع النماذج الفرضية في مناقشة موضوع العلاقة والتأثير.

يهدف أنموذج الدراسة المطروح في البحث إلى تعليم القائمين في الإدارة الوسطى والإدارة العليا في إطار وتصورات مفاهيم "النظرية في اثناء التطبيق" (Theory- In - Use) (Bennett,1998)، إذ تتجلى أهميته في أكثر القرارات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية. وحسب (Dessler, 2011) فإن أولويات الأهداف الذكية يجب ان تركز على القدرات التي تعطي المنظمة حداً تنافسياً وأولوية تنافسية، وقد حدد الكاتب خمس أولويات للأهداف الذكية أو مقاييس لهذه القدرات تقسم إلى (التحديد الواضح للأهداف "، وأهداف قابلة للقياس " والملاءمة " وواقعية قابلة للتحقيق "ومجدولة لوقت محدد ").

أشار بعض الباحثين إلى طبيعة العلاقة والتأثير في الأهداف الذكية في التدريب والأهداف العملياتية للمنظمة (Floride,and Kenney.1993):, (Nathan, 2010) وأهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في العمليات على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافه. ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن تحقيق الأهداف العملياتية للمنظمات الخدمية تتحدد في ضوء دراسة مجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية. وهكذا تأتي دراستنا لتقف على الشروع في خطة بالغة الأهمية تتهيأ عندها لقياس دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في إطار المفاهيم المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، عملياتياً، ومعرفياً.

المبحث الاول: الاطار النظري والأدبيات ذات الصلة

اولا: مفهوم الذكاء: يجد المهتم بموضوع الذكاء في افكار(Joseph and Forgas, 2006: 209) و (Joseph and John,2007:53) معالم بارزة من الاهتمام بموضوع الذكاء امتدت عبر مراحل مع التطور في ميادين العلوم النفسية وبحقبها المختلفة. فالذكاء هو القدرة على التعلم او الفهم او التعامل مع الحالات الجديدة او القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة، او القدرة على التفكير المجرد (نجم، 2008:373). وفي الاتجاه نفسه نجد في ميدان الإدارة كثيرا من الدلالات الخاصة بالذكاء لتنتقل لاحقا الى حقل إدارة الموارد البشرية. وفي هذا الإطار يعزز (Stacey, 1997: 213) قولاً مفاده يساعد الذكاء في التعامل مع الأفراد ذوي المستويات المختلفة في القدرات، وأصبحت البرامج التدريبية للقدرات الخلاقة للأفراد شائعة في ظل مفهوم الذكاء.

واستخدمت الدول المتقدمة الذكاء على نطاق واسع، ومن أبرز التطورات التي حدثت هو ما يعرف بنظرية الذكاء المتعددة التي طرحت من قبل العالم (Howard Gardner) (Joseph and Forgas, 2006: 211) الذي عمل في مجال الذكاء الإنساني وقد صنف الذكاء الى عدد من الأنواع وكان من بينها الذكاء التدريبي الذي يسهم في فاعلية المنظمة من خلال تأثيره على المناخ التنظيمي.

ولكي يكتسب الباحث من تصور موقعه النظري، وجد من المناسب تسليط الضوء على مضامين مفهوم " التدريب العملياتي " في إطار الاتجاهات الحديثة من خلال عملية المقارنة ما بين الأنشطة والاتجاهات المعاصرة في نظرتها الى التدريب وارتباطه بالذكاء (Joseph and John, 2007: 89) وما قبلها وتتركز هذه المقارنات في الأنشطة، والتركيز، المسؤولية، القياس، الاختصاصات، التوجه. ويعكس الجدول (1- الملحق 1) الآتي هذه المقارنات.

ان المتتبع للكتابات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية واتساقاً مع مضامين وأفكار الجدول المذكور أعلاه اهتمامها النظري في معالجة موضوع التدريب، واضعة الأسس التي تبرر دفع اهتمام المنظمات بالتدريب من مستوى القرارات الوظيفية إلى مستوى القرارات الإدارة العليا في ظل فهم استراتيجي، يدرك أن نجاح المنظمات في تلبية حاجات ورغبات العملاء ليكون فيه الذكاء التدريبي أحد المحاور الأساسية في بناء استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية وإدارة العمليات.

ثانيا: الذكاء التدريبي: ثبت من دراسات (Petrides,et.,al., 2004:574) و(Barnes and Hayes, 2005:156) أن من مسببات الفشل في البرامج التدريبية بما تؤثر على الإنتاجية هي من مسؤولية الإدارة العليا، واذا كان الأمر كذلك فمن غير رغبة الإدارة العليا وحماسها وقيادتها لا يمكن ان يكتب لهذا النشاط النجاح (Mayer and salovey,2004: 197-215)، وفي شركة تار بيرن شارك فيها (3000) اختصاصي في مجال الإدارة من عدد من البلدان الاوربية أكدت أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر (صالح، 2010: 10) (Blackledge and Ciarrochi, 2008:12) ويؤدي الذكاء التدريبي دوراً في فك القضايا المعقدة من خلال توفير المعلومات من سوق التعلم والتدريب في تحقيق التفاعل بين العاملين والعالم الخارجي.

يوضح (Skinner, 1992) أن من أسباب انخفاض حصة السوق في الكثير من المنظومات الخدمية الأمريكية يعود الى تركيز اهتمام هذه المنظومات على المفاهيم التقليدية للأساليب المتبعة في التدريب، فضلاً عن النظر الى النتائج في المديات القصيرة لهذه الوظيفة وإغفال المدخل الاستراتيجي العملياتي، ليكون ذلك سبباً أو عائقاً امام التفكير باتباع النماذج العقلية والمهارات الاجتماعية بحيث تحقق حالة التداؤب داخل المجموعة المتدربة اذ تصبح إنجازاتها أكبر من مجموع إنجازات أعضائها على المدى البعيد.

ويعزز هذا الاتجاه بمنهج شركة جنرال موتورز عام (1989) عندما انطلقت من مبدأ مفاده أن اي تغير لا يمكن أن يكون له أثر إلا بعد أن تصبح أنظمة الذكاء المحاكي من أجل توظيفه على الأعمال. كما يمكن القول إن الذكاء يسعى باتجاهاته وتطبيقاته الى محاكاة الذكاء التدريبي فهو يمثل محاولة إيجابية من أجل توظيف قدرات العاملين وقدرات الحاسوب وبرمجياته في المجالات التدريبية.(Locke, 2011: 34-56).

ويتضح ما تقدم أن مهام التدريب باتت باتفاق معظم الكتاب والباحثين والميدانيين مشكلة إدارية عملياتية واستراتيجية تقع في صلب اهتمامات الإدارة العليا عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، ولها الأسبقية في الأهداف العملياتية في إدارة العمليات.

تأسيساً على ما تقدم فإن الاهتمام بالتدريب العملياتي هو الذي قاد مفهوم الذكاء التدريبي ويعد أحد معايير الأداء االعملياتي وسلاحاً تنافسياً يقود إلى مهام إدارة الموارد البشرية استراتيجيا وقد يتقدم في الحقبة القادمة في أهميته الحاسمة وبفعل التطورات التكنولوجية والتقنية والمعلوماتية المعرفية وزيادة مستوى الرفاه الاقتصادي على معايير الأداء الأخرى في العديد من المنظمات الخدمية ان لم يكن في معظمها.

ثالثا: الأهداف العملياتية: حسب (Platts) فإن صياغة الاهداف العملياتية تتحقق من خلال ما وصفه بالعمليات الخمس (**5Ps**). (Slack, et., al., 2007:76).

1. **الغرض (Purpose)**: الوضوح حول الهدف النهائي للمنظمة، والأرجح هنا هو الهدف المتحقق. والفهم المشترك للدوافع والحدود، سعياً لتشخيص السياقات المهمة لتحقيق الأهداف العملياتية مما يبدو انه أمر بالغ الأهمية.
2. **نقطة الدخول (Point of entry)**: ويعني بها التحليل، الصياغة، والتنفيذ. (خطوات التخطيط الاستراتيجي).
3. **العملية (Process):** يجب أن تكون عملية الصياغة واضحة. ومن المهم أن المديرين الذين يشاركون في تجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يفكرون بالأنشطة العملية التي يشاركون فيها. وأن الملاءمة، الاستدامة، المخاطرة، هي عوامل مهمة في نجاح الأهداف وتوفير تغطية شاملة لحل القضايا الحرجة.
4. **إدارة الخدمات العملياتية Operational Servic) (management**: تؤكد أبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، آليات الاتصال وعدد من العوامل الأساسية الأخرى لنجاح إدارة المنظمات الخدمية أنها أبعاد مهمة في قياس استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
5. **المشاركة (Participation)**: ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع النقاط المذكورة أعلاه، وتعني اختيار الموظفين للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية.

وحسب (Porter, 2009: 12) فإن أولويات الأهداف العملياتية يجب أن تركز على القدرات المحدده التي تعطي

للمنظمة حداً تنافسياً يوصف بأنه أولويه تنافسية، وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات تعرف بالتكلفة (Cost)، التسليم(Delivery)، الجودة(Quality)، المرونة (Flexibility).

وقد وجدنا في التركيز على مدخل (Porter)، أهمية تتناسب مع مفاهيم هذه الدراسة لتكون طريقاً في تحقيق تأثير لمجالات الذكاء التدريبي على الأهداف العملياتية. كما وجد الباحث في الوقت نفسه أن من المناسب تسليط الضوء على هذه الأهداف تعريفاً ومفهوماً على النحو الآتي:

1. التكلفة (Cost): إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فإنه من الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين، حتى تفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لاستراتيجية تزويد السوق بالخدمات التي يعجز المنافسون عن تأمينها للسوق (Slack, et., al., 2007:39).

2. التسليم (Delivery): عرّف (Schroeder)، التسليم بأنه "قدرة العمليات على تسليم الخدمات وإيصالها إلى العملاء خلال الزمن المحدد"، (Schroeder, 2004:26). إن تأخر أو سرعة العمليات من الممكن ان يقاس بالزمن بين طلب العميل للخدمات وتلقيه لتلك الخدمة، والسرعة عامل مهم للعملاء تبنى عليها عملية اختيار خدمات المنظمة، وإن سرعة العمليات التحويلية الداخلية للشراء والعمل سوف تؤثر مباشرة في وقت التسليم للعملاء (Porter, 2009:13).

3. الجودة (Quality):الجودة تغطي جودة الخدمات نفسها وجودة العمليات التويلية التي تزود بالخدمات، يمكن قياس الجودة من خلال نموذج تكلفة الجودة Cost Of Quality Model)، حيث إن التكلفة من الممكن أن تصنف على نحو تكلفة تحقيق جودة عالية (تكلفة تأمين الجودة) (The Cost Of Quality Assurance) او تكلفة الجودة المتدنية للخدمات (تكلفة عدم المطابقة مع التوقعات)، والفائدة من الجودة العالية في المنافسة وتشمل زيادة الاعتمادية وتخفض التكلفة وتحسن خدمة العملاء Brown, :(2005: 341).

4. المرونة (Flexibility): المرونة من الممكن أن تعني المقدرة على عرض تنوع واسع من الخدمات للعملاء والمقدرة على تغيير هذه الخدمات بسرعة حسب حاجات العملاء ورغباتهم، والمرونة ضرورية للمنظمة من أجل أن تتكيف لتغيرات حاجات العملاء من خلال نطاق الإنتاج وتنوع الطلب للتغلب على العجز في الخدمات بسبب إعطال المعدات والنقص في المواد، أنواع المرونة تشمل مرونة الخدمة التي هي المقدرة على العمل بسرعة والاستجابة للتغيرات في حاجات العملاء بتصميم خدمات جديدة ومرونة الحجم التي هي المقدرة على الزيادة او النقصان بسرعة للمخرجات للاستجابة للتغير في الطلب.(جبرين، 2010: 87).

رابعا: مجالات "الذكاء التدريبي" ودوره في تحقيق الأهداف العملياتية: لقد تغيرت قواعد العمل، وأصبحت محكومة بمقياس جديد في ظل الاتجاهات الحديثة يأخذ بنظر الاعتبار مستوى الذكاء والخبرة في التدريب، (العطوي، الطائي، 2010: 52) ومن ثَم فهم الأفراد العاملين لذاتهم ولبعضهم بعضاً. لقد ازدادت تطبيقات مقاييس الذكاء وتوسعت واصبحت حقيقة لا مفر منها. (Brackett and Furnham, 2006:26).

اتساقاً مع ما تقدم يدرك العاملون أن مفتاح نجاح العمل يتمثل في هذه المقدرات فهم يبادرون إلى تطويرها ومن ثَم فإن مديري إدارة الموارد البشرية سيبذلون الجهود لتقديم برامج تدريبية تسعى إلى تحسين مقدرات الذكاء للعاملين داخل منظماتهم.

وهكذا، فالدراسة المنهجية لمضمون "التدريب العملياتي" في ظل الاهتمامات المعاصرة تتمحور في اتجاهين، أكدتها دراسة (Murphy and Maratho, 2009: 8)، الاتجاه الأول: يتناول ما يقع تحت مفهوم "الذكاء التدريبي"، بما يمكن توضيحها وفقاً للآتي:

1. تعد إشارة (Packendorff)، - بتأكيده التركيز على التدريب- قاعدة يمكن الانطلاق منها في بناء إدارة كفؤة للموارد البشرية تستهدف تحقيق القدرة العملياتية. (Packendorff, 1998:12).

2. إن هدف دراسة متطلبات واحتياجات إدارة الموارد البشرية من الأيدي العاملة، تتمثل في جوهرها تحديد دراسة

التدريب ضمن مفهوم "البعد العملياتي" المناسبة لكي تتمكن المنظمات من تحسين قدرتها على الإيفاء بالموارد البشرية اللازمة تنافسياً (Staudt, 1997: 2).

أما الاتجاه الثاني، بمضامينه التي تقع تحت مفهوم "العملياتية" فلسفة وتطبيقاً يمكن الإشارة إليها بالآتي:

1. لقد أصبح خطيراً على شركات الأعمال طبقاً ل (Collier) تجاهل تأثير التدريب الشامل النوعي، والارتكاز على فهم متطلبات "الذكاء التدريبي" (Collier, 1994:11)

2. ويتمثل الدليل الآخر عند اختيار النظم المناسبة في "إدارة العمليات" باتجاه تحقيق الاندماج الاجتماعي وتعزيز التفاعل والتماسك من خلال استخدام أخلاقيات نظم الذكاء ونمذجتها في العمل الإداري.

وبعد أن تم توصيف كلا المحورين "الذكاء التدريبي" و"العملياتية" وفقاً لما سبق عرضه، واستجابة لاستكمال الجانب النظري لموضوعنا، نعرض للمفهوم الذي ندفع به "عنواناً وفروضاً" بتسليط الضوء على مضامين العلاقة والتأثير (دور) بين المحورين آنفي الذكر.

يشير (William, 2011:98) الى أن موضوع "العلاقة والتأثير" قد لاقى استحسانا كثيرا من الباحثين في مجال رأس المال الفكري عموماً "وإدارة الموارد البشرية" بخاصة، على الرغم من أن هذا الموضوع ما يزال في مراحله الأولى، خاصة في بحوث الإدارة العملياتية والاستراتيجية وطبقاً لنظرية المناصرة (Espoused Theory) كمدخل يسهم في تطوير "التدريب العملياتي" بمحوريه وآليتهما، لتحقيق الآتي:

1. تسليط - دراسة العلاقة - الضوء على إمكانية تعرف مكونات مدخل إدارة الموارد البشرية عملياتياً ومعرفياً، دراستها ومديات تطبيقها.

2. تحدد - دراسة العلاقة – مجالات ومتغيراتة أصبح لها تأثير على العديد من منظمات الأعمال في بناء استراتيجياتها وتبين علاقة قوة وتأثير بين هذه المتغيرات. لتأتي دراسة (Camillus, 2011: 23) محطة مهمة في هذا الاتجاه بتقديمها عرضاً لمدارس العلاقة والتأثير(الدور) كما يأتي:

1. مدرسة صياغة الاستراتيجية: (Strategy Formulation School)

2. مدرسة تطبيق الاستراتيجية: (Strategy Implementation School)

3.المدرسة التكاملية: (بين الصياغة والتطبيق): Integrated, Formulation Implementation) (School)

4. **مدرسة الخيارات الاستراتيجية:** (Strategic Choice School)

5. المدرسة الكلية البنوية: (Gestalt School)

تعد "مدرسة تطبيق الاستراتيجية" و "المدرسة الكلية البنوية" من المدارس التي ينبغي التعامل معها لانها تتناسب مع مفاهيم نهج الدراسة في "العلاقة والتأثير"؛ اذ تركز المدرسة الأولى في مفاهيمها على العلاقة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومفاتيح العناصر التنظيمية الداخلية للمنظمة خاصة في مجال تطوير وتنمية وتعليم الأفراد العاملين. أما بشأن "المدرسة الكلية البنيوية" فهي تؤكد البنية المتعاملة لظواهر طبيعية أو بيولوجية تؤلف وحدة تنظيمية ذات خصائص لا يمكن استمدادها من الأجزاء، ولكي تعزز المنظمة قدرتها على تحقيق الأهداف العملياتية فلا بد من أن تركز على خصائص الكل. والواقع ان مثل هذا التفكير يقوم على رؤية العلاقات وأن الجميع جزء من نظام واحد، فضلا عن التركيز على الرافعة والتداؤب.

