**بسم الله الرحمن الرحيم**

# التدريب الالكتروني

# في

# المؤسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين

**ورقة عمل مقدمة لمؤتمر: اقتصاديات المعرفة**

**جامعة النجاح الوطنية**

**التاريخ نيسان، ٢٠٠٧**

**اعداد**

**معروف دويكات**

**معاذ الاسمر**

## مقدمة:

تلعب المؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين دورا هاما في تطوير الاقتصاد الوطني الفلسطيني. تعتبر البنوك في المجتمع الفلسطيني حديثة نسبيا، حيث بدا معظمها العمل بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بعد العام ١٩٩٣. عملت هذة المؤسسات منذ نشاتها وبشكل جاد على توسيع شبكة خدماتها بكلا الاتجاهين افقيا: لتشمل محافظات الوطن كافة، فهي بهذا تفتتح فروعا لها في المدن الفلسطينية لذا تعمل على اضافة اعداد متزايدة من الموظفين الى الافراد العاملين لديها. عموديا: حيث تعمل جاهدة على تحسين وتطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لتتنافس فيما بينها على كسب اكبر قطاع من المتعاملين معها.لهذا كله، فقد اعتمدت هذة المؤسسات وبشكل ملحوظ على تطوير قدرات العاملين لديهامن خلال عقد دورات تعليمية وتدريبية بالطرق التقليدية المتعارف عليها، ولهذا الغرض فقد تم انشاء معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية للقيام بمهمة التدريب والتعليم بالاضافة الى ما تقوم به المؤسسات منفردة في مجال التدريب لموظفيها خارج نطاق أنشطة وبرامج المعهد.

يعتبر التدريب من المجالات التي تلقى اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة في الشركات والمؤسسات الحديثة، وذلك لما لهذا المجال من أهمية في مواجهة التحديات العصرية التي تواجه الكثير من المؤسسات مثل زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي. ومن اجل زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة وموائمة الفرد مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها أو الوظيفة التي سوف ينتقل أو يرقى لشغلها ولكي يكون قادرا على التأقلم مع برامج عمل وطرق ووسائل حديثة، من اجل هذا كله، ازداد اهتمام المؤسسات بالتدريب.
في العقد الأخير اتجهت المؤسسات إلى زيادة الإنفاق في مجال التدريب، وقد عملت بعض المؤسسات إلى إنشاء وحدات تدريب خاصة بها كجزء من الهيكل التنظيمي والبعض الأخر عمل على الاستفادة من خدمات مراكز ومؤسسات تعمل في مجال التدريب.
إن التقدم العلمي الذي يشهده هذا العصر خصوصاً في المجال الإلكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية قد أثر على كافة مناحي الحياة ومناشطها، وغيّر كثيراً من أنماط الحياة وأساليبها، وكان التدريب من ضمن القطاعات التي استخدمت التكنولوجيا حتى اصبح ما اصطلح عليه بالتدريب الإلكتروني واقعا ملموسا ومستخدما في العديد من المجالات والقطاعات ومن ضمنها التدريب في القطاع المالي والمصرفي.

## الاهداف:

تهدف هذه الورقة الى:

١. تسليط الضوء على عملية التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية وما ينفق عليها سنويا.
٢. تسليط الضوء على ازدياد البرامج التدريبية السنوية.
٣. مناقشة مدى الحاجة الى الزيادة المطردة في البرامج التدريبية وازدياد ما ينفق عليها بسبب التوسع العمودي والافقي للبنوك العاملة في فلسطين والتي تاخذ شكلا او اكثر من الاشكال التالية:
   ا- ازدياد عدد فروع البنوك العاملة في فلسطين.
   ب- ازدياد عدد العاملين في مجال الخدمات المالية والمصرفية.
   ج- تنوع وتحديث الخدمات المقدمة من المؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين.
٤. تقليل تكاليف التدريب وتبرير ما ينفق على التدريب من خلال تقييم العائد منها.
٥. استبدال اساليب التدريب التقليدية باسلوب جديد يسمى التدريب الالكتروني والذي سيعمل على تحقيق الاهداف التاية:
   ا- تقليل تكاليف التدريب.

ب- اتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في الوقت الذي يناسبه خارج اوقات الدوام الرسمي.
ج-الاحتفاظ بالمادة التدريبية لرجوع المتدرب اليها متى شاء، كما يمكن للمؤسسة ان تستخدم المادة التدريبية لتدريب افواج اخرى من المتدربين دون الحاجة الى دفع تكاليف اعداد المادة التدريبية في كل مرة.
د- اتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في بيئه(بيته) بعيدة عن ضغوط وتأثيرات كل من المدربين والمتدربين المشاركين.
ه- التغلب على معوقات الزمان والمكان للمشاركة في دورات تدريبية في ظل الظروف السياسية والحواجز العسكرية الاسرائيلية التي تعيق حركة المواطنين( الموظفين) الفلسطينيين بين المحافظات الشمالية في فلسطين وكذلك بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

