

بسم الله الرحمن الرحيم

تبني التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي الفلسطيني

Adoption of E-Training in Palestinian Banking Sector

أ- معروف دويكات

أ- معاذ أسمر

المؤتمر العلمي الأول

” ”

جامعة النجاح الوطنية

24 نيسان، 2007

المخلص

تستعرض هذه الدراسة عمليات التدريب التقليدية التي تستخدمها المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث عدد الدورات وعدد المؤسسات المشاركة وعدد المتدربين وتكلفة الدورات التدريبية. كما تعمل هذه الدراسة على التعرف على معوقات التدريب التقليدية في ظل الأوضاع التي تمر بها مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث صعوبة التنقل للمتدربين بين محافظات الوطن للمشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.

تعمل هذه الدراسة على فحص إمكانية استخدام التعلم والتدريب الإلكتروني باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حواسيب وشبكات ووسائط متعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات الكترونية وكذلك بوابات الإنترنت بدلا من أساليب التدريب التقليدية وذلك من أجل تخفيض تكاليف التعلم والتدريب وعقد دورات تدريبية مشتركة ودورات تدريبية مصممة لكل مؤسسة وحسب الحاجة والمستوى المطلوب، ومن أجل التغلب على معوقات الزمان والمكان ومن أجل الاحتفاظ بالمادة التدريبية واستخدامها في تدريب متدربين جدد؛ وإتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في الوقت والمكان الذي يناسبه.

كما تستعرض هذه الدراسة الإمكانيات، المتطلبات والعقبات التي يمكن أن تعترض إمكانية تطبيق مثل هذا النظام.

Summary

This Study discusses the traditional training operations in the financial institutions and banks in the Palestinian National Authority regions in terms of the number of workshops or short courses, the number of participating institutions the number of the trainees and the training cost.

Also this Study works for the recognition and exploration of the traditional training obstacles under the situations that the Palestinian National Authority regions pass by in terms of the difficulty of movement of trainees among its governorates to participate in the different training courses.

This Study explore the possibility of using e- learning and electronic training with the use of Computers, Networks, Search Engines, E-libraries, Multimedia and web portals instead of the traditional training styles for the reduction of the costs of learning and training to conduct common training courses and design training courses to each institution whenever needed to the required level and to overcome the obstacles of time and place, and to keep the training material to be used in training new trainees ; giving chance to the trainee to be trained in the suitable time and place (at his own pace)

Also this Study discusses the capabilities, requirements and the obstacles that can obstruct the possibility of the application of such new system.

مقدمة

أعادة البنوك الفلسطينية نشاطها بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993، ولعبت دورا هاما في تطوير الإقتصاد الوطني الفلسطيني حيث عملت هذه المؤسسات منذ نشأتها وبشكل جاد على توسيع شبكة خدماتها بكلا الاتجاهين افقيا: لتشمل محافظات الوطن كافة، فهي بهذا تفتتح فروعها لها في المدن الفلسطينية لذا تعمل على إضافة أعداد متزايدة من الموظفين إلى الأفراد العاملين لديها. عموديا: حيث تعمل جاهدة على تحسين وتطوير نوعية الخدمات التي تقدمها لتتنافس فيما بينها على كسب أكبر قطاع من المتعاملين معها لهذا كله، فقد اعتمدت هذه المؤسسات وبشكل ملحوظ على تطوير قدرات العاملين لديها من خلال عقد دورات تعليمية وتدريبية بالطرق التقليدية المتعارف عليها، ولهذا الغرض فقد تم إنشاء معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية للقيام بمهمة التدريب والتعليم بالإضافة إلى 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 أجل 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 أجل 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 الآخر عمل على الاستفادة من خدمات مراكز ومؤسسات تعمل في مجال التدريب.

إن التقدم العلمي الذي يشهده هذا العصر خصوصا في المجال الإلكتروني، وما تبعه من تنمية معلوماتية قد أثر على كافة مناحي الحياة ومناشطها، وغير كثيرا من أنماط الحياة وأساليبها، وكان التدريب من ضمن القطاعات التي استخدمت التكنولوجيا حتى أصبح ما اصطلح عليه بالتدريب الإلكتروني واقعا ملموسا ومستخدما في العديد من المجالات والقطاعات وهذه الدراسة تبحث امكانية استخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي الفلسطيني.

الأهداف

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تسليط الضوء على عملية التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية وما ينفق عليها سنويا.
2. تسليط الضوء على ازدياد البرامج التدريبية السنوية.
3. مناقشة مدى الحاجة إلى الزيادة المطردة في البرامج التدريبية وازدياد ما ينفق عليها بسبب التوسع العمودي والافقي للبنوك العاملة في فلسطين والتي تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:
 1. ازدياد عدد فروع البنوك العاملة في فلسطين.
 2. ازدياد عدد العاملين في مجال الخدمات المالية والمصرفية.
 3. تنوع وتحديث الخدمات المقدمة من المؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين.تقليل تكاليف التدريب وتبرير ما ينفق على التدريب من خلال تقييم العائد منها.
4. استبدال أساليب التدريب التقليدية بأسلوب جديد يسمى التدريب الإلكتروني والذي سيعمل على تحقيق الاهداف التالية:
 - أ- تقليل تكاليف التدريب.
 - ب- إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في الوقت الذي يناسبه خارج أوقات الدوام الرسمي.