تأتي أهمية هاتين المدرستين بما تطرحه من متغيرات مثلت عملياً ركائز لمفردات اهتمام دراسة موضوع العلاقة ولعل عرض اهتمامات الباحثين في إطار هاتين المدرستين يؤكد ما ذهبت إليه الدراسة.

مما تقدم تبين أن ما كُتب حول "الذكاء التدريبي" ودوره في الأهداف العملياتية لا يزال في طور الاهتمامات النظرية التي يمكن اعتمادها مدخلاً لاقامة دراسات تجريبية تتعامل مع النماذج الفرضية.

ومن الجدير بالإشارة هنا أن اهتمام الباحث بالتأطير النظري لمفهوم الدور استهدف بلورة مدخل جديد يمكن من خلاله تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية المبحوثة عن طريق دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية، وهذا ما يضعنا في مصاف البحوث المعاصرة.

ومن الجدير هنا ان اهتمام الباحث بالتأطير النظري

لمفهوم الذكاء التدريبي استهدف مدخلا جديدا للكيفية التي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف العملياتية قيد الدراسة.

ويحدد (Joseph and) (Dessler,2011:321):, (Mayer,2004:45) (Forgas.,2006:210):, تلك المجالات بنمذجة السلوك، ونوع الخدمة، والتعلم، والابداع.

واشار (Brown, 2005: 822) إلى أن نقاط القوة تمثل القدرة على الفهم لحل مشكلات التفاعل مع الآخرين، بالإفادة من مدخل التفاعل الاجتماعي، واكد أننا بحاجة إلى جرعات متعادلة من أناس أذكياء. على ان للنمذجة العقلية للفرد دوراً في تحديد البرنامج الذكي وجعل من التعلم بالعمل أهمية في صياغة الذكاء التدريبي.

أما (Salovey, 2009:185) فأشار الى الذكاء التدريبي بمجالات القدره على استخدام الطرق التجريبية، ونظم الذكاء الذهني، والاحتياجات التدريبية من الأفراد.

في حين وضعها (Schmidt,2003:9)،: (Cooper and sawaf 2008:19) بالتعلم والاحتياج والهيكلية. اما (Salicru) فحددها بالآتي: اتجاهات التفاعل، والاحتياج التدريبي، والنمذجة، والسلوك، والأنظمة. (Salicru, 2005:5).

وفي هذا السياق، اقترح (Kabat, 2010) ثلاثة مجالات أساسية في دراسة الذكاء التدريبي تتمثل في النمذجة، التعلم بالعمل، والموارد. وعلى هذا الأساس وجد في (Salicru) و (Kabat) إسهاماً لتوحيد الجهود في المنظمة في إطار يشمل جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية فيها، إضافة إلى أن تطبيقه يصلح في مختلف المنظمات الخدمية، مراعين المحددات الموضوعية والذاتية.

مما تقدم من عرض، لم يجد الباحث انموذجاً يتفق عليه الباحثون في تحديد تشكلية مجالات الذكاء التدريبي، إلا اننا حاولنا التركيز على نقاط الاتفاق مستهدفين من ذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الشمولية، مراعين ان مثل هذه الخاصية نظرياً تكتسب أهميتها التطبيقية في معالجتنا الميدانية اللاحقة.وعليه فإن مجالات الذكاء التدريبي المعتمدة هي: "**نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل**" التي ستعرض لها من حيث سماتها وخصائصها ومتغيراتها ومؤشرات قياسها وكما يأتي:

1. **نمذجة السلوك:** تبدد بعض المنظمات مبالغ طائلة سنوياً على برامج التعليم والتدريب للعاملين والمديرين إلا أن تلك البرامج تصبح غير مجدية وغير كافية لأنها تهمل المهارات الحيوية، وقد ثبت ان المشرفين الذين يلتحقون ببرامج تدريبية خاصة بالنمذجة العقلية والذهنية قللوا من إضاعة الوقت بنسبة كبيرة في العمل الخدمي، والمنظمات التي تهتم في دراسة وتحليل ومحاكاة النماذج تبدو أكثر فاعلية لأغراض التدريب وتحسن البصيرة التي تؤدي دوراً مؤثراً فهي تخدم الرابط بين المواقف والأفكار فهو يعزز الإدراك الذاتي (صالح، 2010: 293).

ويعد المنطق الضبابي أحد التطبيقات المهمة للذكاء (نجم،2008:391) والنمذجة في الاعمال، التي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة والاحتمالية تسمح بالضلال الرمادية التي تتطلب الخيارات المتعددة وليس الخيار الثنائي اسود / أبيض. ونمذجة السلوك هي إحدى الأدوات المهمة في الذكاء ونتائجها تتوزع على نحو واسع في المنظمة لتقديم أفكار وتعليقات مناسبة بشأن السلوك بدلاً من التركيز على الجوانب الشخصية.

عادة تكون الطرق الفاعلة والمجربة والملموسة مثل لعب الدور وجلسات المناقشة والمحاكاة افضل من إلقاء المحاضرات او القراءة. فالمحاضرات تزيد الفهم حول موضوع الذكاء التدريبي لكن الطرق التجريبية تكون عادة ضرورية لتغيير السلوك.(نجم، 2008: 391).

من هنا تعد عملية نمذجة السلوك المرغوب أكثر فاعلية في برامج التدريب، فالتدريب يكون غنياً عندما يشجع المدربين ويساعدون المتعلمين في دراسة وتحليل النماذج ومحاكاتها.

2. **التعلم بالعمل:** التعلم إجراء تبديل وتحول في طريقة التفكير والمعالجة، ويكتسب هذا النوع من التعلم أن يكون التدريب في أثناء قيام العاملين بأداء اعمالهم (Murphy and Maratho, 2009: 8) ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلاً مناسباً لهذا النوع من التعلم وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التعلم من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم الارشاد التدريبي في مكان العمل. وفي إطار التدريب الذكي فإنه يمكن اعتماد النمذجة او محاكاة القدوة في سلوكه.

وأهم ما يقود إليه التعلم بأنه لا يمكن أن يتم إلا في سياق

عمل المنظمة ومرتبطاً بتاريخها السابق واللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب) وعواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك، القاسم) (نجم، 2008: 391).

ومن أجل ذلك فالتعلم عملية تنقيح الأفكار فهو يشجع على التعلم الإيجابي (ادخال أفكار جديدة) والابتعاد عن التعلم السلبي (البقاء على القديم) وإذا ما تحقق ذلك يجب على المنظمة ان تؤكد مبدأ هرمية التعلم من التعلم السطحي (الاستذكار والحقائق، الاجراءات) إلى التعلم العميق (الآراء، المقترحات، السلوكيات).

3. الاحتياجات التدريبية: في ضوء الأهمية برز اتجاهان مختلفان للاحتياجات التدريبية في مجالات الذكاء التدريبي يعتمدان على وجهة النظر المتبعة، الاولى، تمثل وجهة نظر تعود الى تركيز اهتمام المنظمات والباحثين على أن الاحتياجات التدريبية من العاملين من حيث العدد والمهارات ككل. أما التوجه الآخر، فتبرز أهميته ضمن رؤيا تتجه نحو تبني توسيع قاعدة المعلوماتية والمعرفية باعتبارها ضرورة مما برر رأي المشككين حول العلاقة بين هذا المتغير كأحد المقاييس المهمة للذكاء التدريبي، (Johns, 2004: 23).

4. التفاعل: أوضح (Ciarrochi, et, al,. 2009) مفهوم التفاعل بين العاملين على أساس واسع، حيث أوجزها بأنها تشكل إطارين، أولهما التعاون، وهذا يشمل حقوقهم في تسليم المعلومات وتقديم الشورة والمقترحات والحق في المصارحة والاعتراض. أما التوجه الثاني فهو الحوار (المحادثه) المشاركة في اتخاذ القرارات.

فالتفاعل يعزز تماسك الجماعة وروح الفريق عندما يكون مضمونه موجهاً نحو وضع الأهداف والخطط التي تحقق للعميل أفضل خدمة وتوسع مدركاته والعمل كناصح بالثقة.

وهكذا فإن ما تمكننا من عرضه سابقاً لحصر مجالات الذكاء التدريبي ومحاولة اكتشاف دورها في تحقيق الأهداف العملياتية قد لايصل الى الحد الجامع المانع، إلا ان ما أُنجز من اجتهادات الباحثين وما استنتجناه استنباطاً او استقراء يبقى من وجهة نظرنا عرضاً نظرياً محضاً يكتسب مصداقيته في المعالجة التطبيقية اللاحقة.

خامسا:علاقة الأهداف الذكية بالأهداف العملياتية: أشار بعض الباحثين والمختصين (Slack, et., al., 2007) (Brown, 2005):,، الى طبيعة العلاقة والتأثير بين مجالات الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية، وأهمية إدراك الإدارة للقدرات المحتملة في الأهداف الذكية على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافه العملياتية. إن العمليات جزء من المفهوم الاستراتيجي الذي يحقق التواصل بين قوى وموارد المنظمة وبين فرصها في السوق، كل استراتيجية تخلق مهاماً محددة، وقدرة إدارة العمليات على الاستجابة لهذه المهام هو المقياس لنجاحها. ويرى: (Brown, , Dessler, 2011:101) (2005:)، أن حصول المنظمة على مزايا تنافسية من خلال تحسين أداء الأهداف الذكية يتطلب استجابة ذات طبيعة إستراتيجية في مستوى العمليات، وأن الذكاء التدريبي يجب أن يكون على شكل أنماط من المجالات التي تضمن التوافق بين الأهداف الذكية والأهداف العملياتية. وهذا يقتضي أن يطور الذكاء التدريبي مجالاته حول الأهداف الذكية والإمكانات التي تجعل منها علاقة و مفاعلة مؤثرة في المنظمة، مما يقتضي الإهتمام بالآتي:

1. تحديد وترتيب الأهداف الذكية SMART الآتية: التحديد الواضح للأهداف S (Specifc)، أهداف قابلة للقياس M (Measurable) A.(Attainable)، وملاءمة R (Relevant)، ومجدولة لوقت محدد T (Time Bound)

2. التركيز على المهام التي تقوي من القدرات المميزة للذكاء التدريبي، التي تستجيب للأهداف الذكية حسب اسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين المجالات الرئيسة للذكاء التدريبي للمنظمة التي تشدد على أسبقية الملاءمة ويفترض أن تركز قراراتها في مجالات المهارات البشرية العالية، والتعلم الايجابي، والشبكات الذكية.

وهكذا تتضح العلاقة والتأثير بين الذكاء التدريبي ودورهما في الأهداف العملياتية للمنظمة الخدمية، وأهمية تحديد العلاقة وتنظيمها بين المجالات المميزة للأهداف الذكية واسبقياتها التنافسية، والعمل على تطوير مجالات الذكاء التدريبية التي تساعد في كشف إمكانات الاهداف الذكية وتوجيه المجالات التدريب الذكية بما يضمن إنجاز الأهداف الذكية التي تدعم دورها في تحقيق الأهداف العملياتية. والباحث بدوره يقترح

طبيعة العلاقة بين التدريب ومجالات الذكاء التدريبي وطبيعة الأهداف الذكية ودورها في تحقيق الأهداف العملياتية على النحو الذي يطرحه الجدول (1).

جدول رقم (1)
علاقة الذكاء التدريبي و الأهداف الذكية ودورها في تحقيق الأهداف العملياتية

	متغيرات النظام التدريبي	مجالات الذكاء التدريبي	الأهداف الذكية حسب اسبقياتها	الأهداف العملياتية
.1	- تصميم البرامج. - المعدات والطرق. - النماذج الذهنية والعقلية -تقليل تكلفة في المجالات الفنية.	نمذجة السلوك	التحديد ووضوح الهدف، مع الاحتفاظ بالأهداف الذكية الأخرى.	التكلفة
.2	- معايير التقييم. - التخطيط المجدول للتدريب. - تقييم الفاعلية. - تصميم عملية التدريب.	التعلم بالعمل	التشديد على قياس الهدف، مع الاحتفاظ بالأهداف الأخرى	الجودة
.3	- ادارة البرامج التدريبية. - التحديد للاحتياجات. - المعلوماتية. - نظم بحوث العمليات.	الاحتياجات التدريبية	مجدولة لوقت محدد	الجوده التسليم
.4	- التأثير - الفاعلية - التحفيز	التفاعل	كل الأهداف مع الاهتمام بأسبقيتها	الجودة، التسليم، المرونة

المصدر: اعداد الباحث.

لقد وجد الباحث في كل من المداخل التي طرحت سابقاً بما تطرحه من أراء مثلث عملياً ركائز لمفردات اهتمام دراستنا بموضوع العلاقة والتأثير (الدور) ولعل عرض اهتمامات الباحثين في إطار العلاقة بين الأهداف الذكية والذكاء التدريبي يؤكد ما ذهبنا اليه في أنموذج الدراسة.

سادسا:الدراسات السابقة: حاول الباحث التصدي إلى بعض الدراسات العربية ذات الصلة أو علاقة مباشرة أو غير مباشرة فلم يعثر على مثل هذه الدراسات مما جعله ان يركز على بعض الدراسات الأجنبية حسب الآتي:

1. **دراسة (Ciarrochi, 2009): بعنوان" دور البيئة في استراتيجية الموارد البشرية"** تطرقت هذه الدراسة باضافة الى البيئة، اثر المهارات، والقدرة في العمل كفرق، فإنه طبقاً للنتائج التي توصلت اليها تعد الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي في بيئة المنظمة الداخلية، وهو يزيد من فرص نجاحها.

2. **دراسة(Suda, 2007)** : **بعنوان "استراتيجيات التدريب و قرارات العمليات".** بين الباحث في هذه الدراسة أنه

نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيره بسرعة وتحديات مالية دولية، فإن الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل وطرق وأساليب ذكية من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة و توفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل ان تتفوق المنظمات في إدارة مشاريعها، فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات تدريبية ملائمة تتعلق بالموضوعات المهمة الآتية: مفاهيم وأهمية القرارات والأهداف العملياتية، خطة المشروع، السلوك، التنظيم والتفاعل، الدعم المنظمي، أساليب بحوث العمليات في الإدارة، انظمة الفرق، دورة حياة المشروع، والتعليم والنتائج.

3. دراسة(Schroeder, 2004) : **"علاقة الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الموارد البشرية في القدرات المميزة للعمليات"**. يعتمد أنموذج الدراسة مدخلاً من الأعلى الى الأدنى الذي طوره(Joseph, 2000) ، من خلال التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة. حددت الدراسة أهداف العمليات (التكلفة، المرونه، الجودة، التسليم) ورتبت أسبقيتها في ضوء توجهات الاستراتيجيات على مستوى المشروع وقدرته المميزه للعمليات، فقد توصلت الدراسة الى أن الجودة من أكثر الأسبقيات إحراجاً على أنها سلاح تنافسي يؤثر في عملية التفاعل.

4. وحسب(Schmidt, 2003) : **في دراسته بعنوان " تصنيفات أهم متغيرات التفوق أو الامتياز التدريبي"**. بين أن أهم هذه المتغيرات هي :البيئة، النمذجة، الفرق، التفاعل، ثقة وثبات الأهداف الرائعة، نظم الإدارة ونظرية المباراة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود. اعتمدت الدراسة على مجالات: البيئة، السياسة والتعلم، وتوافر الموارد، إلا أنها لم تتبن فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً.

5. دراسة (Der Merwe, 2001) بعنوان: "تطوير الأعمال التدريبية :التكامل الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، العمليات والأهداف". يهدف هذا البحث، الى تحليل عمليات الإدارة في ظل التقنيات الحديثة في التدريب، وإدارة المشروعات في محاولة للعثور على التطبيق المتكامل، من حيث الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات، من أجل تسهيل تطوير الأعمال التجارية. وبين ان النظرة العقلانية لتطوير الأعمال يفترض أن يتحقق من خلال النظرية التي تعرف "الطريقة الفضلى والأحسن" للقيام بهذه الأمور، وترتكز هذه النظرية على اربعة أركان هي: أقسام العمليات، التدريب من وجهة نظر الكلية، والهيكل، ونطاق المراقبة، حيث إن تطوير الأعمال يؤكد التركيز على الاستراتيجية التي تهدف الى رضا الزبائن، والعمليات التي تقود الى الفاعلية في الأهداف، والإدارة بالأهداف.

