

الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية
للنفط بليبيا - دراسة تحليلية

عبدالقادر محمد هويدي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية
للنفط بليبيا - دراسة تحليلية

عبدالقادر محمد علي هويدي

(الرقم الجامعي 4120165)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

كلية القيادة والادارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

نيلاي

مارس 2017

DECLARATION OF THESIS AND COPYRIGHT

إقرار البحث العلمي وحق النشر

Student's Full Name / اسم الطالب كامل	ABDULGADER.M.Ali.HWEDi عبدالقادر محمد علي هويدي		
Academic Session / الفصل الدراسي	8	Matric NO. / رقم التسجيل الجامعي	4120165
Research Title / عنوان البحث	الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا - دراسة تحليلية		

I hereby declare that the work in this thesis/ project paper is my own except for quotations and summaries which have been duly acknowledged /

إني أقر وأعترف بأن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث

I acknowledged that Universiti Sains Islam Malaysia reserves the right as follows /

أقر بأن تحتفظ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بالحقوق التالية:

1. The thesis postgraduate project paper is the property of Universiti Sains Islam Malaysia /

إن ملكية هذا البحث العلمي لجامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2. The library of Universiti Sains Islam Malaysia has the right to publish my thesis/ postgraduate project as online open access (fulltext) and make copies for the purpose of research or teaching and learning only /

تحتفظ مكتبة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بحق النشر لهذا البحث العلمي أو المشروع على الإنترنت (البحث الكامل) وحق الطباعة بهدف إجراء البحث العلمي أو التعليم والتعلم فقط



(Student's Signature)

989803

(IC NO./ passport NO.)

30/03/2017

(Date)



(Supervisor's Signature)

DR. NAJIB HIKHABDISAMAD
Senior Lecturer
Faculty of Leadership & Management

(Name)

30/03/2017

(Date)

إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنِّي أقرُّ وأعترف، أنَّ هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، فقد أشرت إلى مصادرها في هامش البحث.

التاريخ:

التوقيع:

الاسم: عبدالقادر محمد علي هويدي

الرقم الجامعي: 4120165

العنوان: طرابلس - ليبيا.

خلفية الباحث

عبدالقادر محمد على هويدي (الرقم الجامعي، 4120165)، الجنسية ليبي، رقم جواز السفر (989803)، حاصل على درجة البكالوريوس في الادارة والتنظيم من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، ليبيا، للعام الدراسي (1998/1997)، حاصل على درجة الماجستير في الإدارة والتنظيم من أكاديمية الدراسات العليا، جنزور، ليبيا، للعام الدراسي (2004/2003)، عملت كعضو هيئة تدريس رسمي في جامعة طرابلس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، في الفترة ما بين (2012/2004)، وقمت بتدريس العديد من المناهج الدراسية (طرق بحث، ادارة الموارد البشرية، إدارة المشروعات المتوسطة والصغرى، مبادئ إدارة أعمال، مبادئ تسويق) كما قمت بالإشراف على العديد من مشاريع التخرج في مجال الإدارة، لطلبة البكالوريوس، تم خلال هذه الفترة انتدابي إلى معهد السياحة للعلوم الإدارية كعضو هيئة تدريس متعاون، وفي سنة (2010) تم انتخابي كعضو نقابة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.

الإيميل: Abdo.hweddi@yahoo.com

العنوان: طرابلس - ليبيا.

شكر وتقدير

الحمد لله الكريم المنان، خلق الإنسان وعلمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد (صل) بعثه الله بشيرا ونذيرا وداعيا إلى الله بالرحمة والموعظة الحسنة، ومعلما للإنس والجان، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم إلى يوم الدين بإحسان وبعد...امثالاً لقوله تبارك وتعالى ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ سورة النمل (الآية: 40) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لي على إتمام هذا الجهد المتواضع، فهو صاحب الفضل والإنعام، وآلاؤه لا تُحصى عدداً ولا حصراً ﴿وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَعَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ سورة النمل (الآية: 18)، واستجابة لتوجيهات النبي صلي عليه وسلم الذي يقول: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، كما أتقدم بجزيل شكري وعرفاني للأستاذين، الأستاذ الدكتور نجيب عبدالصمد الشيخ، أستاذ في قسم القيادة والإدارة بالجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، والأستاذ الدكتور/سعادة الدكتور صلاح زكي القادري لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، والذين كانا كريمين في نصحتهم وإرشادهم منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة، إلى أن أصبحت دراسة متكاملة فجزاهما الله عني خير الجزاء.

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ممثلة برئيسها وإدارتها، لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة جميع الطلبة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم استبانة البحث فلهم مني كل الشاء والتقدير على كرمهم بذلك.

ABSTRAK

Kajian bertujuan untuk mengenal pasti kesan latihan memerlukan prestasi organisasi pada Perbadanan Minyak Kebangsaan - Libya. Populasi kajian terdiri daripada: (801) pekerja pekerja Oil Corporation Negara di Libya, sampel dipilih daripada (259) pekerja. Di mana ia telah bergantung kepada program SPSS, untuk analisis statistik, dan varians unilateral alfa analisis yang terhasil adalah (9.23) alpha nisbah (0,000), yang menunjukkan penerimaan hipotesis utama, yang menyatakan bahawa ada kesan yang ketara secara statistik untuk menentukan keperluan latihan prestasi organisasi dalam Perbadanan Minyak Kebangsaan. Sejak keputusan pekali penentuan "R²" telah (0,146), yang menunjukkan bahawa pembolehubah bebas menjelaskan (14.6%) daripada perubahan yang berlaku daripada nilai-nilai pembolehubah bersandar, prestasi organisasi dan selebihnya (85.4%), manakala korelasi pekali (a) adalah (0,381), terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan kaedah saintifik untuk mengenal pasti keperluan latihan dan prestasi organisasi. Sebagai hasil nilai beta = (. 308), T = (4.79), tahap piawaian saintifik yang digunakan dalam menentukan keperluan latihan adalah min aritmetik (3,5159) dan sisihan piawai (1,0423) dan (70%) daripada jawapan untuk sampel, kajian menunjukkan hubungan yang positif antara penggunaan standard prestasi dan keperluan latihan organisasi, kajian itu mendapati terdapat perbezaan statistik yang signifikan pada tahap moral (0.05) atau kurang dalam trend sampel atribut kajian paksi pembolehubah demografi kecuali jantina dan umur. Kajian ini mencadangkan keperluan untuk mengkaji semula program latihan untuk memenuhi keperluan latihan yang paling penting, dan perhatian pemimpin dengan bantuan pakar-pakar dalam koleksi yang diperlukan untuk menilai keperluan latihan maklumat, ia adalah dinasihatkan untuk memohon teori TNA.

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of the training needs of organizational performance in the National Oil Corporation - Libya. The study population consist of (801) employees of the National Oil Corporation employees in Libya, the sample was selected from (259) employees. Where it has been depending on SPSS program, for statistical analysis, and the resulting unilateral variance alfa analysis was (9.23) the ratio alpha (0.000), which indicates the acceptance of the main hypothesis, which states that there is a statistically significant impact to determine the training needs of the organizational performance within the National Oil Corporation. Since the results of the coefficient of determination "R2" was (0.146), which shows that independent variables explain (14.6%) of the changes that occur of the dependent variable values, organizational performance and the rest (85.4%), while the correlation coefficient (a) was (0.381), there was a statistically significant relationship between the use of scientific methods to identify training needs and organizational performance. As the results of the beta values = (. 308), T = (4.79), the degree of scientific standards used in determining training needs were the arithmetic mean (3.5159) and standard deviation (1.0423) and (70%) of the answer to the sample, the study showed a positive relationship between the use of standards in organizational performance and training needs, the study found there are statistically significant differences at the moral level of (0.05) or less in the trends of the sample on the study attribute the axes demographic variables except gender and age. The study recommends the need to revisit the training programs to fit the most important training needs, and the leaders attention with the help of experts in the collection needed to assess the training needs of the information, it is advisable to apply the theory of TNA.

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتياجات التدريبية للأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط ليبيا، والكشف عن العلاقة بين استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي، وتحديد المعوقات التي تواجه الاحتياجات التدريبية. تكون مجتمع الدراسة من (801) موظف من موظفي المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، وتم إختيار عينة بلغت (259) موظف، وتم تطوير الإستبيان كأداة للدراسة، وطبقت عدة أساليب إحصائية للتحقق من صدق وثبات الدراسة. حيث تم الإعتماد على برامج SPSS، لتحليل الاحصائي، والذي أسفر عنه تحليل التباين الأحادي ألفاء بلغت (9.23) أما النسبة الفائية (0.000) والذي يدل على قبول الفرضية البديلة الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للنفط. حيث أن النتائج الخاصة بمعامل التحديد "R²" بلغت (0.146) والذي يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر (14.6%) من التغيرات التي تحدث قيم المتغير التابع، الأداء التنظيمي والباقي (85، 4%)، بينما كان معامل الارتباط (a) بلغت (0.381)، وفيما يتعلق بمساهمة تنبؤ المتغيرات المستقلة بلغت النسبة الفائية (0.00)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي. كما وأظهرت نتائج القيم بيتا = (0.308)، وبي = (4.79)، وأن درجة استخدام المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.5159) وانحراف معياري (1.0423) وبنسبة (70%) من اجابة افراد العينة، وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استخدام المعايير في الاحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة يعزو للمتغيرات الديموغرافية عدا الجنس والعمر، وجود أثر للاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية لاستخدام المعايير في الاحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين، وتوصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية بحيث تلائم أهم الاحتياجات التدريبية وتراعي الحداثة والتطور، وعلى الرؤساء الاهتمام بالاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية، ومن المستحسن تطبيق نظرية TNA.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	إقرار البحث العلمي وحقوق النشر
ii	إقرار
iii	خلفية الباحث
iv	شكر وتقديم
v	ABSTRAK
vi	ABSTRACT
vii	ملخص البحث
viii	قائمة المحتويات
xii	قائمة الجداول
xiv	قائمة الأشكال
xv	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: مقدمة
1	1.1 تمهيد
1	1.2 خلفية الدراسة
4	1.3 مشكلة الدراسة
12	1.4 أسئلة الدراسة
12	1.5 فرضيات الدراسة
13	1.6 أهداف الدراسة
15	1.7 أهمية الدراسة
19	1.7.1 الأهمية العلمية النظرية
20	1.7.2 الأهمية العلمية التطبيقية
22	1.8 نموذج الدراسة
22	1.9 حدود الدراسة
23	1.10 مفاهيم ومصطلحات الدراسة
28	1.11 نظرية تحليل الإحتياجات التدريسية (TNA)

29	1.12 الخلاصه
30	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	2.1 تمهيد
31	2.2 الأداء التنظيمي
34	2.3 الإطار النظري للأداء الموظفين
35	2.3.1 الأداء (Performance Concept)
39	2.3.2 ابعاد الأداء التنظيمي
40	2.3.3 أنواع أداء الموظفين
42	2.3.4 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين
49	2.3.5 الكفاءات البشرية
50	2.3.5.1 مفهوم الكفاءات
52	2.3.5.2 متطلبات الكفاءات البشرية
54	2.3.5.3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية
55	2.3.5.4 أنواع الكفاءات
58	2.3.5.5 العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
60	2.3.5.6 أهمية الكفاءات البشرية في مواجهة التحديات الراهنة
63	2.3.6 فاعلية المنظمة
63	2.3.6.1 مفهوم الفاعلية
66	2.3.6.2 مداخل الفاعلية التنظيمية
70	2.3.6.3 مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية
73	2.4 المطلب الأول: الإعداد للتدريب
77	2.4.1 مبادئ التدريب الأساسية
90	2.4.2 تصميم البرنامج التدريبي
103	2.4.3 معوقات تحد من فرص وظيفة التدريب
103	2.4.4 أساليب التدريب
106	2.4.5 علاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة
106	2.4.6 التدريب في ليبيا

116	2.5.1 الإطار النظري للإحتياجات التدريبية
118	2.5.1.1 مفهوم الإحتياجات التدريبية
120	2.5.1.2 طرق ووسائل تحديد الإحتياجات التدريبية
128	2.5.1.3 أهمية وفوائد تحديد الإحتياجات التدريبية
131	2.5.1.4 مؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب
132	2.5.1.5 أسباب تحديد الإحتياجات التدريبية
142	2.5.1.6 تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية
143	2.5.1.7 المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية
145	2.6 نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA) Theory of training needs analysis
166	2.7 التعقيب على الدراسات السابقة
175	2.8 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة
177	2.9 الخلاصة
179	الفصل الثالث: منهج الدراسة
179	3.1 تمهيد
179	3.2 منهج الدراسة
180	3.3 نموذج الدراسة
180	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
180	3.4.1 مجتمع الدراسة
181	3.4.2 عينة الدراسة
182	3.5 أدوات الدراسة
183	3.6 طريقة جمع المعلومات
186	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة
186	3.7.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري للاستبانة)
186	3.7.2 الصدق الداخلي للاستبانة Reliability
187	3.7.3 طريقة كرونباخ
189	3.7.4 التحليل العاملي
197	3.7.5 الصدق البنائي: Structure validity

199	3.9 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
200	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
200	4.1 تمهيد
200	4.2 النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة
217	4.3 فروض تحليل الانحدار
217	4.3.1 فروض تحليل الانحدار الخطي
223	4.3.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية
223	4.3.2.1 الفرضيات الفرعية
237	الفصل الخامس: مناقشة، توصيات، وخلاصة
237	5.1 تمهيد
237	5.2 خاتمة الدراسة
238	5.3 مناقشة النتائج
251	5.4 التوصيات
253	قائمة المراجع والمصادر
253	أولاً: المراجع العربية
274	ثانياً: المراجع الإنجليزية
285	ثالثاً: الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	الجدول رقم (1) يوضح العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية
62	الجدول رقم (2): يوضح الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات
73	الجدول رقم (3) يوضح أهم المعايير الفعلية التنظيمية
81	الجدول رقم (4) يوضح الفرق بين التدريب والتعليم
181	الجدول رقم (5) إختيار العينه
182	الجدول (6): توزيع افراد عينه الدراسة حسب الجنس
183	الجدول رقم (7) يوضح توزيع محاور الاستبانة
184	الجدول رقم (8) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة
186	الجدول رقم (9) يبين مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق الفقرة
187	الجدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط لجميع محاور الدراسة
188	الجدول رقم (11) قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة
191	الجدول رقم (12) يوضح التشعبات العملي للفقرات
197	الجدول رقم (13) اختبار KMO واختبار باتليت
198	الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية
200	الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الجنس
201	الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر
201	الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة
202	الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي
203	الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب حضور الدورات التدريبية التأهيلية
204	الجدول رقم (20) المتوسطات والانحرافات المعيارية للطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
206	الجدول رقم (21) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
209	الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإسهامات تحديد الإحتياجات في تطوير الأداء التنظيمي
211	الجدول رقم (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية حول معوقات تحديد الإحتياجات التدرسية

- الجدول رقم (24) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول الأداء التنظيمي (المتغير التابع) 213
- الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات (المحاور) مجتمعة 216
- الجدول رقم (26) أدلة الارتباط الداخلي القوي بين المتغيرات المستقلة 218
- الجدول رقم (27) مصفوفة الارتباط بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي 219
- الجدول رقم (28) يوضح الالتواء والتفلطح 220
- الجدول رقم (29) يوضح تحليل التباين (ANOVA) 222
- الجدول رقم (30) يوضح ملخص النموذج 223
- الجدول رقم (31) يوضح المعاملات (Coefficient) 226
- الجدول رقم (32) تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجنس 229
- الجدول رقم (33) تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير العمر 230
- الجدول رقم (34) تحليل التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخبرة 232
- الجدول رقم (35) تحليل التباين الأحادي وفقاً للمستوى التعليمي 233

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
22	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة
147	الشكل رقم 2.1: منهج الدورة التدريبية
148	الشكل رقم 2.2: عملية التدريب ونسبة الوقت

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
285	الملحق رقم (1): الإستبيان الرئيسية
293	الملحق رقم (2): مقياس العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط (الإستبيان بعد الحذف)
300	الملحق رقم (3): أسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة
301	الملحق رقم (4): قائمة الأبحاث والأوراق العلمية
303	ملحق (5): الرسومات
314	الملحق رقم (6) يوضح حركة الوظائف المعتمدة والوطنية منها والأجنبية
315	الملحق رقم (7) يوضح خطط التدريب الداخلية والخارجية في المؤسسة الوطنية للنفط

الفصل الأول

مقدمة

1.1 تمهيد

يوفر هذا الفصل خلفية عامه عن الدراسة، وتحدد مجال واسع من الدراسة. أنه يعطي تعريفات المفاهيم الرئيسية، ومشكلة الدراسة، فإن الأساس المنطقي لهذه الدراسة، والهدف وأهداف الدراسة، وكذلك تبرير استخدام نظرية TNA، وتطبيقاتها في هذه الدراسة، وهي تبرر أيضاً الجهود التي وضعت في الدراسة بالإشارة إلى أهميتها والتي تعتبر ذات قيمة وأصالة.

1.2 خلفية الدراسة

يعد المورد البشري في المنظمات قيمة الأصول التي تساعد المنظمة على تنفيذ وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها بنجاح، وهو مصدر الحصول على العمل المنجز بفعالية وكفاءة، ومصدراً للابتكار والإبداع. من أجل تحقيق تلك الأهداف فإنها بحاجة للنظر في الدور الهام الذي يقوم به الموظفين فيها، وفي أنها تحتاج الى قوة عاملة عالية الكفاءة ماهرة ومدربة. فإن الحاجة الى التنافس من داخل المنظمات تجعل زيادة قوة العمليات ذات الصلة بالعاملين لبناء واستدامة الميزة التنافسية على اعتبار أنها الهدف التنظيمي النهائي، وبالتالي تفوق المنافسين. فمن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة فلا بد من أن تضمن قوتها العاملة التعليم والتطوير باستمرار. وهكذا، فإن المنظمات الحديثة تستثمر مبلغاً ضخماً من المال في برامج التدريب والتعلم (Salas et al., 2012).

في ظل التطورات التقنية والاقتصاد واتجاه المؤسسات نحو الإنفتاح والتوسع ازدادت الحاجة إلى كادر

أن تنمية العنصر البشري تمثل الأساس لعملية التنمية الشاملة في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد السوء، لذا فإن العنصر البشري القادر على استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقاتها بدرجة عالية من المهارة والكفاءة هو العنصر البشري الذي يتوقف عليه إدخال التقنيات الحديثة (غسان فصيل وآخرون، 2013). وفي إقتصاديات القرن الواحد والعشرين سوف تكون كفاءة الموارد البشرية مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق ميزة مستدامة (ناصرية، 2012).

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين كافةً، وتعد نقطة بدايتها وذلك بصورة مستمدة من إحتياجات المنظمة وتساعد على تحقيق غاياتها وإن أي خلل فيها يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي وإضعاف فاعلية التدريب؛ وبالتالي عدم الوصول إلى الاهداف المطلوبة. كما وأن محتوى البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في التدريب ونوعية المتدربين ومستواهم الوظيفي، والوقت والجهد الذي سيبدل، جميعها تعتمد على الإحتياجات التدريبية، والذي يتم على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المنظمة (الطراونة، 2011).

وإنطلاقاً من أهمية التدريب كوسيلة لتنمية المعارف والمعلومات والمهارات والإتجاهات الوظيفية للعاملين لتحقيق أفضل أداء، يجب أن تكون البرامج التدريبية التي تواجه إليهم تفي بإحتياجاتهم التدريبية. حيث يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية أولى وأهم الخطوات والعمليات التي يجب إجراؤها قبل العمل التدريبي، فهي تمثل كما ذكر تريسي (1991) الأساس الذي يبنى عليه التدريب، وفي ضوء هذه الإحتياجات يتم وضع أهداف التدريب ومحتوى التدريب، وأن عدم إعطاء الأهمية والأهتمام المناسبين لهذه الإحتياجات يترتب عليه إختيار العمل التدريبي بأكمله، وارتفاع التكاليف وضياع الجهود، ويقل العائد التدريبي. فمن المهم

حيث أن تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) هو أداة قيمة لتقديم صورة مفصلة عن الموظف المعرفة والمهارات والقدرات. ونتيجة لذلك، أصبح TNA تقنية شعبية في مهنة تنمية الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية). عندما صممت وتدار بشكل صحيح، يمكن للTNA تقديم صورة مفصلة من المعارف والمهارات المنظمة والقدرات (KSAs)، كما تعد قاعدة مع التركيز على الاهتمام في المناطق التي تكون في أمس الحاجة لبرامج التدريب في الوقت نفسه، وهذا يتوقف على طبيعة العمل المطلوب. وهذا بدوره يسمح للمنظمة على تخصيص أموال للتدريب والتنمية، حيث أنها سوف يكون لها أكبر الأثر في توفير عائد إيجابي على استثمار الشركة، ففي الولايات المتحدة تنفق المنظمات بشكل دوري مبلغ يزيد عن 135 مليار سنوياً على التدريب (Patel, 2010)، فإن دل هذا فإنه يدل على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الشرع بها.

إن عملية حصر الإحتياجات التدريبية لها عدة مداخل وأساليب وهو دراسة الآراء والاتجاهات والتقارير ودراسة العمل والتحليل المؤسسي، حيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بناء على نقاط الضعف والفجوات في مهارات الموظفين الواضحة في اداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل (سوء الجودة، مشاكل التعامل مع العملاء، الخ) بالإضافة إلى أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد، وإي تغيرات خارجية مثل تغيرات في القوانين والاقتصاد والتكنولوجية وخطط الترقيات وأيضاً تحليل العمل (نادية الجدوالي، 2009).