- ج- الإحتفاظ بالمادة التدريبية لرجوع المتدرب إليها متى شاء، كما يمكن للمؤسسة ان تستخدم المادة التدريبية لتدريب أفواج أخرى من المتدربين دون الحاجة إلى دفع تكاليف أعداد المادة التدريبية في كل مرة.
- د- إتاحة الفرصة للمتدرب لكي يتدرب في بيئة (بيته) بعيدة عن ضغوط وتأثيرات كل من المدربين والمتدربين المشاركين.
- هـ- التغلب على معوقات الزمان والمكان للمشاركة في دورات تدريبية في ظل الظروف السياسية والحوازج العسكرية الإسرائيلية 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 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 أو عن نتائجها في شكل رقمي ليس له أي دلالة أو معنى سوى إضافته كرقم في التقارير السنوية لهذه المؤسسات، والتي غالباً ما يعبر عنها بهذه العبارة (لقد تم تنفيذ 1500 ساعة تدريب خلال العام 2006 استفاد منها 1250 موظف بمعدل 25 ساعة لكل دورة تدريبية. . الخ. دون إعطاء أي دلالة على جدوى هذا التدريب ودون تبرير ما ينفق على تلك الدورات من وقت ومال وجهد.

إن التدريب الذي لا يبنى على أسس صحيحة يعتبر كل ما ينفق عليه فاقداً ابتداءً من الوقت والجهد والتكلفة لإعداد المادة التدريبية مروراً بضياح وقت المتدربين وما يصاحبه من إرباك لعمل المؤسسة التي ينتمي إليها المتدربين. كذلك المصاريف المتعلقة بالزمان والمكان والتسهيلات الخاصة بعقد دورات التدريب تلك. ونحن في هذه الدراسة سنتطرق إلى معالجة تلك النفقات والمصاريف المرتبطة بزمان ومكان انعقاد الدورات التدريبية بالطريقة التقليدية من خلال طرح بديل لتلك الطريقة التقليدية ألا وهي التدريب عن بعد أو ما يسمى التدريب الإلكتروني، مشيرين ومنبهين أن التدريب الإلكتروني ليس علاجاً سحرياً لمشاكل التدريب الأخرى مثل عدم القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية أو عدم قدرة التدريب الإلكتروني في حل مشاكل لا تحل أصلاً بالتدريب.

ومن المشاكل التي تعاني منها عملية التدريب في المؤسسات الفلسطينية، هي عدم قدرة المؤسسات والقائمين على التدريب من التفريق بين المشكلات التي يمكن علاجها بالتدريب وتلك المشكلات التي لا يمكن علاجها بالتدريب، بمعنى آخر أن القائمين على التدريب يجب أن يتفقهوا من أن التدريب ليس علاجاً مناسباً لكل المشكلات.

تكاليف التدريب

إن زيادة تكاليف التدريب تعتبر من أهم مبررات البحث 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 مسألة صعبة، وذلك لأنها لا تشمل 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 أجل العمل على تسليط الضوء على مكونات وأوجه الإنفاق في هذا المجال ، حيث أن التعامل مع تكاليف التدريب بشكل مفصل، يساعد إدارات المؤسسات وكذلك القائمين على التدريب في البحث وبشتى الطرق والوسائل عن أساليب ووسائل بديلة من أجل تقليل التكاليف، وزيادة فاعلية وكفاءة التدريب . ونحن نرى أن المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، في حسابها لتكاليف التدريب، يمكنها

استخدام أحد نماذج حساب تكاليف النشاط التدريبي الذي يستخدمه بيت التدريب الأمريكي هو أحد أهم النماذج المستخدمة في هذا المجال. هذا النموذج قسم بنود التكاليف إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- 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، فإنه يمكن إعداد تكاليف برنامج تدريبي 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 والتي تظهر على النحو التالي:

تصنيف تكاليف برنامج تدريبي:

بنود التكاليف (الأنشطة وما يلزم)	تكاليف ثابتة لمرة واحدة	تكاليف متغيرة مرتبطة مرات تنفيذ البرنامج التدريبي	تكاليف متغيرة حسب عدد المشاركين
1- 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		
2- المواد التدريبية اللازمة			
• مواد تلزم وتقدم للمتدربين مثل ملفات، قرطاسية			X
• مواد تلزم وتستخدمها هيئة التدريب مثل أفلام، برامج كمبيوتر	X	X	
3- المعدات والأجهزة			
• كمبيوتر، فيديو، تلفزيون، LCD، عرض شرائح	X	X	
4- التسهيلات المساعدة			
• القاعات والمعارض اللازمة		X	
5- تكاليف خارج موقع التدريب			
• السفر، فنادق، وجبات			X
6- المدربون والمتدربون			
• المشاركون (عدد الساعات X الساعة)			X
• المدربون الخبراء والمساعدون	X		X
• خبراء التصميم والمستشارون	X	X	
• الفريق المساعد والفنيين للأمور السمعية والبصرية	X		

المجموع الكلي للتكاليف =

1. مجموع تكاليف التنفيذ الثابتة
 2. مجموع تكاليف التنفيذ المتغيرة في حال تكرار العملية
 3. مجموع تكاليف التنفيذ المتغيرة \times عدد مرات الإنعقاد
 4. مجموع تكاليف كل مشارك
 5. مجموع تكاليف البند 3 أعلاه \times عدد المشاركين
- المجموع الكلي للتكاليف = البنود 1،3،5