## التدريب في المؤسسات العربية:

إن الكثير من المؤسسات العربية والفلسطينية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، ليس لديها أي تصور علمي محدد عن معايير الأداء، أو نظام الفعالية الكلية، وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمدخلات العمل المختلفة. كما أن المؤسسات التي لديها الفرص التدريبية الحالية، والتي عادة يتم تحديدها والحديث عنها او عن نتائجها في شكل رقمي ليس لة أي دلالة أو معنى سوى إضافته كرقم في التقارير السنوية لهذة المؤسسات، والتي غالبا ما يعبر عنها بهذه العبارة ( لقد تم تنفيذ ١٥٠٠ ساعة تدريب خلال العام ٢٠٠٦ استفاد منها ١٢٥٠ موظف بمعدل ٢٥ ساعة لكل دورة تدريبية. . . .الخ. دون إعطاء أي دلالة على جدوى هذا التدريب ودون تبرير ما ينفق على تلك الدورات من وقت ومال وجهد.
إننا نعتقد ان التدريب الذي لا يبنى على اسس صحيحة يعتبر كل ما ينفق علية فاقدا ابتداءا من الوقت والجهد والتكلفة لاعداد المادة التدريبية مرورا بضياع وقت المتدربين وما يصاحبه من ارباك لعمل المؤسسة التي ينتمي اليها المتدربين. كذلك المصاريف المتعلقة بالزمان والمكان والتسهيلات الخاصة بعقد دورات التدريب تلك. ونحن في هذة الورقة سنتطرق الى معالجة تلك النفقات والمصاريف المرتبطة بزمان ومكان انعقاد الدورات التدريبية بالطريقة التقليدية من خلال طرح بديل لتلك الطريقة التقليدية الا وهي التدريب عن بعد او ما يسمى التدريب الالكتروني، مشيرين ومنبهين ان التدريب الالكتروني ليس علاجا سحريا لمشاكل التدريب الاخرى مثل عدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية او عدم قدرة التدريب الالكتروني في حل مشاكل لا تحل اصلا بالتدريب.
ومن المشاكل التي تعاني منها عملية التدريب في المؤسسات الفلسطينية، هو عدم قدرة المؤسسات والقائمين على التدريب من التفريق بين المشكلات التي يمكن علاجها بالتدريب وتلك المشكلات التي لا يمكن علاجها بالتدريب، بمعنى اخر ان القائمين على التدريب يجب ان يتيقنوا من ان التدريب ليس علاجا مناسبا لكل المشكلات.

## الفاقد في التدريب:

يتصف التدريب في المؤسسات العربية والفلسطينية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص بالخصائص التالية:
١. اشتراك المتدرب في برنامج تدريبي ليس لة علاقة مباشرة او واضحة بالوظيفة التي يشغلها. وعندما يسال عن السبب يجيب بكل بساطة انه يستفيد من التدريب، ونحن لا ننكر ذلك، فمهما كان موضوع الدورة التدريبية فانها لا بد وان تضيف شيئا من المعرفة او الخبرات الى المتدرب، ولكن التدريب لة اهداف محددة، وفي الغالب يكون من اجل معالجة قصور في الأداء، سواء ظهر ذلك القصور نتيجة للتقييم في شكل مؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية، أو من اجل احداث تعديل او تغيير على مواقف المتدرب.

٢. عدم وجود علاقة بين التدريب الذي يحصل علية المتدرب وبين الحوافز والترقيات او المسار الوظيفي الخاص بة.
٣. وجود فئه من هواة حضور البرامج التدريبية( محترفي حضور الدورات)أي تكرار ترشيح نفس الموظف لحضور نفس البرنامج او برامج تدريبية مشابهة. لهذايجب على المؤسسة:
أ- ان تقوم بتحديد معايير الاداء.
ب- ان تعمل على قياس اداء الموظفين بشكل موضوعي.
ت- ان تقوم بمقارنة اداء الموظفين بالمعايير الموضوعة مسبقا.
ث- ان تقوم بتحديد مواطن الانحراف (الفجوة بين المعايير الموضوعة والاداء الفعلي) والذي يمكن، كما اشرنا سابقا، ان يظهر بشكل مؤشرات كمية او مؤشرات نوعية.
هذه الفجوة هي التي عادة ما تشكل موضوع التدريب.

**<u>تكاليف التدريب:</u>**

إن زيادة تكاليف التدريب تعتبر من أهم مبررات السعي المستمر للبحث بشكل دائم عن وسيلة مقنعة لتقييم العائد من التدريب. كما أن الإدارات وبشكل مستمر، تسعى للعمل على تبرير إنفاقها لتدعيم أنشطة تنمية الموارد البشرية وتبرير جدوى الإنفاق في هذا المجال أمام الإدارة العليا.
إن حساب التكلفة الخاصة بالتدريب تعد مسالة صعبة وذلك لأنها لا تشتمل على التكاليف والمصاريف المباشرة الخاصة بالتدريب فقط بل تمتد إلى كثير من التكاليف على مستوى المؤسسة ككل.
من المأمول في قطاع المصارف الفلسطينية، أن يوضع نظام لتصنيف تكاليف التدريب من اجل العمل على تسليط الضوء على مكونات واوجه الانفاق في هذا المجال ، حيث ان التعامل مع تكاليف التدريب بشكل مفصل يساعد ادارات المؤسسات وكذلك القائمين على التدريب في البحث وبشتى الطرق والوسائل عن اساليب وسائل بديلة من اجل تقليل التكاليف وزيادة فاعلية وكفاءة التدريب . ونحن نرى ان المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، في حسابها لتكاليف التدريب، يمكنها استخدام احد نماذج حساب تكاليف النشاط التدريبي الذي يستخدمه بيت التدريب الأمريكي هو احد أهم النماذج المستخدمة في هذا المجال. هذا النموذج قسم بنود التكاليف إلى ثلاث مجموعات هي:
ا- تكاليف ثابتة: وهي تكاليف تصرف لمرة واحدة بغض النظر عن عدد مرات تقديم البرنامج التدريبي أو عدد الأفراد المشاركين في ذلك البرنامج.
ب- تكاليف متغيرة: وهذه التكاليف مرتبطة بعدد مرات تنفيذ البرنامج التدريبي.
ج- تكاليف متغيرة: وهي مرتبطة بعدد الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي.
بناء على هذا التصنيف، فانة يمكن إعداد تكاليف برنامج تدريبي على النحو التالي حيث يتم تبيان كل الأنشطة والأدوات والأعمال التي تلزم وكذلك الأطراف التي ستشارك في ذلك وتصنيفها ما إذا كانت ثابتة أو متغيرة مرتبطة بعدد مرات تنفيذ البرنامج التدريبي أو متغيرة مرتبطة بعدد الأفراد المشاركين في البرنامج التدريبي.