6. دراسة:(Bamberger, 1989) : **بعنوان العلاقة بين متغيرات البيئة ومجالات استراتيجية" إدارة الموارد البشرية"**. طرحت الدراسة أنموذج عمل وإطار لتطوير الإستراتيجية التي تحدد المركز التنافسي للمشروع الصناعي، من خلال المزايا والأنشطة الوظيفيه في التدريب التي تتوافق معها عن طريق خمسة مجاميع من المتغيرات (خصائص البيئة خصوصاً الصناعية، والسوق، والامكانات الداخلية، الاهداف، القيم الشخصية، استراتيجيات سوق المنتج)، ويستفاد من النموذج في توضيح العلاقة بين متغيرات البيئة ومجالات استراتيجيات إدارة الموارد ومن ضمنها التدريب بما يمكن من تحديد ومن تحسين قدرة المنظمة وإدارتها على تحقيق مزايا تنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: شكلت الدراسة الحالية إضافة جديدة إذ تتسم بأهمية خاصة الى حد ما باعتبارها من الدراسات الرائدة التي استهدفت بلورة مدخل جديد للكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية قيد الدراسة عن طريق دور الذكاء التدريبي.

مما تقدم ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لم يجد الباحث أنموذجاً يحدد مجالات الذكاء التدريبي بل لم تتناول الدراسات السابقة هذا المدخل من قبل، وانما ما تطرقت اليه بالإشارة الى بعض المتغيرات او المفاهيم ذات العلاقة، وحاول الباحث الإفاده منها دعما لهذه الدراسة، فهي دراسة جمعت بفعل "نظرية المناصرة" بين حقلين من حقول العلوم الإدارية، الأول، حقل إدارة الموارد البشرية كمدخل عملياتي، والثاني، الأهداف العملياتية التي تستند الى حقل إدارة العمليات. ويعد مثل هذا التصور منسجماً مع مبدأ المزاوجة بين الحقلين الذي

اكتسب أهميته التطبيقية في المعالجة الميدانية استنادا الى مفهوم "النظرية في أثناء التطبيق".

تقدمت هذه الدراسة بطرح أنموذج بنيت متغيراته وفق مجالات لم تتناولها الدراسات السابقة من قبل. بالإضافة الى أن ما يميز هذه الدراسة استخدام آلية المفاعلة ولأول مرة تطرح هذه الطريقة في المنهج البحثي حسب علم الباحث حيث أجريت عملية المفاعلة بين مجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية من أجل تحديد أسبقية الهدف الذكي في تعزيز القوة التأثيرية لكل مجال في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.

وتطرقت هذه الدراسة إلى نقطة في غاية الأهمية أرادت منها تحديد التتابع التأثيري لمجالات الذكاء التدريبي على الأهداف العملياتية كما أوضحتها مشكلة الدراسة باتجاه اليمين الى الشمال وليس العكس، وهذه ميزة أخرى تمت الاشارة إليها وتثبيتها في منهجية الدراسة. اذ بالأمكان اعتماد الاهداف العملياتية متغيراً مستقلاً بدلاً من ان يكون تابعاً. وطبقاً لذلك بحثت هذه الدراسة ولأول مرة عن أساليب تحليلية لا تفرق بين المتغيرات سواء أكانت مستقلة أم تابعة بهدف الاجابة عن استفسارات المهتمين في العلوم الإدارية وتحديد مدى التوافق والترابط بين مجاميع المتغيرات المختلفة مما حسمت الإشكالات الخاصة في الدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، والبحث عن أساليب تعطي أكثر دقة في التحليل وتحديداً انسب تقديراً خاصة في حقل إدارة العمليات، وهكذا يأتي استخدام أسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغارتمي ليحقق هذه النتائج في المزاوجه بين الخبرة الإدارية والاختبارات الإحصائية.

المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة

اولا: مشكلة الدراسة وأسئلتها: تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارته بالعلاقة مع استراتيجيات ومنها استراتيجيات الموارد البشرية (Miller,2009:144)،

ان مواجهة الصعوبات وحل مشكلات إدارة الموارد البشرية فرضت على هذه الإدارة البحث عن دور جديد للعمليات، حيث أشارت الدراسات الى النتائج الإيجابية نتيجة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية وفقاً للدور الجديد والمدخل إليها على نحو عام وإلى التدريب على نحو خاص. ويرتكز هذا الدور على شكل التفاعل بين الموارد البشرية واستراتيجياتها. ويتضح ان مشكلة التدريب وتحديد طبيعة الأهداف العملياتية والذكية واولوياتها على مستوى المنظمة، وطريقة معالجة المشكلات الواسعة والمعقدة للمنظمات، كل ذلك أثار اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، وما تزال تفتح آفاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المنظمات الخدمية عموماً والمصارف التجارية خصوصاً في الأردن وانعكاس هذا الدور الثانوي على الأداء المصرفي.

مما سبق تكتسب مشكلة البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وتشكل في أطرها النظرية وأبعادها التطبيقية إسهامات جديدة في جوانب الفكر الإداري، ما تزال جديدة على المستوى العالمي وما تزال المكتبة الأردنية والعربية بحاجة اليها.

تحاول الدراسة عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل تمثل متغيرات (نمذجة السلوك، الاحتياجات التدريبية، التعلم بالعمل، التفاعل) مجالات الذكاء التدريبي؟
2. هل تدرك المصارف التجارية الأهمية النسبية لمؤشرات الأهداف العملياتية؟
3. هل هناك قوة علاقة وتأثير (دور) للذكاء التدريبي في مجالاته الأربعة (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل) في الأهداف العملياتية؟

وتنبثق عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:

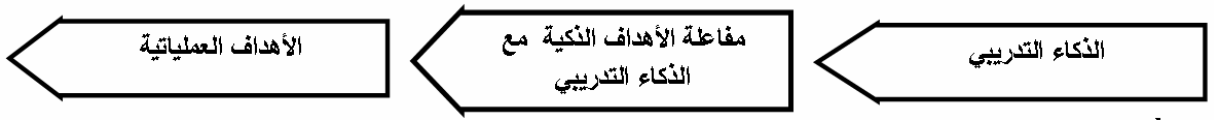
أ. هل هناك دور لنمذجة السلوك في الأهداف العملياتية؟

ب. هل هناك دور للاحتياجات التدريبية في الأهداف العملياتية؟

ج. هل هناك دور للتفاعل في الأهداف العملياتية؟

د. هل هناك دور للتعلم بالعمل في الأهداف العملياتية؟

وقد تحددت مشكلة الدراسة بالتأثير التتابعي بين المجالات الرئيسة (الذكاء التدريبي، الأهداف العملياتية) وباتجاه واحد كما في النموذج.



وبما أن البحث يهتم أساساً بمعرفة مستوى علاقة الذكاء التدريبي وتأثيرها في الأهداف العملياتية لذا تم استبعاد العلاقات الأخرى التي لا تتفق واتجاه البحث.

ثانيا: أهمية الدراسة: اكتسب موضوع التدريب العملياتي في الدول الصناعية أهمية محدوده على مدى العقود الماضية انعكس بوضوح على حجم ما قدموه ذوو الاختصاص من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك الى واقع عمل تلك الشركات عملياً. (Miller, 2009: 143).

ويعتقد الباحث بأن الأمر في الدول النامية ومنها الأردن مايزال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح عن المدخل المعاصر لمفهوم التدريب العملياتي ومجالاته ومتغيراته ودورهما وحاجة المصارف التجارية.

تأسيساً على ماسبق تأتي هذه الدراسة محاولة طرح فهم جديد في تشكيلة التدريب بالمعرفة العملياتية كعملية تفاعل ذات توجهات، تؤكد ما يمكن أن تحدثه العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية على نحو عام والتدريب وحقل إدارة العمليات وأهدافها على نحو خاص، ولنهما يشكلان العنوان المشترك والذي يجمع بينهما، "هو إدارة الموارد البشرية العملياتية" (Boisot, 1995: 13). **تتحدد أهمية الدراسة بالآتي:**

1. الكشف عن دور الذكاء التدريبي في تعزيز/ تحسين إدارة كفؤة للأهداف العملياتية في مستوى المصارف التجارية الأردنية وذلك عن طريق علاقة الذكاء التدريبي (من خلال مجالاتها الاربعة)، والاهداف الذكية وتأثيرها في الأهداف العملياتية المحددة ب (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة)، وتنظيم العلاقة حسب أسبقية قوة التأثير بين مجالات الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية ذات العلاقة.
2. معرفة قوة تأثير الذكاء التدريبي (ومجالاتها الاربعة)، والأهداف الذكية، في مستوى المصارف من خلال تحديد مستوى العلاقة والتأثير على الأهداف العملياتية.
3. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث لدور الذكاء التدريبي في المصارف التجارية الاردنية.
4. توجيه اهتمام الإدارة الأردنية الى أهمية استخدام المداخل العملياتية، الأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها الأهداف العملياتية.

ولافتقار المكتبة العربية على نحو عام والأردنية على نحو خاص إلى الدراسات الميدانية المعمقة في هذا المجال، فإن أهمية الدراسة تكمن في إسهامها في نقل تلك المعالم متمثلة في مجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية والأهداف العملياتية إلى الميدان التجريبي لعينة من المصارف التجارية الأردنية.

ثالثا: أهداف الدراسة: بناء على ما تقدم يمكن أن نبين أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف إلى اتجاهات الإدارات العليا في المصارف التجارية بشأن الذكاء التدريبي والأهداف الذكية ومدى إمكانية تفاعلها ودعمها في عملية التطبيق للدور الذي تؤديه هذه المجالات في تحقيق الأهداف العملياتية.
2. تحليل مستوى الذكاء التدريبي المتمثل في مجالاته (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) لبلورة مفهوم يمكّن المصارف التجارية التعامل معه، وتباين الأهمية النسبية لكل مجال مقارنة بالمجالات الأخرى ضمن التوليفة الواحدة للمصارف قيد الدراسة من أجل تحقيق الأهداف العملياتية.
4. تحليل مؤشرات الأهداف العملياتية المتمثلة في متغيرات (الكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة).
5. اختبار دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في المصارف التجارية.

رابعا: فرضيات الدراسة وعناصرها

ولتحقيق هدف الدراسة ونموذجها وطبقاً للأسئلة التي تضمنتها مشكلة الدراسة، فقد تم اعتماد الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى: تتمثل متغيرات الذكاء التدريبي وبدلالة إحصائية معنوية ايجابية في متغيرات (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) في المصارف التجارية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يدرك المديرون- وبدلالة- إحصائية معنوية إيجابية للأهمية النسبية لمؤشرات الأهداف العملياتية في المصارف التجارية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي وهي ذو دلالة إحصائية للذكاء التدريبي في مجالاته الأربعة (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) لتحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة:

1. توجد علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال "نمذجة السلوك" في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.
2. توجد علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال "التعلم بالعمل" تحقيق في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.
3. توجد علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال "الاحتياجات التدريبية" في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.
4. توجد علاقة قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لمجال "التفاعل" في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.

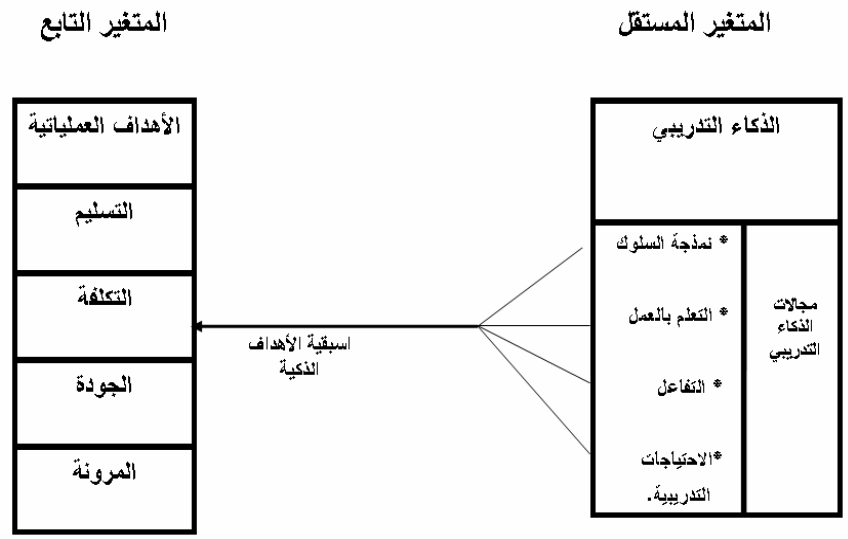
خامسا: أنموذج الدراسة: إن دراسة متغيرات البحث الأساسية والرئيسة المتبلورة في الشكل(1) التي تمثلت في متغيرات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية، والأهداف العملياتية، تتطلب إقامة أنموذج يعكس إمكانية دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في المصارف التجارية الأردنية، وتم تحديد خصائصه من الأفكار والتصورات التي عرضتها الجوانب النظرية من البحث والمداخل والنماذج التي تناولت من وجهات نظر متعدده في الذكاء التدريبي وعلاقتها مع الأهداف العملياتية.

أ. يهدف الأنموذج الى معرفة دور الذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية الأردنيه من خلال مستوى التأثير بين مجالات الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية.

ب. يحدد الأنموذج دور (التأثير والعلاقة) التي يحدثه الذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية ويسكن التأثيرات الأخرى تأثيرات الأهداف العملياتية في الذكاء التدريبي، تاركاً الموضوع الى دراسات أخرى.

ج. يعرض الأنموذج الذكاء التدريبي المجالات الرئيسة الآتية: (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل)، تشكل بتوجهاتها العملياتية البعد الإستراتيجي لمفهوم التدريب الذي يشكل جانباً مهماً في صياغة الاهداف الذكية وترتيبها حسب الأسبقية.

د. يسلك الأنموذج في تشغيله طريقة العلاقات التتابعية بين المجاميع الرئيسة للمتغيرات فهو يقيس امتداد مستوى علاقة مجالات الذكاء التدريبي لتحديد أسبقية الأهداف الذكية، بعدها يعرض النموذج مستوى علاقة مجالات الذكاء التدريبي وتأثيرها في الأهداف العملياتية كلاً على انفراد لمعرفة أي من المجالات الاربعة تأثيره أقوى بالنسبة للأهداف العملياتية.



شكل (1): انموذج الدراسة

سادسا: محددات الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في ما يأتي:

1. **الحدود المكانية**: تقتصر هذه الدراسة على المصارف التجارية الأردنية
2. **الحدود البشرية:** الأفراد في مستوى الإدارة العليا والمديرون في إدارات الإدارة وأقسامها، منها إدارة الموارد البشرية والفنية مثل تكنولوجية المعلومات نظم المعلومات ووحدات الحاسوب.

3. اخذت الدراسة في الاعتبارالاستجابات اللفظية اذ استخدم الباحث مصطلح الذكاء التدريبي بدلاً عن التدريب الذكي كما جاءت ترجمته في عنوان الرسالة ويعود ذلك إلى انسجامه على نحو افضل في اللفظ عنواناً.

المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات

اولا: منهجية الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الرئيسة والفرعية التي يستند اليها أنموذج البحث وفرضياته المستخلصة منه، حيث اشتمل على (8) متغيرات رئيسة تم تعريفها وقياسها من خلال (43) فقرة تضمنتها استمارة الاستبانة، توزعت المتغيرات على مجالين رئيسين هما (مجال الذكاء التدريبي والاهداف الذكية، ومجال الأهداف العملياتية). ويرتكز المجال الاول على بعدين رئيسين هما البعد الاستراتيجي للتدريب المتمثل في الاهداف الذكية ونعني بها لأغراض الدراسة فقط " اهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ومجدولة"، وترتيبها وفقا لأسبقيات في المصارف الأردنية.

وهكذا تأتي هذه الدراسة بالغة الأهمية تتهيأ عندها لقياس دور الذكاء التدريبي (من خلال مجالاته الأربعة)، والأهداف الذكية وتأثيرها في الأهداف العملياتية المحددة ب (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة). ومن الجدير بالذكر هنا أن اهتمام الدراسة بالأهداف الذكية هو مسعى منهجي جديد اخذ موقعا في أنموذج الدراسة نوعه "متغير، مستقل/ تابع" هدفه تنظيم العلاقة حسب الأسبقية (القوة والتأثير) بين مجالات الذكاء التدريبي "المتغير المستقل" والأهداف العملياتية ذات العلاقة" المتغير التابع".