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

تكاليف متغيرة حسب عدد المشاركين

بنود التكاليف (الأنشطة وما يلزم)	
1. مواد تلزم وتقدم للمتدربين مثل ملفات، قرطاسية	
2. السفر، فنادق، وجبات	
3. المشاركون (عدد الساعات \times الساعة)	
4. المدربون الخبراء والمساعدون	

كما يمكن لإستخدام أسلوب التدريب الإلكتروني 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)	
1. مواد تلزم ويستخدمها هيئة التدريب مثل أفلام، برامج كمبيوتر	
2. كمبيوتر، فيديو، تلفزيون، LCD، عرض شرائح	
3. القاعات والمعارض اللازمة	
4. خبراء التصميم والمستشارون	
5. الفريق المساعد والفنيين للأمر السمعية والبصرية	

بعد تبيان بنود التكاليف الكلية لبرنامج تدريبي تقليدي يتيح المجال لإدارة أي مصرف، عندما تقوم بتدريب موظفيها أن تحسب التكاليف الحقيقية التي عادة تدفعها لكل دورة تدريبية.

كذلك يمكن لأي مصرف أن يحسب مجموع تكاليف تنفيذ أي برنامج تدريبي إلكتروني بعد استبعاد مجموع التكاليف التي يمكن توفيرها بهذا الأسلوب الحديث من التدريب، بعد تحديد تكاليف إعداد برنامج تدريب بالوسائل الإلكترونية ومن ثم إجراء مقارنة بين تكاليف أسلوب التدريب التقليدي وبين أسلوب التدريب الإلكتروني وبهذا يمكن أن تتوصل إلى حجم التوفيرات في التكلفة من جراء استخدام الأسلوب الإلكتروني في التدريب.

إن من مميزات استخدام أسلوب التدريب الإلكتروني 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، فإن مثل هذه الإمكانية متاحة على سبيل المثال 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 استخدام الجوانب الفنية المتعلقة بأسلوب التدريب الإلكتروني، على سبيل المثال تزويد المشاركين المعنيين باسم مستخدم Username وكلمة سر password (لتمكين المتدرب المعني من استخدام المادة التدريبية المحددة).

كما ان التدريب الإلكتروني يتيح المجال للمؤسسة أو لمجموع المؤسسات أن تدرّب أعداداً كبيرة جداً من الأيدي العاملة فيها في نفس الوقت، حيث أن هذا الأسلوب يتعدى حدود المكان، أي أن التدريب الإلكتروني لا يتطلب وجود المتدربين في مكان واحد عند عملية التدريب.

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

إضافة إلى ذلك يساعد هذا الأسلوب 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.

كما يساهم أسلوب التدريب الإلكتروني في التغلب على الصراع بين أطراف العملية التدريبية، حيث أن هناك أطراف متعددة وكل من هذه الأطراف لها أهدافها وتتنظر إلى عملية التدريب بطريقة مختلفة. هذه الأطراف ومصالحها وآراؤها هي:

1. 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 أحياناً صحيحة بأن قدرتهم على الاستيعاب تتدنى عند حضورهم دورة تدريبية في نهاية عمل شاق وهذا قد يكون فيه شيء من الحقيقة.
2. إدارات المؤسسات: الإدارات تؤكد وتفضل على أن تعقد الدورات التدريبية بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية في مؤسساتهم وذلك لكي تتمكن المؤسسة من مزاوله أعمالها كالمعتاد في تقديم الخدمات لعملائها دون تقصير ودون أن يكلف المؤسسة أعمال إضافية أو موظفين إضافيين، وهذا أيضا له جانب من الصحة والتبرير.
3. 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 تجاه الرغبة في عقد الدورات في أوقات الصباح بدلاً من الإنتظار إلى أوقات ما بعد الدوام الرسمي وهم يتأثرون سلباً عند تقييم المتدربين لتلك الدورات ولهذا فان ما يسوقون من أسباب ورغبات قد يكون مبرراً.

لهذا، فإن التدريب الإلكتروني يعمل على حل مثل هذه الإشكاليات وتجنب تأثير هذه الصراعات. كما أن التدريب الإلكتروني يتيح المجال أمام المؤسسات المالية والمصرفية، وكذلك معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية للإستفادة من خبرات عالمية في إعداد دورات تدريبية، وإخراجها من أي منطقة في العالم، وفي كافة مجالات التخصص دون الحاجة للحضور إلى فلسطين ودون الزام المتدربين أو البنوك المشاركة في عقد دورات تدريبية في أوقات تتناسب مع ذلك الخبير والتي في بعض الاحيان تسبب إرباكات في سير عمل المؤسسة المشاركة في التدريب.

إن عملية اعداد المادة التدريبية عن بعد (الخبير يعد المادة التدريبية في موطنه دون الحاجة إلى الحضور إلى فلسطين) يوفر كل المصاريف المتعلقة بالسفر والإقامة والتنقل والإشكالات المتعلقة بالحصول على التصريح وغيرها.
وإذا كانت المادة التدريبية معدة بلغة جنبية فإن ذلك يتيح الوقت الكافي للمعهد لترجمتها إلى اللغة العربية إذ الزم الأمر لكي تتناسب مع طبيعة ومستوى المشاركين فيها.