تصنيف تكاليف برنامج تدريبي:

| | بنود التكاليف(الأنشطة وما يلزم) | تكاليف ثابتة لمرة واحدة | تكاليف متغيرة مرتبطة بعدد مرات تنفيذ البرنامج التدريبي | تكاليف متغيرة حسب عدد المشاركين |
|---|---|---|---|---|
| ١- | إعداد المنهج التدريبي( الوقت المستغرق) | | | |
| • | تحليل الاحتياجات التدريبية(تحديد تات) | x | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • | تصميم المنهج وإعداد المادة التدريبية النهائية | x | | |
| • | كتابة المادة ومراجعتها للتأكد من مدى ملاءمتها | x | | |
| • | إنتاج المادة التدريبية مثل الكتابة، الطباعة، التصوير | x | | |
| ٢- | المواد التدريبية اللازمة | | | |
| • | مواد تلزم وتقدم للمتدربين مثل ملفات، قرطاسية | | | x |
| • | مواد تلزم ويستخدمها هيئة التدريب مثل أفلام، برامج كمبيوتر | x | x | |
| ٣- | المعدات والأجهزة | | | |
| • | كمبيوتر، فيديو، تلفزيون، LCD، عرض شرائح | x | x | |
| ٤- | التسهيلات المساعدة | | | |
| • | القاعات والمعارض اللازمة | | x | |
| ٥- | تكاليف خارج موقع التدريب | | | |
| • | السفر، فنادق، وجبات | | | x |
| ٦- | المدربون والمتدربون | | | |
| • | المشاركون(عدد الساعات Xالساعة) | | | x |
| • | المدربون الخبراء والمساعدون | x | | x |
| • | خبراء التصميم والمستشارون | x | x | |
| • | الفريق المساعد والفنيين للأمور السمعية والبصرية | | x | |

المجموع الكلي للتكاليف =:

١. مجموع تكاليف التنفيذ الثابتة
٢. مجموع تكاليف التنفيذ المتغيرة في حال تكرار العملية
٣. مجموع تكاليف التنفيذ المتغيرة xعدد مرات الانعقاد
٤. مجموع تكاليف كل مشارك
٥. مجموع تكاليف البند ١٣اعلاهxعدد المشاركين

المجموع الكلي للتكاليف = البنود ١،٣،٥

هذه هي تكاليف تنفيذ برنامج تدريبي باستخدام الطريقة التقليدية في التدريبي وهي الطرق المتبعة حتى الآن في قطاع المصارف العاملة في فلسطين.
وإذا ما تم استبدال طريقة التدريب التقليدية بالطريقة الالكترونية( التدريب الالكتروني) فان المصارف العاملة في فلسطين أو معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية يمكنهم أن يوفروا كل التكاليف المتغيرة المرتبطة بعدد المشاركين والمذكورة في الجدول التالي:

**تكاليف متغيرة حسب عدد المشاركين**

| | بنود التكاليف(الأنشطة وما يلزم) |
|---|---|
| ١. | مواد تلزم وتقدم للمتدربين مثل ملفات، قرطاسية |
| ٢. | السفر، فنادق، وجبات |
| ٣. | المشاركون(عدد الساعات Xالساعة) |
| ٤. | المدربون الخبراء والمساعدون |

كما يمكن لاستخدام أسلوب التدريب الالكتروني أن يوفر كل التكاليف المتغيرة المرتبطة بتكرار مرات التنفيذ والتي تظهر في الجدول التالي:

**تكاليف متغيرة مرتبطة بعدد مرات تنفيذ البرنامج التدريبي**

| | بنود التكاليف(الأنشطة وما يلزم) |
|---|---|
| ١. | مواد تلزم ويستخدمها هيئة التدريب مثل أفلام، برامج كمبيوتر |
| ٢. | كمبيوتر، فيديو، تلفزيون، LCD، عرض شرائح |
| ٣. | القاعات والمعارض اللازمة |
| ٤. | خبراء التصميم والمستشارون |
| ٥. | الفريق المساعد والفنيين للأمور السمعية والبصرية |

بعد تبيان بنود التكاليف الكلية لبرنامج تدريبي تقليدي يتيح المجال لإدارة أي مصرف، إذا كانت تقوم بتدريب موظفيها أن تحسب التكاليف الحقيقية التي عادة تدفعها لكل برنامج تدريبي.
كذلك يمكن لأي مصرف أن يحسب مجموع تكاليف تنفيذ أي برنامج تدريبي الكتروني بعد استبعاد مجموع التكاليف التي يمكن توفيرها بهذا الأسلوب الحديث من التدريب، ومن ثم إجراء مقارنة بين تكاليف اسلوب التدريب التقليدي وبين أسلوب التدريب الالكتروني وبهذا يمكن أن تتوصل إلى حجم التوفيرات في التكلفة من جراء استخدام الأسلوب الالكتروني في التدريب.
إن من مميزات استخدام أسلوب التدريب الالكتروني في المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين، إتاحة الفرصة لكل مؤسسة أن يتم تصميم برامج تدريبية خاصة بها، أو إذا أرادت أن تشترك في برامج تدريبية مع بنوك أخرى، فان مثل هذة الإمكانية متاحة مثل أن تقوم البنوك كافة بتدريب موظفيها على تطبيق معايير محاسبية معينة تطلبها سلطة النقد الفلسطينية من البنوك العاملة في فلسطين.
هذا الأسلوب يتيح لإدارة المؤسسة أن تختار وتحدد المشاركين المعنيين بحضور الدورة التدريبية المعنية من خلال الجوانب الفنية المتعلقة بأسلوب التدريب الالكتروني، على سبيل المثال تزويد المشاركين فقط المعنيين بكلمة سرpassword ( لتمكين المتدرب المعني من استخدام المادة التدريبية المحددة).