إلا أنه في حالة غياب مؤشر واضح للحاجة إلى التدريب، فإن المسؤولية تقع على عاتق إدارة المنظمة لتقوم بالتحليل الدوري للعمليات التنظيمية، وتحديد إحتياجات العاملين للبرامج التدريبية التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي، وبما أن أداء الأفراد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوي الخبرة العلمية والعملية ومدى الامام بمهارة العمل وانسجام مما تقدم جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء وللتركيز على أثر تحديد الإحتياجات التدريبية في الارتقاء بمستوي الأداء التنظيمي في جميع المستويات الادارية بما يضمن لهذه الوحدات من تقديم أفضل الخدمات الانتاجيه في المؤسسة.

1.3 مشكلة الدراسة

يشهد العالم تطورات وتحولات هائلة في مجال المعرفة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتي ظهرت معها الحاجة لأهمية تحسين كفايات الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، حيث أنّ معارف ومهارات الأفراد عاجزة عن تأدية واجباتها إن لم يتم تحسينها وتطويرها، كون التدريب يرفع من كفاءة الأفراد وإكسابهم المهارات والقدرات التي تساعدهم من تأدية ما أوكل إليهم من مهام وواجبات، وإنطلاقاً من أن التدريب لا بد أن يبنى على تحديد واضح للإحتياجات التدريبية (الطعاني، 2010).

ويعتبر تدريب العاملين من الإهتمامات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري؛ لما له من أهميه من زيادة إنتاجية المنظمة والذي يأتي بطبيعته الحال من تطوير أدائها، ومن أهم ما يميز العولمة الحالية، تنافسية الأعمال في القرن الواحد والعشرين، والتركيز على المعرفة والمهارات البشرية والأداء التنظيمي (Quarterly، 2008).

ويمكن التعرف على الإحتياجات التدريبية على أساس المهارات والمعارف والمعلومات العلمية والتقنية ومستوى أداء المنظمة (المؤسسة)، إضافةً للكفاءات البشرية، ومدى قدرتها لزياده إنتاجيتها كباقي المؤسسات العالمية المتطورة. إذ أن تحديد الإحتياجات التدريبية يتضمن على جمع البيانات عن الوضع الحالي داخل المنظمة ومتطلباتها الفعلية نحو المستقبل (Kumar et al.، 2014).

تعتمد الإحتياجات التدريبية بصورة أساسية على القياس العلمي لتحقيق الأهداف، كما ويعتبر قياس الإحتياجات التدريبية هو الطريق الأمثل لتحديد ما هو مطلوب لتزويد المتدربين من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات الهادفة لإحداث التغيير ورفع الكفاءة الإنتاجية. وإن قلة الإهتمام في قياس الإحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة والمهارة المطلوبه يؤدي إلى نتائج وأثار سلبية تؤثر على أداء الموظفين وعلى عملية التدريب على وجه الخصوص، ويهدر الأساس الأول والركيزة الهامة التي يمكن أن يبنى

وممارسة التدريب، إلى أن مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية وسياسات التدريب، يتم تقديمها لمساعدة العاملين على النمو والتطوير وتصميم البرامج التدريبية وفقاً للإحتياجات التدريبية المحددة للمنظمة، بإعتبار أن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية من المراحل الأولى المكونة للعمليات التدريبية، أذ أصبح من الضروري التعامل مع حالات متنوعة والتعامل مع تصميم وتطوير الإنتاج، والعملاء، والبائعين، والموردين، والزملاء، وفي ضوء هذه العوامل المتنوعة أصبح التدريب في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، وللحفاظ على مواردها البشرية.

كما وأن هنالك مجموعة من الدراسات المتعلقة بالتدريب تفتقر إلى رؤية إستراتيجية واضحة في تحديد الإحتياجات التدريبية كدراسة العطوى (2007) ودراسة أحمد السامرائي (2010) ودراسة محمد أبوبكر (2006) ودراسة مسعودة محمد (2004)، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدراتهم على إبتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك المؤسسات مازال محدوداً، وقد يغفل بعض المسؤولين عن الإهتمام بعملية الإحتياجات التدريبية رغم إيمانهم الكامل بأهمية التدريب، وهو ما يرجع إلى صعوبة عملية تحديد تلك الإحتياجات من حيث الوقت والتكلفة، مما ينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم في العمل، لذا بات لزاماً البحث في المعوقات التدريبية وكذلك تحديد أثر الإحتياجات التدريبية لمنظمات الأعمال.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن هنالك مجموعة من برامج التدريب والتخطيط غير كاف بالرغم من الطبيعة الحاسمة لتقييم الإحتياجات في تصميم التدريب والتطوير، وهي مصممة من دون تقييم سليم للإحتياجات التدريبية. ويضيف سعيد (2010) أن معظم الشركات لا تقيم الإحتياجات التدريبية حيث يكمن الفشل في الأساليب المستخدمة لتقييم الإحتياجات التدريبية. حيث يتوجب إختيار الوظائف والأشخاص ومهام للتدريب، وكذلك محتوى ينطوي على درجة عالية من الذاتية، من جانب كل من المدرب والإدارة.

وفي معظم الأحيان يرى مديري تخطيط البرامج التدريبية على أنه مجرد قول قسم التدريب أن هناك حاجة إلى التدريب، وأنها تولي أهمية كبيرة لتقييم الاحتياجات التدريبية. وعلاوة على ذلك، فإن عدد قليل من الدراسات أكدت أهمية نظرية تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA)، كما وأن معظم الدول العربية لديها صعوبة في تحديد حاجتها من التدريب اللازم لموظفيها. حيث تتميز المنظمات العربية بسبب غياب التوصيف الوظيفي، وآليات واضحة لتقييم الأداء، وهذا النهج المتبع لتقييم احتياجات تطوير الموظفين هو انطباعي بدلا من منهجيته.

ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى المنظمات وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، ذلك بأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء الأداء؛ وتعمل المنظمة بهدف إنجاح برامجها التدريبية بوضع خطة التدريب المحلي التي تنفذها ادارة التدريب بالمؤسسة الوطنية للنفط، وفي اطار جهود المؤسسة الوطنية للنفط في تنمية وتطوير الكوادر الوطنية وتزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية الحديثة، واتباع الخطوات المنهجية لعملية التدريب على توفير العديد من الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك المالية، والتي تعد عوامل رئيسية لبلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه والتعرف على النظرة المستقبلية من خلال تنفيذ برامج تدريبية تطويرية وفق الخطة المعتمدة من قبل المؤسسة (الجبالي، 1989).

وحيث اوضحت دراسة العتيبي (2016) ودراسة الجيهم (2015) أنه يجب أن تعتمد فاعلية التدريب ونجاحه تقوم المؤسسات بتدريب العاملين حرصاً منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، لذا اصبح لزاما عليها تصميم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل العاملين، بالإضافة إلى تقييم نتائج معرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات ومهارات وخبرات مواردها البشرية، حيث تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم السياسات المستعملة لرفع من مستوى أداء العاملين، وتعيين أنواع التدريب الملائمة لتصميم البرامج التدريبية وأيضاً لتلبية تلك

وكما رأى بعض المتخصصون في التدريب ان تحديد الإحتياجات التدريبية بالطرق العلمية أمر ضروري كونه يعتبر الركيزة الأساسية من ركائز نجاح العمليات التدريبية، والعنصر الأساسي في تحقيق كفاءة المنظمات وحسن أداء العاملين فيها؛ كونها المحور الرئيسي الذي يتمحور حوله النشاط التدريبي الأساسي، والتي في ضوءه تبني البرامج التدريبية (الجبوع، 2010). كما ولا بد من وجود دوافع لدى العاملين لتمكينهم من تقبل التدريب بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم، حيث يكون الدافع ناتج من مجموعة عوامل معقدة وهي التي تبقي نشاط الفرد قوياً، والذي يضمن تحقيق الأهداف الشخصية.

حيث لا يوجد كادر متخصص لتقدير الإحتياجات التدريبية وفقاً لحاجات المنظمه، كذا وأن عدم وجود خطط إستراتيجيه مستقبليه تواكب التطورات العلميه والإنتاجيه وتلبي متطلبات وتطلعات الموظفين الجدد والموظفين الأخرين الذين لا يمتلكون الكفاءة والمهارات اللازمه حول التقنيات الحديثه في الانتاج لذلك برزت الحاجة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية والإستخدام الأمثل للموظفين، واصبحت الحاجة ماسه لكل منظمه ان تمتلك سياسة عامة تحدد فيها الإحتياجات التدريبية (Aibieyi، 2010).

توضح الدراسات في كيفية إجراء نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA)، على أنه لا تزال هناك فجوة بين التوصيات من الباحثين وما يمارس في الواقع (تايلور وآخرون، 1998). وكان هنالك جدل واسع حول فجوة في تطبيق نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (O'Driscoll, and Taylor: 1992)، إذ لا بد من وجود دراسات تطبيق النظرية بالشكل الصحيح، وفي نفس السياق، طبقت النظرية من قبل (Arthur et al: 2003) وأكد على أنه تم إجراء بعض التحقيقات التجريبية المباشرة، إذ لاحظ أن عمليات تقييم الإحتياجات تمثل 6% فقط من البيانات ضمن التحليل التلوي لفعالية التدريب. كما وأكد Salas and Cannon-Bowers (2001) على ندرة البحوث التي تناولت مجال التدريب. ومن المثير للاهتمام أنه في حين يعتقد معظم الباحثين التدريب وتبني تحليل الإحتياجات التدريبية هو أهم مرحلة في التدريب، حيث لا تزال

هذه المرحلة إلى حد كبير فن بدلاً من كونها العلم.

ففي تقرير لوزارة التعليم الأمريكية ومعهد هرسون يتم تحديد قدرة الشركات على مدى قدرتها على المنافسة مما يستوجب على المؤسسة ضرورة الاهتمام وتنمية العنصر البشري، الأمر الذي أظهر الحاجة الماسة إلى التعليم والتدريب المستمر أثناء الخدمة على نطاق واسع في المنظمات لزيادة الإستيعاب الفعال للمفاهيم والأفكار والإستراتيجيات الجديدة في المنظمة على قدر من الكفاءة والفعالية (Donald, David. 2000).

وفي السياق نفسه، ومن خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث أثناء دراسته، إذ لاحظ أن في معظم الأجهزة اللببية يتعين أن تتوفر وتتاح للموظفين في السلم الأدنى لشغل المنصب الأعلى بدلاً من المدير المحال على التقاعد، وخاصةً عندما يحال شاغلي المناصب القيادية في المؤسسات الحكومية إلى التقاعد؛ حيث تكمن المشكلة، في أن هذه الكوادر لا تكون مؤهلة بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لذوي الخبرة الإدارية الذين أحيلوا للتقاعد، أو تم نقلهم لدوائر أخرى حسب السياقات الإدارية وحسب حاجه الدوائر الإدارية، حيث لا يمكن للمدير من البقاء لفترة طويلة بنفس منصبه وإدارته للدائرة، ومن هنا أصبح من الضروري اعطاء العنصر البشري الأهمية الكبرى من خلال التركيز على الابداع والتجديد في الاستراتيجية الصناعية الجديدة التي من شأنه تفعيل القطاعي الصناعي وتفجير القدرات والكفاءات (مدني، 2009).

تسعى أنظمة العالم الاقتصادية على اختلاف توجهها إلى محاولة ضمان الاستقلال الكامل لمواردها الاقتصادية، وتحقيق نمو صناعي مبني على أساس كفاءات وخبرات مواردها البشرية، من أجل تحقيق التنافسية بين مختلف الصناعات في السوق المحلي والأجنبي، إن عملية الارتقاء بدور القطاع النفطي الليبي في عملية التنمية الاقتصادية، يتلخص في ضرورة توفير منظور استراتيجي يقوم على توضيح وتحديد مسار السياسة النفطية في ظل الموارد المتاحة للتقريب، ومن ثم العمل على وضع الإجراءات اللازم تبنيها خلال المراحل الزمنية المختلفة فكان لزاماً على المؤسسات العمل على تحسين مستوي أداء العاملين، ورفع جوانب المهارة لهم عن طريق تقديم برامج تدريبية فاعلة تعتمد على الأسلوب العلمي بداية من تحديد الإحتياجات التدريبية

وعلاوة على ذلك، الأدب القائم بشأن TNA تبين أن معظم الدراسات التي أجريت على تدريب المنظمات تم اتخاذ الممارسات TNA الخارج في المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأقصى، ومع ذلك، TNA لم تدرس على نطاق واسع في قطاع النفط بشكل خاص، وتحديدًا في ليبيا، وبالتالي، فإن هذه الدراسة موضع ترحيب في اختيارها للتطبيق TNA في الشركة النفطية في ليبيا.

وانطلاقاً ومن خلال خبرة الباحث في مجال عملة واعطاء الكثير من الدورات التدريبية ووقوفه على الحاجة الماسة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين بالمؤسسة الوطنية للنفط من اجل تطوير الأداء والحد من السلبيات واستثمار الوقت والجهد ومواكبة التطورات وحل المشكلات ومواجهة التحديات ورفع مستوى كفاءة اداء العاملين، ويعد تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط للجزء الاهم من العملية التدريبية وينبغي ان تتوفر فيه خصائص ومقومات معينة تميزه عن الاخرين، كما ان دور ومهام القيادات الادارية بالمؤسسة الوطنية للنفط تتعاظم وتزايد في ظل ما يتسم به العصر الحاضر من ثورة المعلومات التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة مما يتطلب الامر مواكبة مستجدات العصر، علاه على ذلك تقع على عائق المسؤولين بالمؤسسة الوطنية للنفط التنفيذ الجيد للتدريب.

حيث تم انشاء معهد النفط التابع للمؤسسة الوطنية للنفط منذ قرابه عشرون عاما لإمداد قطاع النفط بالكوادر الليبية المؤهلة والقادرة على القيام بالمهام الموكلة لها، والمساهمة في تقديم الخدمات لإبناء هذا الوطن ولجميع الوافدين، وازضافة الى عقد دورات تخصصية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث يعتبر هذا المعهد جهة تعليمية تدريبية، لها نشاط حيوي لما يقدمه من برامج تأهليه وتخصصية ذات مطلب اساسي مرتبطة بالوطن والمواطنين، الامر يتطلب اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط وسبل التغلب على معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية من اجل تطوير ورفع كفاءة العاملين وتحديد مستوى ادائهم، إلا انه رغم ذلك لم يسبق اعداد دراسة علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة

والعوامل المؤثرة عليها، وهذا يمثل معضلة ونقصة في الدراسات العلمية. وفي وقت يمر به الاقتصاد الوطني بتحديات كبيرة، ايقنت منظماتنا بانها لاتقوى على المنافسة من دون وجود قوى عاملة تتفوق بمهارات وقدرات تتميز بالمرونة الكافية في عملية التدريب المستمر، فأنت هذه الدراسة للتعرف على الإحتياجات التدريبية وطرق تقديمها لموظفي قطاع النفط في ليبيا.

كما وتسلط هذه الدراسة الضوء على تشخيص الإحتياجات التدريبية؛ وحل العديد من المشاكل التي تواجه المنشآت العامة والتي تحد من فاعليتها، وبالأخص المؤسسة الوطنية للنفط قيد الدراسة، حيث تم اختيار الباحث المؤسسة الوطنية للنفط لاجراء الدراسة عليها لانها تُعد من المنشآت الحيويه المهمه في البلاد، لما لها من أثر حيوي في إقتصاد البلد، وتقوم المؤسسة بدعم الصناعة النفطية بالعناصر الوطنية المؤهلة وذلك من خلال المعاهد والمراكز التابعة لها واهمها معهد النفط للتاهيل والتدريب حيث تركز الاستراتيجية الصناعية الجديدة لليبيا على تطوير وتأهيل الموارد البشرية كأساس لنجاح أي سياسة صناعية مستقبلية؛ بإعتباره عاملاً مشجعاً على امتصاص التكنولوجيات الحديثة وعصرنة الصناعات فلا طالما عانت الصناعة الليبية من سوء التأطير والتكوين للعمال الذي صاحبه ضعف في الاستجابة للمتطلبات السوق والمنافسة، وتسعى ليبيا في إطار تطبيق أهدافها الصناعية وتأهيل مواردها البشرية إلى انتشار مراكز للتعليم والتكوين المهني التكنولوجي من أجل تعليم مهني موجه نحو المهن الخاصة، وبالإضافة الى بحث وتطوير العلم والتكنولوجيا واقامة وكالة لترقية التجهيد الصناعي ووزارة منتدبة مكلفة بالعلوم والتكنولوجيا، ووضع جهاز تشريعي ينظم تامين الأفكار وترويجها على السوق وكذا تجنيد مختلف الوسائل العمومية لتدعيم المشاريع التنموية وتمويل النماذج الداعمة لسياسات والخطط الاستراتيجية، كما يتم في مجال البحث والتنمية تمويل الافكار ودعم القدرات البحثية وتنميتها لدى المؤسسات النفطية التي تعتبر ذات الأولوية.

وفي ضوء ماسبق تبين للباحث أن تحديد الإحتياجات التدريبية يكون العنصر الهيكلي والرئيسي في

التدريبية الناجمة عن التغييرات المستقبلية في المنظمة، كون أي منظمة أو مؤسسة تفتقر لإحتياجات مغايرة عن ما تحتاجه مؤسسات أخرى؛ ويعود ذلك للإختلافات التكنولوجية والمهارت التي تمتلكها كلاً منها، مما يستوجب عليها جمع وتحليل البيانات لكافة المستويات، وبالتالي فإنها تجري بطريقة شكلية لا تقدم أي فائدة للمؤسسة، مما يؤدي إلى إهدار الوقت والمال ويؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على نظرية TNA، والتي تهدف إلى الإستثمار في الموارد البشرية، وكذلك أي مبلغ ينفق على التدريب يجب أن تعود فائدته بنتائج قيمه. ومما لا شك فيه، من المناقشة الواردة أعلاه من الأدبيات ذات العلاقة، يعد وجود فجوة في الأدب والدراسات السابقة ذات الصلة، كونها فشلت في توفير فهم شامل للعوامل التي تؤثر على عملية TNA ذلك لان معظمها ركز على اعتماد إجراءات TNA الرسمية، بدلا من استكشاف طبيعة عمليات اتخاذ القرار المستخدمة، وكذلك تقصي أثرها على أداء الموظفين. كما وأن هنالك بعض الدراسات أكدت على أهمية TNA في تحديد وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية (Goldstein and Ford: 2002؛ بالمر، 2005)، ولكن هذه الدراسات تفتقر إلى الوضوح بشأن الكيفية التي يمكن أن تدار عملية التقييم بشكل فعال والاستدانة لرجال الأعمال أفضلية. وعلاوة على ذلك، تم توجيه القليل من البحوث التحريية منهجي نحو إجراء فحص شامل من الحواجز التي تؤثر على نجاح الممارسة TNA.

الأمر الذي يركز على الحاجة إلى مزيد من العمل التحريي لتوفير فهم أكبر لعملية تقييم الاحتياجات التكنولوجية والفوائد التي يمكن أن تنجم عن التنفيذ الملائم لل TNA في دورة T and D. ونتيجة لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فهم دور عملية تقييم الاحتياجات التكنولوجية الموجودة داخل ADP، وتحديد العوائق التي تؤثر على عملياتها الفعالة (Goldstein and Ford: 2014). وفي ظل قلة الدراسات الميدانية المتخصصة في مجال تحديد البرامج التدريبية في ليبيا وما تواجهه الشركة من ثغرات عند تحديدها، فإن هذه الدراسة تبلور مشكلتها في التساؤل التالي:

السؤال الرئيس: ما هي الإحتياجات التدريبية التي يحتاجها الموظفون وتتأثر على أداء المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا - من وجهة نظر العاملين في المؤسسة ؟

1.4 أسئلة الدراسة

تم تحديد أسئلة الدراسة بالإعتماد على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، كما وإنبثق من التساؤل الرئيسي أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:-

1. هل توجد علاقة بين الممارسات العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط وأداء الموظفين؟

2. هل توجد علاقة بين تطبيق اللوائح الداخلية في تحديد الإحتياجات التدريبية لإنجاح برامج التدريب وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا؟

3. ما مستوى مساهمة الإحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط؟

4. هل توجد معوقات لتطوير أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط؟

5. ما هي الفروق ذات الدلالة الإحصائية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط نحو إحتياجاتهم التدريبية ومعوقات تحديدها وسبل التغلب عليها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

1.5 فرضيات الدراسة

يعتبر موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية من المواضيع الحيويه الحديثة نسبياً، وتفيد أغلب الدراسات العربية وبالتحديد في هذا المجال، مقارنة بالدراسات التقليدية الأخرى حول تحديد الإحتياجات التدريبية حيث جاءت هذه الدراسة في ضوء الأهداف المحددة لها لاختبار عدد من الفرضيات، وبالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية وأثرها على أداء الموظفين. ويمكن صياغة

فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية البديلة (H¹) الرئيسية: يوجد أثر لتحديد الإحتياجات التدريبية على أداء الموظفين داخل المؤسسة الوطنية للنفط.

الفرضية البديلة (H¹) الأولى: يوجد علاقة بين استخدام الممارسات العملية في تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية للنفط وأداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H2) الثانية: يوجد علاقة بين تطبيق اللوائح الداخلية في تحديد الإحتياجات التدريبية وأداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H3) الثالثة: يوجد أثر لمساهمات تحديد الإحتياجات التدريبية على أداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H4) الرابعة: يوجد أثر لتحديد معوقات الإحتياجات التدريبية التي تواجه المؤسسة الوطنية للنفط على أداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H5) الخامسة: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط نحو احتياجاتهم التدريبية ومعوقات تحديدها وسبل التغلب عليها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

1.6 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي في سياق الأدب، حيث مراجعة الأدبيات الهامة في مجال التدريب بشكل عام مع التركيز بشكل على نظرية TNA، فمن أجل ضمان فاعلية التدريب يتطلب متابعة ورصد التغيرات من خلال استخدام أساليب المتابعة والتقييم المناسبة والمستمرة، والتي تهدف تحديداً للكشف عن الأخطاء والانحراف عن تحقيق الأهداف المبكرة

والتدخل في الوقت المناسب المناسب لتوفير الوقت والأموال المختلفة وإعادة تعديل الاستراتيجيات وتخطيط النشاط وكذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة من أجل ضمان سلامة سير العملية التدريبية في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة (المركز القومي. 2017).