الفاقد في التدريب

- يتصف التدريب في المؤسسات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص بالخصائص التالية:
1. اشتراك المتدرب في برنامج تدريبي ليس له علاقة مباشرة أو واضحة بالوظيفة التي يشغلها. وعندما يسأل عن السبب يجيب بكل بساطة أنه يستفيد من التدريب، ونحن لا ننكر ذلك، فمهما كان موضوع الدورة التدريبية فإنها لا بد أن تضيف شيئاً من المعرفة أو الخبرات إلى المتدرب، ولكن التدريب له أهداف محددة، وفي الغالب يكون من أجل معالجة قصور في الأداء، سواء ظهر ذلك القصور نتيجة للتقييم في شكل مؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية، أو من أجل إحداث تعديل أو تغيير على مواقف المتدرب.
 2. عدم وجود علاقة بين التدريب الذي يحصل عليه المتدرب وبين الحوافز والترقيات أو المسار الوظيفي الخاص به.
 3. وجود فئة من هواة حضور البرامج التدريبية (مخترفي حضور الدورات) أي تكرار ترشيح نفس الموظف لحضور نفس البرنامج أو برامج تدريبية مشابهة. لهذا يجب على المؤسسة أن:
 - أ- تقوم بتحديد معايير الأداء.
 - ب- تعمل على قياس أداء الموظفين بشكل موضوعي.
 - ت- تقوم بمقارنة أداء الموظفين بالمعايير الموضوعية مسبقاً.
 - ث- تقوم بتحديد مواطن الانحراف (الفجوة بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي) والذي يمكن كما اشرنا سابقاً، أن يظهر بشكل مؤشرات كمية أو مؤشرات نوعية.هذه الفجوة هي التي عادة ما تشكل موضوع التدريب.

التدريب في المؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين

تعتبر المؤسسات المالية والمصرفية التدريب أهمية بالغة وذلك لإيمانها بأن التدريب لموظفيها يعطيها ميزة تنافسية، كذلك فإن التدريب يعتبر إحدى أهم الوسائل التي تجعل المؤسسة تواكب التطور في مجال عملها كما أن التدريب يعود بالنفع على المتدرب في التقدم في المسار الوظيفي للفرد في المؤسسة، كذلك فإن التدريب في بعض الحالات يكون له ضرورة تملئها الجهات الرسمية والحكومية في مجال عمل المصارف، حيث يصبح التدريب ضروري لتأهيل الموظفين والمؤسسة للعمل وفق المعايير التي تملئها سلطة النقد الفلسطينية على البنوك العاملة في فلسطين.

لقد تم إنشاء معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية من أجل تقديم الخدمات التدريبية للبنوك العاملة في فلسطين، كذلك فإن البنوك العاملة في فلسطين لا تقتصر انشطتها التدريبية لموظفيها على تلك الدورات التدريبية التي يقدمها المعهد بل قد نجد بعض البنوك لديها وحدات تدريب خاصة بها بالإضافة إلى اشتراك الكثير من هذه البنوك في دورات تدريبية تعقد في دول مختلفة خارج الوطن.

عدد البنوك:

بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين 22 بنكاً في العام 2006 مصنفة كما يلي:
أ- بنوك فلسطينية ويبلغ عددها 11 بنكاً ولها 79 فرعاً.

- ب- بنوك عربية ويبلغ عددها 10 بنوك ولها 73 فرعاً.
ت- بنوك أجنبية وعددها بنكاً واحداً وله فرع واحد.

عدد الفروع:

- كما بلغ عدد الفروع للبنوك العاملة في فلسطين 153 فرعاً في العام 2006 منها:
1. في محافظات الضفة الغربية 112 فرعاً.
2. في محافظات قطاع غزة 41 فرعاً.

عدد الموظفين:

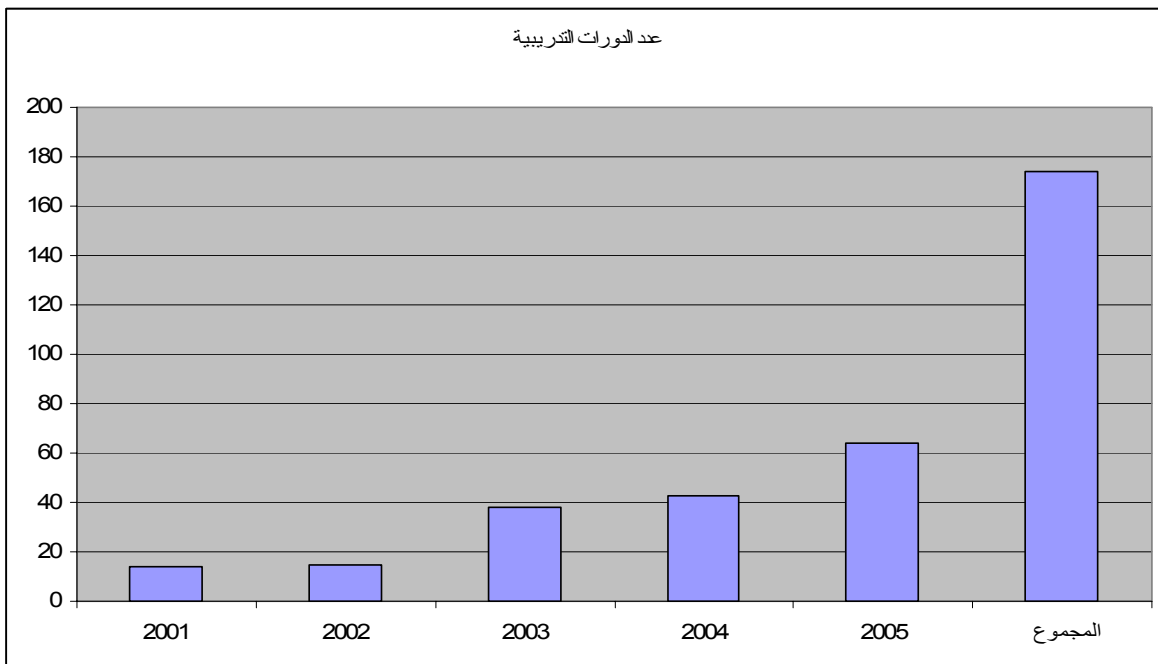
يبلغ مجموع أعداد موظفي الجهاز المصرفي في فلسطين حوالي 3700 موظف حسب إحصاءات معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية للعام 2006.

معهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية:

تم إنشاء هذا المعهد من أجل القيام بتطوير المؤسسات العاملة في القطاع المالي والمصرفي في فلسطين وذلك من خلال تنفيذ دورات تدريبية في مختلف المجالات التي تهتم القطاع المالي والمصرفي، كما تشمل الدورات التدريبية التي يعقدها المعهد موظفي سلطة النقد الفلسطينية، كما يعمل المعهد على الاستفادة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على مختلف الخبرات المحلية والعربية وكذلك العالمية، سواء في عقد هذه الدورات في فلسطين أو من خلال سفر المتدربين إلى دول أخرى في مختلف أنحاء العالم كما يعمل المعهد على إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات مالية ومصرفية من أجل الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال. هذه الإحصاءات تبين حجم الزيادة في البرامج التدريبية التي قام بتنفيذها المعهد خلال السنوات الخمس الماضية.

عدد البرامج التدريبية المنفذة منذ العام 2001-2005

المجموع	2005	2004	2003	2002	2001	العام
174	64	43	38	15	14	عدد الدورات التدريبية

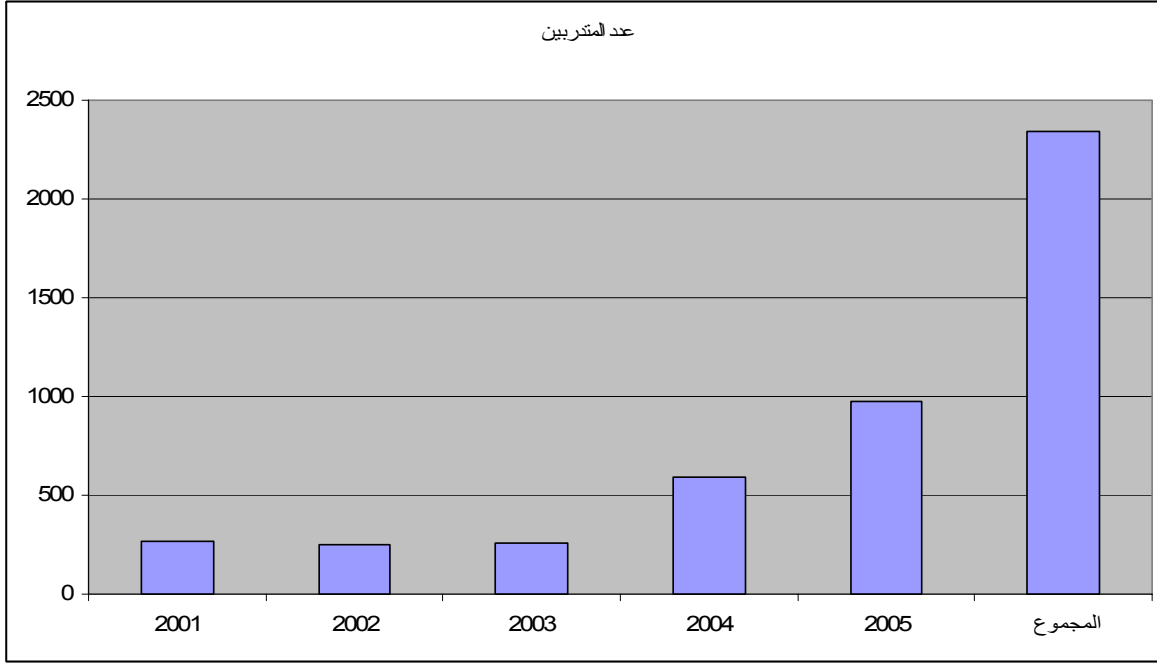


عدد البرامج التدريبية المنفذة منذ العام 2001-2005

كما يبين الجدول التالي 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 العام 2001-2005