وتم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة دور المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومن ثَم فهي دراسة وصفية لمعرفة طبيعة ومستوى دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية لمجتمع الدراسة وإن قياس الدور يكون من خلال قوة العلاقة والتأثير، هذا فضلاً عن استخدام المنهج الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة: اختيرت المصارف التجارية العاملة في الاردن مجتمعاً للبحث ويوضح الجدول(2-ملحق1) توزيع مصارف العينة على اساس سنة التاسيس وعدد الفروع والمكاتب، وهنالك العديد من المبررات التي دفعت الباحث إلى اختيارها دون غيرها مكاناً لاختبار فرضيات البحث أبرزها ما يأتي: الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية ذات أهمية استراتيجية، ولأنها من المنظمات كبيرة الحجم وذات العمل التنظيمي الطويل فهذا يعني تمتعها بخاصية الاستقرار والثبات كالمصرف العربي والمصرف الإسلامي.

ثالثا: عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية للبحث من المديرين ممن يمتلكون معلومات واهتمامات في استراتيجيات الموارد البشرية، بما يحقق الهدف من طرح أفكار الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية من منطلق مضامين الاستراتيجية (بأنها من مسؤولية مديري الأقسام والوحدات الإدارية جميعهم). وقد بلغ عدد أفراد العينة من المديرين (90) مديراً موزعين على (16) مصرفاً من اصل (22) مصرفاً يعمل في الاردن. ووفق هذا التصور فقد شملت العينة المديرين في المصارف التجارية موقع الدراسة في العاصمة عمان فقط، والجدول (3- ملحق 1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من كل مصرف. وأهم السمات والخصائص المميزة للعينة هي ما يوضحها الجدول (2) ويظهر فيه أن نسبة الذكور من المديرين هي أكبر، حيث تمثلت بالنسبة المئوية (60.3%)، وكذلك أن نسبة الذكور المتزوجين هي أكثر بكثير من نسبة الإناث حيث بلغت (41.5%) مقابل (13.5%) للإناث.

جدول رقم (2)
وصف شامل لعينة البحث

الجنس والحالة الاجتماعية				التحصيل العلمي				الفئة العمرية			مدة الخدمة بالمنصب				مدة الخدمة بالمصرف			
ذكر		انثى		دبلوم واقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	35-25	45-35	اكثر من 45	5-1	10-6	15-11	اكثر من 16	5-1	10-6	15-11	اكثر من 16
متزوج	اعزب	متزوج	اعزب															
46	21	15	8	17	46	15	12	25	45	20	40	25	18	7	25	35	23	7

وبخصوص التحصيل العلمي الدراسي فظهر أن النسبة (100%)، وبشأن الفئات العمرية فقد ظهر للباحث أن مايقارب أكثر من نصف عينة البحث من المديرين تقع أعمارهم من الفئات العمرية التي تتراوح من (25 - 45)، يتوزعون بواقع (25%) منهم للفئة العمرية (25-35) و (20%) ضمن الفئة العمرية (اكثر من 45).

تعد سنوات الخدمة أحد المؤشرات الفردية لتراكم واكتساب الخبرة والتخصص، خاصة بالنسبة للمديرين، حيث اتضح أن النسبة العظمى من عينة البحث لديهم خبرة تزيد على (5 سنوات) سنة.

رابعا: مصادر جمع البيانات والمعلومات: تستخدم العديد من الأدوات والوسائل في البحوث والدراسات العلمية ذات الطابع الميداني للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة. واعتمد الباحث في تناوله الجانب النظري على المصادر المكتوبة التي تمثلت في المراجع والأدبيات الأجنبية (كتب، ودوريات،وتقارير) التي لها اهتمام بارز في موضوع ذات الصلة بالذكاء التدريبي والأهداف الذكية والاهداف العملياتية.

وقد اختار الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب العملي المصادر الرسمية والمقابلات الشخصية.

خامسا: أداة الدراسة: لم يجد الباحث مقياساً جاهزاً لقياس دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية وذلك لحداثة الاهتمام بهذا الجانب. لقد قام الباحث باستنباط المتغيرات الأساسية الرئيسة وتحديدها في ضوء ما تم التطرق إليه في المباحث النظرية، وقد احتوت الاستبانة (ملحق رقم 3) على مجموعتين من الأسئلة إضافة الى المصطلحات الإجرائية وتعليمات الإجابة عن الأسئلة وشملت الأولى على (12) سؤالاً يتعلق بالمعلومات والخلفية عن المبحوثين وهي: (اسم المصرف، والقسم الاداري، والمركز الاداري، والتحصيل العلمي، والتخصص المهني، والمسمى الوظيفي، والجنس، والعمر والحالة الاجتماعية، مدة الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة في المجموعة، مدة الخبرة السابقة). أما المجموعة الثانية من الاستبانة فهي خاصة بالأسئلة التي تتعلق بقياس الذكاء التدريبي، الأهداف الذكية، الأهداف العملياتية، وضمت (43) سؤالاً تمثل عناصر تتصل بالمتغيرات المنشودة دراستها مستفيدين من مقياس ليكرت ذي الترتيب الخماسي والنقاط حيث خصص لكل خيار نقطه، ويعطي الباحث لاستجابة المبحوثين درجات (1، 2، 3، 4، 5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة لاتجاه (اتفق تماماً، اتفق،غير متأكد، لا اتفق،لا اتفق إطلاقاً) ويوضح الجدول (4- ملحق 1) العناصر المتعلقة بالمجموعة الثانية من استمارة الاستبانة مبوبة، حسب متغيراتها الاساسية ومجالاتها.

توزيع الاستبانة واختبارلتها: تم توزيع الاستبانة عل عينة الدراسة بناء على قبول مجتمع الدراسة. ومما يجدر ذكره أن عملية توزيع واسترجاع الاستمارات قد استغرقت شهراً واحداً، وكان عدد الاستبانات الموزعة(100)، بينما بلغ عدد الاستبانات المستردة(93) استبانة، وقد تم استبعاد ثلاث استمارات لعدم

صلاحيتها للتحليل الاحصائي، ومن ثّم أصبح عدد الاستبانات التي تم اعتمادها(90) استبانة وهذا ما تم توضيحه سابقا. وقد قام الباحث بزيارات متكررة للمصارف التجارية الاردنية التي تمثل عينة الدراسة، وتوزيع الاستبانات على وحدة المعاينة في تلك المصارف ومن ثم القيام باستلامها شخصياً واستكمالا لمتطلبات الاستبانة تمت مراعاة الشروط عبر ما توضحه الفقرات الآتية:

1. **الموضوعية:** أي عدم التدخل والتأثير في إجابات أفراد العينة.

2. **الصدق:** تم تصميم استمارة الاستبانة عبر جهد خاص قام به الباحث على العديد من المقاييس والمؤشرات المعروفة للوصول الى نتائج مرضية لتحقيق أهداف البحث وفرضياته، فبعض العناصر تم وصفها إعتماداً على مؤشرات أبرزها الباحثين بخصوص المتغيرات التي تقيسها هذه العناصر وخاصة تلك المتغيرات التي صعب عليه أن يعثر على مقياس جاهز وبعضهم الآخر من العناصر استند الباحث فيها على مقاييس جاهزة ومن ثّم المفاعلة بين العناصر وتلك، تم بناء إطارها الجديد لتلائم مضامينه مع متطلبات البحث. ويوضح الجدول (3) أبرز المقاييس والمؤشرات التي قاست المتغيرات مبوبة على أساس مصادرها العلمية.

وبعد أن تم إعداد فقرات الاستبانة وتصنيفها، قام الباحث بعرضها على عدد من الخبراء الاختصاصيين في المجالات الإدارية كما يوضحه الملحق (2)، وبذلك تم تحقيق الصدق الظاهري.

3. **الثبات:** تم استخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار:(Test and re-Test)، باستخدام أسلوب بيرسون، أي حساب معامل الارتباط للدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في المرة الأولى ونتائج القياس في المرة الثانية وقد وجد معامل الثبات إذ تبين أنه كان بمستوى (0.82) وأنه معنوي عند مستوى دلالة (0.01).أما أسلوب مقياس الفا للاتساق الداخلي: ولأجل استخراج ثبات آخر للقياس الحالي ومعرفة معامل الاتساق الداخلي فقد تم استخراج قيمة الثبات حيث بلغت (0.89) وأعيد اختبار ألفا للمتغيرات والعناصر الأكثر أهمية في التأثير التي أفرزها التحليل القويم بدرجه حرية (0.91) مما يعزز درجة الاعتمادية المقياس.

جدول رقم (3)

المقاييس والمؤشرات في تقييم استبانة الدراسة.

	المتغير المبحوث	المقاييس والمؤشرات
.1	نمذجة السلوك	مفاهيم ومؤشرات:(Josep and John, 209) :2007 مقاييس:(Barnes and Hayes,2005:123) مفاهيم ومؤشرات (نجم، 2008: 391)
.2	التعلم بالعمل	مفاهيم ومؤشرات: (Murphy and Maratho, 2009:8). مفاهيم: (نجم، 2008: 244)
.3	الاحتياجات التدريبية	مفاهيم ومؤشرات: (Johns, 2004:23) مقاييس: (Barnes and Hayes, 2005:123)
.4	التفاعل	مفاهيم ومؤشرات: (Ciarrochi, 2009).

	المتغير المبحوث	المقاييس والمؤشرات
.5	الأهداف الذكية (محدده وواضحة،قابلة للقياس، ملائمة، واقعية قابلة التحقيق، مجدوله لوقت محدد)	مفاهيم ومؤشرات: (Slack, et., al., 2007: 5). مقاييس: (Dessler, 2011: 101). إستبانة: (Brown, 2005).
.6	الجودة	مقاييس:(Rosenberger,1998: 88). مفاهيم ومؤشرات(Schroeder,1990:30) :
.7	التكلفة	مفاهيم ومؤشرات:(جبرين، 2011: 48)
.8	التسليم	مفاهيم ومؤشرات: (Andersen, et., al., 2006). إستبانة:(Gudnason, 1984: 552) مقاييس: (Lewise, 2007: 31).
.9	المرونة	مفاهيم ومؤشرات:(Russell, et. al. 2000:42) مقاييس: (Porter, 2009: 12). إستبانة:(Dunham, 2010: 3)

سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

لقد ارتأى الباحث استخدام أسلوبين هما: أسلوب التحليل القويم: (Canonical Analysis). وتحليل التوافق متعدد الاتجاهات: (Multidimensional Contingency Tables)، باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي(Log-Liner Model).

وبالنظر الى اهمية هذين الأسلوبين واستخدامهما على نحو ضيق من قبل المحللين في العلوم الإدارية في الدول النامية عامةً والاردن خاصةً (حسب علم الباحث) وجد من المناسب تسليط الضوء على المضامين النظرية لهذين الأسلوبين وعلى نحو مركز وعلى الوجه الآتي:

1. التحليل القويم (Canonical Analysis): على الرغم من أن التحليل القويم كطريقة إحصائية لا تفرق بين نوعية المتغيرات لكونها تابعة أو مستقلة، فإنها تعد من الطرق المناسبة لتقدير طبيعة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات. وان هذه الطريقة تطبق في المسائل التي يراد فيها ايجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات التي تمتلك أعلى قيمة ارتباطية مع توافق خطي للمجموعة الثانية من المتغيرات (Liebman,1989:163-164).

ان كل تركيبة خطية تعرف بالمتغير القويم (Canonical Variate)، وتعرف كل تركيبة خطية عن الأخرى بوساطة الأوزان المعطاة الى المتغيرات في المجموعة، والارتباط بين أزواج المتغيرات القويمة يدعم الارتباط القويم.(جبرين، 2010: 287). ويعد الارتباط المتعدد حالة خاصة من الارتباط القويم. إن التحليل القويم يمكن أن يطبق على البيانات التي تتضمن نوعين من المفردات الكمية والوصفية، فالمفردة الكمية تمثل عنصراً واحداً، أما المفردة الوصفية فتمثل قيمة وهمية، اما صفر أو واحد من العناصر، ففي حالة أن المفردة منتمية الى مجتمع يحمل الصفة المطلوبة فتكون قيمتها واحداً، وفي حالة عدم انتمائها إلى ذلك المجتمع فتكون قيمتها صفراً، ولهذا السبب والأسباب الأخرى سابقة الذكر ارتأى الباحث أن يستخدم هذا النوع من التحليل دون الأساليب الأخرى كالتحليل العاملي مثلاً.

2. تحليل جداول التوافق متعددة الاتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية.

أ. يطمح الباحث في دراستها لتعرف ماهية وطبيعة عناصر المتغيرات الخاصة بالذكاء التدريبي والاهداف الذكية والأهداف العملياتية، أن تتحدد بالدقة المرجوة، التي قد تكون نتيجة عنصر واحد أو نتيجة عدة عناصر مختلفة كل على

حدة، أو نتيجة تفاعل بين هذه العناصر وبدرجات مختلفة، ووجد أن النموذج اللوغاريتمي الخطي هو الأسلوب الإحصائي/الكمي، الملائم والأكثر دقة في تحديد العلاقات التأثيرية بين عناصر المتغيرات الخاصة في مجالات الدراسة المذكورة أعلاه، وصولاً الى أنسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وبدءاً بالنموذج العام (المشبع) ثم بحذف التأثير الذي يؤدي حذفه الى أقل تغيير معنوي في اختيار نسبة الإمكان الأعظم، (Fienbergs,1983:27-51).

ب. تفاعل عناصر المتغيرات ذات التأثير الأقوى التي أفرزها التحليل القويم لكل متغير رئيس او فرعي في الدراسة عند معالجتها في التأثير والعلاقة لغرض التوصل الى التوليفة المناسبة التي يمكن ان تعطي نتائج أدق في التأثير لعناصر محاور الدراسة، وذلك عن طريق إدخال كل عنصر وإخراجه مع تثبيت العناصر الاخرى.

إن تحليل البيانات يفترض ان يقود الى إيجاد العناصر أو المتغيرات التي أسهمت أو تساهم في إيجاد التباين أو الاختلاف في المتغيرات المعتمدة ومن ثَم بناء النموذج في محاولة لتفسير ومعرفة تلك المتغيرات والمؤثرة ومقدار تأثير كل منها ومدى استقلاليتها لتصنف أهداف هذه الدراسة في التأثير، فهناك عدة طرق للتحليل تختلف باختلاف طبيعة البيانات منها: تحليل البيانات المصنفة Categorical Date Analysis.هي الأنسب لبيانات الدراسة باعتبارها ذات طبيعة معينه تعتمد على العد بدلاً من القياس الكمي.

المبحث الرابع: تحليل وتحديد متغيرات الدراسة وعرض النتائج

اولا: تشخيص وتحديد متغيرات محور الذكاء التدريبي والاهداف الذكية للمصارف التجارية

تستند هذه الفقرة باختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها: "تتمثل متغيرات الذكاء التدريبي وبدلالة إحصائية معنوية إيجابية في متغيرات " نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل" في المصارف التجارية. ولتحقيق ذلك تم تحليل المتغيرات المكونة للذكاء التدريبي في مجالاته الاربعة لمعرفة أهميتها وتأثيرها في الأهداف العملياتية وتفاعلاتها مع الأهداف الذكية، آخذين بعين الاعتبار نتائج الدراسات السابقة المشار إليها في الادبيات النظرية.

ولتحقيق ذلك تم عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الاستبانة ونتائج الحاسوب. إذ تم استخراج المعاملات التميزية لتلك المتغيرات جدول (4). وتبين أن جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F)

جدول رقم (4)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة المتمثلة للذكاء التدريبي والاهداف الذكية في المصارف التجارية

البيان	نمذجة السلوك	التعلم بالعمل	الاحتياجات التدريبية	التفاعل	الاهداف الذكية
معاملات الثوابت	**33.1	**27.5	**31.2	**31.2	**20.8

وتحت درجات حرية (4,116)، مما يتيح إمكانية الاعتماد عليها لغرض تمثيل الذكاء التدريبي والأهداف الذكية المؤثرة في الأهداف العملياتية، وهذا يثبت صحة الفرضية انفة الذكر. وفي الوقت نفسه يعزز قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

وباستخدام التحليل الوصفي للذكاء التدريبي والأهداف الذكية لاستجابة المديرين. كشفت النتائج عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات الذكاء التدريبي المعروضة امامهم (27) عنصر. وظهرت نتائج الجدول (5 الملحق - 1). طبيعة استجابة معظم المديرين للذكاء التدريبي المتاحة للمصارف التجارية.

حيث أكد معظمهم أهمية هذه العناصر واعتقادهم بدورها انها تساعد في التأثير على الأهداف العملياتية باستثناء الآتي:

(X5) : (تدرك ادارة المصرف ان النمذجة (الطرق التجريبية) مهمة في تغير السلوك الواقعي لانها تحسن البصيرة) إذ لم يوافق عليها (70.6%).