حيث أن التدريب الناجح يعتمد على عملية منظمة ومخططة تعتمد على حاجات تدريبية مدروسة والهدف منها هو تنمية أداء المتدربين (العامري. 2016)، وفي ذلك تهدف الدراسة لتحديد العلاقة ما بين الإحتياجات التدريبية وأداء الموظفين داخل المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، والتركيز بشكل خاص على TNA وتحديد الحواجز في إجراء TNA. كذلك إقتراح إطار مفاهيمي بالإستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، والتي يمكن أن توفر فهماً أفضل لممارسة TNA. وتقدم التوصيات والمقترحات والمناسبة لممارسة TNA بشكل عام وعغلى وجه التحديد المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا (طرابلس).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة TNA والعوائق التي تؤثر على فعاليتها ضمن سياق ADP. كما وتهدف لوضع إطار مناسب والتي يمكن تطبيقها بشكل واسع للكافة المنظمات في القطاعات الأخرى في دولة ليبيا. والعلاقة بين استخدام الطرق العلمية لتحديد تلك الإحتياجات، كما وتهدف إلى الكشف عن العلاقة بين استخدام المعايير في تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي، وتحديد بعض المعوقات التي تواجه الإحتياجات التدريبية، وكذلك الكشف عن آراء المبحوثين تجاه محاور الدراسة. حيث يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للنفط بليبيا (طرابلس)، كما وترجو الدراسة من تحقيق أهداف الدراسة على وجه التحديد، وهي:

1. تحديد العلاقة بين الممارسات العملية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط

وأداء الموظفين.

2. إيجاد العلاقة ما بين تطبيق اللوائح الداخلية في تحديد الإحتياجات التدريبية تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط.

3. التعرف على مستوى مساهمة الإحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط.

4. التعرف على المعوقات التي تواجه تطوير أداء الموظفين بالمؤسسة الوطنية للنفط من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية في آراء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط للفظ نحو إحتياجاتهم التدريبية ومعوقات تحديدها وسبل التغلب عليها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

1.7 أهمية الدراسة

يستحوذ التدريب على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها، وهي نتائج لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم وبذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أعباء أداؤهم، فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل والمسؤوليات الإضافية الملقاة بعاتقهم، وللتدريب أهمية بتطوير فاعلية العاملين، فضلاً من الإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة ومردوداته بجوانب متعددة، إذ تؤدي عملية التدريب عدداً الوظيفية التي تضفي عليها أهمية كبيرة وتتمثل هذه الوظائف كما حددها عبد الموجود (1975) والمشهداني (2002)، والتي تكمن في علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين، وإطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي، كما يؤكد الطبيعة الاستمرارية للتدريب الطهراوي (2010)، كذلك رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصيانة ورفع مستوى مهاراتهم، ومساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته، وأخيراً تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين

فيها، كما وتبرز أهمية التدريب للأسباب الآتية مثلما أشار لها كلاً من صبيح (1980)، والهيتمي (1999)،
وعباس وعلي (1999):

- أ- الأفراد الذين يلتحقون أول مرة بالعمل يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعمالهم.
 - ب- تطور العلوم الحديثة قد يتطلب أساليب وتطبيقات تقنية وتكنولوجية من المهم التدريب عليها.
 - ج- الوظائف في حد ذاتها تتغير، والأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون من وظيفة من أجل تأهيلهم لتلك لأخرى خلال فترة عملهم بالمنظمة، ومن ثم يصبح التدريب مهما للوظائف.
 - د- إنشاء أقسام وادارات داخل المنظمة يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن على أعمال خاصا طريق العاملين الحاليين مهما بلغوا من المهارة إلا إذا مارسوا تدريبا الأقسام الجديدة، ولتحقيق قدرة المديرين على الإدارة وفاعلية تحقيق الأهداف.
- لقد أصبح التدريب ضرورياً ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الإسلوب العلمي يتخذ القرارات، ومثل هذه القيادات الإدارية يمكن مساهمتها بشكل واضح بإستقطاب وتوجيه موارد البلد وتحقيق الإستخدام الأفضل لها. كما تتضح ضرورة التدريب في العمل على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال إجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير الوضوح بالأهداف والمهارات (المركز القومي. 2017).

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحا في تلك العمليات الفرعية، كما وتكمن أهميتها في: (العتيبي.

أ- غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ب- توضيح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ج- التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب (كمال يونس. 2013).

ونظراً لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض على أنه عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة والوضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه (الجيهم. 2015).

كما وبينت دراسة السراج (2010) أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تكمن في عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية (السراج. 2010).

هناك تحديات جمة تواجه قطاع المنظمات بقطاع النفط في ليبيا والذي يعتبر من أحد المصادر الرئيسية للدولة، والتي يحتم عليها القيام بعملياتها وفق منهجية علمية تطبيقية واضحة، وألا تبدد الوقت والجهد والمال بحلول عشوائية، وذلك لمساعدتها في زيادة فاعليتها وكفاءتها، بما ينعكس على جودة خدماتها

المقدمة لفئاتها المستهدفة (رجب. 2014).

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الليبي، ألا وهو قطاع النفط، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع الليبي في مختلف المجالات، وذلك لخصوصية الوضع الليبي. وأهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونها تتوافق مع تطلعاته بالاهتمام بهذا القطاع، وكذلك هذا البحث سيساعده في الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وتبرز أهميتها من كونها ستكون محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي حيث يستمد البحث أهمية في أن قضية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تحظى باهتمام كبير وليست محل اعتبار عند وضع الخطط التدريبية فتفقد تلك البرامج حلقة أساسية من حلقات نجاح البرامج التدريبية (يعقوب، 2010)، حيث يشكل التدريب أهمية كبرى في التطوير والتنمية لما يقوم به من تطوير الأداء، وبناء القدرات وتزويد العاملين بمهارات عديدة وأفكار مستحدثة ومعارف جديدة تؤثر على الاتجاهات، ورفع كفاءة الأداء، كما يساهم التدريب في تمكين الفرد من أداء واجبات الوظيفة التي يشغلها بكفاءة عالية، إضافة إلى ذلك تأهيل الأفراد لتولي وظائف ذات مسؤوليات أكثر شمولية. كما وتدعم هذه الدراسة الجهود المتواصلة من أجل سد الفجوة الأكاديمية والمعرفة، وكذلك الفهم العملي للملامح الرئيسية لعملية تقييم الاحتياجات التدريبية في قطاع النفط في العالم العربي. لذلك، تعتبر هذه الدراسة بمثابة خطوة نحو بناء نظرية تتعلق TNA في ليبيا.

حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في اختلافها عن غيرها من الدراسات وذلك بسبب قلة توافر الدراسات الحديثة التي تهتم في قياس الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة ومحددة تواكب التقدم والتطور العلمي، أو عدم تحديده بالدقة والمهارة المطلوبه (العتيبي، 2016). إن نجاح التدريب يتوقف بشكل اساسي على مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية، وتحقيق الدقة والعدالة والموضوعية، وبالتالي تفعيل العمليات التدريبية، مما يترتب على ذلك من رفع مستويات كفاءة وفاعلية المؤسسات النفطية ووضعها في مواقع تنافسية عالية وتأكيدا على الابعاد التقنية المعاصرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

1.7.1 الأهمية العلمية النظرية

تناولت الدراسة الإحتياجات التدريبية في أداء الموظفين، ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري، حيث إن التدريب للموارد البشرية والقوى العاملة والأفراد بالمنظمات هو المكون الرئيسي لإستراتيجيات المنافسة، وكذلك المعرفة ومهارات العمل والتعليم هي السلاح التنافسي الأول، وإن التعليم والتدريب عاملان أساسيان يساهمان في زيادة دخول المؤسسات والمنظمات والدول (عبدالرحيم، 2010).

ويهتم التدريب ببناء القدرات العلمية والعملية القادرة على تسخير كل المعارف والمنجزات لخدمة الحياة في كافة المجالات وخاصة عندما تبني على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث تكمن المساهمة العلمية للدراسة في وضعها لإستراتيجيات تساعد في حصر أهم الكفاءات والمهارات العملية والنظرية التي يفقدها العاملون في المؤسسة الوطنية للنفط، من أجل القيام بعملية تقويم موضوعية وناجحة وذلك برصد هذه الكفاءات وتصنيفها في شكل إحتياجات تدريبي، وكذلك من المؤمل أن تساهم الدراسة في حل وعلاج مشكلة معوقات العملية التدريبية، وذلك من خلال ما ستوفره من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها المدراء والمسؤولين في المؤسسة الوطنية محل الدراسة على الصعيدين النظري والعملي، وكذلك إضافة جديدة من الأثرء المعرفي والبحوث العلمية في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية إلى المكتبة العربية، والمساهمة في سد بعضنا من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسة (يونس، 1995). في حين تعد هذه الدراسة هي الأولى التي تطبق نظرية TNA في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في ليبيا، كما وتساهم أيضاً في معرفة TNA بأنها أول دراسة ميدانية استطلاعية أجريت في ليبيا بقدر ما يرى متخذي القرارات.

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو عملية تحديد الإحتياجات التدريبية التي هي الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب، حيث إن القيام بهذه العملية وتحديدتها بدقة وبأسلوب

المناسبة، وكذلك المدرسين المؤهلين، واختيار المكان والزمان المناسبين، وتقييم عملية التدريب، في زيادة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي (إبراهيم، 2015).

كما وتبرز أهمية الدراسة كونها ستكون محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات - على حد علم الباحث - التي تحاول التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، وفق أسس ومنهجية علمية واضحة، وبالتالي يؤمل أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها لبرامج تدريب العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

1.7.2 الأهمية العلمية التطبيقية

تتمثل الأهمية العلمية التطبيقية لهذه الدراسة في أن المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية للنفط الاستفادة من نتائج وتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية عن تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين، ما يساعد في إعداد الدورات التدريبية التي تلائم الاحتياجات الفعلية للموظفين، وإضافة الى استفادة المدراء والرؤساء والقيادات الادارية والمسؤولين عن التدريب في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها لبرامج تدريب العاملين بما يعود على فاعلية أداء الافراد والمؤسسات من تطبيق برامج تدريبية فعالة تغطي جميع الاحتياجات التدريبية الذي يحتاجه العاملين في كافة المستويات (أبوبكر، 2006).

كما تعد هذه الدراسة استجابة لمتطلبات عصر العولمة من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهماتها بأقصى درجة من الفعالية، وما يسوده من متغيرات متلاحقة تسهم في أمداد المسؤولين باتخاذ القرارات الصائبة عند تصميم البرامج التدريبية الجديدة قبل بدء تنقيدها وذلك عن طريق مقارنتها مع نتائج البرامج

التي تم تنفيذها في الماضي، وتفرض التحديد والتحديث في كافة المجالات من خلال رفع مستوى أدائها

الموظفين بما يحقق الابداع والتميز، وبالتالي توفير الكثير من الجهد والوقت والاموال التي تبذل على برامج تدريبية بعيدة عن الاحتياج التدريبي للعاملين (الجيهم، 2015).

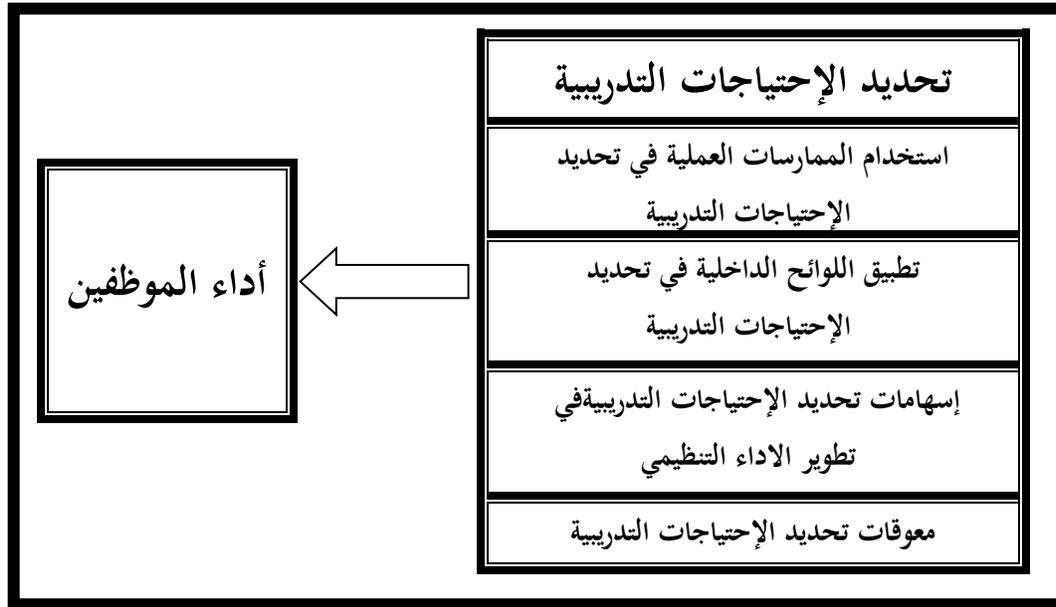
لدى أصبح الاهتمام بعملية الإحتياجات التدريبية وبنائها على ممارسات حديثة يعتبر أمر ضرورياً، ويعد موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية في هذه الدراسة ركيزة اساسية وقاعده ثابتة لتحسين أداء الموظفين، مما يخلق روح التميز في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس على نجاح المؤسسة في تنفيذ مهامه ومسؤوليته وأهدافه بكل كفاءة وفاعلية، مما يعطي هذه الدراسة بعدا استراتيجي تماشي مع حاجة الدولة في تطوير الأداء كونه جزء من الحل الاستراتيجي (العتيبي، 2016). كما ويمكن أن تسهم الدراسة في رصد بعض المشكلات التقويمية السائدة في المؤسسة الوطنية للنفط، والانطلاق منها لوضع خطة علاجية إصلاحية لنظام التقويم، كما وأن تصميم البرامج التدريبية مبني على أسس الإحتياجات التي سترصد على مستوى هذه الدراسة، كذلك اقتراحه في شكل دورة تدريبية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط في رفع كفاءتهم، والاطلاع على المعارف والمعطيات النظرية التي لا غنا لهم عنها في عملهم وذلك لتحقيق كفاءة أكبر ونوعية أحسن.

تعمل الدراسة على صناعة السياسات من الممارسة الحالية المتمثلة في TNA، كما أنها تثير الوعي بأهمية TNA كونها وظيفة استراتيجية هامة في تحديد الحاجة من التدريب، والتي يمكن أن تساعد المنظمات لتحقيق استراتيجياتها، كما وتعطي فهماً أفضل لكيفية تحديد الإحتياجات التدريبية والتي يمكن تنفيذها على نحو فعال. كما وتقدم هذه الدراسة مبادئ توجيهية مفيدة لمساعدة المنظمات في تحويل دور الوظائف الخاصة بتحديد البرامج التدريبية، كما وأنها دراسة تنوير ADP فيما يتعلق بعالية الTNA، حيث أن جميع التوصيات تأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والثقافية في العمل داخل دولة ليبيا.

1.8 نموذج الدراسة

كما ونوضح متغيرات، المتمثلة بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الشكل رقم (1) كآلاتي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: (إعداد الباحث)

1.9 حدود الدراسة

محددات مكانية: حيث اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للنفط طرابلس -ليبيا-، لذا يفترض

توخي الحذر عند تعميم هذه الدراسة على مجتمعات اخرى.

محددات زمانية: تتحدد نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي تم تطبيق أدوات الدراسة خلالها، (وهي الفترة من

سنة 2012-2016).

حدود بشرية: حيث شملت الدراسة مجلس الإدارة العليا، ومديري الإدارات ورؤساء الاقسام، ومسؤولي

التدريب باعتبارهم المسؤولين على تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية للنفط.

1.10 مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء المصطلحات والتعريفات الإجرائية التي تضمنتها الدراسة وهي:

التدريب: لغةً أصل كلمة تدريب في اللغة أنها تعني الاعتياد ورجل مدرب يدل على أنه مجرب الشدائد (ابن منظور، 1994)، والفعل يدرب (Totrain) وتعني يسحب (To Drag) وهناك العديد من المعاني للفعل يدرب: يسحب ينمو بطريقة مرجوه، التحضير للاداء بواسطة تعاليم وتمارين وممارسات (ياغي، 1993). ويعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى زيادة المعارف والمعلومات وإثرائها وتعميق فهمها، كما يهدف إلى تطوير الاستعدادات والمهارات وتنميتها وتحويلها إلى قدرات علمية وتنشيط الجهود وتحقيق الاهداف (الكبيسي، 2010).

التدريب: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات والمجالات التي تجعله قادراً على مزولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وتغيير سلوكيات من خلال توسيع مهارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تعلم واستخدام الاساليب الحديثة وتطوير كفاءة الافراد لأداء مهامهم (الغزوي، 2010).

ويقصد الباحث بالتدريب إجرائياً في هذه الدراسة: بانه النشاط المنظم الذي يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط من خلال تحسين مهاراتهم المعرفية والمهارية والسلوكية وعن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.

الإحتياجات التدريبية: تعرف الإحتياجات التدريبية أنها التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لسد النقص في كفاءتهم أو معالجه مشكلة في أدائهم وهي الفارق بين ماينبغي ان يملكه العاملون من معرفة ومهارات وقيم سلوكية وهم يشغلون وظائف محددة وبين ما هو متاح لديهم من هذه المتطلبات وهي المعلومات واتجاهات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها وتغييرها بسبب مستجدات علمية

المستوى المرجوه فية من خلال فترة زمنية محددة (الأحمر، 2006). وهي الفجوة الظاهرة وغير الظاهرة فأداء الموظف إما في مهاراته أو معارفه أو معلوماته أو اتجاهاته، وتحتاج إلى تغيير أو تعديل حتى تتناسب مع متطلبات وظيفته الحالية أو المستقبلية، بدرجة عالية من الجودة والإتقان حتى يحقق أهداف المنظمة التي يعمل به (الطراونة، 2011).

ويقصد الباحث بالاحتياجات التدريبية إجرائيا في هذه الدراسة: حاجة العاملين في المؤسسة الوطنية للنفظ إلى اكتساب المزيد من الكفاءات والمعارف في المجالات المعرفية والمهارية والسلوكية لأداء مهامهم الوظيفية والتدريبية على أكمل وجه وبطريقة الصحيحة التي تحقق الاهداف المرجوه.

الكفاءة لغة: جاء في لسان العرب "الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعلول، والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، ونقول: لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر لا نظير له والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثلا، وكافأه وكفاء: ماثله، ومن كلامهم: الحمد لله كفاءة الواجب أي قدر ما يكون مكافئا له، والاسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل: كثر نتاجها، وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر (بربر كامل، 1997).

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معا، ويرى محمد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة، ويشير بيتر داركر إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل. ويعرف كل من أقبودان وأموسوقا الكفاءة على أنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، كما يمكن القول أن الكفاءة هي الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، ويرى محمد د البنا أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة

نقول أن المؤسسة كفؤة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل (السلمي، 2001).

ويقصد الباحث بالكفاءة إجرائيا في هذه الدراسة: تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف والجهد

والوقت، وان تكون المنظمة كفؤة يعني ان تحصل على اعلي ما يمكن من الهدف التي تسعى إليه المنظمة.

الفعالية: حيث يعرف بارتولي (M.Bartoli) الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً، والنتائج

المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف من ويعرف كل ستيبرز وماهوني الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة

وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار، كما يعرفها كاتز وكاهن

على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرًا للقدرة على

البقاء واستمرار والتحكم في البيئة المحيطة بنا (العنزي وآخرون، 2009)،

ويرى كل من كاست وروزنفايتش وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال

زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية،

ويشير جيمس برايس (James price) إلى أن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف، ويرى سيشور

وإفريام الفعالية بأنها مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على

احتياجاتها من المصادر النادرة (الحاج، 2012).

ويقصد الباحث بالفعالية إجرائيا في هذه الدراسة: القدرة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة

في ظل الموارد المحددة، وتحقيق رضا العملاء والعاملين وتنمية الموارد البشرية؛ بمعنى الوصول إلى الأهداف

والنتائج المتوقعة.

المهارة: هي مجموعة القدرات الفكرية والتنظيمية والجسدية للفرد التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن

وجه، وكما عرفت أيضا على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات تمارس في إطار معين، لذا

على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها، وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة،

المعرفة تركز أساس خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. (مزهودة، 2001). فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقل وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر.

ويقصد الباحث بالمهارة إجرائيا في هذه الدراسة: بأنها القدرات الذهنية والفنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية.

الموارد البشرية: ويمكن تعريف الموارد البشرية وفق المداخل المعاصرة: جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المنظمة (عبدلبارى ذرة واخرون، 2008).

كما وتعرف بالعملية التي تتضمن كافة القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الشركة والعاملين به والتنظيم والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول للتخطيط الجيد، وهي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في أعلي مستوي من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة المؤسسة في السوق والمحافظة عليها وتمثل عملية الموارد البشرية جزءا هاما من عملية التخطيط في المؤسسة حيث ان مسؤوليتها هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة (المغربي، 2007).