التدريب الالكتروني يتيح المجال للمؤسسة أو لمجموع المؤسسات أن تدرب أعداد كبيرة جدا من الأيدي العاملة فيها في نفس الوقت، حيث أن هذا الأسلوب يتعدى حدود المكان، أي أن التدريب الالكتروني لا يتطلب وجود المتدربين في مكان واحد عند عملية التدريب.

هذا الأسلوب، يتيح للبنوك غير الفلسطينية العاملة في فلسطين أن تستفيد من أي دورات تدريبية تعدها أو تعقدها مراكزها الرئيسية أو الفروع الاخري العاملة في الدول التي تنتمي لها تلك البنوك دون أن تقوم هذة الفروع في فلسطين بتحمل أي من تلك التكاليف التي تم تصنيفها تحت بند تكاليف ثابتة.

هذا الأسلوب يساعد المؤسسات المصرفية في التغلب على المشاكل المتعلقة بالعوائق التي تحد من حرية موظفيها في التنقل بين محافظات الوطن المختلفة، لحضور ورشات عمل، أو للمشاركة في دورات تدريبية، وذلك بسبب الحواجز العسكرية الإسرائيلية. كذلك الحال فيما يتعلق بأبناء قطاع غزة من حيث عدم استطاعتهم الحضور إلى الضفة الغربية والعكس صحيح فيما يتعلق بأبناء الضفة الغربية.

يساهم أسلوب التدريب الالكتروني في التغلب على الصراع بين أطراف العملية التدريبية، حيث أن هناك أطراف متعددة وكل من هذة الأطراف لها أهدافها وتنظر إلى عملية التدريب بطريقة مختلفة.هذة الأطراف ومصالحها واراؤاها هي:

١. المتدربون: إن هؤلاء يحبذون عقد الدورات التدريبية في الصباح ( في أوقات الدوام الرسمي للبنك) وذلك لكي يتم إعفائهم من العمل، وهم يسوقون حجج قد تكون أحيانا صحيحة بان

قدرتهم على الاستيعاب تتدنى عند حضورهم دورة تدريبية في نهاية عمل شاق وهذا قد يكون فية شيء من الحقيقة.

٢. إدارات المؤسسات: الإدارات تؤكد على وتفضل أن تعقد الدورات التدريبية بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية في مؤسساتهم وذلك لكي تتمكن المؤسسة من مزاولة أعمالها كالمعتاد في تقديم الخدمات لعملائها دون تقصير ودون أن يكلف المؤسسة أعمال إضافية أو موظفين إضافيين، وهذا أيضا له جانب من الصحة والتبرير.

٣. المدربين والجهات القائمة على عملية التدريب: فيما يتعلق بالحالة الفلسطينية فان القائم على جانب كبير في العملية التدريبية هو (معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية) هؤلاء قد يكون لهم موقف تجاة الرغبة في عقد الدورات في أوقات الصباح بدلا من الانتظار إلى أوقات ما بعد الدوام الرسمي وهم يتأثرون سلبا عند تقييم المتدربين لتلك الدورات ولهذا فان ما يسوقون من أسباب ورغبات قد يكون مبررا.

لهذا، فان التدريب الالكتروني يعمل على حل مثل هذة الإشكاليات وتجنب تأثير هذة الصراعات.

التدريب الالكتروني يتيح المجال امام المؤسسات المالية والمصرفية وكذلك معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية الاستفادة من خبرات عالمية في اعداد دورات تدريبية واخراجها من أي منطقة في العالم وفي كافة مجالات التخصص دون الحاجة للحضور الى فلسطين ودون الزام المتدربين او البنوك المشاركة في عقد دورات تدريبية في اوقات تتناسب مع ذلك الخبير والتي في بعض الاحيان تتسبب في ارباكات في سير عمل المؤسسة المشاركة في التدريب.

ان عملية اعداد المادة التدريبية عن بعد (الخبير يعد المادة التدريبية في موطنة دون الحاجة الى الحضور الى فلسطين) يوفر كل المصاريف المتعلقة بالسفر والاقامة والتنقل والاشكالات المتعلقة بالحصول على التصريح وغيرها.

كما ان المادة التدريبية اذا ما كانت معدة بلغة اجنبية فانه يتاح الوقت الكافي للمعهد لترجمتها الى اللغة العربية اذالزم الامر لكي تتناسب مع طبيعة ومستوى المشاركين بها.

**البنوك العاملة في فلسطين:**

عدد البنوك:

بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين٢٢بنكا في العام ٢٠٠٦ مصنفة كما يلي:

أ- بنوك فلسطينية ويبلغ عددها ١١ بنكا ولها ٧٩ فرعا.

ب- بنوك عربية ويبلغ عددها ١٠ بنوك ولها ٧٣ فرعا.