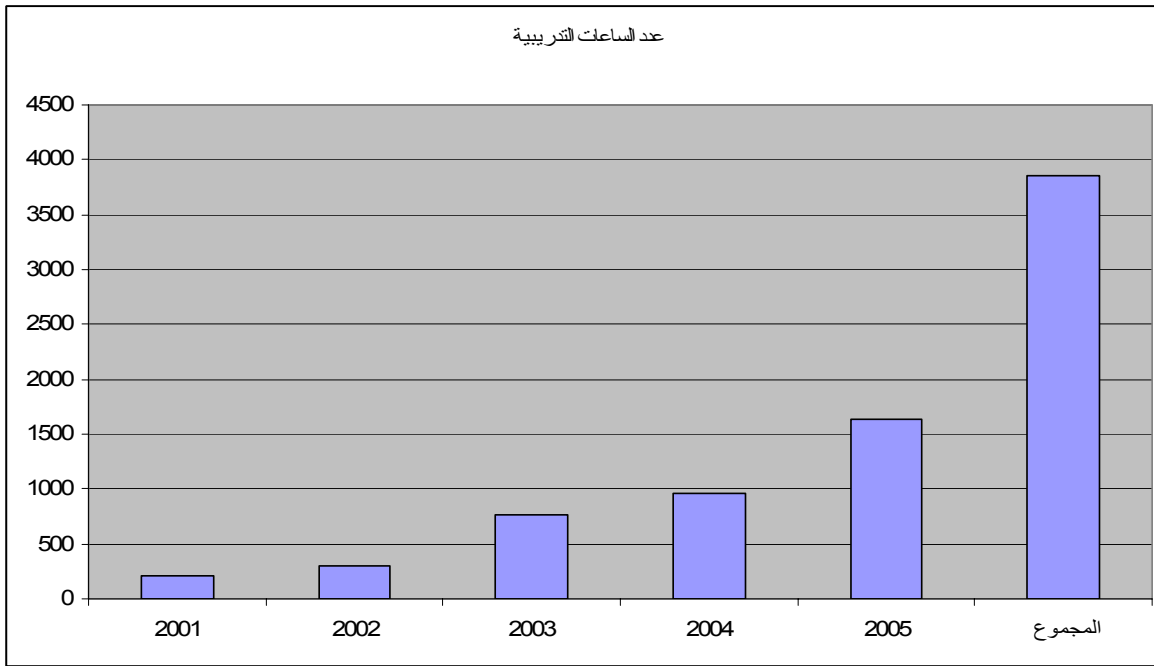
المجموع	2005	2004	2003	2002	2001	العام
2339	976	591	262	246	264	عدد المتدربين



عدد المشاركين في الدورات التدريبية المنعقد منذ العام 2001-2005

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

المجموع	2005	2004	2003	2002	2001	العام
3861	1631	956	759	300	215	عدد الساعات التدريبية



الزيادة السنوية في عدد الساعات التدريبية التي نفذها المعهد خلال السنوات الخمس الماضية

ماهية التدريب الإلكتروني

التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة والإنترنت، لتحسين جودة التدريب من خلال تيسير الوصول إلى المصادر والخدمات كذلك الإتصال والتعاون والتشارك عن بعد باستخدام الحواسيب والشبكات الوسائط مثل الصوت والصورة والرسومات والمكتبات الإلكترونية والإنترنت وغيرها. (التدريب الإلكتروني في شمال ويلز)

ويمكن القول أن التدريب الإلكتروني هو عملية إكساب مجموعة من المعارف والمهارات والإتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الإتصال، وإستقبال المعلومات وأكتساب المهارات والتفاعل بين المتدرب و المدرب. ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرب إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب، و لا يلغي التدريب الإلكتروني دور المدرب وبالتالي دور المؤسسة التدريبية، ولكنه يعيد صياغة دور كل منهما، ويشار إلى أن الإنترنت هي عصب التدريب الإلكتروني، إذ تستخدم كوسيلة لإلغاء البعد الزمني والمكاني التي تعتبر متطلب أساسي في العملية التدريبية التقليدية.

وحيث أن التدريب الإلكتروني يعتمد على تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت فإن النموذج المتبع في تخطيط وتصميم وإعداد وتنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات الحاسوب والإنترنت في عملية التدريب .

الوسائل المستخدمة في التدريب الإلكتروني

تختلف المواد التدريبية في التدريب الإلكتروني 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 الإلكتروني مايلي:

الوسائط المتعددة

بينت الدراسات المختلفة أن الإنسان يستطيع أن يتذكر % 20 مما يسمعه، ويتذكر % 40 مما يسمعه ويراه، وترتفع هذه النسبة إلى حوالي % 70 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 أبرز الأدوات المستخدمة في انشاء الوسائط المتعددة:

1. برامج التأليف الإبداعية (مثل PowerPoint وغيرها)
 2. البرامج التي يمكن من خلالها التعامل مع الصوت (تسجيل أصوات)، الصورة، الرسوم المتحركة (Animation) وتحرير الأفلام.
 3. أدوات أخرى مثل كاميرات تصويرو معدات وميكروفونات صوتية ومساحات ضوئية وغيرها.
- وتتبع أهمية 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 (Simulations and Virtual Reality)

المحاكاة هي طريقة أو أسلوب تدريبي يستخدمه المدرب عادة لتقريب المتدربين إلى 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 إلى خلق بيئة تدريب افتراضية من خلال الاستفادة من إمكانية عرض الأشياء بأشكال ثلاثية الأبعاد .

أما البيئة الافتراضية فهي بيئة يتم إنتاجها من خلال الحاسوب بحيث تمكن المستخدم من التفاعل معها، سواء كان ذلك بتفحص ما تحويه 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 الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة باستخدام الصوت والصورة ثلاثية الأبعاد والرسومات لإنتاج مواقف حياتية يصعب على من يتفاعل معها الخروج من محيطها.