ويقصد الباحث بالموارد البشرية إجرائيا في هذه الدراسة: عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسات والمنظمات سواء الحكومية أو القطاع الخاص، حيث تقوم هذه الإدارة بإدارة هؤلاء الأشخاص

والعمل، وتهيئة البيئة المناسبة والجيدة لاستخدام أفضل قدرات العاملين من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المراد الوصول إليه.

المؤسسة: تعرف المؤسسة على أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية أو الطبيعية أو مالية أو غيرها، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها. حسب المفهوم الواسع ترتبط صياغة المؤسسة وأهدافها إما بالجماعة المؤسسة وإما بالفئة أو المجتمع المستهدف بصورة عامة (ذرة وآخرون: 2008). وتعرف كذلك على أنها عبارة عن مجموع من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات المؤسسة للعملاء (القيسي: 2009).

أداء الموظفين: تعريف الأداء في اللغة: أدى الشيء: قام به، (تأدى) الأمر أنجز، (الأداء) التأدية (المعجم الوجيز، 1994). بينما تعريف الأداء اصطلاحاً: فهو استجابات سلوكية تعكس ما تم تعلمه أو التدريب عليه وهو حصيلة ما تنتجه القدرات العقلية والنفسية والحركية ويتم قياسه عادة بمؤشرات كمية أو نوعية ويكاد يكون تحسين الأداء المهمة المباشرة والوسيلة لعمليات التدريب بوجه عام (الكبيسي، 2010).

ويعرف الأداء "بالنشاط اليومي لأفراد المنظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، سواء العليا، أو الوسطى، أو التنفيذية الدنيا، وكل منظمة لديها من الإجراءات وأساليب الأداء ما يمكنها من أداء مهامها" (الغامدي، 2010).

ويقصد الباحث بتعريف الأداء إجرائياً في هذه الدراسة: تنفيذ العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط لمهام والمسؤوليات التي تم تكليفهم بها، ومدى فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم، وقدرتهم على مواكبة ما يستجد من إحداث في مجال التحقيق في القضايا.

1.11 نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA):

Theory of training needs analysis

منظور النظرية هو التدريب والاستثمار بدلا من الاستهلاك. تدعي الأبحاث أن التدريب هو أحد العوامل الهامة التي يمكن أن تسهل التوسع للشركة وتطوير إمكانياتها وتحسين ربحيتها (Cosh, et al., 1998). وافق تونغ تشون (2001) أيضاً أن الموظفين المتعلمين والمدربين تدريباً جيداً شرطاً أساسياً للميزة التنافسية للمنظمة. لكي تتمتع المنظمات بالعائد على الاستثمار في التدريب، وتدريب نفسها يجب أولاً ان يكون بشكل منهجي. واستخدام وسائل منهجية لان هناك بعض الخطوات التي تحتاج المنظمات لتنفيذها في تدريب وتطوير موظفيها. تبدأ هذه الخطوات مع تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير والتدريب المناسب لتلبية إحتياجات وتنفيذ التدريب وفقاً للخطة، وتقييم برنامج تدريبي لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق إحتياجات الأصلية. ومن المعروف ان هذه الخطوات باسم "دورة تدريبية" والكثير من العلماء توافق على أن هذه الخطوات ضرورية لضمان فعالية التدريب (Blanchard and Thacker, 2003; Goldstein and) (Ford, 2002; and Noe, 2005).

ان نظرية (TNA) تحتاج لاستخدامها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة، فهي تحتاج أولاً تحليل المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفية)، والتحليل الفردي. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات في الغرب تحدثت بشأن TNA أنها النهج للتدريب، وغالباً ما تجرى بشكل غير رسمي وبشكل غير نظامي مع معظم المنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على الأحكام الإدارية العليا في اتخاذ القرارات كالتدريب. نظرية الاعتماد على تدريب الموظفين: تكمن قوة تدريب الموظفين وفقاً لنظرية الاعتماد على تدريب الموظفين في معرفة الموظفين للبيانات والمعلومات التي يحققونها من خلالها أهداف المنظمة وإحتياجاتها. ومن أهم العوامل التي تؤثر على عملية الإعتتماد على طبيعة المنظمة وأهدافها من الإعتتماد على تدريب الموظفين،

الذي يَمَرُّ به الفرد في المجتمع، وطبيعة المعلومات التي تقدمها وسائل التدريب، كذا وتنوع وسائل التدريب من حيث النوع والفئة.

حيث أن الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها من خلال الاعتماد على طرق التدريب تكمن أولاً في الفهم، وينقسم إلى قسمين وهما: فَهْم ذاتي، ويعني فَهْم الفرد للقيم والمعارف والعادات والمعتقدات الإجتماعية. والفهم الإجتماعي، ويعني فهم الفرد لوظائف المجتمع الذي يعيش فيه. ثانياً: التوجيه وينقسم إلى نوعين، هما: التوجيه السلوكي، ويعني اكتساب الفرد للمعلومات الخاصة بتوجيه سلوكي من قبل المجتمع، بهدف القيام بالسلوك الملائم لتوقعات المجتمع وقيمه. والتوجيه التفاعلي، ويعني اكتساب الفرد للمعلومات الخاصة بمهارات الحوار والتفاعل مع أفراد المجتمع ومؤسساته (إبراهيم، 2015).

1.12 الخلاصة:

تناول هذا الفصل في بدايته بالتعرف على خلفيات الدراسة المرتبطة بموضوع البحث وما يتعلق بالإحتياجات التدريبيه وطرق تحديد الإحتياجات التدريبيه، ومن ثم التطرق إلى المشكله البحثيه الخاصه بأهميه تحديد الإحتياجات التدريبيه، ومنها تم التعرف على أهداف الدراسة وفرضياتها التي وضعت لمعرفة سلبيه الفرض أو ايجابيته، ومنها أيضاً تم التطرق إلى أهميه هذه الدراسة مستقبلا وكانت تحت محورين وهما الأهميه العلميه النظرية والأهميه العلميه التطبيقية وبعدها تم التطرق إلى حدود الدراسة وكانت حدود مكانيه وتمثلت بالمؤسسه الوطنيه للنفط طرابلس - ليبيا، وحدود زمانيه حيث كانت للفترة من 2012-2016، كما وتم التطرق إلى (التدريب، تحديد الإحتياجات التدريبيه، الكفاءة، المهارة، الفعاليه، الموارد البشرية، المؤسسه، أداء الموظفين. وأخيراً تم التطرق الى النظرية المستخدمة في الدراسة، وذلك بتوفير نبذه عن TNA.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة، ويستعرض بشكل نقدي الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة في مجال التدريب والاحتياجات التدريبية، وكذلك نظرية تحليل الاحتياجات التدريبية. فإنه يفحص تعريفات مختلفة من التدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية، ويصف ويحقق في جوانب مختلفة من الاحتياجات التدريبية وتدريب المنظمات الحديثة. كما يتناول القضايا المتعلقة TNA ونماذجها المختلفة من وأخيراً، تعتبر السمات الرئيسية لهذه النماذج قبل إجراء تحليل مقارنة منهم، ويشرح العوامل الرئيسية التي تدعم فعالية TNA من منظور نظري/المفاهيمي. كما ويعتمد هذا الفصل على الأدب المتعلقة بالممارسات TNA في أجزاء مختلفة من العالم، وتتم مقارنة الدراسات التي تمت مراجعتها على أساس النتائج التي توصلوا إليها لتحديد ما إذا كان قد استوفى أغراضها.

يحلل هذا الفصل الأدب ويحدد القضايا البحثية المتعلقة بالتدريب ونظرية TNA. ويمكن اعتبارها المرحلة الأكثر أهمية في ضمان فعالية أي التدريبية المخطط لها. ومن هنا، يبدأ الفصل عن طريق إعطاء صورة عامة عن الموضوع، الذي يقدم عدة تعريفات للتدريب في سياقات مختلفة، ويناقش التدريب وأهميته بالنسبة للمنظمة، ويعتبر من أنواع مختلفة من التدريب، ويميز التدريب من وظائف تقدمية أخرى مثل التعليم والتطوير.

يتضمن هذا الفصل أيضاً أقسام الهامة التي تساهم في تشكيل الإطار المفاهيمي المستخدمة في الدراسة. ويناقش نماذج TNA المختلفة التي كانت مهيمنة في الأدب لأكثر من أربعة عقود. يتم عرض طرق ومصادر

الدراسات السابقة أيضا لإثبات واقع الممارسة TNA داخل المنظمات. هذا القسم خاص مهم من أجل أن نرى إلى أي مدى تبني النظريات TNA عثور على أهميتها وفائدتها للموارد البشرية. حيث تتمثل في الأطر النظرية لما قد توصل إليه الإنسان من تقدم حضاري في العلوم والمعرفة في كافة المجالات، لذلك تكمن أهمية استعراض الدراسات السابقة للتأكد من أن هذه الدراسة قد بدأت من حيث أنتهى باحثون آخرون، للوصول إلى نتائج تسعى لخدمة الآخرين، وإفادتهم علمياً، لذلك قام الباحث بإستعراض الدراسات السابقة، والتعليق عليها لتوضيح أهم المفاهيم الأساسية للدراسة الحالية، وينتهي الفصل ملخصاً.

2.2 الأداء التنظيمي:

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي والذي يحدد سير المنظمات في عملها، كما وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، تعد حجر الزاوية لأي نشاط تدريبي، ويتوقف عليها نجاح أو إخفاق البرامج التدريبية، فإذا لم تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي، فسيصبح التدريب نشاطاً شكلياً غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال، الأمر الذي تحويه نظرية TNA، والمطبقة في هذه الدراسة والتي تنظر نهايةً للأداء التنظيمي مقارنةً بالتكاليف المنفقة على عمليات التدريب؛ حيث أن دراسة الطهراوي (2010) طبقت نظرية TNA وبينت أن المنظمات الغير حكومية توفر موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً، وأنها تساعدهم في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي، وكذلك وجود نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة، في حين أن دراسة رزق (2009) أن الوزن النسبي الكلي لمدى توافر معايير الجودة في البرامج التدريبية في المنظمات حظيت برضا معيار تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، ومعيار تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعيار تقويم البرنامج التدريبي. في حين أكد بخوشة (2015) على أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد من أحد أهم العناصر الرئيسية والهيكلية في صناعة التدريب، كونها تقوم على كافة دعائم عمليات التدريب وكذلك الأهمية الكبيرة التي

تمتلكها لتنمية الموارد البشرية. كما وبينت نتائج دراسة السراج (2010) أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تكمن في عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

كما وتعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء التنظيمي، حيث كلاً منها درس الأداء التنظيمي ومتغيرات متنوعة ومختلفة، كما وأكدت جميع الدراسات على العلاقة بين الأداء التنظيمي وبعض العوامل الأخرى كاللدريب، حيث أجريت دراسة من قبل تشونغ (2013) والتي وجدت علاقة قوية بين الفوائد المتصورة من اللدريب (Chung: 2013)، كما تقاس المنافع الشخصية والوظيفية، وفرص العمل ذات الصلة، وعلى حد سواء العاطفية والمعيارية الالتزام التنظيمي. بين العوامل الديموغرافية ونوع الجنس وينظر الحصول على اللدريب كانت مرتبطة بشكل إيجابي في الإلتزام التنظيمي، كما وأظهرت الإعتراف فقط لإستخدام ما تعلمه الموظفين من اللدريب على علاقة إيجابية مع الإلتزام المعياري، في حين توصلت نتائج دراسة تشونغ توضيح العلاقة بين اللدريب والإلتزام التنظيمي في سياق الكورية واحدة نظرياً، فإن النتائج تدعم فكرة أن انعكست التغيرات الثقافية والاقتصادية في كوريا في العلاقة بين اللدريب والإلتزام التنظيمي. وثمة علاقة واضحة بين اللدريب والإلتزام التنظيمي يمكن أن تساعد الممارسين تنمية الموارد البشرية لتعزيز التواصل وفوائد اللدريب لهؤلاء الموظفين الذين يتوقعون الاستفادة من مشاركتهم في اللدريب (Chung: 2013). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن الممارسين (HRD) تطوير المزيد من النهج الاستراتيجي للربط بين نتائج اللدريب لكلا الفوائد الفردية والتنظيمية.

وجاءت دراسة اللوزي والزهراني (2012) والتي أكدت قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والأداء التنظيمي، وفي دراسة أخرى أجراها ستانلي (2012) والتي بينت ترشيح الموظفين للتدريب بشكل رئيسي على الأداء الوظيفي المنخفض على التدريب، والمؤهل العلمي التي أثرت في توزيع الموظفين بعد التدريب والتي كانت نادراً ما تستخدم النظر السياسية للنشر الموظفين (ستانلي، 2012). تطبيق المعرفة المهنية للموظفين تفاوتت بشكل ملحوظ من حيث إيجابية مع التدريب، وكان هناك اختلاف كبير في إختصاص الموظفين للتعامل مع التغييرات قبل وبعد التدريب لصالح تدريب آخر، وخلص ستانلي إلى أن فرص التدريب المقدمة للموظفين، والتي كانت موجودة كأدوات لتحديد الإحتياجات التدريبية في مجال صناعة النفط، وكان هناك أيضا التدريب والتنمية؛ وكان التدريب والإستخدام المناسب أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والمهام المتأصلة فيها.

كما وقام كومار وجيري (2009) بدراسته والتي بين فيها أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد إختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، كما وأنهما كانا لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين، وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى (Kumar and Pavan، 2009). في حين وجدت الدراسة التي قام بها الفراء واللوح (2007) أن التغييرات الإدارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات الفلسطينية بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية. كما وأوصت دراسة الفراء واللوح بضرورة العمل على إعادة صياغة الأهداف من اجل إعداد هيكل تنظيمي ووصف أدق للوظيفية من أجل تجنب الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين الوزارات، والعمل أيضاً على مواكبة وتطورات التكنولوجيا وتطوير الهياكل التنظيمية للوزارات بما يتناسب مع تحقيق أهدافها.

وجدت دراسة Arumugam and Boon (2006) أن الاتصال والتدريب والتنمية والمكافآت والتنمية

والمهم نحو العمال بالتزامهم التنظيمي مما يؤدي للإنصاف والنمو المهني والثناء على الأداء وكذلك توفير التدريب المناسب مما يوفر الوقت ويتيح للعاملين زيادة كفاءتهم الإنتاجية؛ مما يؤدي إلى التزامهم نحو منظماتهم. وأكدت دراسة (Mohanned, et al. 2006) بوجود علاقة قوية بين التدريب الإداري والتعلم على حد سواء الشخصية والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة إيجابية بين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي، وجود علاقة ضعيفة بين التدريب الإدارية والالتزام التنظيمي. كما وبينت دراسة (Straiter 2005) وجود علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري.

2.3 الإطار النظري للأداء الموظفين

إن التطرق إلى دراسة الأداء الموظفين للمؤسسة بطريقة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه. تلعب المنظمات دوراً هاماً في حياتنا اليومية، والأداء المستمر هو محور أي منظمة قادرة على النمو والتقدم، وإن العديد من المؤسسات التي حققت نتائج سلبية تمثلت أساساً في انخفاض مستوى أدائها وخاصة الأداء الخدمي والإنتاجي، وذلك من حيث: تدني معدل الإنتاج، وارتفاع تكاليفه، ورداءة المنتجات وانخفاض معدل استغلال الإنتاجية،... الخ، ولكن كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي والخدمي، ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه، أهمها الجودة هذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطاً ضرورياً للتبادل في نظرنا لا تكفي لوحدها، ومن أهم استراتيجيات تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات غير التجارية، ومن هذا المنطلق لتحقيق هذا التوجه لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم المناسبة لإدارتها وعلى صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية بفضل جودة المنتج وخفض تكاليف التطوير، والإنتاج والصيانة، جودة التنظيم، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع

الأطراف المتمثلة بالعمال، والعملاء، والمساهمين (كاملية، 2013).

2.3.1 الأداء (Performance Concept)

ينطوي الاداء التنظيمي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل ومن المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية (عطية: 2000). وإن امتلاك خطه استراتيجية كفؤة قد لا تكفي عادة لتحقيق النجاح إلا اذا نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال تكوين مخرجات الاداء لتكون الاساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، ونظرتُ للتحديات المختلفة والتي تواجه القادة اليوم، أخذوا على عائقهم إعادة توجيه منظماتهم، وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم إلى مراقبة الزبائن، وتأكيد عملية التحسين المستمر، وإلى ارضاء العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة الأمد لهم وذكر الباحثون أمثال هوى وآخرون (Hui et al، 2010)، وكريستنس (Kristensen ، 2011)، وفولي وآخرون، (Foley et al، 2012).

تعمل أنظمة الأداء على توظيف المدخل الإداري والاستراتيجي لتحقيق الاداء من خلال استخدام الموارد البشرية، ولقد أخذ مداها في الولايات المتحدة الامريكية، وكانت هناك حركة في بريطانيا تركز على الأداء في موقع العمل فتدرس اسباب وجود منظمات ذات اداء عالي ومتميز (العززي واخرون، 2010). وارتبط موضوع الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة حيث كان ولازال عنصرا محوريا لجميع فروع المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه وينظر Wheelen and Hunger (2008) للأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة ويرى الجبوري (2005) يتم النظر إلى الأداء من الموقف المؤسسي لأن تكون ذات نظرة شمولية، ويؤكد الحسيني (1988) الأداء جوهر الإدارة وأهميته وتبرز أهميته من خلال ثلاثة ابعاد (نظرية، تجريبية، إدارية) فمن الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية

يقوم على اختيار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فإن الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والتميز من قبل الإدارات، والمنظمات، بأجراء تعديلات في السياسات، والاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء.

ويرى السعيد (2005) أن الأداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها وتمتله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها، ويرى أغاروال، وآخرون (al, et, Agarwal, 2003) بأن مؤشرات الأداء كخدمه الزبائن وولائهم التي تحقق الهدف مثل العائد على الاستثمار وحقوق المساهمين، وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقط لوحظ أن مؤشرات الأداء مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، وعبر إدريس والغالب (2009) بالنظر إلى الفكر الإداري إلى ان الأداء مفهوم ذات ابعاد شمولية لتلك التوجيهات الحديثة تنطلق من ستة أطر نظرية تغطي الصورة من الناحية الشمولية والتكاملية للمفهوم الأداء التنظيمي وهي كالتالي:

1. مؤشر النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وهو ما يشير إلى قدرة المنظمة وفاعليتها على تحقيق الأهداف.
2. الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، حيث يشير الأداء على قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق أهدافها.
3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: حيث أن الأداء في هذا التوجه يركز على الجانب الإيجابي للنتائج مفترضاً منذ البداية قدره المنظمة على تحقيق أهدافها على مستوى عالٍ لأدائها.
4. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تكيف عناصر بيئتها لتعزيز أنشطتها تجاه تحقق الأهداف.

5. مدخل النظم: الذي يؤكد على المستوى الذى تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الانشطة والاحداث التي تشكل داخل المنظمة.
6. المفهوم الشمولي: الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي ترتفع مقابل الاهداف الموضوعية.
- ويختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى اهداف المصالح والحقوق، وينظر كتاب اخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها، كما تهتم بعض الإدارات لمجالات تعكس فلسفتها تجاه ميادين الاداء التي تمثل اولويات بالنسبة لها بعده مجالات مثل الأداء المالي، والأداء المتعلق بالعمليات التحويلية، والفاعلية التنظيمية، فيعتبر الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثون والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عملية قياس الأداء ضمن الواقع العلمي في مختلف منظمات الاعمال، ويرى Lynch (2003) بان الأداء المالي يعتبر المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها للخطر، ويذهب بعض الكتاب إلى ابعاد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي وذلك إلى حد اعتباره الهدف الاهم في المنظمة وضمن هذا التوجه ويعبر كلا من مطاردة ومورغان (Hunt and Morgan، 1995) عن تلك الأهمية بالقول إن الأداء المالي المتوفى يعد هدف المنظمات الأساسي وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الاداء المالي المتفوق، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجرى الاعتماد على مقاييس، ومؤشرات تشغيله في الأداء كالحصة السوقية، وتقديم خدمات جديده، نوعية المنتج، والخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، والإنتاجية الخ. ويرى Macmenamin (1999) ان الاعتماد على النسب في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقياس أداء غير مالية لبناء نظام أداء فعال في المنظمة اذا ما أهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فإنه

إذ يعرفه بعض الباحثين مثل (lusthaus.et.al، 2002) إذ يمكن تعريف الاداء التنظيمي بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال اتفاق مستوي مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من اجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل في المنظمة، ويؤكد عبدالمحسن (1999) على إن الأداء التنظيمي هو مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة وفي المعني ذاته فقد عرف مفهوم الأداء التنظيمي بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد البشرية والأصول بكفاءة وفاعلية (العلي واخرون، 2006).

فيما يشير كل من سي آي آر جي، وراستوجي Carg and Rastogi (2005) ينظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرص العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل (أبو زيادة، 2011). أما دفت (Daft) فيرى إن الأداء التنظيمي هو محصله لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة فأى خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المؤسسة وأيضاً مجموعته النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعية (محمد، 2014). ويرى جابر أن الأداء هو تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها (جابر، 2013).

وبناء على ما سبق يتضح عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم محدد للأداء التنظيمي على أنه " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الادارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في إدائها، ويعتبر الأداء مفهوم جوهريا وهاما لمنظمات الاعمال فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها، وهو التفاعل بين السلوك

المنظمة وقابلية في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وفق معايير المحددة في ضوء تفاعلها مع المتغيرات الداخلية والخارجية (جاسم، أحمد، 2011). ويقدم الباحث تعريفاً للأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، ويعد المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على البقاء والنمو.