ت- بنوك اجنبية وعددها بنكا واحدا وله فرع واحد.

**عدد الفروع:**

كما بلغ عدد الفروع للبنوك العاملة في فلسطين ١٥٣ فرعا في العام ٢٠٠٦منها:

١. في محافظات الضفة الغربية ١١٢ فرعا.

٢. في محافظات قطاع غزة ٤١ فرعا.

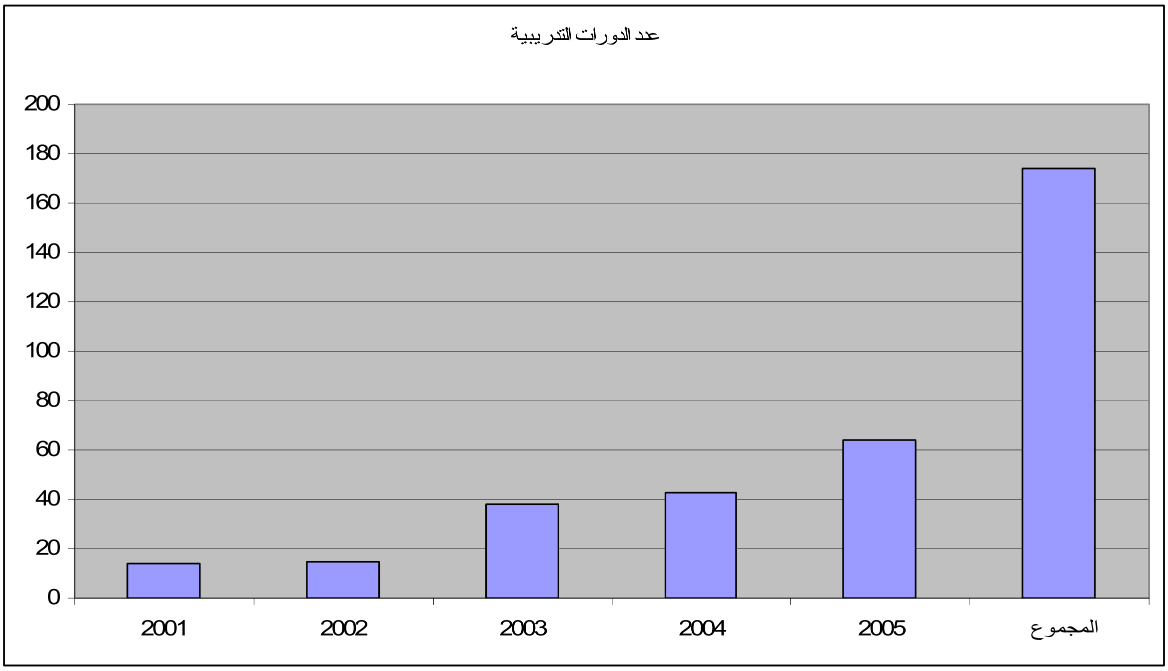
**عدد الموظفين:**

يبلغ مجموع اعداد موظفي الجهاز المصرفي في فلسطين حوالي ٣٧٠٠ موظف حسب احصاءات معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية للعام ٢٠٠٦.

معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية: تم انشاء هذا المعهد من اجل القيام بتطوير المؤسسات العاملة في القطاع المالي والمصرفي في فلسطين وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية في مختلف المجالات التي تهم القطاع المالي والمصرفي، كما تشمل الدورات التدريبية التي يعقدها المعهد موظفي سلطة النقد الفلسطينية، يعمل المعهد على الاستفادة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على مختلف الخبرات المحلية والعربية وكذلك العالمية سواء في عقد هذة الدورات في فلسطين او من خلال سفر المتدربين الى دول اخرى في مختلف انحاء العالم كما يعمل المعهد على اقامة علاقات تعاون مع مؤسسات مالية ومصرفية من اجل الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال. هذة الاحصاءات تبين حجم الزيادة في البرامج التدريبية التي قام بتنفيذها المعهد خلال السنوات الخمس الماضية.

عدد البرامج التدريبية المنفذة منذ العام٢٠٠١-٢٠٠٥

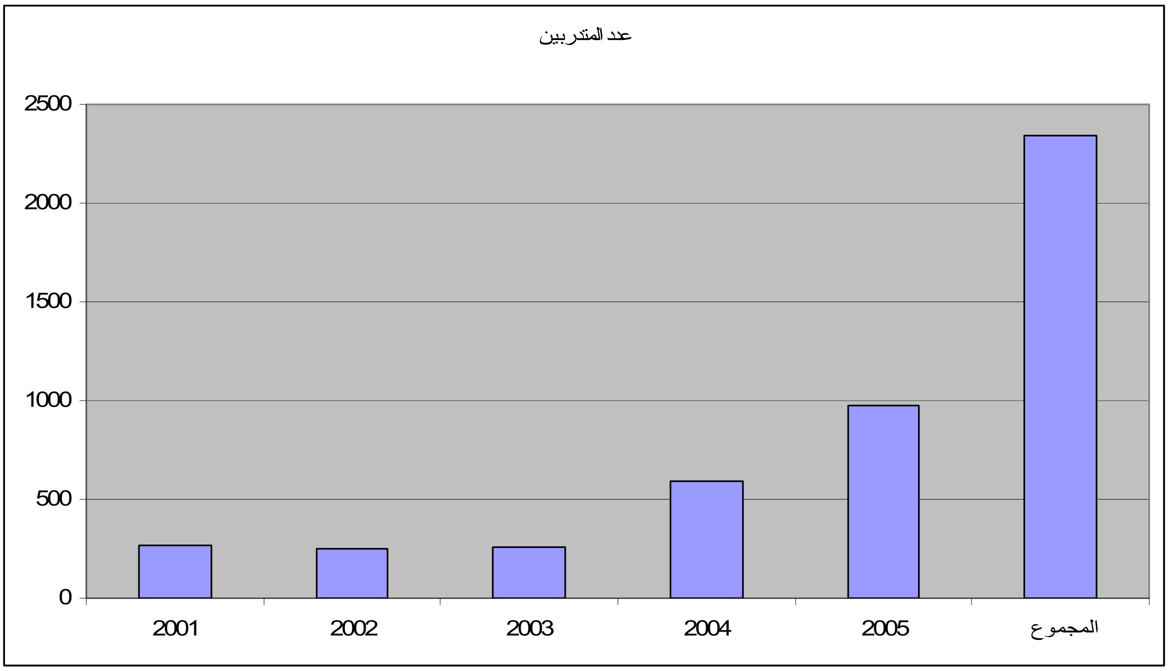
| العام | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الدورات التدريبية | ١٤ | ١٥ | ٣٨ | ٤٣ | ٦٤ | ١٧٤ |