(X26): (تراعي ادارة المصرف مجالات الذكاء التدريبي عند صياغة وتحديد الأهداف الذكية) اذ بلغت نسبة عدم الموافقة (58.4%).

في حين جاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامات المديرين.

(X1): (تعتمد إدارة المصرف خبراء متخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي إلى العاملين في مكان العمل). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (91.6%). ومتوسط (4.25%). وانحراف معياري (0.99%).

(X19): (تضع إدارة المصرف البرنامج التدريبي طبقا للتغيرات داخل المنظمة وخارجها). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (90.0%). ومتوسط (3.90%). وانحراف معياري (0.97%). (X25) : (تهتم إدارة المصرف بأهمية الأهداف الذكية في التدريب (مجدولة للوقت، قابل للقياس، قابلة للتحقيق، ملاءمة). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (70.0%). ومتوسط (3.41%). وانحراف معياري (1.18%).

ولدى استخراج المؤشرات الإحصائية باستخدام **اسلوب التحليل القويم**. كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات، الاولى التي تمثل الذكاء التدريبي والاهداف الذكية والثانية تمثل الأهداف العملياتية المؤشرة في الجدولين (6 - الملحق 1)، (7- الملحق 1). وكانت قيمة أكبر ارتباط قويم (1.00) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المجموعتين. كما بلغت قيمة (X^2) المحسوبة لأول ارتباط قويم (163.4). وهي اكبر من قيمة (X^2) الجدولية بدرجة حرية (91) وتحت مستوى معنوية (0.05). مما يدلل على معنوية العلاقة التي تربط بين المجموعتين من العناصر. وقد تم الحصول على النتائج الخاصة بالقيم الذاتية للعناصر. وأظهرت النتائج الخاصة بالتحليل القويم أن اداة القياس تتوزع على (14) معاملة قويمة رئيسة لكل منها اكبر او تساوي (1) واهملت العوامل الباقية التي تبلغ قيمتها الذاتية اقل من (1). وفي ضوء استخدام المعاملات القويمة الرئيسة في التحليل القويم التي تكون قيمة المعامل اكبر من (0.05). ضمن كل عامل قويم. اذ تعد العناصر الاكثر أهمية في التأثير. اذ لاحظنا عند العودة الى الجدول (6 - الملحق 1) والجدول (7- الملحق 1)، العناصر الاكثر اهمية في التأثير والتي يمكن تشخيصها وتحديد طبيعتها في المصارف التجارية. ضمن (27) عنصراً من الذكاء التدريبي والأهداف الذكية للمجموعة هنالك (18) عنصراً تحدد مجالات الذكاء التدريبي التي تؤثر على الأهداف العملياتية.

وفي مقدمة هذه العناصر (X20) التي تؤكد أن المصارف التجارية تعطي مسألة فهم مدركات العميل والعمل كناصح بالثقة أهمية بارزة. وكذلك يتم تحديد البرنامج التدريبي وفقا للمستوى الوظيفي في إدارة المصارف،(X15). كما ترى إدارة المصارف أن البرنامج التدريبي يساعدها في تحقيق حالة التداؤبية داخل المجموعة المتدربة،(X24).

وتشكل العوامل الناعمة (الافراد، العلاقات، قيم العمل،الاسلوب) والصلبة (نظم التحفيز، اليات التشارك)عوامل مهمة في اختيار التدريب والتعلم بالعمل في منظور إدارة المصرف (X8)، ومن ضمن اهتمامات المصارف التجارية بعملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية (تحليل النماذج ومحاكاتها).(X4). وتضع إدارة المصارف البرنامج التدريبي طبقا للتغيرات داخل وخارج المنظمة، (X16).وتعديل المواقف بما يتوافق مع مزاج وردود افعال العملاء، (X17).

ويلحظ من التحليل السابق ان النتائج التي أبرزها التحليل القويم للمتغيرات ذات التأثير الأقوى ضمن مجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية. وهي داعمة لمعظم متغيرات نتائج التحليل الوصفي السابق لاستجابة المديرين وتجدر الإشارة أن هناك بعض العناصر ظهرت مهمة في التحليل الوصفي الا أن التحليل القويم لم يفرزها وهذه صفة منطقية يتميز بها الاختبار الأخير.

وعندما تم استخدام ارتباط الرتب في تحديد العلاقات الارتباطية لمجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية لاستجابة المديرين. يكشف الجدول (8- الملحق 1) طبيعة علاقات الارتباط فيما بين عناصر مجالات الذكاء التدريبي والأهداف

الذكية للمصارف التجارية من وجهة نظر المديرين حسب طبيعة ودرجة ارتباطها.

وقد اختار الباحث عناصر متغيرات الاقوى تأثيراً للذكاء التدريبي والأهداف الذكية التي أفرزها التحليل القويم السابق، لمعرفة طبيعة ارتباطها حيث أوضح الجدول (8- الملحق 1) أن هناك مجموعة كبيرة من الارتباطات الموجبة منها القوية جداً، ومنها القوية، ومنها فوق المتوسط باستثناء بعض الارتباطات الآتية:

- **علاقة عكسية (X8) (تشكل العوامل الناعمة" الافراد، العلاقات، قيم العمل، الاسلوب" والصلبة" نظم التحفيز، اليات التشارك" عوامل مهمة في اختيار برامج التدريب والتعلم بالعمل في منظور ادارة المصرف)) مع المتغير(X15) (تصمم ادارة المصرف البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل الفعلية) حيث بلغ الارتباط (0.10-).**

- وجود علاقة ضعيفة بين (X7) (توزع نتائج ذكائنا بشكل واسع ضمن منظمتنا) مع عنصر (X23) (تحظى مسالة فهم مدركات العميل والعمل كناصح بالثقة من قبل إدارة المصرف) حيث بلغت النسبة (0.15).

- علاقة ارتباط ضعيفة بين (X4) (تؤكد إدارة المصرف عملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية "تحليل النماذج ومحاكاتها) مع عنصر (X23) (تحظى مسالة فهم مدركات العميل والعمل كناصح بالثقة من قبل إدارة المصرف) حيث بلغت النسبة (0.33).

مما تقدم وجد الباحث كثرة الارتباطات الموجبة والقوية لمعظم عناصر المتغيرات المدروسة وعناصرها الخاصة للذكاء التدريبي ذات التأثير الأقوى التي أفرزها التحليل القويم لعناصر متغيرات مجالات الذكاء التدريبي، وهذا ما يشير الى ضرورة أخذها بعين الاعتبار في الأهداف العملياتية.

ويمثل هذا الاستنتاج ركيزة مهمة عند معالجتنا لمنظومة فرضياتنا اللاحقة في العلاقة والتأثير لمجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية.

ثانيا: تحديد وتشخيص مؤشرات الأهداف العملياتية: تُعد عملية تحديد مؤشرات الأهداف العملياتية مهمة بالنسبة لمديري المنظمات، بل انها صمام الأمان لإدارة المصارف وذلك لأن تحديدها لايمكن أن يتم بمعزل عن جوانب الذكاء التدريبي ومجالاتها والأهداف الذكية، لذلك طرحت هذه الدراسة الفرضية الرئيسة الثانية مفادها "يدرك المديرون وبدلالة إحصائية معنوية للأهمية النسبية لمؤشرات الأهداف العملياتية".

وبغية اختبار صحة هذه الفرضية فقد تم تحليل استجابة المديرين لتحديد مؤشرات الأهداف العملياتية عن طريق استخدام التحليل الوصفي وعلى صعيد المصارف التجارية من خلال مصفوفة ارتباط بيرسن لمعرفة معنوية النتائج التي يفرزها التحليل الوصفي كما يظهرها جدول (5).

جدول رقم (5)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة المتمثلة للأهداف العملياتية في المصارف التجارية

البيان	الجودة	التكلفة	التسليم	المرونة
معاملات الثوابت	**39.1	**25.0	**28.0	**31.6

وباستخدام التحليل الوصفي للأهداف العملياتية لاستجابة المديرين: كشفت النتائج عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات الأهداف العملياتية المعروضة أمامهم (16) عنصراً. وأظهرت نتائج الجدول (9 - الملحق 1) طبيعة استجابة معظم المديرين لمتغيرات الأهداف العملياتية المؤثرة على المصارف التجارية. وبنسبة تزيد على (50%) على (15) عنصراً من مؤشرات الأهداف العملياتية من اصل (16) عنصراً في حين أظهرت النتائج أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة ضعيفة لعنصر، (تركز ادارة المصرف على تقديم خدمات متعددة الأغراض) (X40).

في حين أكد معظمهم أهمية هذه الأبعاد للمصارف

وجاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامات المديرين:

(X28): (تمتلك الادارة العليا استعدادا لتطبيق برامج جودة الخدمة) اذ بلغت نسبة اتفاق المديرين(83%). ومتوسط (4.06)، وانحراف معياري (1.16).

(X32): (تستخدم إدارة المصرف أنظمة رقابة فعالة في إدارتها لخفض تكاليف العمليات الخدمية). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (75%). ومتوسط (3.67)، وانحراف معياري (0.76).

وعندما تم استخدام ارتباط الرتب في تحديد العلاقات الارتباطية لمجالات الأهداف العملياتي: كشف الجدول (10- الملحق 1) طبيعة علاقات الارتباط فيما بين عناصر الأهداف العملياتية للمصارف التجارية من وجهة نظر المديرين حسب طبيعة ودرجة ارتباطها. وبذلك، تدعم نتائج مصفوفة ارتباط الرتب لسبيرمان نتائج التحليل الوصفي اذ يوضح جدول (10- الملحق 1) عناصر مؤشرات الأهداف العملياتية الحائزة على نسبة عالية من اهتمامات المديرين في الموافقة والموافقة بشدة التي افرزها التحليل الوصفي السابق، فاتضح أن معظم الارتباطات معنوية وبمستوى دلاله (0.05) باستثناء عنصرين هما:

- علاقة ارتباط غير معنوية وسالبة بين عنصر (X29) (تلتزم ادارة المصرف بمعايير الجودة وتعدها من الاولويات في تحقيق اهدافها العملياتية) مع المتغير(X31) (توفر الادارة العليا الدعم اللازم للعاملين لتطبيق برامج تحسين جودة الخدمات) حيث بلغ الارتباط (0.10-).
- وجود علاقة ارتباط معنوية وسالبة (0.30-)، بين عنصر (X34) (تستخدم ادارة المصرف تكنولوجيا متطورة للعمليات الخدمية لتقليل الكلفة) مع عنصر (X38) (تراعي ادارة المصرف عند وضع خطة التنفيذ للخدمات الاطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية والنهاية لخدمة العميل) حيث بلغ الارتباط (0.30-).

بعد أن تم عرض نتائج تشخيص وتحديد مؤشرات الأهداف العملياتية للمصارف التجارية عينة الدراسة، اتضح أن العناصر التي استجاب اليها المديرون في الموافقة والموافقة بشدة وثبت معنوياتها ليدرك المديرون أهميتها، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تفيد "يدرك المديرون وبدلالة إحصائية معنوية للأهمية النسبية لتحديد عناصر الأهداف العملياتية". وهذا يدعم النتائج التي توصلت اليها التحليلات السابقة من تشخيص متغيرات الذكاء التدريبي والاهداف الذكية. ومن ثَم فقد وجدنا في نتائج التشخيص والتحديد أن هذه العناصر تمثل كل مؤشرات الأهداف العملياتية وبناء عليه نستنتج امكانية الاعتماد عليها في التحليلات الفقرة القادمة.

ثالثا: اختبار فرضيات العلاقة والتأثير للدراسة ونتائجها:

ومن أجل تسليط الضوء على طبيعة العلاقة والتأثير التي تمثل دوراً لكل من مجالات الدراسة، ستحاول الدراسة في هذه الفقرة التركيز على تحديد المتغيرات الرئيسة لكل من المحاور للمصارف التجارية، ليتمكن المديرون من استثمار عملية التشخيص السابقة لعناصر متغيرات الذكاء التدريبي ومجالاته والأهداف الذكية لقياس العلاقة التاثيرية لتلك المتغيرات ودورها في تحقيق الأهداف العملياتية.

ولتحقيق أغراض هذه الفقرة فقد تم استخدام تحليل جداول التوافق متعددة الاتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية لتحديد تاثير كل عنصر ومتغير لمجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية على نحو مستقل او متداخل مع العناصر او المتغيرات الاخرى على مؤشرات الأهداف العملياتية.

إن تحديد العلاقات التأثيرية للمتغيرات الرئيسة لمحور الذكاء التدريبي بمفاعلة الاهداف الذكية في الأهداف العملياتية، تتم من خلال درجة تأثير عناصرها، ومعرفة حدود تلك التأثيرات لما لها من أهمية كبيرة في إعادة تحديد المتغيرات وصياغتها ذات العلاقات التأثيرية الأقوى في تحقيق الأهداف العملياتية في المصارف التجارية مستخدمين، الفرضية الرئيسة الثالثة " توجد قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء التدريبي في مجالاته الاربعة (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل) في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية. وقد استبعدت عناصر المتغيرات ذات التأثير الضعيف أو عديمة التأثير في هذا التحليل، إذ تم التركيز

على عناصر المتغيرات الرئيسة والفرعية لمجالات الذكاء التدريبي التي سبق أن أفرزها التحليل القويم واختبر معنويتها باستخدام ارتباط سيبرمان.

تأسيساً على ذلك، ولتعرف تأثير الذكاء التدريبي على الأهداف العملياتية سيؤخذ بعين الاعتبار تأثير الأهداف الذكية في حركية تاثير الذكاء التدريبي على الأهداف العملياتية، ثم ان عدم ذكرها في الفرضية الرئيسة والفرعية لأن ما يهدف اليه الباحث هو أن الاهداف الذكية تمثل البعد الاستراتيجي للذكاء للتدريبي فهي المفاعلة وليس التأثير.

كما تمت مفاعلة عناصر كل متغير رئيس أو فرعي لغرض التوصل الى التوليفة المناسبة من التفاعلات التي يمكن ان تعطي نتائج أدق في العلاقة والتأثير في الأهداف العملياتية، وذلك عن طريق إدخال كل عنصر وإخراجه لكل متغير مع ثبات العناصر الأخرى، مما قاد الى التوصل الى النموذج اللوغاريتمي الأفضل للمصارف التجارية لكل متغير من متغيرات الذكاء التدريبي بمفاعلة الأهداف الذكية.

ولتوضيح كيفية التوصل الى النتائج فقد تم استعراض الإجراءات التحليلية وعلى نحو مفصل للمصارف التجارية بما يخدم أهداف التحليل والتفسير والاختبار لفرضيات الدراسة وعنوانها اذ يجد الباحث ان العلاقة والتاثير يحققان الدور المهم للذكاء التدريبي في تحقيق الاهداف العملياتية، وعلى النحو الاتي:

1. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير " نمذجة السلوك "و" الأهداف العملياتية: تؤكد معظم الدراسات منها دراسة:(Gupta, 1989) أن الأهداف العملياتية ترتبط أساساً بهيكل " نمذجة السلوك" المحدد بوضوح وإحكام وفق مؤشرات الأداء الاستراتيجي للتدريب لذلك فإن نظم نمذجة السلوك كما حُددت تؤثر في تحسين الأهداف العملياتية في مجال التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيطه واحتياجاته ومستقبله. انطلاقاً من ذلك فقد طرحت الدراسة فرضية فرعية بهذا الخصوص تفيد بأنه: " توجد قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية لنمذجة السلوك في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية". وبغية التأكد من صحة هذه الفرضية، ومدى انسجامها مع الدراسات السابقة، فقد تم اختبار العلاقة التأثيرية باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي النهائي في تحليل وتفسير العلاقات التاثيرية واتضح من الجدول (11- الملحق 1) قيم اختبار نسبة الامكان الاعظم مع مستوى المعنوية المشاهد للتفاعلات في النموذج قبل النهائي والنموذج النهائي الذي أفرزه اسلوب الخطوات المتسلسلة لمتغير نمذجة السلوك والاهداف العملياتية بينما يبين الجدول (12- الملحق 1) النموذج المشبع لتفاعلات عناصر متغير نمذجة السلوك وصولا الى النموذج النهائي ويعكس الجدول المذكور العناصر الآتية:

λ(1)(i) يمثل عنصر X1، لمتغير نمذجة السلوك والاول في النموذج المشبع:(تعتمد ادارة المصرف خبراء متخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي إلى العاملين في مكان العمل).

λ(4)(j)، يمثل عنصر X2، لمتغير نمذجة السلوك والثاني في النموذج المشبع:(تؤكد ادارة المصرف عملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية " تحليل النماذج ومحاكاتها").