2.3.2 ابعاد الأداء التنظيمي

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى شرح مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث ركز البعض على الجانب التنظيمي في الأداء، بينما البعض الآخر يري الأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والاقتصادي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذا تمثلت هذه في الآتي:

أولاً: البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وبالإشارة إلى إن القياس يتعلق بالهيكلية مباشرة، وأن هذه المعايير المعتمدة تقوم بدور هام في تقويم الأداء حيث تنتج للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرا اقتصادي.

ثانياً: البعد الاجتماعي والاقتصادي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلباً على المدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي،

وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها الاجتماعية (الشيخ الداوي، 2010).

2.3.3 أنواع أداء الموظفين

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء وأبعاده ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، ويمكن

تحديدها في ثلاثه أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، على النحو التالي:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ويمكن توضيح النوعين السابقين، أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة (السعيد: 2005).

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: (الحورى: 2007)

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته وخبراته وصفاته، والشعور بالإنصاف والعدالة وتعتبر مدخلات جيدة عندما تتحصل المنظمة على اشخاص يتمتعوا بالذكاء (مزهود: 2001).

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارا بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانياً: حسب معيار الشمولي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولأيمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدي وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، كالأستمرارية، والشمولية، والأرباح، والنمو.

الأداء الجزئي: وهو التي يتحقق على مستوي الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلي (أداء المالي، وأداء الأفراد، وأداء التمويل، والإنتاج، والتسويق) (مزهوده، 2010).

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير (ناصر: 2013).

أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة . للإنتاجية أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر مجموعة

التالية (عائد الأفراد، عدد الحوادث والإجراءات التأديبية، فقدان المواظبة على العمل).

أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين (ناصر: 2013).

أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار، وارتفاع وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر المجموعة التالية (حصصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية : حصصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية) (مزهودة، 2010).

2.3.4 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة، والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها (كاملية، 2013). حيث صنفت عوامل الأداء إلى عوامل داخلية، وخارجية، وعوامل ذاتية، فالعوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، المواد الخام، بيئة العمل وظروف العمل داخل الوحدة الإنتاجية، العلاقات الانسانية، الافراد العاملين، طرق اداء العمل، تدريب القوي العاملة، النظام الإداري، حجم الوحدات الاقتصادية، توصيف وتقييم الوظائف، العوامل المالية.

أما البروفسور ثيرتارت (2002) فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، والممارسات (Thietart: 2002). وصنفت أيضاً إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية (كاملية، 2013).

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً، إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترايط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده ودور المسير اتجاه هذه العوامل، لكي تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها السلبية، والإيجابية وتخفيف تأثيره، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه. وذلك على النحو التالي: (شوكت: 2011)

1. **التحفيز:** ان استخدام انظمة الحوافز الملائمة اصبح من المسائل الحيوية للإدارة الحديثة، بهدف خلق الرغبة لدى العاملين للتوصل إلى تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية المعنية، لكون انظمة الحوافز تعتبر من الادوات الحيوية المستخدمة من قبل المنشآت الاقتصادية، وذلك للتأثير في سلوك الفرد العامل، بهدف اظهار القوى الكامنة لديه وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج، اصبحت تحتل مكانة هامة في الكثير من المشاكل التي تتعلق بإنتاجية العمل سواء على صعيد الوحدة الإنتاجية أو على صعيد الاقتصاد القومي، فاستخدام أنظمة وبرامج فعالة للحوافز يساهم في ارتفاع متوسط الإنتاجية الجزئية والكلية، لان الفرد وحده هو القادر على استخدام الوقت المتاح له استخداماً كفؤاً، من خلال تقليل الفترات التي تتخلل حركاته.

2. **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات وهي: (مزهودة، 2001)

أ- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.

ب- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

ج- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها، الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة، والتحسين الأداء المستمر (مزهودة، 2001).

3. **التكوين:** يعد التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري، ويظهر دوره في تحسين الأداء ويسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام، والاتجاهات ومستوى رفع معارف الأفراد ونشرها، وتحسين تقنياتهم في العمل.

4. **الأهداف المحددة:** أي منظمة لا تملك خططا تفصيلية عن عملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحققه من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، هذا راجع لعدم وجود هدف واستراتيجية واضحة.

5. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن تجاهل مشاركة العاملين في عملية التخطيط وضع القرارات في المستويات الإدارية، يسهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين، وبالتالي يتولد لديهم ضعف في الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

6. **إختلاف مستويات الأداء:** من ضمن العوامل التي تؤثر في مستويات أداء العاملين عدم نجاح الأساليب والطرق الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء، والعوائد المادية والمعنوية الذي يحصلون عليه وهذا يتطلب أنظمة متميزة لتقييم أداء العاملين ليم تميزهم كل حسب ادائه (عذارى، اسماعيل، 2013).

7. **التكنولوجيا المستخدمة:** وتشمل التغيرات في معدلات استخدام التكنولوجيا بما فيها العمليات

والتقنيات والاجهزة والمعدات والآلات، وكلها لها تأثير على الإنتاجية، كذلك فان اقتصاديات الحجم في المنشآت الصناعية وعلاقتها بحجم السوق ومتطلباته تؤثر على الإنتاجية، كما ان نوع وعمر الاصول الإنتاجية ودرجة استغلالها تؤثر في الإنتاجية إلى حد كبير.

8. **المواد الخام:** ان المواد الخام والطاقة الكهربائية والوقود من العوامل الحيوية التي تؤثر على الإنتاجية، فان الاقتصاد في الكميات المستخدمة منها من خلال الاستغلال الامثل لها تأثير مباشر على الإنتاجية، كما ان تدني جودة المواد الخام يؤثر سلبا على الإنتاجية .

9. **بيئة العمل وظروف العمل داخل الوحدة الإنتاجية:** يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالعامل من ظروف طبيعية أو صناعية، مثل درجات الحرارة والتهوية والتبريد والرطوبة وشدة الاضاءة وشدة الضوضاء، وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى اداء العامل سلبا أو ايجابا.

10. **العلاقات الانسانية:** وهذه العلاقات تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الادارة والقوى العاملة، يكون الهدف منها تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

11. **الافراد العاملين:** وهم العاملون في المنظمة بمختلف تخصصاتهم من اداريين ومهندسين وعمال إنتاج، ويجب معرفة مدى استغلال هؤلاء الافراد لقدراتهم ومهاراتهم في العمل المناط بهم، فان قدرة الفرد ورغبته في العمل تختلف من فرد لأخر، وان تحسين هذا الجانب يعتمد على بالدرجة الاولي على الحوافز، اما ما يتعلق بمدى تحقيق النتائج المطلوبة في العمل من الناحية الكمية والنوعية، فان ذلك يعتمد على عدة عوامل، منها التدريب، الممارسة، المعرفة، التقنيات .. الخ

12. **طرق اداء العمل:** ان طرق وأساليب العمل تحتاج من الإدارة المراجعة باستمرار لتجنب العمل غير الضروري، وتقليص الفاقد والاختصار في الوقت والجهد والتكلفة.

13. **تدريب القوى العاملة:** ان تدريب القوى العاملة وتنمية مهاراتها ومعارفها وقدراتها، وضمان ولائها

والتزامه للمنظمة، له تأثيرا كبيرا وواضح على مستوى الإنتاجية. حيث تتضمن عملية تدريب واعداد البرامج التدريبية انواع معينة المهارات الفنية في المنظمة، ترى المنظمة انها بحاجة اليه، كما ان الاهداف التي تسعى اليها عملية التدريب تتمثل في تخفيض التكاليف والخدمات التي يقدمونها للمنظمة، ومستوي اداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ويتم تحقيق بعض الاهداف عن طريق تخفيض العادم من المواد والتالف اثناء الإنتاج والذي قد ينتج عنه عدم اتباع الاسلوب العلمي الصحيح لمعالجة تلك المواد، ويتم ايضا من خلال تحسين طرق وأساليب العمل اذ يتم توجيه العامل ويدرب على استخدام أسلوب معينة للقيام بالأعمال المطلوبة منه وفق المواصفات المحددة، وفي اقل وقت ممكن.

14. **النظام الإداري:** تعد الإدارة الحديثة من العوامل الهامة المؤثرة على إنتاجية العمل في المنظمة الاقتصادية، وذلك من حيث توزيع المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا مؤهلاتهم العلمية، فهي الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الأمثل لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويعتبر العنصر الاساس الذي يقع على عاتقه التخطيط للموارد وتنظيم سير العملية الإنتاجية ومراقبته من ناحية النوعية، واتخاذ القرارات اللازمة، كما تعتبر درجة المرونة في التنظيم، وإحداث بعض التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات التي تظهر من استخدام التقنيات الحديثة التي من شأنه ان يؤثر كثيرا على زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الدقة ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف لما له من اثر كبير على الإنتاجية، وان أي خلل في عملية التخطيط والتنظيم وسوء استخدام القرارات المتخذة، سيؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل في انخفاض مستوى الإنتاجية.

15. **حجم الوحدة الاقتصادية:** من المسلم بيه ان أي مشروع كبير يمكن الاستفادة من تحقيق أكبر عائد اقتصادي، عن طريق التخصص والاستخدام بطاقة انتاجية قصوي من خلال الإنتاج المتاحة مثل (مكائن والآت ومعدات، واجهزة وتقنيات متقدمة، وموارد بشرية مهرة، وهذا بدورة ينعكس على ارتفاع الإنتاجية

16. **توصيف وتقييم الأعمال:** ان قيام ادارة المنظمة أو المسؤولين بإدارة الأفراد بتحديد المواصفات والواجبات لكل مهنة أو وظيفة، يعتبر في غاية الأهمية بمكان، وبناء على ذلك يتم تحديد المواصفات المطلوبة للعامل للقيام بهذه الوظيفة أو العمل استنادا إلى اسس عملية مدروسة، من شأنه ان تلعب دورا فعالا في زيادة إنتاجية العمل، حيث انها تسهل من عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال عملية تخطيط ورسم السياسات وتوزيع العاملين، وعمل برامج للتدريب لرفع كفاءة الاداء لدى العاملين.

17. **العوامل المالية:** يعتبر راس المال والسيولة النقدية التي تمتلكه الوحدة الإنتاجية، رصيد سوف يساعد الإدارة على زيادة الاستثمار سواء في الماكينات أو الآلات أو المواد الخام أو الابنية والإنشاءات، أو الاستثمار في براعة الاختراع والابتكار والتطوير، وتدريب وتأهيل العاملين (بابكر، 2007).

18. **العوامل الذاتية:** وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين انفسهم، ولهم عدة جوانب مهمة تؤثر على الإنتاجية داخل المؤسسة، نوجز هذه الاتجاهات كالتالي:

أ- **مدي فاعلية استخدام الفرد لقدرته ومهارته في العمل:** قدرة العامل على اداء عمل معين أي ان كان نوع هذا العمل عضليا أو ذهنيا، وهذا بالطبع يعتمد على السلوك والصفات التي يتميز به الفرد، وهذا يعتمد على التدريب واسلوب الممارسة وانواع المعرفة، فالعمل يتطلب رفع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وربطها بالإنتاجية، يمثل أفضل طريقة لاستخلاص واستخدام أقصى طاقاته الفنية والعلمية، وذلك للوصول إلى أعلي مستويات الانتاجية.

ب- **الرغبة في العمل:** ان توفير استقرار العمل يعتبر من أولويات الادارة " الامان الوظيفي " للعاملين، تهيئة الظروف المادية وربطها بالعمل، وتوفير أنظمة فعالة للأمن والسلامة المهنية، وتوفير اجور عمل عادلة، وتقديم منح مجزية وانظمة الحوافز والمكافآت المالية، وتقليص من ساعات العمل، والاهتمام بالخدمات الترفيهية، كل هذا من شأنه ان يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، ويزيد من رغبتهم في العمل واخلاصهم

ولوائهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يؤثر ايجابا على رفع إنتاجية العمل.

ج- درجة الرضا الوظيفي: فهناك علاقة وثيقة وإيجابية بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العمل، فكلما زادت

درجة الرضا الوظيفي كلما زاد اهتمام العامل بالعمل، وبالتالي زادت إنتاجيته، والعكس بالعكس.

د- معنويات العاملين: يمكن التعبير عنها بأنها الحالات النفسية والذهنية للأفراد العاملين ضمن

المجموعة والتي تحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وتحدد مدى رغبتهم في التعاون مع أفراد المجموعة، وهي

مصطلح عام يشير إلى محصلة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الافراد، وهناك علاقة

موجبة بين معنويات العاملين والإنتاجية، فيمكن الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة عندما يكون

بالإمكان خلق جو من التعاون والشعور بالإخلاص والرضا عن العمل، وإيجاد علاقات طيبة بين الرؤساء

والمرؤوسين، وبين الادارة والعاملين وقد دلت الكثير من الابحاث والدراسات على ان الاجور والمحفزات

النقدية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، بل ان الحوافز المعنوية هي الاكثر اهمية.

هـ- معدل دوران العمل: ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على مستوى الإنتاجية، ومن الاهمية

يتطلب تخصيص مبالغ ضخمة لتدريب وتأهيل العاملين الجدد، ويتوقف معدل ارتفاع الإنتاجية تحديث

وطرق وأساليب متطورة. (سوار احمد، 1987).

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى

الحيث الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء التنظيمي، وتقليل من التأثير السلبي للأداء التنظيمي، ويمكن

تقسيم هذه العوامل إلى (اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية، وعوامل سياسية قانونية).

1. العوامل الاقتصادية: تتأثر أغلب المؤسسات الاقتصادية اليوم تتمثل، بظروف الاقتصادية كالأزمات

الاقتصادية، وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... الخ، وفي بعض الاحيان قد تستفيد المؤسسة من

تلك الظروف الاقتصادية الذي ينتج عنها عناصر إيجابية للمؤسسة، بعض المؤسسات يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، وكذلك التوسع في الأسواق، والمنافسين.

2. العوامل الاجتماعية: هناك عوامل اجتماعية لديه ارتباط بتغيرات سلوك المستهلكين، والعلاقات بين مختلف طبقات المجتمع، والتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التوضيح السابق يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن تلك العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية كله مجتمعه تؤثر على الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

3. العوامل التكنولوجية: تلعب التكنولوجيا دورا بارزا في التغيرات والتطورات التي تحدث داخل المؤسسة، كإيجاد طرق وأساليب جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، واختراع وتطوير آلات ومعدات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج.

4. عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى تعتبر عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، اللوائح والقوانين، القرارات، وكل العوامل السابقة الذكر إما تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم وتعديل سياستها وأهدافها، ومن خلال ما تم عرضه من عوامل مؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر (كاملية، 2013).

2.3.5 الكفاءات البشرية

لا يمكننا الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذلك مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من (إدارة، وملاك وظيفي، عاملين) وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث

يتحدد نجاح منظمات الأعمال، ضرورة ان تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والافكار الابداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية الغير المستغلة حتي يمكن الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلي من خلال تنميتها، وقدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية (احمد،2012).

2.3.5.1 مفهوم الكفاءات

تعتبر الكفاءة بعدا جديد فرضته المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية، حيث تم ادراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في ادبيات الادارة في اواخر الثمانيات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات حيث تقول الكاتبة (sandra bellier 1991) نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل كفاءات، على نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات الأفراد على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية، وقبل الخوض في مفهوم الكفاءة البشرية، راي الباحث أولا التعرف على مفهوم الكفاءة.

يتعلق مصطلح الكفاءة (Eciencyffi) بدرجة استخدام الموارد المتاحة مثل (الأفراد، الأموال، الآلات والمعدات) وهو بذلك يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات، والمخرجات فالمشروع الذي يستخدم اقل الموارد لأداء العمل هو مشروع كفاء، والمشروع الذي يستخدم موارد ويستنزف أكثر لأداء عملة فهو غير كفاء، وتعرف الكفاءة أداء الأعمال بطريقة صحيحة. وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفاء يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية (القضاة،2004).

الكفاءة: تعني نسبة المخرجات الفعلية المتحققة إلى المخرجات القياسية أو المخططة وحيث تعبر الكفاءة عن

مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط، أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختباراً معيارياً لمؤشر الإنتاجية، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية: الكفاءة = المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي) / المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط (بوزيد، 2012)، وجاء تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR) الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط، كما يلاحظ الباحث من خلال المفاهيم السابقة بأن الكفاءة تتحقق من خلال تحقيق أقصى ناتج ممكن، أو تحقيق الناتج بأقل قدر من الموارد أي ان الكفاءة تعني ترشيد الكلفة والوقت والجودة. هناك بعض التعاريف التي وردت لأجل مفهوم الكفاءة البشرية لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي كالآتي: وعرفه غي لوبيتف (Guy le boterf, 1997)، هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، ... الخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية، ... الخ)، وبمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات (حمدي، 2004).

-تعريف الكفاءة (P.Zarifian): هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه. تعريف أميث: الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد (بوزيد، 2012). ويؤكد (Les Compétence) الكفاءات مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.

ويعرف (G.Leboterf) الكفاء بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة، وتكون معترف وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية (برحومه واخرون، 2012). ويأتي لتحديد مفهوم أوضح وأشمل

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي في العمل)، ويشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، وحسب الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين (منصوري، 2010).

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية، والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (احمد، 2012).

ومن خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الموارد البشرية يستنتج الباحث مما سبق من التعاريف، ان الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريفها وأخذها بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات والمؤهلات العالية والأداء المتميزة، فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر، وبتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى ان الكفاءات البشرية هي قدرة الأفراد، والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة والقدرة على الابتكار.

2.3.5.2 متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات، ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم الداخلي للمؤسسة، وبالتالي

الكفاءة تركيبه من المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل ضمن واقعية نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية، ونعرف هذه العناصر الثلاثة على النحو التالي:

أولاً: المعرفة (Knowledge):

المعرفة تعني الفهم والإدراك والتعلم للأشياء المحيطة بنا، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

ثانياً: المهارة (Skill):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق (الاستعمال، الانشطة، الاجراءات).

ونلاحظ من خلال ما سبق ان هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات، المعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة الذي تستخدم بها المؤسسة جزء من معارفها، كما تشير المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه، وكما عرفت على انها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها، وعليه تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونه المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أساسيين هما:

أ . الرأس المال الفكري: والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية .

ب. الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة

العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية .

ثالثاً: تعريف السلوك (Behaviour)

السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية، وتتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموع الصفات الشخصية، كالترتيب الدقة، روح المبادرة ... الخ، وسوا ان كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق اهدافها، أو يكون سلبي عكس توجهات المؤسسة (آسيا:2011).

2.3.5.3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية

كثيرا ما يخلط بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة، علما بأن المصطلحين مختلفان ومترابطان، فالفعالية تعني كما يقول بيتر دراكر (Drucker) "ماذا نعمل" ؟، أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل" ؟، أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (اموال، معدات، العنصر البشري)، للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليست كميتها، أما مفهوم الكفاءة فيهتم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات (النتائج)، لذلك فإن الكفاءة تتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل تكلفة واسرع استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة، وهناك من يرى بأن كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم والصحيح في استخدام الموارد النادرة والمكلفة، حيث يكون الاستخدام على قدر إحتياجات المنظمة، بحيث لا يزيد والمبالغة في التصرف حيث يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على الوفاء بإحتياجاته على المدى البعيد، وكذلك لا ينقص بالقدر الذي يعيق تنفيذ عملياته العاجلة والضرورية (الحاج،2012).

وأكد Rajasekar (2014) أن النظام الرسمي لأي مؤسسة يتصور هدف أو مجموعة أهداف يسعى لتحقيقها، وإن استطاعت تلك المؤسسة أن تحقق أهدافها ففي هذه الحالة يمكن وصفها بأنه مؤسسة ناجحة، وتتميز بالفعالية وهكذا، أما الكفاءة تعد الدرجة التي يستطيع الفرد من خلالها تحديد مدى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته من قبل المنظمة (العنزي وآخرون، 2009).

2.3.5.4 أنواع الكفاءات

أولاً: الكفاءات الفردية:

حسب (Athey et Orth، 1999) الكفاءات الفردية هي " مجموعة أبعاد تتمثل في (الأداء، والملاحظة) وتتضمن المعرفة الفردية، الإدراك للأشياء، المهارات الفكرية والفنية، السلوكيات والاتجاهات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، من أجل الوصول إلى أداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مميزة، حيث يعبر عنها (Mede، 2002) بأنها توليفة من المعارف العملية والخبرات والسلوكيات التي يتم مزاولتها في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء تصميم برنامج مهني، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها " وحسب Celil and Dejoux (2001) فإن الكفاءات الفردية هي مجموع من برامج خاصة ومستقرة تعمل على الممارسات المتحكم فيها من قبل المؤسسة، خاصة التحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة. مهما كان قد يكون مستوى الفرد مع التنظيمية والعاطفة والعمل الذي يؤديه بحاجة معينة من الكفاءة القيام بعملهم في الطريقة التي تجعل أهداف المنظمة (الأهداف) ممكنة وقابلة للتحقيق (صالح بن نوار، 2006).

ويضيف Zarifian (1998) أن الكفاءات الفردية هي أخذ زمام المبادرة، وتأكيد حرص ومسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الأعمال المهنية"، ويمكن القول أن الكفاءات الفردية تمثل توليفة أو مجموعة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات الفكرية والفنية والمعارف

والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والاتجاهات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة العمل باستمرار على اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن هذه الكفاءات تعتبر جزءاً ظاهراً بمعنى (قدرات ظاهرة) وآخر (خفية).