تستطيع البيئة الافتراضية من 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 عليه الانخراط في هذه البيئة. فإذا ما تم الإعداد لها بطريقة مناسبة وتم استغلال الإمكانيات 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 والإتصال عبر الإنترنت

تتيح الإنترنت من خلال مجموعة متنوعة من تقنيات التواصل والإتصال فرصة كبيرة لإنجاح عملية التدريب الإلكتروني ومن هذه الأدوات مايلي:

- البريد الإلكتروني (E-mail).
- التخاطب الكتابي (Relay - Chat).

- محركات البحث (Search Engines).
- الموسوعات (Encyclopedias).
- التخاطب بالصوت والصورة - المؤتمرات المرئية (Video - conferencing).
- التخاطب الصوتي (Voice - conferencing).
- البريد الصوتي (Voice - mail).
- نظام نقل الملفات (FTP).
- أنظمة اجتماعات العمل (Collaboration Systems).
- مؤتمرات سطح المكتب (Desktop - conferencing).

عناصر التدريب الإلكتروني

تتكون العناصر الأساسية للتدريب الإلكتروني من الآتي:

1. المدرب، ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
 - القدرة على التدريب واستخدام تقنيات التعليم الحديثة.
 - معرفة في استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.
2. المتدرب، ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
 - مهارة التعلم الذاتي
 - معرفة استخدام الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت والبريد الإلكتروني.
3. طاقم الدعم التقني، ويتطلب فيه توافر الخصائص التالية:
 - التخصص بطبيعة الحال في الحاسب الآلي ومكونات الإنترنت.
 - معرفة بعض برامج الحاسب الآلي المتعلقة بالتدريب الإلكتروني.
 - المعرفة بتكنولوجيا التدريب وعملية التدريب.
4. الطاقم الإداري المركزي.
5. التجهيزات أساسية وتشمل:
 - الأجهزة الخدمية (Server).
 - محطة عمل المدرب (The Trainer's Workstation).
 - محطة عمل المتدرب (The Trainee's Workstation).
 - الشبكات (Entrant، Extranet، Internet)
 - نظم إدارة التدريب (Training Management System)

مميزات التدريب الإلكتروني

يساعد التدريب الإلكتروني المتدرب في:

1. إمكانية التدريب في أي وقت وفي أي مكان.
2. زيادة فرص التدريب وعدم ارتباطها بمحدودية الأماكن وارتفاع التكاليف.
3. التمكن من تدريب وتعليم العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم.
4. مواد تدريبية حديثة وإمكانية استمرار تحديثها.
5. التفاعل النشط بين أطراف العملية التدريبية.
6. توفر التدريب في أوقات متعددة لتناسب المتدربين بظروفهم المتنوعة.
7. سهولة استخدام الأدوات المستخدمة في التدريب الإلكتروني.
8. الإشتراك والتعاون من كافة الأطراف حتى يتسنى الاستفادة من خبرات الآخرين باختلاف الزمان والمكان.

أما فيما يتعلق بالتدريب الإلكتروني من ناحية الوحدة التدريبية (إمكانية تدريب فرد أو مجموعة أفراد) وكذلك فيما يتعلق بالوحدة الزمنية (إمكانية التدريب كأفراد أو كجماعات) فإنه يمكن تبيان ذلك في الجدول التالي:

التدريب الإلكتروني من ناحية الوحدة التدريبية

الوحدة الزمنية		الوحدة التدريبية		
متزامن	غير متزامن	مجموعة	فرد	
	X		X	التدريب المعتمد على الحاسب او الانترنت
	X		X	انظمة دعم الاداء الإلكترونية
	X	X		الجلسات التدريبية الغير متزامنة
X		X		الجلسات التدريبية المتزامنة

معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي

رغم الفوائد الكثيرة التي سبق ذكرها للجوانب المتضمنة لاستخدام التدريب الإلكتروني أن الدراسات والتقارير توصلت إلى العديد من المعوقات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالصورة المثالية في التدريب . وإجمالاً يمكن تلخيص معوقات استخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي الفلسطيني بما يلي:

- النقص في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ندرة رواد التغيير الذين يتحملون عبئ التوعية وإيجاد الدوافع و حل المشكلات ومتابعة كل جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتدريب الإلكتروني .
- الفجوة بين الأجيال الجديدة والأجيال القديمة التي تقوم باتخاذ القرارات.
- قدرة المدربين و المتدربين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

الخلاصة:

يتضح مما سبق أن تكاليف التدريب التقليدية بالرغم من عدم تفصيل تلك الكاليف في المؤسسات المالية والمصرفية إلى مكوناتها الرئيسية يمكن العمل على التخفيض منها بدرجة كبيرة باستخدام وسائل التدريب الإلكتروني التي تعتبر في مجملها تكاليف ثابتة ولمرة واحدة وبما أن معظم الدورات التدريبية يتكرر عقدها واستخدام المادة التدريبية نفسها فإنه يتم تحويل المادة التدريبية بتكلفة لمرة واحدة بحيث تتناسب مع وسائل التدريب الإلكتروني وهذا يقلل من التكاليف العملية التدريبية بشكل عام . كما أن استخدام التدريب الإلكتروني يزيد من فعالية وكفاءة التدريب وذلك بتمكين المتدرب من الحصول على التدريب في المكان والزمان الذي يتلائم مع ظروفه الخاصة. كما أن هذا النوع من التدريب يقلل من إرباك عمل المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب وعدم تركه لعمله من أجل التدريب وبالتالي الحفاظ على جودة وأستمرار تقديم الخدمة للعملاء كما أن التدريب الإلكتروني يتيح المجال أمام المتدرب في الحصول على تدريب في مواضيع ومجالات مختلفة حسب إهتمامه وحاجته لتطوير وزيادة قدرته في إنجاز عمله وبشكل مستمر.