كما يبين الجدول التلي الزيادة في عدد المشاركين في الدورات التدريبية التي قام بتنفيذها معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية خلال السنوات الخمس الماضية.

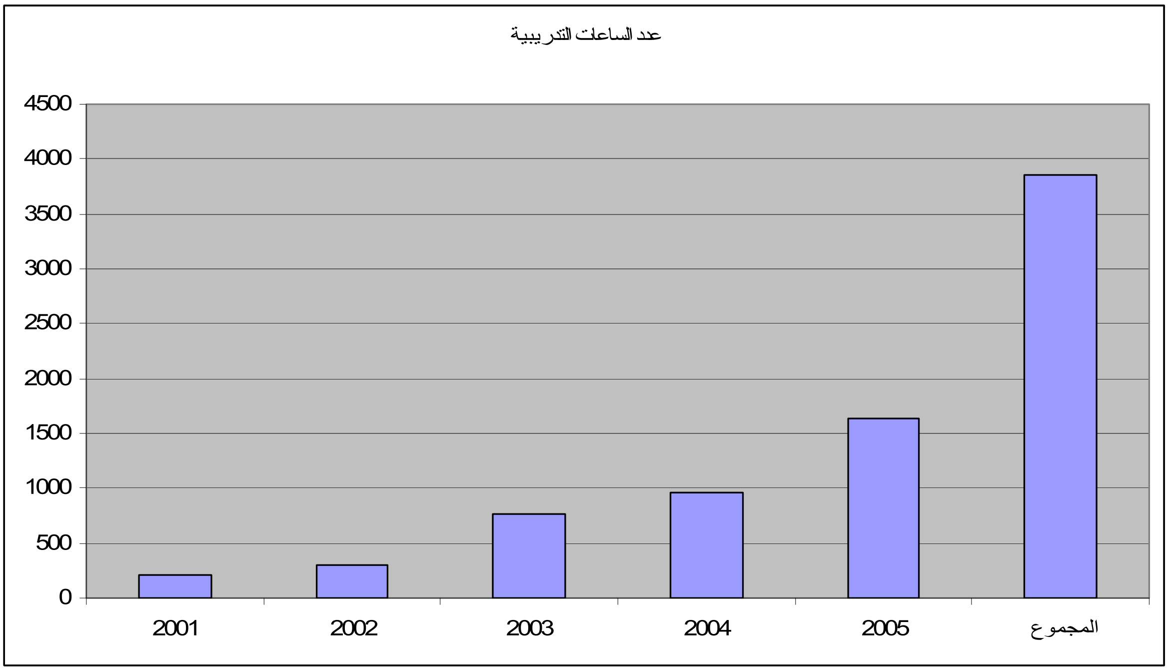
عدد المشاركين في الدورات التدريبية المنعقد منذ العام٢٠٠١-٢٠٠٥

| العام | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد المتدربين | ٢٦٤ | ٢٤٦ | ٢٦٢ | ٥٩١ | ٩٧٦ | ٢٣٣٩ |




يبين الجدول التالي الزيادة السنوية في عدد الساعات التدريبية التي نفذها المعهد خلال السنوات الخمس الماضية.

| العام | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الساعات التدريبية | ٢١٥ | ٣٠٠ | ٧٥٩ | ٩٥٦ | ١٦٣١ | ٣٨٦١ |



التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين:

تعير المؤسسات المالية والمصرفية التدريب اهمية بالغة وذلك لايمانها بان التدريب لموظفيها يعطيها ميزة تنافسية، كذلك فان التدريب يعتبر احدى اهم الوسائل التي تجعل المؤسسة تواكب التطور في مجال عملها كما ان التدريب يعود بالنفع على المتدرب في التقدم في المسار الوظيفي للفرد في المؤسسة، كذلك فان التدريب في بعض الحالات يكون ضرورة تمليها الجهات الرسمية والحكومية في مجال عمل المصارف، حيث يصبح التدريب ضروري لتاهيل الموظفين والمؤسسة للعمل وفق المعايير التي تمليها سلطة النقد الفلسطينية على البنوك العاملة في فلسطين.

لقد تم انشاء معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية من اجل تقديم الخدمات التدريبية للبنوك العاملة في فلسطين، كذلك فان البنوك العاملة في فلسطين لا تقتصر اشطتها التدريبية لموظفيها على تلك الدورات التدريبية التي يقدمها المعهد بل قد نجد بعض البنوك لديها وحدات تدريب خاصة بها بالاضافة الى اشتراك الكثير من هذة البنوك في دورات تدريبية تعقد في دول مختلفة خارج الوطن.