وفي هذا الإطار يلخص الباحث بعض العناصر التي قد تساعد على فهم الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة الفردية تمتلك ميزة علمية وعملية بحيث الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والخبرات .
- الكفاءة هي أساس العمل في أي مؤسسة، ونستطيع معرفة ما هو مطلوب تجاه الوظيفة.
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة ومتراكم، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية تعتمد على الابتعاد التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية يتوقف على التعاون بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي وترتكز على الحركية والتفاعل والتفاهم والمشاورة بين المجموعات.
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم بحيث يتم استخدام الأمثل للموارد البشرية واستغلال الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة والميزة التنافسية لديهم.
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية للفرد والمؤسسة والمجتمع.

ثانياً: الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية، ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة. يجب تحديد القدرات وقدرات العاملين ومقارنة مع تلك المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومؤسسة الكفاءات الاستراتيجية ليس فقط ربط الموارد البشرية لكفاءة الفرد من خلال مجموع الصفات الفردية المعرفة والمهارات والسلوك "في حين أن الكفاءات كما القدرة على العمل بفعالية لا ترتبط بفرد واحد، ولكن بدلاً من ذلك يتم استناداً إلى آليات للتعاون في إطار تأثير

حسب Le Boterf (2000) "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة من التعاون وأفضلية التجميع الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً".

ويضيف Amheradt et al. (2000) أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي "كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية على مستوى المؤسسات. وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي، أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر (منصوري واخرون، 2010).

ثالثاً: الكفاءات التنظيمية

الكفاءات التنظيمية بالنسبة لبراها لاد هامل (Pralhad Hamel، 1999) وتعرف الكفاءة الأساسية والكفاءة الاستراتيجية/المركزية، هي توليفة من المهارات والتكنولوجية التي تسهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي. الكفاءات التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة به، وأن تحويل البيئة التنافسية والتعقيد وعدم الاستقرار للمؤسسات الاقتصادية تفرض مرونة عالية في نقل الموارد البشرية منحهم حرية إنشاء وتطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية للمؤسسات، التي تتسم بالمرونة غالباً من المنظمات كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمادية.

نظرية الفاعلية الذاتية:

باندورا (بندورا) نظريته للفاعلية الذاتية، هذه النظرية ديلاس مع سلوك المبادرة والمثابرة في فرد يعتمد

والظروف المحيطة، وشهدت هذه العوامل باندورا التي تلعب دوراً هاماً في التكيف النفسي والارتباك في تحديد نجاح أي علاج للمشكلات السلوكية العاطفية (David and Hamdy, 2000). ويقدم كل من براهالاد هامل (Pralhad and Hamel, 1999) ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية، وهي: الكفاءة الأساسية التي من خلالها يمكن دخول أسواق واسعة ومتنوعة، والكفاءة الأساسية يجب ان تكون لها تأثير ومساهمة في المنتج، والكفاءة الأساسية لا يمكن اختراقه من قبل المنافسين. ووافق كل ليونارد، بارتون Leonard – Barton (1999) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من مايلي:

- معارف ومهارات الموظفين التي تتألف من التراكم العملي والتقدم التكنولوجي للمؤسسة.
 - اليقظة الاستراتيجية على مستوى المنظم، والأساليب والأنظمة والتقنيات والقدرات والمعارف
 - المعايير والقيم والاتجاهات التي بها نستطيع ترسيخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- ويمكن القول أن الكفاءة التنظيمية هي مكون إنساني نافع ومميز، ويمكن ادراجها بعمق في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة التنظيمية عادة لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها ضمن أساليب العمل، اذ من المرجح تحديد الكفاءات الذي يتميز بها العاملين ومقارنتها مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة (اسيا، 2011).

2.3.5.5 العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

هناك عدة مساهمات من إدارة المؤسسة في سبيل تطوير الكفاءات البشرية، بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد الخطط وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب، ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها (بحضية، 2002). ومن خلال الجدول رقم (1) التي يوضح العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية، ومن هذا المنطلق يرى الباحث ان للمؤسسة دور هام في استقرار الافراد وشعورهم بالانتماء وروح المشاركة والالتزام، وحتى تتمكن

في المؤسسة بتحديد إحتياجاتهم بأساليب حديثة ومتطورة. ومواكبة التطورات العصرية الحادثة في عالمنا اليوم بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويحقق الرضا الوظيفي للعاملين فيها. وايضا حاجة منشآت الاعمال الملحة لحفظ الموارد من مال ووقت وجهد، وعدم إهدارها في تحقيق أهداف قد تكون هامشية بالنسبة للمنظمة (الداوي: 2004).

الجدول رقم (1): يوضح العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية

المهام	المؤسسة	الكفاءات الفردية
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات والتنبؤ ما سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية	الرغبة في بذل الجهود، من اجل الابداع والتطور في العمل
	التوصيف يساعد على تحديد الإحتياجات التدريبية بأسلوب موضوعي	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب والتوظيف يعد من الجوانب الاستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المنظمات	الاحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	توظيف المسار الوظيفي تعني المنظمات في بعض الدول المتقدمة على وضع برامج تساعد العاملين على رسم مسارهم الوظيفي	بدراسة التاريخ الوظيفي وما يتمتع به من مؤهلات وخبرات وتدريب وتعليم من اجل تخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة
	التدريب والتأهيل، بهدف الإتقان ما يؤديه من اعمال	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحيازة والتملك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في النتائج	التعليم والخبرة
	المكافأة والترقية، فهي اداء للتحفيز العاملين على العلم والتعلم	تنوع المهارات والخبرات

المصدر: الداوي الشيخ. 2004. دور التسيير الفعال للموارد البشرية وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. ص9.

حيث يجب تطبيق نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط لأنها تساعد في

تطوير الأداء الإداري بصورة فاعلة. وقد جاءت نظم المعلومات الادارية كواحدة من النظم القادرة على جمع

ومعالجة وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات لقيام بوظائف الادارية كافة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلي مجالات العمل في المنظمة كافة حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى وسائل التكنولوجيا الأخرى التي ساهمت في وجود المعلومات (الشيخ: 2004).

2.3.5.6 أهمية الكفاءات البشرية في مواجهة التحديات الراهنة:

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي ينعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم بصفة عامة، وفي الدول النامية بصفة خاصة، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والابتكارية للأفراد، لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، وان المرحلة الراهنة من تاريخ البشرية تتجه نحو الاعتماد على الكفاءات والقدرات والمعارف (بربر كامل، 1997).

أولاً: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الاوليات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتحتل حيزاً هاماً من اهتمامات المؤسسة الراغبة في تحقيق مستوى عالي من الاداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة، حيث تعتبر الكفاءات عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة، وتنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين (السلمي، 2001).

وأصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة بشكل عام، والكفاءة بشكل خاص حيث تعتبر المنقذ الرئيسي للمؤسسات من اجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي اوجدتها ظروف العولمة والتطورات، حيث اصبح الاستثمار في الموارد الانسانية للمؤسسة، والذي يمس بشكل مباشر الإحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات بعوائد ملموسة (ارباح، انتاج، الخ) وعوائد غير ملموسة (رضاء العاملين، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء، الخ)، وان توفير الأفراد العاملين على مجموعة من الخصائص الشخصية

(معارف، مهارات، قدرات... الخ)، ولكن جهل أو عدم درايتهم وإدراكهم بكيفية ترابط هذه الموارد، لن يعود على المؤسسات بأي منفعة، فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها، ومن هنا يمكن القول أنه في ظل بيئة شديد التقلبات وسريعة التغيرات، وكثيرة الغموض أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة شمولية (ثابتي، 2005).

ثانياً: دور الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

إن الهدف من تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الذي يشمل جميع المستويات الإدارية هي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات من نوع خاص، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الأفراد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات بشكل مستمر، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، والتعلم على كيفية الاعتماد على الذات، وكذلك ضرورة الحرص على العمل الجماعي... الخ (زيتون، 2002).

تعد المعلومات في عالمنا مورداً مهماً رئيسياً من موارد المنظمة ذلك إنها تشكل العامل الحاسم لنجاح المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة لتطورات التكنولوجيا المتسارعة، ولهذا كله، وإضافة إلى ما أبرزته التحديات العالمية المصاحبة لانفتاح اقتصادي نحو الأسواق العالمية، وظهور شركات متعددة الجنسيات وانتشار مفاهيم التخصص والعولمة، وأصبحت المعلومة سلاحاً تنافسياً، ومورداً استراتيجياً ويتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها (زيتون: 2002).

الجدول رقم (2) يوضح الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث والتطوير والتحليل على اسس علمية، وإدارة المشاريع الإنسانية، وجودة الادارة.
الابتكار	ايجاد حلول جديدة للمشاكل، وكذلك طرق وأساليب متطورة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي المنظم لتحقيق أهداف المنظمة.
فهم التدخل الثقافي	القدر على تخطي حاجز الثقافي والمعرفي والاخلاقي والتنوع البشري داخل المنظمة.
الاتصال	القدرة على ايجاد طريقة الاتصال بين المستويات الإدارية بكفاءة وفاعلية.
استخدام تقنية المعلومات	الاستخدام الفعال للشبكة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستثمار في التعلم والتدريب من اجل مسايرة التطورات، وكذلك العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون. 2002. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، مصر. ص.98.

ويرى الباحث بأنها ستظل المعلومات الداعم الاساسي لصانعي ومتخذي القرار مع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، وأساليب نقلها وتداولها، وهذا بدوره يساعد في الوصول إلى القرار الافضل، وهذا لا يتم إلا من خلال استخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل وضع الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج فنحن في عصر المعلومات، فيجب أن تساعدنا مهارتنا وخبرتنا للوصول إلى حلول جديدة وحل مشكلات قديمة، وفي نهاية المطاف يجب التركيز على العمل الجماعي، لأنه هو السبيل الوحيد لحل جميع المشكلات المعقدة.

2.3.6 فاعلية المنظمة

تسعي المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الافراد العاملين فيها، من خلال ايجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل اكثر قدرة على اشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات ادائهم من اجل البقاء والتطور في عالم الاعمال، الذي يتسم بالتغير والتجديد، ومن احدى تعريفات الادارة انها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق اهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة باعلي درجة من الكفاءة والفعالية، ومن التعريف نجد ان مصطلح الكفاءة والفعالية مرتبطان بالإدارة كلما زادت الفعالية والكفاءة، كلما كانت هناك إدارة ناجحة مما دفع الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع الحيوي والعناية البالغة التي تجسدا في دراسة فاعلية المنظمة وتحليلها، باعتباره انعكاسا لقدرة ادارة المنظمة في التعامل معها والاستجابة لذلك التغير والتجديد الحاصل، ويمكن مناقشة الموضوع المذكور (فاعلية المنظمة) من خلال التعرف على مفهومها وتحديد المداخل لدراستها، ومن ثم بيان مؤشرات قياسها (جاكسون جون، 1988).

2.3.6.1 مفهوم الفاعلية

اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم الفعالية من الناحية الاصطلاحية ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات النظر للمنظمات والافراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما ادى إلى صعوبة تحديد اهداف المنظمة، حيث يعرفه (عون، 1987) بأنه مقياس لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة، أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما يتضمنه من النشاطات الفنية، والوظيفية، والإدارية ويؤثر فيه من متغيرات داخلية، وخارجية وينظر (Row.et.al) إلى الفاعلية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى الانحرافات عن الأهداف، وبالتالي إمكان تلافيها

وقد عرف كلا من روبنز، ديفت، (Robbins، 1998) (Daft، 2001) (Isoraite، 2005) الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها واتجه هيل (Hall، 1992) بأنها قدرة المنظمة لا استثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها ويساند هذا الرأي قرفين (Griffin، 1999) في تعريفه للفاعلية حيث أشار إلى انها الأعداد والتهيؤ نحو عمل الأشياء الصحيحة ويرى هيرمان (Herman، 2004) ان الفاعلية تعبر عن العلاقة بين المخرجات المحققة للنظام وبين أهدافه المخططة، وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف كان النظام أكثر فعالية، فالفعالية هي الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها. (قاسم واخرون، 2011) أما الفاعلية فتعرف على أنها الدرجة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها، وهي أول محاولة لتوضيح الفاعلية في الثلاثينيات من القرن العشرين، وساد في فترة الخمسينات النظر إلى الفاعلية التنظيمية من منظور نظمي، وعرفت على أساس هذا المنظور قدرة المنظمة بوصفها نظاماً اجتماعياً على تحقيق الأهداف من دون الاهتمام بتخفيض مواردها وإمكانات أفرادها (حديد واخرون، 2009).

عرفها "كيرشوف (RCHOFF.B.A) بأنها: مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها، ويعرفها أندرسون (ANDERSON.C.R) بأنها: قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم، فيما يرى الباحث " هنري كلود دو (Henri Claude) أن مصطلح الفاعلية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. كما يعرفها كامبل (Cambell، 1977) تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها، وتقريباً في نفس الاتجاه نجد تعريف Barnard "برنارد (1974) على إنهاء: الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا

للفعالية بين الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فعاليتها(العبادي واخرون، 2009).

أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية، والمالية، والمعلوماتية المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف، والنمو والتطور عموما فإن الفعالية التنظيمية تعني في أبسط معانيها، قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار؛ مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء (تاويريت، 2006).

تأسيساً على ما سبق من تعريفات لفاعلية المنظمة فانه يتضح ان مفهوم الفاعلية يتمحور حول أربع نقاط رئيسية وهي: موران واخرون (Morin and Audebrand، 2004).

1. استدامة المنظمة: (Sustainability of the Organization) يمكن تقييمها بثلاثة معايير (جودة السلع والخدمات، رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم، والدائنون، والمجهزون، والمنافسة التنظيمية).
2. إستحقاق الموظفين (The worth of the Personnel) ويمكن تقييمه بأربع معايير (سلامة الموظفين، التزام الموظف، المناخ التنظيمي، مقدرات وأداء الموظف).
3. كفاءة العمليات: (Processes Efficiency) ويجري تقييمه بثلاثة معايير: (اقتصاد الموارد، والإنتاجية، والربحية العامة).
4. شرعية المنظمة: (Legitimacy of the Organization) يمكن تقييمه بثلاثة معايير (احترام التشريعات، المسؤولية الاجتماعية؛ والمسؤولية البيئية) (الساعدي، 2010).

2.3.6.2 مداخل الفاعلية التنظيمية

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر، ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الهدف، ومدخل العملية الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصالح)، ومدخل القيم التنافسية ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية (Contingency or Traditional approaches)

وتشمل مداخل الهدف، موارد النظام، العملية الداخلية، هذه المداخل تستعمل مواردها الأولية (المدخلات)، التي تحصل عليها من البيئة، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد من خلال عمليات معينة إلى منتجات (مخرجات) لكي يتم طرحها مرة أخرى كمخرجات إلى البيئة.

أ- مدخل الهدف (Goal Approach): يمثل الرؤية التقليدية والنموذجية للفاعلية، ويعد من أهم المداخل والأكثر استخداماً كأسلوب لتقييم أو قياس الفاعلية، ويقوم هذا المدخل على تشخيص مخرجات المنظمة واهدافها وتقييم مدى قدرة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف، وهو مدخل منطقي لان المنظمة تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون، ويعد أكثر المداخل شهرة للفاعلية وهي مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمن توقعها معلوم.

ب - مدخل موارد النظام: (System Resources Approach): وينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة فقد ظهر في الستينات من القرن الماضي كرد فعل لنموذج الهدف، أنجل (Engle;1990) وذلك لان مدخل الهدف، لم يقدم تعريفاً شاملاً وواضحاً للفاعلية التنظيمية، وفي ظل هذا المدخل توصف الفاعلية التنظيمية على أنها قابلية المنظمة في الحصول وتأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنادرة والنجاح في تكاملها وإدارتها.

ج - مدخل العملية الداخلية (The Internal Process Approach): ينظر إلى مدخل العملية الداخلية للفاعلية التنظيمية إلى المنظمة، من خلال صحة وكفاءة المنظمة داخليا فالتركيز هنا يكون على الآليات الداخلية للمنظمة، ومدى فاعليتها في استخدام مواردها الذي سوف ينعكس على مظاهر الصحة التنظيمية، وهو يتعامل مع الأنشطة الداخلية للمنظمة، إذ يركز على تقليل من الجهد والعمل على تكامل الموظفين والمنظمة الذي يؤدي إلى انسيابية وكفاءة للعمليات، فالمنظمة التي تركز بصورة رئيسية على إدامة رضا الموظفين، وتقوية المعنويات تتصف بالفاعلية تبعا إلى هذا المدخل (قاسم واخرون، 2011).

ثانياً: المدخل الحديث

أن المداخل السابقة للفاعلية التنظيمية، ركزت على جانب واحد من المنظمة من غير إعطاء وزن متساويا أو متكافئ للأطراف الأخرى، فمدخل الهدف ركز على المخرجات، ومدخل موارد النظام ركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على الآليات والنشاطات الداخلية، لذلك ظهرت مداخل تكاملية أخرى يشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين (أصحاب المصالح)، ومدخل القيم التنافسية، ومدخل ادارة الجودة الشاملة.

أ. مدخل أصحاب المصلحة (Strategic Constitution Approach): السبعينات من القرن الماضي وهي مناسب عندما يمارس أصحاب المصلحة التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم، وتعرف الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل، على أنها قدرة المنظمة على إشباع إحتياجات المنتفعين في بيعتها، والذين تحتاجهم لذلك لدعم استمرارها وبقائها (Robbins) وأما أصحاب المصلحة فهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة المنظمة، والتي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، ويعرف كل من (العامري والغالي، 2007) أصحاب المصالح بأنهم المستفيدون أو المتأثرون: مباشرة من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها، وهناك من صنفهم الزبائن، أصحاب المصالح بالمنتفعين

المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، وهذا يتفق مع الآراء السابقة التي تؤكد أن أصحاب المصالح "هم الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمنتجات الاستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة لأداء المنظمة" (رضيوي خوين، 2009).

ب. **مدخل قيم التنافس (Competing Values Approach):** يشمل هذا المدخل اهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية بوصفها اهدافاً تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي من قيم الإدارة، وان القيم المتضادة تتواجد بالوقت نفسه، ويتوجب على المدراء تقرير اي قيم يرغبون في تبينها، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف، وستعطي تأكيداً اقل في الأسبقية لديهم واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص اي الأهداف تتقدم على بعضها، وقد استطاع مدخل القيم التنافسية من ان يوحد بين المفاهيم المختلفة بعضاً للفاعلية بمنظور مفرد.

ج. **مدخل إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management Approach):** بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك، وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ثم انتشرت بعد ذلك في العديد من بلدان العالم، وهو مدخل فلسفي يؤكد على ان الفاعلية التنظيمية تشمل مؤشرات شاملة لكل الإطراق ذات العلاقة بعمل التنظيم، وتعتمد الفاعلية على الاهتمام بأربع عناصر أساسية هي:

1. التركيز على رضا الزبائن: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.

2. الاهتمام بالتحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة ويعد الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين المستمر لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص يجب استغلالها (الساعدي واخرون، 2010).

3. اعتماد نمط عمل الفريق: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "إشيكافا Ishikawa"، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر.

4. التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق، إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة (صلاح عباس،

(2005)

2.3.6.3 مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية

توجد عدة معايير ومؤشرات لقياس الفاعلية، وقد اجمع الباحثون على دراسة الفعالية عن طريق دراسة المتغيرات الخارجية والمتغيرات السلوكية والتنظيمية، وكذلك دراسة الأنشطة الوظيفية المتعددة للمؤسسة، مثل الإنتاج والتسويق وبيان تأثيرها على الفاعلية، ويخضع هذا التعدد إلى اختلاف في اتجاهات وتخصصات المنظرين اليها، فمنهم من اعتمد مؤشرات اقتصادية مثل (الربح، النمو، الإنتاجية، الكفاءة) (Hambrick، 1980) في حين اعتمد آخرون مؤشرات سلوكية مثل (الاتصالات، المرونة، والأبداع، والولاء لقياس فاعلية المنظمة نارايانان، نات (Narayanan and Nath، 1993) بينما اعتمد فريق ثالث الربط بين المؤشرات الاقتصادية والسلوكية معا مثل (الانتاجية، والكفاءة، والربح، والنمو، والتخطيط، والانجاز، والرقابة)، ومن ضمن المؤشرات السلوكية اعتمد (الغياب، والدوران، والحوادث، والرضا، والدوافع، والأهداف التنظيمية، والتدريب، والتطوير، والاستقرار، والتكيف، والتقييم بواسطة العوامل الخارجية، وقيمة الموارد البشرية، ومهارة الاداء والمرونة) (Daft، 2001)، ووضح (Robbins) مؤشرات الفاعلية بالمرونة والتخطيط والحصول على الموارد والكفاءة الانتاجية وتوفير المعلومات للمنظمة وتماسك قوة العمل وتدريب وتأهيل الموارد البشرية (دوسة واخرون، 2007).

اعتمد هذه المؤشرات من قبل: "ماهوني، وايتز وزملائه (Weitze et al، 1988) للتعبير عن الفعالية ونذكر أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف الديمقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق، اللامركزية الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة." أما الباحثان "أوزبورن وهانت (1995) فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفاعلية، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكيات " التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.

أما الباحث "ستيرس" فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية، القدرة على التكيف والمرونة، والإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة. في حين يرى كلا من "ويد وميتشل (Wwwd and Mitchell) أن هناك مؤشرين " للتعبير عن الفعالية هما: (القدرة على استثمار الموارد، الصحة التنظيمية).