أما في ما يتعلق بمعهد فلسطين للدراسات المالية والمصرفية بصفته المؤسسة الرسمية التي تعنى بالتدريب في القطاع المالي والمصرفي العامل في فلسطين فإنه يتطلب منه لإستخدام التدريب الإلكتروني توفير البنية التحتية اللازمة لإستخدام نظام التدريب الإلكتروني من مكونات مادية وانظمة إدارة التدريب الإلكتروني. كما يحتاج إلى توظيف كادر مهني متخصص لتحويل المواد التدريبية من شكلها التقليدي إلى اشكال تتناسب مع نظام التدريب الإلكتروني. ويشار إلى ان سلطة النقد الفلسطينية تعمل حاليا على إنشاء شبكة الكترونية لربط المؤسسات المالية والمصرفية معها بهدف استخدامها في مجالات متنوعة مثل الرقابة والاشراف وأتمتة عملية المقاصة وهذا يقلل من تكاليف استخدام التدريب الإلكتروني من خلال إستخدام هذه الشبكة في التدريب الإلكتروني .

توصيات:

- ان العديد من الشركات والمؤسسات تستخدم التكنولوجيا في التدريب وذلك ادى إلى زيادة كفاءة وفاعلية التدريب وتوفير الوقت والكلفة وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على امكانية استخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي الفلسطيني وفي ختام هذه البحث نخرج بمجموعة من التوصيات على أمل أن تأخذ بعين الإعتبار من قبل أصحاب القرار:
 - أ. رعاية إستراتيجية موحدة لاستخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي الفلسطيني.
 - ب. دعم مبادرات استخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها و متابعتها.
 - ج. توعية العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بأهمية وسبل استخدام التدريب الإلكتروني للارتقاء بمستوى القدرات المهنية و الفنية للعاملين في هذا المجال.
 - د. ان يكون المسار الوظيفي والترقية للموظفين مرتبط بالتفوق المهني للموظف.
 - هـ. التعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية و الدولية ذات العلاقة من خلال شراكة إستراتيجية مع بعض المؤسسات العالمية في مجال التدريب الإلكتروني.
 - و. وضع معايير فلسطينية متوافقة مع المعايير الدولية التي تدعم استخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي.
 - ز. الإستفادة من التجارب العالمية الناجحة في قطاع التدريب الإلكتروني.
 - ح. العمل على توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التدريب الإلكتروني في القطاع المصرفي.

المصادر و المراجع:

1. توفيق، عبد الرحمن.(1994). العملية التدريبية. عبد الرحمن توفيق. القاهرة. مصر.
2. سلطة النقد الفلسطينية. (2006). التقرير السنوي الحادي عشر. سلطة النقد الفلسطينية. رام الله. فلسطين.
3. سلطة النقد الفلسطينية. (2005). التقرير السنوي العاشر. سلطة النقد الفلسطينية. رام الله. فلسطين.
4. سلطة النقد الفلسطينية. (2007). التقرير السنوي التاسع. سلطة النقد الفلسطينية. رام الله. فلسطين.
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2004). مسح المالية والتأمين. رام الله. فلسطين
6. عبد الهادي، ممدوح(1423هـ). التكنولوجيا ومدرسة المستقبل الواقع والمأمول. ندوة مدرسة المستقبل.
7. أبو نبعه ، حسين (1423هـ). التكنولوجيا ومدرسة المستقبل الواقع والمأمول. مناهج مدرسة المستقبل.
8. المبيريك، هيفاء (1423هـ). تطوير طريقة المحاضرة في التعليم الجامعي باستخدام التعليم الإلكتروني مع نموذج مقترح .
9. عثمان، عادل (2007). " التعليم الإلكتروني :ماهيته أهدافه مميزاته" www.aljazirah.com.sa
10. شقور، علي(2007). "البيئة الافتراضية" www.zohair.8m.com
11. بنك القاهرة عمان. (2006). التقرير السنوي 2005. بنك القاهرة عمان. عمان الاردن.
12. زيارة ميدانية إلى سلطة النقد الفلسطينية. رام الله فلسطين.
13. زيارة ميدانية إلى معهد فلسطين للعلوم المالية والمصرفية. رام الله فلسطين.
14. زيارة ميدانية إلى البنك العربي . رام الله فلسطين.
15. زيارة ميدانية إلى بنك القاهرة عمان. رام الله فلسطين.
16. زيارة ميدانية إلى بنك الاردن. رام الله فلسطين.
17. زيارة ميدانية إلى بنك فلسطين الدولي . رام الله فلسطين.
18. Llanvetherine، Pen.(2004). "E-Training in North Wales" Miller Research (UK) Ltd
19. Porter ،Nancy. Cote ، J. Allan، Gifford Timothy. Lam، Wim "Virtual Reality Welder Training"
20. Zimkova،Emilia. "E-LEARNING IN THE BANKING SECTOR". NARODNA BANKA SLOVENSKA.
21. www.moe.gov.sa
22. www.tech-bh.com
23. www.electricpaper.ie
24. www.bab.com
25. www.elearning.edu.sa
26. www.fao.org