λ(27)(h)، يمثل عنصر X27، ضمن مؤشرات الأهداف الذكية والثالث في النموذج المشبع:(تحرص ادارة المصرف على ترتيب الاهداف الذكية بحسب اولوياتها).

λ(28)(k)، يمثل عنصر X28، ضمن مؤشرات الاهداف العملياتية والرابع في النموذج المشبع:(تمتلك الادارة العليا استعدادا لتطبيق برامج جودة الخدمة).

λ(34)(n)، يمثل عنصر X34، ضمن مؤشرات الاهداف العملياتية والخامس في النموذج المشبع:(تستخدم ادارة المصرف تكنولوجيا متطورة للعمليات الخدمية لتقليل الكلفة).

λ(36)(m)، يمثل عنصر X36، ضمن مؤشرات الاهداف العملياتية والسادس في النموذج المشبع:(تقليص الفترة الزمنية عند تصميم وتطوير الخدمة تعد من الاسس التي تؤخذ بعين الاعتبار لمكافاة العاملين). حيث تشير الارقام الى عناصر المتغير بينما الاحرف (i, j, h, k, n, m) تمثل مستويات تلك العناصر.

ويتضمن الجدول (6) النموذج النهائي ليمثل العلاقة والتاثير بين عناصر متغير "نمذجة السلوك"، وكذلك العلاقات التأثيرية في النماذج النهائية لمتغير "التعلم بالعمل"،

و"الاحتياجات التدريبية"، ومتغير "التفاعل" كاحد مجالات الذكاء التدريبي اضافة الى المؤشر الكلي الذي يمثل "الذكاء التدريبي" في الأهداف العملياتية

ومن خلال استقراء نتائج النماذج النهائية أعلاه التي تتبع القاعدة الهرمية يمكن تحليل وتفسير تأثير التفاعل بين عناصر المتغيرات في الأهداف العملياتية وعلى الوجه الذي يوضح أن هناك تفاعلاً وتأثيراً لنمذجة السلوك مع الأهداف الذكية والأهداف العملياتية تمثل بعدد سبع من التوليفات على النحو الآتي:

- التوليفة الاولى، تمثلت في تفاعل العناصر (X1*X4).
- التوليفة الثانية، تمثلت في تفاعل العناصر (X1*X27).
- التوليفة الثالثة، تمثلت في تفاعل العناصر (X4*X27).
- التوليفة الرابعة، تمثلت في تفاعل العناصر (X1*X4*X27).
- التوليفة الخامسة، تمثلت في تفاعل العناصر (X4*X27*X28).
- التوليفة السادسة، تمثلت في تفاعل العناصر (X4*X27*X28*X34).
- التوليفة السابعة، تمثلت في تفاعل العناصر (X1*X4*X27*X28*X36).

وطبقاً لمنطق النموذج اللوغاريتمي الخطي في التحليل والتفسير فإن الباحث ارتأى اختيار التشكيلة السابعة اعتماداً على اكبر عدد من العناصر المتفاعلة اذ تشكل افضل توليفة في العلاقة والتأثير*، حيث ان ادارة المصرف تعتمد خبراء متخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل(X1)، وتؤكد الإدارة على عملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية" تحليل النماذج ومحاكاتها"(X4)، والوصول الى نتيجة مهمة تشير إلى أن الادارة العليا في المصارف التجارية تمتلك اهتماما ولديها استعداد لتطبيق برامج ومعايير جودة الخدمات(X28)، سعيا الى تقليص الفترة الزمنية عند تصميم وتطوير الخدمة لانها تعدها من الأسس التي تؤخذ بعين الاعتبار لمكافأة العاملين (X36)، طبقا لترتيب الأهداف الذكية حسب اولوياتها في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما وجده الباحثان من خلال نتيجة التحليل إذ ظهر ان التوليفة تشمل (X28)، في ما يخص الأهداف الذكية، لذلك فالمصارف التجارية تأخذ بعين الاعتبار الأولوية في تحقيق ميزة التنافسية. وهذا يتفق مع رأي (Rosenberger) الذي أكد أن من اهم العوامل الرئيسة في نجاح هذه النظم انها اصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة تسهل لها النجاح والتفوق في خفض التكلفة. (Rosenberger,1998:88)

---

* سيعتمد الباحث على الطريقة نفسها في الاختبار للتحليلات القادمة.

جدول رقم (6)

العلاقات التأثيرية لعناصر مجالات الذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية

المتغيرات	نسبة الامكان الاعظم G^2	D.F	العنصر	استراتيجية العمليات
نمذجة السلوك	75.811	02	[(1)(4)] [(1) (27)] [(4) (27)] [(1) (4)(27)] [(4)(27)(28)] [(4)(27)(28) (34)] [(1)(4)(27)(28)(36)]	U+λ(1)(i)+λ(4)(j)+λ(27)(h)+λ(28)(k)+λ(34)(n) + λ(36)(m)+λ(1)(4)(jk)+λ(1)(27)(ih)+λ(27)(28)(hk)+ λ(36)(27)(mh)+λ(4)(27)(28)(jhk)+ λ(4)(27)(28)(34) (jhkn)+λ(1)(4)(27)(28)(36)(ijhkm). (*)
التعلم بالعمل	14.991	5	[(9)(10)] [(11)(25)] [(10)(30)(38)] [(9)(29)(38)] [(10)(11)(41)] [(25)(37)(41)] [(9)(10)(38)(41] [(11)(25)(29)(38)] [(9)(10)(25)(38) (41)]	U +λ(9)(i)+λ(10)(j)+λ(11)(h)+λ(25)(k)+λ(30)(n) + λ(38)(k))+λ(41)(m) + λ(9)(10))+ λ(11)(25)+λ(10)(30)(38)+λ(9)(29)(38)+λ(10)(11)(41)+λ(25)(37)(41)+λ(9)(10)(38)(41)+λ(11) (25)(29)(38)+λ(9)(10)(25)(38)(41)
الاحتياجات التدريبية	39.101	41	[(14)(20) (34)(40)(43)]	U+λ(14)(i)+λ(20)(j)+λ(34)(h)+λ(40)(k)+λ(43)(n)+λ(14)(20)+λ(20)(34)+λ(20)(40)+λ(40)(43)+λ(14)(40)+λ(20) 43)+λ(14)(20)(34)+λ(20)(34)(40)+λ(34)(40)(43)+λ(14) (20)(34)(40)+λ(14)(20)(41)(43)+λ(14)(20)(34)(40)(43).

التفاعل	[(19)(23)(37) (41)]	23	45.312	U+λ(19)(i)+λ(23)(j)+λ(37)(h)+λ(41)(k)+ λ(19)(23)+λ(23)(37)+λ(23)(40)+λ(37)(40) +λ(19)(40)+λ(19)(37)+λ(19)(23)(37)+λ(19) (37)(41)+ λ(19)(23)(37)(41)+λ(19)(23)(37)(41).
الذكاء التدريبي	[(1)(4)(11)(14) (19)(23)(25)(27) (29)(34)(36)(42)]	45	88.317	U+λ(1)(i)+λ(4)(j)+λ(11)(h)+λ(14)(k)+λ(19)(n) +λ(23)(m)+λ(25)(o)+λ(27)(p)+λ(29)(q)+λ(34)(r)+ λ(36)(s)+ λ(42)(P) +λ(1)(4)+λ(11)(14)+λ(19)(23)+λ(25)(27)+λ(29)(34) +λ(4)(11)(14)+λ(14)(19)(23)+λ(25)(27)(29)+λ (27)(42) (50)+λ(1)(19)(27)(34)+λ(4)(14)(23)(25) +λ(1)(29)(34)(42)+λ(11)(14)(34)(42)+λ(1)(25) (27)(34) (42)+λ(1)(11)(14)(23)(34)+λ(1)(14)(23)(27)(3 4)(42)+λ(4)(11)(19)(29)(34)(42)+λ(1)(11)(19)(25)(27)(42)+λ(1) (11)(14)(19)(23)(25)(27)+λ(1)(4)(25)(27)(29)(34)(42)+λ(1)(4)(14)(25)(27)(29)(34)(42)+λ(1)(4)(14)(11)(23)(25)(29)(34))(42) +λ(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27) (34) (42) +λ(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27) (29))(34))(42) +λ(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27) (29))(34)(36)(42)

* منعاً للتكرار تم التطرق الى كيفية التوصل الى النموذج النهائي لمتغير "نمذجة السلوك" فقط. لنظر الجدول (4-9) حيث يوضح بعض الخطوات المتسلسلة للمتغيروالجدول(4-10) يوضح النموذج المشبع للمتغير نفسه، وصولاً الى النموذج النهائي، بينما سيكتفى بباقي المتغيرات في هذا الجدول والتحليلات القادمة بطرح النموذج النهائي فقط في التحليل. وتشير العناصر المرقمة (25) فأعلى الى الاهداف الذكية والأهداف العملياتية ينظر الجدول(3-4).

وهذا يدعم صحة الفرضية المشتقة للدراسة التي تشير الى ان " نمذجة السلوك"(X1, X4)، تؤثر في الأهداف العملياتية بمفاعلة الأهداف الذكية (X4, X27, X28, X36 X1)، ويدعم ذلك مستوى المعنوي المشاهدP=0.031 بالمقارنة مع $\alpha = 0.05$ اذا$P < 0.05$ لذا ترفض فرضية العدم وهي:

$Ho:\lambda(X1)(X4)(X27)(X28)(36) = 0$

وتقبل الفرضية البديلة هي:

$H_1: \lambda(X1)(X4)(X27)(X28)(36) \neq 0$

وتدلل القيمة المشاهدة لاختبار نسبة الإمكان الاعظم الحقيقة اعلاه، اذ بلغت $G^2 = 4.633$، بدرجة حرية (1) التي تمت مقارنتها مع X^2 المجدولة بمستوى معنوية 0.05 والمساوية الى X^2 0.05=3.841، وهذا يعني ان التوليفة السابعة تبقى في النموذج النهائي.

على الرغم من عدم اعتماد الباحثين على التوليفات الأخرى المشار اليها اعلاه في الاستنتاج ضمن منطق الاختبار السابق الذكر، الا ان نتائج التحليل وجدت في النموذج النهائي حسب اسلوب الخطوات المتسلسلة، لذا وجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند التحليل.

وقد وجد هناك تفاعل بين (X1, X4)، اذ بلغ مستوى المعنوي المشاهد لهذه التوليفة (P= 0.009) وبالمقارنة مع (α= 0.05) اذاً ($P < 0.05$) لذا ترفض فرضية العدم بان0= (4)(1)=λ:Ho ، وتقبل الفرضية البديلة التي هي 0 ≠ (4)(1)λ:Ho، وهذا يعني ان هذا التفاعل يبقى في النموذج، ويدعم تلك النتيجة نسبة الامكان الاعظم اذ بلغت (G^2=6.686) بدرجة حريه (1) وعند مقارنتها مع قيمة X^2 الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) والمساوية الى X^2 (0.05=3.841).

وبالطريقة نفسها للتوليفات الاخرى والتي نذكر منها التوليفة السادسة فانه بالنسبة لمستوى المشاهد للتوليفة (X4, X27, X28, X34)(,P=0.003)، وبالمقارنة مع (**α**=0.05)، اذاً ($P<0.05$) لذا ترفض فرضية العدم بان 0=(X34)(X28)(X27)(X4)λ :Ho وتقبل الفرضية البديلة0≠(34)(X28)(X27)(X4)λ :Ho . لذا فإن هذا التفاعل يبقى في النموذج، وتدعم نسبة الإمكان الأعظم هذه النتيجة اذ بلغت (G^2=13.213)، بدرجة حرية (1) وبمستوى معنويه (0.05)، وهي اكبر من X^2، الجدولية (X^2 0.05=3.841).

وعند العودة الى النتائج التي أشار اليها الجدول (6) يتضح ان نسبة الامكان الاعظم للنموذج النهائي والمتضمن كل التوليفات السابقة تساوي (G^2=75.811) معنوية (P=0.04)، وهي اكبر من X^2 الجدولية، اي لا ترفض فرضية العدم التي تقول إن النموذج النهائي لهذه التفاعلات يلائم العلاقة بين عناصر كل توليفة مذكورة اعلاه وبمعنوية عالية، اي أن:

$$\text{Log } m(ijhknm) = U+\lambda(1)(i)+\lambda(4)(j)+\lambda(27)(h)+\lambda(28)(k)+\lambda(34)(n) + \lambda(36)(m)+\lambda(1)(4)(ij)+\lambda(1)(27)(ih)+\lambda(27)(28)(hk)+ \lambda(36)(27)(mh)+\lambda(4)(27)(28)(jhk)+ \lambda(4)(27)(28)(34)(jhkm)+\lambda(1)(4)(27)(28)(36)(ijhknm).$$

2. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير " التعلم بالعمل" و " الأهداف العملياتية " يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة بين المتغير "التعلم بالعمل" كأحد مجالات الذكاء التدريبي حيث نصت الفرضية الفرعية، " توجد قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم بالعمل في الاهداف العملياتية للمصارف التجارية. ومن ملاحظة الجدول (6) يتضح الاتي:

" أوضحت نتائج تحليل النموذج اللوغاريتمي الخطي لعناصر متغير "التعلم بالعمل"، ومؤشرات الأهداف العملياتية، أن هناك تفاعلاً وتأثيراً تمثل التوليفات الآتية:

- التوليفة الاولى، وتمثلت في تفاعل العناصر (X9 *X10)
- التوليفة الثانية، وتمثلت في التفاعل بين العناصر (X11 *X25).
- التوليفة الثالثة، وتمثلت في تفاعل العناصر

(X10*X30*X38).

- التوليفة الرابعة، وتمثلت في التفاعل بين العناصر (X9*X29*X38).
- التوليفة الخامسة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X10*X11*X41).
- التوليفة السادسة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X25*X37*X41).
- التوليفة السابعة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X9*X10*X38*X41).
- التوليفة الثامنة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X11*X25*X29*X38).
- التوليفة التاسعة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X9*X10*X25*X38*X41).

وتشير التوليفة التاسعة إلى أن المصارف التجارية تشجع على التعلم الإيجابي " ادخال أفكار جيده " والابتعاد عن التعلم السلبي " البقاء على القديم "(X9)، وتراعي مبدأ هرمية التعلم من التعلم السطحي " الاستذكار والحقائق، الاجراءات " الى التعلم العميق " الآراء، المشاعر، السلوكات "(X10)، كل هذا يجعلها قادره على وضع خطة التنفيذ للخدمات ضمن الاطار الزمني اللازم للتنفيذ من اجل تحديد الوقت المناسب للبداية والنهاية للخدمات المقدمة للعميل (X38)، مما جعلها تستجيب للحاجات العميل المتنوعة (X41)، ويعود كل هذا الى ان ادارة المصارف تهتم بأهمية الأهداف الذكية في التدريب" مجدولة للوقت، قابلة للقياس، محدد الأهداف، ملائمة "(X25) ، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التاسعة الذكر، ويدعم ذلك مستوى المعنوية المشاهدة للتفاعل المذكور إذ بلغ (P=0.000)، وبالمقارنة مع (α=0.05) اذاً (P<0.05)، اذا ترفض فرضية العدم التي هي:

Ho: λ(X9)(X10)(X25)(X38)(41)= 0

وتقبل الفرضية البديلة.

Ho: λ(X9)(X10)(X25)(X38)(41)≠ 0

وبخصوص النموذج النهائي فقد بلغت نسبة الامكان الأعظم له (G^2=14.991) بدرجة حرية (5)، مما يدل على ملاءمته لقوة العلاقة والتأثير في ما بين التعلم بالعمل والأهداف العملياتية، ويثبت صحة فرضيتها الفرعية الثانية، واعتماداً على النتائج اعلاه يتشكل النموذج النهائي لهذه العلاقة كالآتي:

$$\text{Log } m(ijhknm) = U+\lambda(9)(i)+\lambda(10)(j)+\lambda(11)(h)+\lambda(25)(k)+\lambda(30)(n)+\lambda(38)(m))+\lambda(41)(m) + \lambda(9)(10))+\lambda(11)(25)+\lambda(10)(30)(38)+\lambda(9)(29)(38)+\lambda(10)(11)(41)+\lambda(25)(37)(41)+\lambda(9)(10)(38)(41)+\lambda(11)(25)(29)(38)+\lambda(9)(10)(25)(38)(41)$$

3. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "الاحتياجات التدريبية" و "الأهداف العملياتية": تشير النتائج في الجدول (6) الى وجود علاقة قوة وتأثير فيما بين هذا المتغير كأحد مجالات الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية، أي كلما زاد اهتمام المصارف التجارية بهذا المتغير وملاءمته للجهد المبذول في العمل التدريبي زاد من تحسين قدرتها على التنافس وتحقيق الاهداف العملياتية بفاعلية كبيرة.