أما أنجل وبيري (Angell and Perry) العمل، وتأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية، غير أنه هناك تناول لموضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية، ومن طرف الباحثان "مورس ودنكان (Duncan and Moores) بعض المؤشرات الفعالية أهمها: الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات والربحية، والعائد من المبيعات، والعائد على رأس المال المستثمر. أما عمر صخري(1999) فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إذا كانت المنظمات الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة، أي أنه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي واللامركزية في المجالات الهامة، كالتوظيف، الترقية والإجازة، حجم ونوع وتصميم طرق الإنتاج، وطرق التسويق والتوزيع... الخ (نعمة خضر، 1996). ونذكر بعض النماذج التي لها تأثير على إنجاز الفعالية في المؤسسة:

- نموذج فارمر وريتشمان (Farmer and Richman): في هذا النموذج ظهرت خمسة محددات تؤثر

على إنجاز الفاعلية وهذه المحددات هي: محددات ثقافية، محددات تعليمية، محددات قانونية، محددات سياسية، محددات اجتماعية، محددات اقتصادية، وايضا في هذا النموذج ثم قياس الفاعلية من خلال عدة مؤشرات منها (الربحية، القدرة على المنافسة، نسبة المخرجات إلى المدخلات).

- نموذج الفاعلية لبرايس (Price Model and Effetiveness): بموجب هذا النموذج يتبين وجود

وهذه المحددات هي محددات اقتصادية، محددات سياسية داخلية وخارجية، محددات رقابية، محددات بيئية.

- نموذج نيجاندى ورايمان (Negandhi and Reiman): اجريت هذه الدراسة على (30) منظمة أعمال مختلفة في الهند وتسعي الدراسة إلى اختبار العلاقة بين فلسفة الادارة وبين درجة المركزية في اتخاذ القرارات، واختبار العلاقة بين المركزية والفاعلية التنظيمية، وذلك عن طريق قياس مجموعتين من المؤشرات، مؤشرات سلوكية، مؤشرات اقتصادية، وعلى العموم هناك بعض المنظمات تقوم بقياس ناتجها بالشكل الذى يعوضها عن تكاليف الانتاج والتوزيع، وبموجب هذ المجموعات (المقاييس المالية، المقاييس الغير مالية، التحليل الذاتي) (القضاء، 2004).

والجدول رقم (3) يوضح أهم المعايير للفعالية التنظيمية، والذي من شأنه يري الباحث أن مثل هذه المعايير التي يجب ان توافره في المؤسسة مع وجود بيئة اقتصادية سريعة التغير، وكذلك الانفتاح نحو التكنولوجيا المتطورة والعولمة، وفي حين أصبحت كثيرا من المنظمات تدرك أهمية المعايير في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها، وتطوير أداء الأفراد من خلال تطبيق هذه المعايير، ومن هذا المنطلق يجب على المدراء والمسؤولين في المؤسسة النظر بعين ثاقبة نحو تحرير الأسواق والعملاء ومطالب المستثمرين، والتنافس المتزايد في المنتج، حتى يصبح لديهم قاعدة واضحة بالنسبة للمؤسسة على المنافسة وتعزيز التعلم المستمر والنمو.

الجدول رقم (3) يوضح أهم المعايير الفعالية التنظيمية (Source and Robbins، 1999)

الرقم	المقياس	الرقم	المقياس
1	الفعالية الكلية	16	التخطيط وقبول الاهداف
2	الانتاجية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3	الكفاءة	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	الربحية	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	النوعية	20	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
6	معدل حوادث العمل	21	درجة الاستعداد والجهوزية للعمل
7	النمو	22	الاستفادة من البيئة
8	نسبة الغياب	23	التقييم من خارج المنظمة
9	دوران العمل	24	الاستقرار
10	الرضا عن العمل	25	المشاركة
11	الحوافز والمكافآت	26	التدريب والتطوير
12	الروح المعنوية	27	التركيز على الانتاج
13	السيطرة	28	المهام الادارية المتقدمة
14	الصراع مقابل التماسك	29	مهارات عاملين الادارة
15	المرونة مقابل التكيف	30	اهمية الموارد البشرية

2.4 المطلب الأول: الإعداد للتدريب

يعتبر التدريب من إحدى المهام الرئيسة للإدارة، ومن أهم ادواته الرئيسة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن الضروري والمفيد لتطوير العنصر البشري توفير إطار منهجي من أجل فهم أفضل للخصائص المشتركة والاختلافات، إذ يعتبر التدريب طريقة أو وسيلة تعليمية وتأهليه التي تمكن موظفي المؤسسة من القيام بدورهم على أفضل وجه، وكذلك التمكن من إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في مواقعهم

المرسومة، حيث تكمن برامج التدريب من تقديم تعليماً متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع العاملين وفق أعلى معايير الجودة وأفضل التطبيقات العالمية (مدحت أبونصر، 2007).

تتفق العديد من المصادر المتخصصة على أن التدريب هو عملية تنمية أو صقل للمعلومات أو المهارات أو الاتجاهات التي يملكها الفرد لرفع قدرته على أداء عمل معين، ويتم التدريب من خلال تنظيم برامج تستهدف التعلم وزيادة المهارات أو القدرات أو الخبرات وتعزيز كفاءة الفرد في أدائه لعمله كما ينبغي، وتشير مفاهيم التدريب الحديثة إلى أن التدريب يتوجب أن يهتم بتطوير مهارات وخبرات العاملين إلى المستوى الملائم للتقدم العلمي، وإبلاغ العاملين بشكل دوري بالتغيرات التي تطرأ على إدارة المنظمة والمستجدات في العمل بهدف تحقيق التكامل والتنسيق ورفع الحالة المعنوية، وتؤكد مصادر أخرى أهمية توطيد العلاقة بين بيئة الأفراد العاملين في منظماتهم والبيئة الداخلية والخارجية، وليكون الأفراد على دراية ومعرفة بأخر المستجدات في حقول المعرفة والعمل لضمان عدم تقادم المعلومات، وتحسين استجابتهم للمتغيرات التي تطرأ لتلبية التغيرات الضرورية والنهوض بالعملية التدريبية (خضير، 2009).

إن تحديد الإحتياجات التدريبية وتلبيتها من قبل المنظمة لا يزال يشكل جزءاً مهماً من اهتمامات القائمين على المنظمات، لأن انتهاج خطط تدريبية موجهة وذات أبعاد استراتيجية من شأنه أن تحقق الأهداف التدريبية للمنظمة بشكل مخطط ومنسق ينسجم مع متطلبات العمل، ولا بأس أن تنتهج المنظمات أساليب مزدوجة تجمع بين التدريب المؤسسي والتدريب الذاتي في إطار أهداف محددة، وانطلاقاً من هذه المفاهيم فإن بيئة المؤسسات الخدمية تزداد فيها الحاجة إلى تعزيز أنشطة التدريب وإعادة التدريب للموظفين داخل المؤسسة أمر ضروري لصيانة وتعزيز المعرفة ومهارات العاملين مما يجعله أداة استراتيجية ومفتاح عامل في تحقيق التميز والنجاح في العمل.

باعتبار أن هذه المؤسسات تمثل حقول عمل تمارس في فعاليات مختلفة تتطلب تطوير العاملين

باعتبار ان تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تطوير المهارات العامة للعاملين ليكونوا أكثر فعالية في ظل زيادة المنافسة المحلية والعالمية، والتكنولوجية الجديدة، وكذلك تحتاج إلى إعادة نظم الإنتاج وإعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات (عبود، 2005).

واستعدادا ورغبة لقبول مهمات جديدة تتطلب قدرا معينا من المهارات اليدوية والحركية والفكرية، ويميل البعض للتقسيم العملية التدريبية في المؤسسات الخدمية إلى صنفين احدهما التدريب والتعليم المستمر ويهتم بصيانة المهارات والمعارف المكتسبة من خلال الدراسة الأكاديمية، أما الصنف الثاني فيطلق عليه التدريب المتقدم الذي يهتم باستشراق المستقبل والتوجه نحو العلوم والمعارف ذات الطبيعة التطبيقية التي تلي الإحتياجات والمهارات أثناء ممارسة العمل من آخر مستجداتها أولا بأول (Desslerk: 2008)، كي تبقى الملاكات الوظيفية بالمؤسسات النفطية بمستوى الريادة والمبادرة المطلوبتين في المجتمع الخدمي عموما، يتوقف على عدة عوامل اساسية ابرزها التعرف على الحاجات التدريبية واكتشافها بوقت مناسب والرقابة على أداء العاملين لتشخيص مواطن الوهن أو الضعف، وتعتبر ادارة التدريب وتوافر الامكانيات اللازمة لذلك ببحث يشكل التدريب نظاما متكاملا يتبادل الاثر والتأثير بالأنظمة الفرعية وغير الفرعية لأحداث حالة من الترابط والتنسيق والتوازن الحركي بشكل يلي حاجة المنظمة كمؤسسة والافراد العاملين فيها وهو غالبا ما تهتم به المنظمات المتخصصة بموضوع التدريب.

إلا أنه يواجه صعوبات في التطبيق لا سيما في الدول النامية بسبب عوامل ومحددات متعددة، لعل في مقدمته ضعف القدرة على الاستجابة أو التوفيق بين المهمات التي توكل للأفراد لتحقيق اهداف منظماتهم وهدف التدريب الذي تجده بعض الادارات عبئا أو ترف لا يحقق المنفعة المنظورة اليها (Armstro، 2005)، وبسبب الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية تلجأ بعض المنظمات لإصدار تشريعات تتضمن ربط الاشتراك في البرامج التدريبية ببعض المزايا، والحوافز التي يمكن ان يحصل عليها الافراد وصولا لتحقيق مبدأ

على الوسائل الحديثة في الاتصالات من خلال استخدام شبكات المعلومات وتبادل الاقراص المرنة والانتساب لبرامج التعلم عن بعد كون هذه الوسائل تبرز الطاقات الضرورية في التعلم وتقلل من كلف واعباء التدريب على المنظمات (خضير، 2009).

لاسيما تلك التي لا ترغب بتفرغ افرادها كلا أو جزءا للعملية التدريبية، وفي كل الاحوال فان التغيرات السريعة الحاصلة في عالم اليوم في المجالات كافة تتطلب ادراكا واعيا ومتقدما معنى واهمية التدريب كما تتطلب انتهاز أكثر من وسيلة لتحقيق الاهداف المرجوة من التدريب الفاعل من خلال تكامل وترابط وتنسيق الفعاليات التدريبية الفردية بالنشاطات المؤسساتية وذلك لضمان سرعة الحصول على المعلومات والمتغيرات وعدم تفويت الفرص في التعرف على ما ينبغي تعلمه ليس من أجل زيادة الخبرات والمهارات والقدرات بهدف اداء الاعمال فحسب، وانما أصبح المفهوم الانساني للتدريب الذي يركز على وجوبه ان يتغلب الإنسان على الصعوبات التي تعيق تقدمه وتعلمه بأعلى المستويات اللازمة (رشيد، 2004).

عندما لاحظ أن الرجل نفسه هو أساس مادته وغيرها من أشكال الإنتاج، وبدأت جميع أنشطة أي منظمة والتي يحددها الأشخاص الذين يشكلون هذه المؤسسة. (البناءات والمكاتب، والأجهزة الآلية الذكية، وجميع الأشياء الأخرى.)، وتشمل عمليات صنع الموظف من خلال، التعليم والتدريب والتطوير والاستخدام المناسب، وتوظيف المهارات الأساسية لديه في التنمية الوطنية وتعتبر نوعية الموارد البشرية العامل الأهم الذي يحدد مستوى نجاح أو فشل كل مؤسسة، وإن نجاح أي مؤسسة تشكل الأساس لمفهوم (رأس المال البشري)، ويوضح هذا المفهوم حقيقة أن الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير هو الاستثمار في البشر والتي تحقق عوائد قابلة للقياس في شكل زيادة الإنتاجية (Kaddorura، 2012).

2.4.1 مبادئ التدريب الأساسية

لقد رآه الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة مفهوم التدريب من عدة زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، وباعتبار التدريب مصدراً أساسياً من مصادر أتماء الموارد البشرية وتنشيط راس المال البشري الذي يعتبر العامل الأساس في التنمية الاقتصادية، ومن الضرورة بمكان ان نعرض تعريفاً من الناحية اللغوية للتدريب في اللغة كما يحدده الفيروز "أصل كلمة التدريب والمدرّب هي: تَدَرَّبَ وَدَرَّبَ وَدَرَّبَ به : وفيه تدرّباً : بمعن ضوؤه، والمُدَّرَّبُ : المنجد المحرَّب والمصاب بالبلايا فيعني درب الانسان بالشيء اذا علمه حتى أتقنه (الفيروز، 1999).

توجد هناك تعريفات متعددة للباحثين في هذا المجال، عرفه البرنوطي (2001) على أنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج اليه الفرد لأداء واجباته بكفاءة، ويشير إليه عبيدات (2003) بأنه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب المعارف والافكار الضرورية لمزواله العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الافراد في التصرف بطريقة جديدة ويرى عباس وآخرون (1999) ان التدريب هو عملية تنمية المهارات والقدرات واعادة تأهيل العاملين من اجل انجاز ما مطلوب منهم من أعمال بأكمل وجه، وحيث يرى خالد الهيتي (2004) بأن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل، وتحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية.

ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب خبرات جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما تطلبه من تطوير للعمل (الهيتي، 2004)،

العاملين المعارف والافكار لتنمية المهارات والقدرات، وتعزيز الخبرات وتغيير الاتجاهات نحو الافضل، فهو الجانب المكمل لمرحلة اعداد الافراد في الوظائف والمهن المختلفة.

أولاً: تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف في مجالات التخصص من اجل الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتابة في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه.

يعرف التدريب إصطلاحاً بأنه: عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمهارات والقدرات والسلوك والمعلومات) واتجاهات (الاتجاه النظري والسلوكي والنفسي والعملي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، عن طريق توسيع معارفهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم ومن خلال التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتوافق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة آخذةً بعين الاعتبار حاجاتهم في المستقبل من الأعمال (العزاوي،2006). ويعرفه مصطفى بأنه ذلك النشاط المخطط والذي يهدف لتنمية المهارات والقدرات السلوكية والفنية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداءٍ فاعلٍ ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (مصطفى،2004). ويرى الطعاني بأنه الجهود المنظمة والمخطط له لتزويد المتدربين بمهارات، ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية ادائهم (الطعاني، 2007).

وذكر Tekleab and Chiaburu (2005) بأن التدريب تدخل المخطط الذي تم تصميمه لتعزيز محددات الأداء الوظيفي الفردي، ويرى البعض الاخر بأن التدريب هو تعديل للسلوك لدي المتدرب من الناحية المهنية والوظيفية من خلال اكتساب المتدرب المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاج إليها، وهو بذلك تغير في

السلوك والاتجاهات وزيادة في الخبرات والمعلومات لدى المتدربين مما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة (الطاهر والمالكي، 2012).

ويعرفه DesslerK (2008) التدريب يعني إعطاء الموظفين الجدد والحالين المهارات التي يحتاجونها للقيام بالوظائف المنوطة اليهم ويرى أرمسترونغ Armstrong، (2003) التدريب على النحو التالي، هو التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك من خلال التعلم الذي يحدث نتيجة التعليم، وتطوير وتجربة مخطط لها، ويعرف التدريب هو عملية مستمرة، يتم تحديثه وتحديثه باستمرار، وحيث يتم تشجيع الموظفين على إعادة النظر في مواد التدريب بعد عملية التدريب، وبطبيعة الحال محتوى وأسلوب المواد يجب أن يكون متلائماً مع إحتياجات الأفراد القيام التدريب (Denby& Steve، 2010)، ويعرفه مورثون وآخرون (2010) على النحو التالي يعتبر بقيادة المدرب ويهدف إلى تطوير مهارة معينة أو تغيير السلوك واكتساب المعرفة. ومن خلال مما سبق من التعريفات لمفهوم التدريب يعرف الباحث التدريب بأنه طريقة لتصحيح ضعف الأداء وربط فعالية الفرد مع الأداء التنظيمي، وسيلة لتسهيل التعلم من أجل تشجيع النمو والتنمية.

ثانياً: دور التدريب في عملية التنمية

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين، يمكن التمييز بينهما فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي وينصب على الإحتياجات الحالية للمنظمة وفي المقابل، أما التنمية فهي الجهود التي تبذل لتزويد الافراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف، والعمل الذي سيشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية ضمن مجموعة العمل أو المنظمة وتعني بمهارات القوي العاملة وإحتياجاتها الطويلة المدى وتبدو أهمية التفرقة بين التدريب والتنمية في التعامل مع الإحتياجات الاستراتيجية للمنظمة على المدى القصير والطويل (رشيد، 2004).

إن تحديد مستوى فاعلية المؤسسة ونجاحها يأتي من خلال إنجاز وفعالية العاملين فيها، لذلك فإن تنمية المنظمة تعتمد بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها في كافة المستويات الإدارية، وقد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءتهم تناسباً طردياً مع نجاح المؤسسة، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وإمكانيات العاملين كلما أثر ذلك إيجابياً على المنظمة.

ثالثاً: الفروق الجوهرية بين التدريب والتعليم

ويوضح كلاً من Anderson (2007) والدوري (1976) أن من أهم الفروق بين التدريب والتعليم ودور كل منهما في رعاية ودعم التعلم وكيفية مساعدتهم في اكتشاف الممارسات الحالية، لأنها توفر مهارات البحث عن المعلومات، وتركز على التدريب باعتباره اكتساب المهارات والكفاءات اللازمة.

ومن خلال الجدول رقم (4) نجد تطابق بين التدريب، حيث التدريب شكل من أشكال التعليم في تصميم واعداد البرنامج التدريبي وتشمل أربع نقاط:

أ- الرغبة في التعلم (Desire to learn)

ب- القدرة على التعلم (Ability to learn)

ج- يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد .

د- يجب أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للمتعم (شوكة، 2011).

ويوضح الباحث من خلال العرض السابق، بأن التدريب والتعليم يلعبان دوراً هاماً في تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية المؤهلة حيث يشكل مخرجات العملية التعليمية التدريبية وشكل من أشكال التعلم وان التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات

ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يعمل على التنمية التطوير الذاتي للفرد

فيرفع مستوي طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظرته للدور الذي يلعبه ويحسن معدلات أدائه.

الجدول رقم (4) يوضح الفرق بين التدريب والتعليم.

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف أو الفرد في المعاهد أو المراكز التدريبية.	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدراس والجامعات.
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء.	تعرف عملية التعليم بأنه عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين.
يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم ويهدف إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية.	إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية.
يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد نفسه وليس على موضوع التدريب.	يهتم التعليم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم.
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع.	يركز على غلي احداث تفاعل مع الموضوع أكثر منه على الفرد.
*تقع مسئولية التدريب على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومدراء التدريب والمتدربين أنفسهم.	تقع مسئولية التعليم على عاتق دور العلم كالمدراس والجامعات ووزارة التربية والتعليم.

<p>تقليدية تقوم أساسا على الثقيلين المباشر وتلقي الفرد للعلوم والمعارف الجديدة وأكثر الأساليب استخداما المحاضرات.</p>	<p>الانضباط والتعليمات الموجهة لتنمية القوى أو تكوين شخصية؛ التعليم، تربية؛ تعليمات منهجية وممارسة في بعض الفنون والمهنة، أو الاحتلال، بهدف إجادة في ذلك؛ أيضا.</p>
<p>تشجيع الطلاب على التفكير في تعلمهم يعمل على تعزيز عملية التعلم وتمكين المتعلم، يصبح الطلاب مشاركين فاعلين في العملية التعليمية الخاصة بهم ويمكن بعد ذلك توظيف مستقل استراتيجيات مماثلة للتعلم في المستقبل.</p>	<p>يمكن أن تغطي مجموعة واسعة من الخدمات لغرس التوجه الأنشطة القائمة على المهمة. عادة ما تهدف برامج التدريب إلى تزويد المشاركين مهارة جديدة بسرعة وغالبا ما تكون قصيرة جدا: بين نصف يوم ويومين، وتمتد أحيانا ل مدة أسبوع أو أكثر دراسة الحالات ولعب الادوار وحلقات البحث.</p>

رابعاً: أهداف التدريب في المؤسسة

وتتركز اهداف التدريب في تحسين النمط السلوكي من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب وهو تجربة التعلم التي خططت ونفذت من قبل المنظمة لتمكين السلوك (المهمة) أكثر مهارة من التدريب ولديه القدرة على كشف وتصحيح الأخطاء، وعلاوة على ذلك فإنه يوفر المهارات والقدرات التي يمكن استدعاؤها في المستقبل لتلبية إحتياجات المنظمة، ونوجز أهم النقاط التي تبين أهداف التدريب في المنظمة على النحو

التالي:

أ. يمكن تدريب الموظفين على التعامل مع الوظائف والأدوار المتغيرة وتطوير المعرفة والمهارات والمواقف

للتعامل مع الوظائف الأخر الأكثر كفاءة.

ب. رفع مستوى الاداء العاملين في النواحي الفنية والسلوكية التي تقضيها ظروف العمل، وهذا بدوره

يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية .

ج. تدريب العاملين لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه موصفات ووجبات ومسؤوليات الوظيفة.

د. اعداد العاملين الجدد للقيام بعملهم على أكمل وجه، فالرضا والاتقان في العمل ينمي عندهم الشعور بالنجاح والتقدم.

هـ. التدريب يؤدي إلى تخفيف دوران العمل في المؤسسة، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وتقليل كلف الفرص الضائعة الناتج عن حالات ترك العمل.

و. تحسين الروح المعنوية للعاملين وانجاز مهامهم، مما يزيد من انتاجيتهم وتجعل لديهم اتجاهات ايجابية نحو العمل (الجايشي، 2003).

ز. التدريب يسد الفجوة بين المستوى الحالي للموظف (المعرفة، والمهارة، والمواقف) والمستوى المطلوب للتعامل مع هذه المهمة بكفاءة وفاعلية.