**ماهية التدريب الالكتروني**

التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والانترنت لتحسين جودة التدريب من خلال تيسسير الوصول الى المصادر والخدمات كذلك الاتصال والتعاون والتشارك عن بعد باستخدام الحواسيب والشبكات الوسائط مثل الصوت والصورة، ورسومات، والمكتبات الإلكترونية، والإنترنت وغيرها .(التدريب الالكتروني في شمال ويلز)
ويمكن القول أن التدريب الالكتروني هو عملية اكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات الى فرد او مجموعة من الافراد باستخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال، واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات، والتفاعل بين المتدرب و المدرب. ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزماني للمتدربين والمدرب اضافة الى انه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب، و لا يلغي التدريب الإلكتروني دور المدرب وبالتالي دور المؤسسة التدريبية ولكنه يعيد صياغة دور كل منهما ويشار إلى الانترنت هي عصب التدريب الإلكتروني، إذ تستخدم كوسيلة لالغاء البعد الزماني والمكاني التي تعتبر متطلب اساسي في العملية التدريبية التقليدية.
وحيث ان التدريب الالكتروني يعتمد على تكنولوجيا الحاسب الالي والانترنت فان النموذج المتبع في تخطيط وتصميم واعداد وتنفيذ وتقيم الانشطة التدريبية يجب ان ياخذ بعين الاعتبار امكانيات الحاسوب والانترنت في عملية التدريب .

**الوسائل المستخدمة في التدريب الالكتروني:**

تختلف المواد التدريبية في التدريب الالكتروني عن تلك المستخدمة في التعليم التقليدي حيث أن عملية إعداد هذه المواد تحتاج إلى طاقات بشرية وكفاءات عالية تتناسب مع هذه العملية التدريبية وتتطلب وجود فريق كامل من الخبرات لوضع المادة التدريبية ونجاح البرنامج التدريبي ومن ابرز الوسائل المستخدمة في التدريب الالكتروني مايلي:

**الوسائط المتعددة**
بينت الدراسات المختلفة أن الإنسان يستطيع أن يتذكر% ٢٠ مما يسمعه، ويتذكر % ٤٠ مما يسمعه ويراه، وترتفع هذه النسبة إلى حوالي % ٧٠ حين يسمع و يرى ويعمل. بينما تزداد هذه النسبة في حالة تفاعل الإنسان مع ما يتعلمه من خلال الوسائط المتعددة وهي الأدوات المستخدمة في تقنيات عرض الصوت و الصورة والنص والأفلام ومن ابرز الادوات المستخدمة في انشاء الومسائط المتعددة.

١. برامج التأليف الإبداعية (مثلPowerPoint وغيرها)
٢. برامج التي يمكن من خلالها التعامل مع الصوت (تسجيل أصوات)، الصورة، الرسوم المتحركة (Animation) وتحرير الأفلام.
٣. وادوات أخرى مثل كاميرات تصوير، معدات وميكرفونات صوتية، ماسحات ضوئية وغيرها.

وتنبع اهمية استخدام تقنيات الوسائط المتعددة بشكل خاص في التدريب بما يلي:

- تسهيل العملية التدريبية وعملية عرض المادة المطلوبة.
- زيادة معدل المادة المعروضة.
- تحفيز المتدربين على التفاعل بشكل أكبر مع المادة التدريبية وعلى إمكانية العمل الجماعي.
- يمكن إستخدامها لإنتاج المواد التعليمية بنماذج مختلفة مما يثري الطرق المستخدمة في عرض المادة التدريبية المطلوبة.
- يمكن عرض القصص والأفلام الأمر الذي يزيد من استيعاب المتدربين للمواضيع المطروحة

**المحاكاة والبيئة الافتراضية** (Virtual Reality)

المحاكاة هي طريقة أو أسلوب تدريبي يستخدمه المدرب عادة لتقريب المتدربين الى العالم الواقعي الذي يصعب توفيره للمتدربين وذلك قد يكون بسبب التكلفة المادية أو الخطورة البشرية. بناء على هذه الحاجة ، اندفع الباحثون في مجال تكنولوجيا التعليم الى خلق بيئة تدريب افتراضية من خلال الاستفادة من إمكانية عرض الأشياء بشكل ذو ثلاثي الأبعاد .
اما البيئة الافتراضية فهي بيئة يتم إنتاجها من خلال الحاسوب بيحث تمكن المستخدم من التفاعل معها سواء كان ذلك بتفحص ما تحتويه هذه البيئة من خلال حاستي البصر والسمع أو بالمشاركة والتأثير فيها بالقيام بعمليات تعديل وتطوير. فهي عملية محاكاة لبيئة واقعية أو خيالية يتم تصورها وبنائها من خلال الإمكانات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة باستخدام الصوت والصورة ثلاثية الأبعاد والرسومات لإنتاج مواقف حياتية يصعب على من يتفاعل معها الخروج من محيطها.

تستطيع البيئة الافتراضية ومن خلال المؤثرات المصاحبة لها خلق جو تدريبي تفاعلي يجذب المتدرب بل ويغمره في هذا الجو ليتعامل مع الأشياء الموجودة فيها بطريقة طبيعية. ومما يسهل هذه العملية تزويد الطالب بإرشادات صوتية أو على شكل رسوم متحركة تسهل علية الانخراط في هذه البيئة. فإذا ما تم الإعداد لها بطريقة مناسبة وتم استغلال الإمكانات المتاحة بطريقة سليمة وبالتالي بناءها بالشكل المطلوب فسيحصل المتدرب على فرصة تدريبية عظيمة من شأنها تعزيز و صقل قدراته الاستكشافية فتبني لديه مفاهيم وإجراءات تساعده في تعلم وتنمية المهارات المطلوبة.