وتبين من خلال التحليل وجود توليفات تمثل كل واحدة منها تفاعلاً فيما بين عناصر المتغير "الاحتياجات التدريبية " ومؤشرات الأهداف العملياتية وتؤشر بمعنوية العلاقة بينهما. مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: توجد قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية للاحتياجات التدريبية في الأهداف العملياتية للمصارف.

وأكثر تحديداً؛ فقد أظهر الجدول المذكور اعلاه وجود توليفة خماسية التفاعل بعناصر (X14, X20, X34, X40, X43)، تحدد علاقة تأثير معنوية بأن تصمم ادارة المصارف التجارية البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل الفعلية(X14) وتستخدم هذه المصارف الاوراق المعرفة

الكترونيا وذكاء الخبيرة لتوليد الاحتياجات المطلوبة (X20) سعيا منها لتطوير العمليات الخدمية ومن ثّم تقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعميل(X34) مما يجعل المصارف على استعداد تقديم الخدمة المتعددة الاغراض(X40) لذلك فهي تهتم بالتغيرات التكنولوجية خاصة عند تصميم الخدمة(X43).

وتتضح هذه العلاقة من خلال التفاعل المذكور أعلاه فيما بين عناصر هذا المتغير ومؤشرات الأهداف العملياتية، إذ يشير مستوى المعنوية المشاهد لهذا التفاعل (P=0.012) وبالمقارنة مع (α=0.05)، يحقق شرط (P<0.05). وبما أن هذه التوليفة تمثل اكبر عدد من العناصر فانها أفضل توليفة من العلاقة والتأثير، وتعد النتيجة المعنوية اعلاه بانها تؤكد بقاء هذا التفاعل الخماسي من النموذج اللوغاريتمي كما هي الحال بالنسبة للتوليفات الأخرى وبذلك فإن النموذج النهائي يحتوي على عدد من التوليفات تمثل انواع من التفاعلات وبذلك عند النظر الى هذا النموذج بكل تفاعلاته تلك يؤشر ملاءمة العلاقة والتاثير (الدور) باعتبارها أن نسبة الإمكان الأعظم له (G^2=39.101)، بمستوى معنوية (0.041)، وبدرجة حرية (41) وهي أكبر من X^2 الجدولية (31.41)، وهذا يجعل تركيبة النموذج اللوغاريتمي كالآتي:

$$\text{Log } m(ijhkn) = U+\lambda(14)(i)+\lambda(20)(j)+\lambda(34)(h)+\lambda(40)(k)+\lambda(43)(n)+\lambda(14)(20)+\lambda(20)(34)+\lambda(20)(40)+\lambda(40)(43)+\lambda(14)(40)+\lambda(20)(43)+\lambda(14)(20)(34)+\lambda(20)(34)(40)+\lambda(34)(40)(43)+\lambda(14)(20)(34)(40)+\lambda(14)(20)(41)(43)+\lambda(14)(20)(34)(40)(43).$$

4. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "التفاعل" و "الأهداف العملياتية: في إطار تحليل العلاقة والتاثير تشير النتائج في الجدول (6)الى وجود علاقة وتأثير قوية فيما بين متغير التفاعل كأحد المجالات الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية، إذ تبين من خلال التحليل وجود توليفات تمثل كل واحدة منها تفاعلاً فيما بين عناصر المتغير "التفاعل " ومؤشرات الأهداف العملياتية وتؤشر بمعنوية العلاقة بينهما.مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها "توجد قوة وتأثير معنوي ايجابي ذو دلالة إحصائية للتفاعل في الاهداف العملياتية للمصارف التجارية.

ومن خلال استقراء الجدول المذكور اعلاه وجود توليفة رباعية التفاعل بعناصر (X19, X23, X37, X41,)، تحدد علاقة تأثير معنوية تشجع ادارة المصارف التجارية على التفاعل التنافذي والاجتماعي(X19) وتؤكد سوق المواهب، سوق التعلم والتدريب في تحقيق التفاعل بين موظفيها والعالم الخارجي (X23) من اجل الاستجابة لرغبات العملاء في الزمان والمكان المناسبين (X37) ومن ثّم تحقق طلباتهم المتنوعة(X41).

وتتضح هذه العلاقة من خلال التفاعل المذكور أعلاه فيما بين عناصر هذا المتغير ومؤشرات الأهداف العملياتية، إذ يشير مستوى المعنوية المشاهد إلى هذا التفاعل (P=0.012) وبالمقارنة مع (α=0.05)، يحقق شرط (P<0.05). وبما أن هذه التوليفة تمثل اكبر عدد من العناصر فانها أفضل توليفة من العلاقة والتأثير، وتعد النتيجة المعنوية اعلاه بانها تؤكد بقاء هذا التفاعل الرباعي من النموذج اللوغاريتمي كما هي الحال بالنسبة للتوليفات الأخرى وبذلك فإن النموذج النهائي يحتوي على عدد من التوليفات تمثل انواعا من التفاعلات وعند النظر الى هذا النموذج بكل تفاعلاته تلك نجد أنه يؤشر إلى ملاءمة قوة العلاقة والتاثير (الدور) لأن نسبة الإمكان الأعظم له (G^2=45.321)، بمستوى معنوية (0.041)، وبدرجة حرية (41) وهي أكبر من X^2 الجدولية (31.41)، وهذا يجعل تركيبة النموذج اللوغاريتمي كالآتي:

$$\text{Log } m(ijhkn) = U+\lambda(19)(i)+\lambda(23)(j)+\lambda(37)(h)+\lambda(41)(k)+\lambda(19)(23)+\lambda(23)(37)+\lambda(23)(40)+\lambda(37)(40)+\lambda(19)(40)+\lambda(19)(37)+\lambda(19)(23)(37)+\lambda(19)(37)(41)+\lambda(19)(23)(37)(41)+\lambda(19)(23)(37)(41).$$

5. العلاقة التأثيرية بين عناصر المتغير الرئيسي "الذكاء التدريبي" و "الأهداف العملياتية" يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة والتأثير بين المتغير الرئيس (الذكاء التدريبي) والأهداف العملياتية التي تضمنتها هذه الدراسة تحديداً في دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية للمصارف التجارية، إذ قامت على فرضية رئيسة للعلاقة التي مفادها "توجد قوة وتأثير للذكاء التدريبي (مجالاته الاربعة) تأثيراً معنوياً ايجابياً وبدلالة احصائية في الأهداف العملياتية"، ومن خلال استقراء نتائج الجدول (6) يتضح هناك دعم مقبول لهذ العلاقة والتأثير كما أفرزته نتائج التحليل اللوغاريتمي الخطي للمتغير الذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية من خلال مجالاته الاربعة سالفة الذكر، إذ يستدل من النموذج النهائي لمتغير الذكاء التدريبي بأنه احتوى على بعض عناصر المتغيرات جميعاً وذلك من خلال(X1, X11, X14, X19, X23)، مما يدل على صحة هذه الفرضية وقبولها.

ومن خلال استقراء نتائج تحليل التوليفة الخماسية أعلاه نجد أن للأهداف الذكية دوراً واضحاً في مفاعلة تاثير الذكاء التدريبي على الأهداف العملياتية إذ ظهرت عناصر (X25, X27)، ضمن التوليفة المذكورة وبذلك هي في الاصل توليفة سباعية العناصر.

يلحظ أن هناك تفاعل اثني عشر اتجاها شكلتها توليفة شملت عناصر المتغيرات كافةً وتجسد ذلك في (X1, X4, X11, X14, X19, X23, X25, X27, X29, X34, X36, X42)، إذ تبين هذه العناصر من أن إدارة المصارف التجارية، تركز اهتمامها على خبراء متخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي إلى العاملين، وتؤكد عملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية، كما تؤكد حرصها على ضرورة حضور الموظفين المحاضرات وبرامج التدريب والذكاء، التي تصممها وفقا للاحتياجات التدريبية، لذلك فإن إدارة المصارف تشجع على التفاعل التنافذي والاجتماعي، وتؤكد سوق المواهب وسوق التعلم والتدريب في تحقيق التفاعل بين موظفيها والعالم الخارجي. وهذا ما لمسه الباحثان من خلال الزيارات الميدانية حيث وضع المخطط في التدريب ومجالاته في ما يخص الذكاء التدريبي في ضوء الاهتمام بترتيب الاهداف الذكية وفقاً لنمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل.

وربما يبدو ان هذا التفسير جاء منسجماً مع العلاقة المعنوية لمؤشرات الأهداف الذكية إذ عكس ذلك التحليل ومن خلال نتائج التفاعل السابقة الذكر على أن توجيهات إدارة المصارف تجعلها تلتزم بمعايير الجودة وتعدها من الأولويات في تحقيق الأهداف العملياتية (X29)، لكي تبني صورة ايجابية لدى العميل، وهذا يتطلب منها (هذا مأأظهرته النتائج) أن تستخدم المصارف تكنولوجيا متطورة للعمليات الخدمية لتقليل الكلفة (X34)، وتقليص الفتره الزمنية للخدمات المقدمة (X36)، وقد انعكس ذلك على تحقيق هدف مهم تضمن به المصارف امكانية تقليل او وقت الخدمات المقدمة للعملاء أو زيادتها طبقا لمواكبة التغير في الطلب (X42).

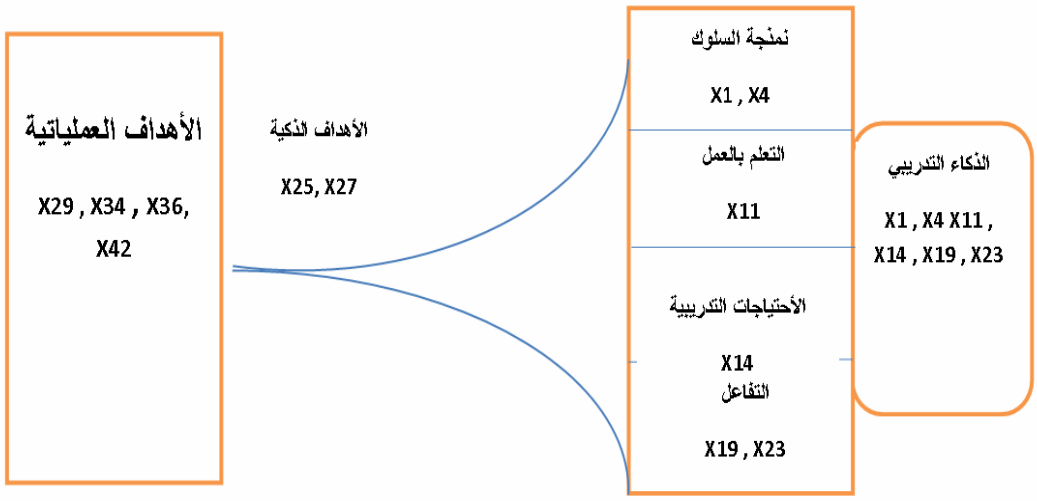
وقد تم تمثيل العلاقات من خلال التوليفة الأخيرة بتفاعلاتها الاثني عشر أو للتوليفات الأخرى ضمن التفاعلات الأحد عشر او العشرية، والتسعية، والثمانية، السباعية، السداسية، الخماسية، الرباعية، الثلاثية، والثنائية، من خلال النموذج النهائي المشار اليه في الجدول (6) سابق الذكر، وثبتت معنوياتها من خلال القيمة المشاهدة بالنسبة للامكان الاعظم للنموذج بكل تفاعلاته المذكورة اعلاه إذ بلغت (G^2=88.317)، وبمستوى معنوية (0.016) وبدرجة حرية (45)، وهي اكبر من الجدولية (61,66)، وهذا يدل على ملاءمة النموذج لكل التفاعلات ويؤشر الى مدى قوة العلاقة والتأثير بين الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية،

ومن ثَم يحقق التوجه العام للدراسة عنواناً الذي يشير الى دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في ظل مفاعلة الاهداف الذكية وترتيب اولوياتها واسبقياتها ويدعم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على قوة وتأثير معنوية ايجابية وبدلالة احصائية للذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية للمصارف التجارية. ويمكن كتابة صيغة النموذج النهائي وفق ما أبرزته نتائج التحليل الواردة في الجدول(6) بالشكل الآتي:

$$\text{Log } m(ijhknops) = U+\lambda(1)(i)+\lambda(4)(j)+\lambda(11)(h)+\lambda(14)(k)+\lambda(19)(n)+\lambda(23)(m)+\lambda(25)(o)$$
$$+\lambda(27)(p)+\lambda(29)(q)+\lambda(34)(r)+\lambda(42)(s)+\lambda(1)(4)+\lambda(11)(14)+$$
$$\lambda(19)(23)+\lambda(25)(27)+\lambda(29)(34)+\lambda(4)(11)(14)+\lambda(14)(19)(19)$$
$$+\lambda(25)(27)(29)+\lambda(27)(42)(50)+\lambda(1)(19)(27)(34)+\lambda(4)(14)(23)(25)$$
$$+\lambda(1)(29)(34)(42)+\lambda(11)(14)(34)(42)+\lambda(1)(25)(27)(34)(42)+$$
$$\lambda(1)(11)(14)(19)(23)+\lambda(1)(14)(23)(27)(34)(42)+\lambda(4)(11)(19)(29)$$
$$(34)(42)+\lambda(1)(11)(19)(25)(27)(42)+\lambda(1)(11)(14)(19)(23)(25)(27)$$
$$+\lambda(1)(4)(25)(27)(29)(34)(42)+\lambda(1)(4)(14)(25)(27)(29)(34)(42)$$
$$+\lambda(1)(4)(14)(11)(23)(25)(29)(34))(42)+\lambda(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27)$$
$$(34)\ (42)\ +\lambda(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27)\ (29)\ )(34)\ )(42)$$

$$\lambda(1)(4)(11)(14)(19)(23)(25)(27)\ (29)\ )(34)(36)(42)$$

ان الجداول الخاصة بهذا المبحث التي استند اليها التحليل لمعرفة " دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية " للمصارف التجارية، قد أظهرت نتائج يمكن من خلالها وضع أنموذج لكي يكون مرشداً لمتخذي القرار في إدارة المصارف التجارية عينة الدراسة لدور الذكاء التدريبي في الأهداف العملياتية كما هو موضح في الشكل (2).



شكل رقم (2)

أنموذج مختبر لدور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية ومقترح للمصارف التجارية

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: ملخص منافشة النتائج من الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1. ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن تحقيق الأهداف العملياتية للمنظمات الخدمية تتحدد في ضوء دراسة مجالات الذكاء التدريبي والأهداف الذكية. ولما كانت طبيعة البيئة الأردنية تتميز بوجود فرص قوية في السوق المحلية خاصة للخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية قيد الدراسة، فإن هذه الدراسة تناولت دراسة مجالات الذكاء التدريبي للتعبير عن المتغيرات الخاصة في تحقيق الأهداف العملياتية ذات الاستجابة لفعل الدور(العلاقة والتأثير).

2. اهتمام الباحثين والدارسين بمشكلة نظام التدريب وتحديد طبيعته واولويات الأهداف الذكية على مستوى المصارف وطريقة إدارتها باعتبارها من المشكلات الواسعة والمعقدة وما تزال تفتح آفاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير.

3. إن دراسة مشكلات التدريب الأهداف العملياتية من منظور استراتيجي / عملياتي الذي يعمل على الملاءمة مابين قدرات وإمكانات التدريب والأهداف العملياتية يساعد في مراجعة التحديات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً لتعد من اهم اولويات مهام الباحثين في القطاع المصرفي.

4. تأتي الدراسة لتعالج مدى الدور الذي يمكن أن يحدثه الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في ظل أسبقية الأهداف الذكية مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الذاتية البيئية لكل بلد.

5. أكدت نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدها الباحثان أن تشخيص المشكلة قادت الى تشخيص دقيق لظاهرة موجودة فعلاً في المصارف التجارية، إذ تبين ان المصارف التجارية تولي اهتماماً بالذكاء التدريبي ودورها في تحقيق الأهداف العملياتية.

6. يقف البحث عند محاولة تعرف اتجاه الادارة العليا في المصارف التجارية بشأن قوة علاقة الذكاء التدريبي وتأثيره في تحقيق الأهداف العملياتية، من خلال ما أفمناه من فرضيات وما أجريناه من تحليل نظري وتطبيقي لتشخيص أية المتغيرات ذات التأثير الأقوى في الأهداف العملياتية في المصارف التجارية التي تعد من القطاعات الأردنية المهمة.

7. يمكن تعزيز ماذكر أعلاه، من خلال مصداقية نموذج الدراسة إذ تحقق من خلاله التصدي الى مشكلة وهدف الدراسة تعرف على كيفية دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية في المصارف التجارية، لذلك أسهمت هذه الدراسة في تقديم إطار عملي لمتخذي القرار في المصارف التجارية يفيد بتحديد القرارات الأكثر اهمية في بناء إدارة عملياتية للتدريب الذكي، اذ أظهرت نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية الخطية أن معظم المتغيرات الرئيسة للدراسة تسهم في تحديد الاطار العملي للذكاء التدريبي والأهداف العملياتية.

ثالثا: النتائج الأساسية من الجانب التطبيقي

1. أكدت الدراسة إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة التابعة لها (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) لتمثل الذكاء التدريبي. و(التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) لتمثل الأهداف العملياتية في المصارف التجارية.

2. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر الذكاء التدريبي البالغة (27) عنصراً في المصارف التجارية.

3. شخصت الدراسة معنوية المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة (نمذجة السلوك، والتعلم بالعمل، والاحتياجات التدريبية، والتفاعل) لتمثل مجالات الذكاء التدريبي في المصارف التجارية.

4. تؤكد المصارف التجارية مسالة فهم مدركات العميل والعمل كناصح بالثقة اهمية بارزة. وكذلك يتم تحديد البرنامج التدريبي وفقاً للمستوى الوظيفي في إدارة المصارف. كما ترى ان البرنامج التدريبي يساعدها في تحقيق حالة التداؤبية داخل المجموعة المتدربة، وتشكل العوامل الناعمة فيه (الافراد، العلاقات، قيم العمل، الاسلوب) والصلبة (نظم التحفيز، آليات التشارك) عوامل مهمة في

اختيار التدريب والتعلم بالعمل في منظور إدارة المصرف.

5. تحرص المصارف التجارية على عملية نمذجة السلوك بوصفها اكثر فاعلية في البرامج التدريبية (تحليل النماذج ومحاكاتها). وتضع ادارة المصارف البرنامج التدريبي طبقا للتغيرات داخل وخارج المنظمة، وتعدل المواقف بما يتوافق مع مزاج وردود أفعال العملاء.

6 . تبين من اختبار الدراسة على ان المصارف تأخذ بعين الاعتبار الأولوية في تحقيق الأهداف العملياتية. وهذا يتفق مع رأي (Rosenberger, 1998: 88) الذي أكد أن من اهم العوامل الرئيسة في نجاح هذه المؤشرات انها اصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة تسهل لها النجاح والتفوق في خفض التكلفة.

7 . كشفت النتائج عن ان إدارة المصرف تشجع على التعلم الإيجابي "ادخال أفكار جيده" والابتعاد عن التعلم السلبي "البقاء على القديم، وتراعي مبدأ هرمية التعلم من التعلم السطحي "الاستذكار والحفائق، الاجراءات "الى التعلم العميق" والآراء، والمشاعر، والسلوكات، كل هذا يجعلها قادره على وضع خطة التنفيذ للخدمات ضمن الإطار الزمني اللازم للتنفيذ من أجل تحديد الوقت المناسب للبداية والنهاية للخدمات المقدمة إلى العميل.

8. أكدت الدراسة علاقة وتأثيرا معنويا لتصميم إدارة المصارف التجارية البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل الفعلية، وتستخدم هذه المصارف الأوراق المعرفة إلكترونيا وتعتمد على ذكاء الخبيرة لتوليد الاحتياجات المطلوبة سعيا منها لتطوير العمليات الخدمية ومن ثّم تقليل تكاليف الخدمات المقدمة إلى العميل مما يجعل المصارف على استعداد تقديم الخدمة المتعددة الاغراض.

9. أظهرت نتائج التحليل أن إدارة المصارف تركز على التفاعل التنافذي والاجتماعي وتؤكد سوق المواهب، سوق التعلم والتدريب في تحقيق التفاعل بين موظفيها والعالم الخارجي من أجل الاستجابة لرغبات العملاء في الزمان والمكان المناسبين ومن ثّم تحقق طلباتهم المتنوعة.

10. تعتمد إدارة المصارف، على خبراء متخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي إلى العاملين، كما تؤكد حرصها على ضرورة حضور الموظفين المحاضرات وبرامج التدريب والذكاء، التي تصممها وفقا للاحتياجات التدريبية.

11. اسفرت النتائج عن أن إدارة المصارف تلتزم بمعايير الجودة وتعدها من الأولويات في تحقيق أهداف العملياتية، لكي تبني صورة ايجابية لدى العميل، وهذا يتطلب منها (هذا مأأظهرته النتائج)، وتقليص الفترة الزمنية للخدمات المقدمة، وقد انعكس ذلك على تحقيق هدف مهم تضمن به المصارف امكانية تقليل وقت الخدمات المقدمة او زيادتها إلى العملاء طبقاً لمواكبة التغير في الطلب.

12. أسفرت النتائج عن أن الذكاء التدريبي يؤثر في الأهداف العملياتية وذلك تكون مجالات الذكاء التدريبي (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الاحتياجات التدريبية، التفاعل) مترابطة مما يعزز من قوتها التاثيرية على الأهداف العملياتية، فقد أظهرت نتائج تحليل نسبة الإمكان الأعظم قوة هذه العلاقة والتأثير.

13. أظهرت الجداول الخاصة بالفصل الرابع التي استند اليها التحليل لمعرفة "دور الذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية " للمصارف التجارية، وقد أظهرت نتائج يمكن من خلالها وضع مخطط لكي يكون مرشداً لمتخذي القرار في إدارة المصرف عينة الدراسة في الأثر والعلاقة للذكاء التدريبي في تحقيق الأهداف العملياتية.

ثانيا: التوصيات

1. أهمية اعتماد أنموذج الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية التي أوضحتها الدراسة تقيم في ضوئها أنشطة الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية وفق متغيراتها الرئيسة.، فقدرة الأهداف العملياتية لا يمكن ان تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات / المجالات، وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات الذي لا يمكن أن يتم الا من خلال الذكاء التدريبي واولوية الأهداف الذكية. تأسيساً على ذلك تأكدت أهمية الذكاء التدريبي في تحديد أسبقية الأهداف الذكية (محددة، واهداف قابلة للقياس، واقعية، مجدولة محدده وملائمة) في التاثير والعلاقة في تحقيق الأهداف العملياتية.

2 . يضم أنموذج الدراسة (شكل1) مجالات عديدة ذات أهميه بالغة في تحقيق الأهداف العملياتية. إذ تؤكد نتائج التفاعلات للنماذج اللوغاريتمية الخطية وجود علاقة وتاثير

بين الذكاء التدريبي بمجالاته الاربعة (نمذجة السلوك، التعلم بالعمل، الأحتياجات التدريبية، التفاعل)، ودورها في تحقيق الأهداف العملياتية.

3. على الرغم من اختيار عناصر متغيرات الرئيسة والفرعية منها وتشخيصها وتحديد علاقاتها التاثيرية في الأهداف العملياتية، فقد تبين ان هناك عناصر أخرى تؤثر في الأهداف العملياتية لم تعتمدها الدراسة، إذ لا يمكن حصر جميع عناصر المتغيرات المؤثرة في بحث واحد نظراً لشموليتها واتساع نطاقها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية.

4. تقدم الدراسة مقترحاً للذكاء التدريبي يقوم على افتراضات الأطر النظرية لآراء وتبصر مضامين مهتمين وعلماء بمعالجة احد المحاور المهمة في ادارة العمليات وادارة الموارد البشرية وعلى المنظمات في الأردن ان تكون أكثر وضوحاً بقصد استيعاب هذه المجالات والمتغيرات التي لها دور في تحقيق الأهداف العملياتية.

5. تأكيداً لما سبق، يتطلب تحديد الذكاء التدريبي والأهداف العملياتية وضع اولويات للمتغيرات المهمة وعناصرها المؤثرة في ضوء مفاهيم الاستراتيجية والعملياتية وان التحديد والتوضيح لهذه المتغيرات او المجالات هو الذي يحدد الدور التنافسي للمصارف التجارية ضمن افضل المؤشرات في الأهداف العملياتية من خلال تحديد أسبقية الأهداف الذكية.

6. محاولة تسخير مؤشرات الأهداف العملياتية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) التي شخصها المديرون في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال إتاحة فرص التعبير الحقيقي في الرؤى الخاصة حول كيفية تحقيق مجالات الذكاء التدريبي للخدمات التي تقدمها المصارف إلى العملاء بما ينفعها في الموقع التنافسي التي ينسجم مع تصوراتها المستقبلية.

7. في إطار الدراسات المستقبلية فإن هذه الدراسة تقترح ضرورة إجراء الدراسات التي تمثل محاولة اولية لمجالات معرفية جديدة ضمن حقل التدريب كاحد المهام الاساسية في علم إدارة الموارد البشرية وعلم إدارة العمليات، فيما يتعلق بمفاهيم الذكاء التدريبي ومؤشرات الأهداف العملياتية وهذا ما يستلزم ضرورة تكرار هذه الدراسة بمجالاتها أو اضافة متغيرات او مجالات أخرى في منظمات اخرى وقد يكون من المفضل استخدامها للنموذج المعتمد في الدراسة من أجل العمل على حل مشاكل القطاعات المصرفية في مجال الذكاء التدريبي.

المراجع

المراجع العربية

جبرين، علي، (2010) ادارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

جبرين، علي، (2010) الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

العطوي، عامر، الطائي، يوسف، (2010)، الذكاء العاطفي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

صالح، احمد علي، (2010) الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار اليازوري للنشر.

نجم، عبود، (2008) إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية

Andersen, A., Hanna., and Gray, (2006)., Link manufacturing process and product life cycle., HBR.

Barnes and Hayes, S.,(2005). Derived stimulus relations as learned behavioral approach to human language and cognition unpublished manuscript, Kildare, Ireland.

Blackledge, J, T.,Ciarrochi., (2008). Assessing Values I

Boisot, Max H.(1995) "Information space, a framework for learning in organization" Press (pads tow) Ltd.

Bennett, charles.(1998) "Logical Depth and Physical Complexity" oxford University Press, Oxford.

adolescence. Unpublished manuscript, Wollongong. Australia.

Bamberger, Ingolf. (1989). Development Competitive Advantage in small and medium size firms. ***Long Range Planning***. Volume 22, issue. 5.

Brown, K. W.,(2005).The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well- being. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 84, 822.

Brackett, M. A., (2006).Measuring Training Intelligence: Paradigmatic diversity and common ground.in J.. Ciarrochi,J.Mayer(Eds.0, Training Smart in every life (2^{nd}) New York: psychology Press.

Camillus, N. Venkatraman, John C.,(2011) "Exploring The Concept Of " Fit " In Strategic Management ", Academy of Management, No.3.. P. 513.

Ciarrochi, J., (2009). Relations between Social and Trining Competence and Mental health: Personality and individual Differentce.

Ciarrochi, J., Forgas, J., and Mayer, J., (2009). Training intelligence in everyday life A scientific inquific(2^{nd} ed). New York: Psychology press.

Collier, David A.,(1994). 'The Serivce Quality Solution" New York: Irwin Professional Publishing:.Milwakuee: ASQC, Quality Progress.

Cooper, R. K, and Sawaf. (2008), Executive EQ: Training Smart in Leadership and Organization: New York.

Der Merwe. A. (2001). Project Management and business development intergrating strategy, Business and Projects, ***International Journal of project management***, 20, 401- 411.

Dessler, Gary., (2011). Human Resource Management, Pearson Education Limited, published as prentice Hall-England.

Dunham, A., (2010)., Integration operaction management upper saddle River., New Jersy, Inc.

Fienbergs, E., Stebhen.,(1983) The Analysis of Cross Classifies Categorical Data. The Mit Press, Cambridge Inc,.

Florida, R. and kenney,(1993). "The new age of Capitalism: innovation mediated Production" Futures (July-Aug).

Gupta, Anial K., (1989), Information Technology and Changing Patterns of Economic coordination, "***Annual Review of communicatiuns and society***".

Johns, T. G., (2004), On creating organizational Support for the project management method, "***International Journal of project management***" P.17. 47- 53.

Joseph and Forgas. J. D. (2006), Training intelligence in everyday life: A Scientific inquiry (2 nd ed.) New York: Psychology Press.

Joseph and John (2007), "Training Smart", Published by psychology press, Now York.

Kabat, (2010).Wherever you go there you are: Mindfulness training in everyday life.New York:

Lewise, James.(2007). FUNDAMENTALS OF Project Management. 3ed, American M management Association AMACOM.

Liebman, Murray E. (1989). "New Global Competitors", Quality Progress, Feb.

Locke, E. A., (2011). A throry of gool setting and task performance. Englewood cliffs, WJ: Prentice Hall.

Mayer, J, Salovey, (2004).Emotional intelligence: Theory, finding and implications, Psychological Inquiry,15,197-215.

Murphy, Sam and Marathon. (2009). Smart Training. Gbr: A and Black, London.

Miller, J. G., (2009), Manufacturing Future Survey: North American, Operation Manager Review, No.3.1.

Murphy, Sam and Marathon, H., (2009), "Smart Training" GBB: A and Black, London.

Nathan, P. (2010). Project planning and control system: AnInvestigation into their Application and Implications of usage in the UK.

Packendorff, Johann,(1998). "Inquiring into the temporary organization": New Directions for project management research.

Petrides, K. v., Furnham, A., and Frederickson, N(2004), Training Smart. Psychologist 17, 452.

Porter, Albe rt, (2009).Operation Management. Second ed.

Published byb Vents ublished, Aps.

Russell, R., S and Taylor, B.,W.,(2000).Operations Management: focusing on.2Ed.Prentice- Hall. INC. U.S.A.

Rosenberger, J. L. (1998). Do we need internet or Intranet. Harvard Degust. ***Business Review***, No.86.

Saloveey., Mayer, J. D., (2009), Training intelligence as a standard Intelligence, Training. I,.

Salicru, s., (2005), Training Intelligence and the Business Advantage Papper Presented, Applied Inrovation Center.

Schmidt, Terry (2003). "Strategic Project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Team" Published by John Wily and Sons lnc., USA.

Suda, Lawrence., (2002)., Linking Strategy, Leadership and organization culture For Project Success". Published in PM word Today, sep. (vol.1x.issue).

Slack, N., Chamberss., S., and Johnston, R.,(2007). Operations Management Sth ed- Published by Prentice Hall: Pearson Education. England.

Stacey, Sven- Erik (1997): The Two Face of Management "Intenational Thomson Business Press, London".

Schroeder G, R.,(2004). Operations Management, 2nd Ed., McGraw- Hill. U.S.A.

Staudt, S.,(1997). "Initiating Corporate Renewal: A study of the process of Fundamental innovation Development". Roslcilde University.

Skinner, W./ Manufacturing. (1992) " The Formidable Competitive Weapon", ***Administration Science Quality***, vol.37.NO.1. (March-). P. 178.

Skinner, W., Manufacturing: (1992)." The Formidable Competitive Weapon ", ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 37. No. 1. (March –) P . 222.

Skinner, M.P.(1990) "Quality of Service For Consumer Satisfaction, "Management Development., vol.9.No.i.. P. 223.

William, Glaberson., (2011).Listening to the consumer Again. You have two choices, Business week. October 19, 23.

The Role of Smart Training in Achieving Operational Goals in the commercial Banks Operating in Jordan

Ali Jibrin and Rezin Raheem ***

ABSTRACT

The present study aims to indicate the role of smart training in achieving the operational goals in the Jordanian commercial banks. The problem of study is based on the basic questions:

- Do (the modeling behavior, training needs, learning by work, and interacting) the variables represent the fields of smart training?
- Are the commercial banks aware of the relative importance of indicators of operational goals?

To answer the above questions, a default chart of the study was designed to reflect the nature of correlations and the effect between the smart training through its fields and role in achieving the operational goals (quality, cost, delivery, and flexibility). A set of hypotheses and sub- hypotheses have been tested using a set of statistical methods to process the data obtained through the answers of the managers of the commercial banks.

The study found out a set of conclusions including the following:

1. The study considers the reliability of the main variables (modeling behavior, training needs, learning by work, and interaction) to represent the most important indicators of the operational goals.
2. The study collects through (Espoused Theory) between the two fields from the fields of administrative sciences; the first field of human resources as an operational input and the second one as the operational goals that are based on field of operations management. This is consistent with the principle of pairing between the two fields.

According to that, this study discussed, for the first time, the analytical methods which do not distinguish between the variables, whether independent or dependent, in order to answer the questions of people who are interested in Management Science and determine the extent of interdependence between the the totals different variables. It searches for methods to give a thorough analysis and determine the most appropriate estimates, especially in the field of operations management

KEYWORDS: Smart Training, Operational Goals, Espoused Theory,Smart Goals.

* Jadara University
** A Graduate Student.
daad_ali@yahoo.com
Received on 8/10/2012 and Accepted for Publication on 17/3/2013.