تطبيقات التواصل والاتصال عبر الانترنت
تتيح الانتر نت من خلال مجموعة متنوعة من تقنيات التواصل والاتصال فرصة كبيرة لانجاح عملية التدريب الالكتروني ومن هذه الادوات مايلي:
البريد الصوتي Voice Mail
البريد الإلكتروني e-mail

غرف الحوار الكتابية والصوتية
انظمة اجتماعات العمل
مؤتمرات سطح المكتب

**عناصرالتدريب الإلكتروني:**

تتكون العناصر الاساسية للتدريب الإلكتروني من الآتي:

١. المدرب، ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
- القدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة.
- معرفة في استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- البببب

٢. المتدرب، ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
- مهارة التعلُّم الذاتي
- معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.

٣. طاقم الدعم التقني .. ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
- التخصص بطبيعة الحال في الحاسب الآلي ومكونات الإنترنت.
- معرفة بعض برامج الحاسب الآلي
- المعرفة بتكنولوجيا التدريب وعملية التدريب.

٤. الطاقم الإداري المركزي

٥. تجهيزات أساسية
- الأجهزة الخدمية (Server).
- محطة عمل المدرب (The Trainer’s Workstation).
- محطة عمل المتدرب. (The Trainee’s Workstation).
- الشبكات (Internet, Extranet, Entrant)
- نظم ادارة التدريب

**مميزات التدريب الالكتروني:**

يساعد التدريب الإلكتروني المتدرب في:

١. إمكانية التدريب في أي وقت وفي أي مكان
٢. زيادة فرص التدريب وعدم ارتباطها بمحدودية الأماكن وارتفاع التكاليف.
٣. التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم.
٤. مواد تدريبية حديثة وامكانية استمرارتحديثها.
٥. التفاعل النشط بين أطراف العملية التدريبية.
٦. توفر التدريب في أوقات متعددة لتناسب المتدربين بظروفهم المتنوعة.
٧. سهولة استخدام الادوات المستخدمة في التدريب الالكتروني.
٨. الاشتراك والتعاون من كافة الأطراف حتى يتسنى الاستفادة من خبرات الآخرون باختلاف الزمان والمكان.

اما فيما يتعلق بالتدريب الالكتروني من ناحية الوحدة التدريبية ( امكانية تدريب فرد او مجموعة افراد)وكذلك فيما يتعلق بالوحدة الزمنية(امكانية التدريب كافراد او كجماعات) فانه يمكن تبيان ذلك في الجدول التالي:

| | الوحدة التدريبية | | الوحدة الزمنية | |
|---|---|---|---|---|
| | فرد | مجموعة | غير متزامن | متزامن |
| التدريب المعتمد على الحاسب او الانترنت | x | | x | |
| انظمة دعم الاداء الالكترونية | x | | x | |
| الجلسات التدريبيةالغير متزامنة | | x | x | |
| الجلسات التدريبيةالمتزامنة | | x | | x |

**الخلاصة:**

يتضح مما سبق ان تكاليف التدريب التقليدية بالرغم من عدم تفصيل تلك الكاليف في المؤسسات المالية والمصرفية الى مكوناتها الرئيسية يمكن العمل على التخفيض منها بدرجة كبيرة باستخدام وسائل التدريب الالكتروني التي تعتبر في مجملها تكاليف ثابتة ولمرة واحدة وبما ان معظم الدورات التدريبية يتكرر عقدها واستخدام المادة التدريبية نفسها فإنه يتم تحويل المادة التدريبية بتكلفة لمرة واحدة بحيث تتناسب مع وسائل التدريب الالكتروني وهذا يقلل من التكاليف العملية التدريبية بشكل عام .

كما ان استخدام التدريب الالكتروني يزيد من فعالية وكفائة التدريب وذلك بتمكين المتدرب من الحصول على التدريب في المكان والزمان الذي يتلائم مع ظروفه الخاصة. كما هذا النوع من التدريب يقلل من ارباك عمل المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب وعدم تركه لعمله من اجل التدريب وبالتالي الحفاظ على جودة واستمرار تقديم الخدمة للعملاء كما ان التدريب الالكتروني يتيح المجال امام المتدرب في الحصول على تدريب في مواضيع ومجالات مختلفة حسب اهتمامه وحاجته لتطوير وزيادة قدارته في انجاز عمله وبشكل مستمر.

اما في ما يتعلق بمعهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية بصفته المؤسسة الرسمية التي تعنى بالتدريب في القطاع المالي والمصرفي العامل في فلسطين فانه يتطلب منه لاستخدام التدريب الالكتروني توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدام نظام التدريب الالكتروني من مكونات مادية واظمة ادارة التدريب الالكتروني. كما يحتاج الى توظيف كادر مهني متخصص لتحويل المواد التدريبية من شكلها التقليدي الى اشكال تتناسب مع نظام التدريب الالكتروني.

يشار الى ان سلطة النقد الفلسطينية تعمل حاليا على انشاء شبكة الكترونية لربط المؤسسات المالية والمصرفية معها بهدف استخدمها في مجالات متنوعة مثل الرقابة والاشراف و اتمتة عملية المقاصة

وهذا يقلل من تكاليف استخدام التدريب الالكتروني من خلال استخدام هذه الشبكة في التدريب الالكتروني

**المراجع:**


.١