ح. التدريب المتعلقة بالوظيفة، يعتبر هذا النوع من التدريب كجزء من الكل، ويمكن التعرف على الإحتياجات التدريبية على أساس تحليل المتطلبات البيئية، وعمليات التغيير الداخلية، وتحليل مشكلات العمل، وتحليل الكفاءات البشرية للمؤسسة، من هذ المنطلق فأن إدارة التغيير تتطلب توجيه وتدريب الناس إلى مطالب جديدة، وتقنيات ومهارات متطورة والتكيف مع الأوضاع التي من شأنها أن تكون مطلوبة، ونظرا للتغيرات التكنولوجية، والتغيرات البيئية، والتغيرات التشريعية والتغيرات في تكوين القوى العاملة يستوجب على المؤسسة تحديد الإحتياجات التدريبية بطريقة دورية (Kumar، 2014، et).

ط. التدريب هو وسيلة مفيدة للتوافق بين التعلم والتدريب على المهارات يجب أن تكون متسقة مع الأهداف التنظيمية، حيث تتوزع هذه الأهداف على المدى القصير والمدى الطويل.

ي. أهدافا المنظمة على المدى القصير سيكون معد على نتائج هذه الأنشطة التدريبية (learning) الموجهة نحو الارتفاع في الأرباح والإنتاجية وفعالية العمل الحالي وما إلى ذلك يمكن أيضا محاولة لتغطية المعارف والمهارات والمواقف من الموظفين إلى المستوى المطلوب، كما سيتم تغطية أنشطة التدريب في ترجمة الأداء أثناء العمل .

ك. أهداف المنظمة على المدى البعيد هي مشاكل النمو وتنوع هذا النوع من الاستثمار لدى العاملين تمهيدا المدى الطويل من أجل التغيير، ويبين التدريب على المدى الطويل على استقرار المنظمة والإيمان بمستقبلها (Ushaykumar and Govil,2014).

خامساً: أهمية التدريب في المنظمة

لقد حدثت في العقود الأخيرة تغييرات علمية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في عالمنا المعاصر، الأمر الذي جعل المؤسسات تتسابق لتواكب التطورات السريعة والهائلة، ويعد التدريب مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة تطور وتنمية الموارد البشرية (قوة العمل)، وجزء من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث إذا وضع بشكل صحيح له أثر إيجابي على النتائج ونظرا للأهمية المتزايد يتطلب من المؤسسة مراجعه نظمها وعملياتها الإدارية والتنظيمية، ومن بين المواضيع الذي احتلت موقفا محوريا الا وهو دور الموارد البشرية ودور التدريب (الناصر والمالكي،2012) .

وأكد عباس (2003) على أن أهمية التدريب تتمثل بمعالجة أو إزالة نقاط ضعف الأداء، سواء الحالي أم المستقبلي المتوقع، حيث أن البرامج التدريبية تحقق فوائد شتى للمنظمة ومنها زيادة الأداء التنظيمي والإنتاجية، كما ويساهم في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة (عباس، 2003). وإن التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل الخدمي تتطلب هيكلية، وأساليب التغيير المستمر والتطوير لتكون

منسجمه ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة (الطعاني، 2007) ويضيف الشرعة (2008) أن أهمية التدريب تكمن في ثلاثة جوانب.

1. زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة.

2. يسهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة وانفتاح المنظمة على العالم الخارج.

3. يسهم في تطوير برامجها وتحدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها.

ويقول حرحوش وآخرون (2009) إن أهمية التدريب تتضح من عدة زوايا أهمها:

أ. تدريب العاملين يعتبر صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات

التكنولوجية والإدارية، وبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق

أهدافها الاستراتيجية، أي أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته .

ب. يسهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة الأمن الوظيفي، وإن كل

العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات ولا يقتصر على موظف دون آخر أو

وظيفة دون أخرى (نايل، 2013).

سادساً: فوائد ومزايا التدريب

من فوائده التحسين المستمر في أداء المنظمات وكذلك القدرة التنافسية والقدرة على التكيف والمرونة

في العمل المنجز وتلبية مهارات ومعارف جديدة وتنفيذ تكنولوجية جديدة والتطورات الفردية والجماعية

والأداء التنظيمي (Akhorshaideh: 2013).

كما أشار أرمسترونغ (2003) يساعد التدريب المنظمات في تحسين الخدمة وتعطي القوى العاملة رؤية لما

يتوقع ان تصبح عليه في المستقبل والفوائد المحتملة منه، والقدرة على جذب العمال ذات جودة عالية من

خلال تزويدهم بالتدريب وفرص التعلم وكذلك تحسين الرضا الوظيفي لديهم والتزامهم من خلال تحديد أهدافهم، ويجفز التدريب فهم العمال لعملية التغيير والالتزام بالتغيير. ونورد أبرز فوائد ومزايا التدريب على النحو التالي: (Jackson and Schuler، 2006)

1- فوائد التدريب الإداري لتطوير الموارد البشرية: للتدريب عدة فوائد وهو ذات أهمية كبير وتمثل أهميته في النقاط التالية:

أ - تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب المستمر الأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يعطي في النهاية إلى نتائج إيجابية وزيادة الإنتاجية سواء في شكل نوعي أو كمي وزيادة المهارات والقدرات، والمعرفة عن العمل.

ب- تكوين الاتجاهات، يعد الاتجاه من الأهداف العامة لبرامج تدريب العاملين بحيث يعطي تصور للموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وخططها وسياساتها من اجل الحصول على تعاون وتظافر جهود أكبر وولاء والتزام حقيقي تجاهها.

ج - يساعد في وضع الحلول الناتجة عن عمليات التشغيل، يعد التدريب بالنسبة للإفراد العاملين في خطوط الانتاج الأولي بحيث يساعدهم على تقليل معدل دوران العمل، عدم التأخير الغياب، ويجنب عدم الرضا عن العمل، وكثرة الشكاوي، ويسهم أيضا في حل بعض المشاكل المتعلقة بالمرحلة التشغيلية وانخفاض الروح المعنوية وعدم تطوير طرق وأساليب العمل لدي بعض العاملين... الخ

د- توفير الإحتياجات من العاملين، نجد أغلب المنظمات تعاني من نقص العمالة المؤهلة وعلى درجة عالية من المهارات والقدرات والخبرات، لذلك نجد افضل وسيلة هي تدريب العمالة في جميع المستويات التنظيمية وبطريقة منتظمة.

2- مزايا التدريب: من أجل مساهمة المنظمات في اختيار التدريب المناسب، ومن أجل زيادة معارف

الوظيفي الحالي لديهم، نبرز أهم النقاط.

أ- مساعدة الموظفين الذين تم تعيينهم حديثا الخوض لتدريب بطريقة منتظمة، لمعرفة طبيعة واسلوب التدريب

التي يتلقونه لرفع من مستوى الأداء لديهم بحيث يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ب- من خلال التدريب يتم تطوير معارفهم وتأهيلهم للتعامل مع وظائفهم الحالية على نحو أفضل

وإعدادهم للتعامل مع وظائف أعلى في المستقبل.

ج- تتطلب التدريب لتحديد المعلومات والمعارف لا بقائهم على اطلاع على آخر التطورات المتعلقة

بالوظيفة ذات الصلة، وهذا يعتبر أمر ضروري للغاية نظرا للتغيرات التكنولوجية المتسارعة .

د- التدريب ضروري لدوران العمل أي عندما يكون الشخص يحصل على نقله من وظيفة إلى أخرى في

المركز الوظيفي، أو توسيع في مهام واجبات وظيفة أي تعزيز في مجال العمل.

هـ- التدريب يحسن الإنتاجية الإجمالية في المؤسسة، والإنتاجية المتعلقة بالوظيفة /الموظف .

و- يساعد التدريب أيضا في التخطيط والتنظيم بطريقة استباقية وانتقائية، خاصة في المدى الطويل، وذلك

عن طريق إنشاء برنامج تدريبي مهني خاص بها.

ويساهم التدريب أيضا في زيادة المرونة التنظيمية ويحقق الاستقرار في العمل، ومن ثم يحقق الترابط

بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما

يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال- وتحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ

أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو

خارج الهيكل التنظيمي، فاكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من تقه العامل لدى صاحب العمل

واعتماده عليه، وبهذا تزيد فرص الأمان والاستقرار الوظيفي له، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى

وظائف أعلى من حيث المهام والصلاحيات وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي (Jackson and

3- مبادئ التدريب: تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحل المختلفة حتي تحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ:

الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.

المنطقية: يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي دقيق واضح للإحتياجات التدريبية.

تحقيق الهدف: تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحدده تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان.

الشمولية: يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يوجه إلى جميع المستويات الادارية ليشمل جميع العاملين (الخطيب واخرون، 2006).

التدرجية: يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.

الإستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياه الوظيفية ويستمر معها خطوه بخطوه وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين.

المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطوير وتزويده بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية (كامل برير، 2002).

4- مجالات التدريب: هناك مجموعة من المجالات المتاحة لرؤساء اليوم لتسهيل الجهود التي يبذلونها في مجال التدريب وهي خمسة مجالات مهمه وأساسية على النحو التالي:

المعرفة (Knowledge): هي المفتاح لاستدامة ميزة تنافسية لجميع المنظمات الناجحة واستخدام المعرفة يودي إلى الأداء المتفوق وتعطي المتدرب الدراية والمهارة والمعتقدات والقيم ووجهات النظر والحس لكي يتعرف على المشكلات ويقوم بحلها.

المهارة (skill): هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي، أو مهارة كتابة

التقارير الادارية، أو مهارة اللغة الانجليزية، أو المهارة الشخصية في الوظيفة... الخ.

الأساليب (Technique): ويقصد بها أساليب العمل والأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي يتم التخطيط والتنظيم له مسبقاً، ونقصد به أيضاً طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.

الاتجاهات (Attitudes): ونقصد بها الاتجاهات الممكنة تعديلها أو تغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.

الخبرة (Experience): ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة (عليوة، 2000).

خامساً: مكونات العملية التدريبية

ان مكونات أو خطوات العملية التدريبية عند كل من السالم (2009) وصلاح الدين (2002) ونوجزها على النحو التالي:

1. تحليل الإحتياجات التدريبية (Need Analysis): والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمل معين .

2. تصميم معينات التدريب (Instrustional): ويتم معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التدريب.

3. تنفيذ البرنامج (Implementation): باستخدام العديد من الأساليب.

4. تقويم برنامج التدريب (Evaluation progeam): بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه

وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله (نايل، 2013).

وفما يلي شرح هذه الخطوات العملية التدريبية كالاتي:

- تحليل الإحتياجات التدريبية

التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على تفعيل النشاط التدريبي ويجعله نشاطاً هادفاً ويوفر الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، ولذلك يجب معرفة الإحتياجات الفعلية في المؤسسة، من خلال تشخيص المواقف والصعوبات، ومعرفة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، من مهارات ومعارف تساعد المؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي، وتحديد الإحتياجات التدريبية يتضمن جمع البيانات عن كل من الوضع الحالي داخل المنظمة ومتطلباتها الفعلية، وهناك عدد من الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لهذا الغرض مثل تحليل المصدر الرئيسي، والمقابلات، والاستبيانات، والملاحظات المباشرة، ويمكن أن تكون الإحتياجات التدريبية مجموعة كبيرة ومتنوعة تبعاً لطبيعة العمل الذي يتعين القيام به. (رباعية، 2003).

وفقاً لذلك يمكن أن يكون هناك ثلاثة أنواع من الإحتياجات التدريبية التي تحتاجها المؤسسة: من الناحية (التنظيمية، والفنية، والفردية) وتعتبر هذه الأنواع رئيسية والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد الإحتياجات التدريبية، وهي على النحو التالي:

تحليل العمل: ويستخدم التحليل الوظيفي عموماً للوقوف على العمل الذي يقوم به موظف أو مجموعة معينة من العاملين.

الوصف الوظيفي: هو بيان المسؤوليات والمهام والأغراض التي تعتبر ضرورية لتشكيل وظيفة معينة.

مواصفات الوظيفة: المهارات والصفات المطلوبة للقيام بهذه المهمة (Kumar S K; Usha, Govil، 2014).

2.4.2 تصميم البرنامج التدريبي

يعد التصميم الجيد للبرنامج التدريبي الأداة الرئيسة وراء نجاحه، وإن الجهد الذي يجب على

المسؤولين اتباعه في مجال التدريب هو بذل أقصى جهد في عملية (التصميم) لأنه يعد في حد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافرًا على المستويين المادي والمعنوي، من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من مواكبة محتويات البرنامج التدريبي للإحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها (توفيق، 2002).

أولاً: مفهوم تصميم البرنامج التدريبي:

تحديد أهداف البرنامج التدريبي: والأهداف هي الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء تنفيذ أي برنامج تدريبي، وتعد هذه الأهداف نتائج ثم تصميمها والتخطيط لها مسبقاً وإقرارها، وتشمل الأهداف في ما يراد إحداثه من تغييرات في مستويات أداء الأفراد، وسلوكياتهم واتجاهاتهم، ومن خلالها يتم وضع المادة التدريبية التي تتناسب مع البرنامج التدريبي، وفي ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي (شاويش، 2004).

وضع المنهاج التدريبية: المنهاج التدريبية، هي الموضوعات أو المحاور ومفرداتها التي تقوم المنظمة بوضعه خلال البرنامج التدريبي، ويتم تحديد هذه المنهاج في ضوء الإحتياجات التدريبية، وحتى تكون هذه المنهاج التدريبية عالية الجودة وتحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من الواقع المؤسسي، وليس مستورداً من مؤسسات أخرى، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أهمية المنهاج بحيث تتسم بطابع المعقولة وترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، ويجب أن لا تكون هذه المعلومات قديمة قد عفا عليه الزمن، بل تكون جديدة ومتطورة ويتم كتابتها وفقاً لهدف وتتناسب المادة العلمية أو العملية في برنامج التدريب، وكذلك القدرات العلمية أو الفنية للمتدرب، وعلى المنظمة أن تأخذ المنهاج التدريبية محمل الجد واعتبارها من ضمن الأهداف النهائية المراد تحقيقها واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل بإحتياجات المنظمة لضمان ان تعطي هذه المنهاج ما هو مطلوب منها (شاويش، 2004).

تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: تقوم إدارة التدريب في المنظمة بتحديد نوع المهارة المطلوبة التي

يحتاجها المدرب، بحيث تتلاءم مع الإحتياجات التدريبية، والتي سيقوم البرنامج التدريبي بدوره على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين (شاويش، 2004).

د. **تحديد الترتيب والتتابع:** ينبغي على المنظمة الأخذ في الحسبان مبادئ التسلسل في المواضيع والانتقال من العموم إلى الخصوص ومن العبارات والمفردات الواضحة لدى المشاركين إلى العبارات والمفردات الصعبة وغير واضحة (وهب، واخرون، 1987).

هـ. **مدة البرنامج:** في كثير من الاحيان تختلف مدة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، وذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها طبيعة المادة التدريبية نفسه، والطريقة المستخدمة في التدريب، ومدى امكانية المتدربين أن يتفرغوا للتدريب ومدة البرنامج تتأثر بعدة عوامل منها: (وهب، واخرون، 1987)

- الوقت المطلوب مهم للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة في برنامج الدورة.

- وجود فروقات فردية بين المتدربين يجب مراعاة.

- حجم وطبيعة المادة التدريبية المعروضة.

- الالويات التي يعطيها التدريب، والتي تتعلق بتحديد وقت ابتداء البرنامج التدريبي وانتهاء البرنامج، وكذلك تحديد جلساته، وتوقيت الاختبارات... إلخ.

و. **تحديد مكان تنفيذ البرنامج:** يتم في بعض الاحيان تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وتعد

وحدة التدريب هي المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي، في ضوء الخطط الذي وضعته المنظمة مسبقا،

وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا النوع من التدريب

محدودية الخبرات والمهارات للمتدربين، كونها خبرات ومهارات متسقاء في غالبيتها من داخل المؤسسة ذاتها مما

لا يتيح الفرص للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز

تدريب متخصصة، ومن مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع

العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد؛ مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والمهارات والتجارب السابقة، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة (الهيبي، 2003).

ز. **إختيار المتدربين:** ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم المفاضلة في اختيار المتدربين من كل إدارة، والتأكد من وصول بطاقات الدعوة للاشتراك في البرنامج التدريبي، وكذلك التأكد من الحصول على الموافقة من الجهات ذات الاختصاص في المؤسسة على الاشتراك في البرنامج التدريبي، وإعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم، والجهة المرشحة (شاويش، 2004). كما يجب إعداد الموظف مسبقاً للتدريب من خلال:

- خلق الرغبة والتحفيز لدي المشاركين على التدريب، ويتم من خلال ربط التدريب في عقول المشاركين بطريقة إيجابية.

- انتباه وحث المتدربين على التركيز على النواحي الهامة للوظيفة التي يجب أن يكونوا على دراية بها، وكذلك تقديم معلومات مبدئية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة من الأحداث، والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب (دسلر، 2003).

ح. **اختيار المدربين:** المدرب هو الشخص الذي يستطيع توجيه ونصح المتدربين، وكذلك إمدادهم بالمعلومات القيمة وتدريبهم على أساليب ممارسة المهنة ضمن برامج محددة وبأسلوب معين، ويعد نجاح المدرب إلى حد كبير على اختيار فريق متخصص من أعضاء التدريب، ويتوقف اختيار المدرب على عدة أساليب (التدريب، طبعه المادة التدريبية، ونوعية المتدربين) (رباعية، 2003).

ط. **تكاليف التدريب:** يتطلب أي برنامج تدريبي ميزانية، وذلك على الرغم من أن هذه الميزانية سوف تتوزع بشكل جلي وواضح مع اختلاف نوع واسلوب التدريب الذي يتم توفيره، وتشمل هذه الميزانية على (الإيجار، ومرتبات المدرب، وتكاليف نفقاته والإقامة، وتكاليف المواد المستخدمة في العملية التدريبية،

ي. تقويم البرنامج: لابد من تقويم ومتابعة أي برنامج تدريبي لغرض تحديد مدى فاعليته، وذلك عند انتهاء الفترة المحددة للدورة التدريبية (السالم وصالح، 2002).

ك. تنفيذ التدريب:

❖ مفهوم تنفيذ البرنامج التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى التطبيق العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج (الهيبي، 2003).

❖ متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي:

أ. افتتاح البرنامج: التركيز على المدعوين لحضور حفل الافتتاح، وتخصيص كلمة للافتتاح وإعداد نبذة مختصر عن الغرض من البرنامج التدريبي، وتوزيع المطبوعات والمادة التدريبية عليهم.

ب. الاجتماع بالمتدربين: يجتمع المسؤولين عن برنامج التدريب بالمتدربين بهدف تسجيل بياناتهم كاملة، وشرح لهم الهدف من التدريب، وتوزيع جدول زمني محدد ببدء وانتهاء البرنامج التدريبي، وتعريف المتدربين بأنفسهم، والاستماع إلى مقترحاتهم، وخلق جو تدريبي يجعل المتدربين أكثر التزام بجدول البرنامج التدريبي، وأعطى أهمية للتدريب من خلال ارتباطه بمحتويات عمل المتدرب.

ج. تقسيم المجموعات: يتم في العادة تقسيم المتدربين إلى مجموعات، تتراوح بين أربع وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على العوائد التي يتحصل عليها من التدريب والبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم (أبو شيخة، 2000).

د. الزيارات الميدانية: يتم عقد اجتماع مسبق بين مدير وحدة التدريب والمدربين والإداريين وحدة الاتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية (رباعية، 2003).

ويقترح الباحث عدة عوامل تساعد في إنجاح تنفيذ البرنامج التدريبي مثل: نوعية المدربين، والظروف

المادي التي تحيط بالبرنامج التدريبي، ونوع واسلوب البرنامج التدريبي التي يتناسب القيادات الإدارية العليا أو

الوسطى أو لتدريب المدربين أو برنامجا ذا طابع فني في المحاسبة أو المالية الخ.

❖ عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته

إن زيادة فاعلية البرنامج التدريبي هو خلق الرغبة لدى الأفراد وإشراكهم واخذ مقترحاتهم ويتم ذلك من خلال:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد من خلال واقع العمل.
- أن يصمم البرنامج التدريبي للعاملين من اجل حل مشكلاتهم وتطوير أدائهم.
- وضع نظام مناسب وعدال للمكافآت والحوافز للعاملين داخل المؤسسة .
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- الفاعلية الشروط الواجب توفرها في المدرب للزيادة الفاعلية
- الامام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين واتجاهاتهم ومدى رغبتهم في التدريب.
- توفير المكافآت المادية والمعنوية المناسبة للمتدربين وتشجيعهم.
- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
- توفر الخبرة والمعرفة والإمام بأسلوب العمل الذي سيقوم بتدريبه.
- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة علمية (رابعة 2003).

تقييم برنامج التدريب:

أولاً: مفهوم تقييم البرنامج التدريبي:

تقوم العديد من الشركات بتخمين نوعية التدريب الذي تحتاجه، ولكن المهارات وحدها لا تضمن تحقيق الانتاجية المرجوة، ففي أحيان كثيرة تنفذ الشركات برامج تدريب غير ضرورية، متجاهلة المجالات التي يمكن أن يستفيد منها الموظفون أكثر من التدريب عليها (أرثر بيل، 2001).

وتقييم البرنامج التدريبي هو عملية التأكيد مما إذا كان التدريب يتم بالكفاءة والفاعلية اللذان تحققان الأهداف الموضوعية (ليسلى، 2001)، ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (رابعة، 2003).

ثانياً: أهداف التقييم:

1. التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.
2. لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للإحتياجات السلوكية والتربوية للمشاركين.
3. لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للإحتياجات العلمية والفعلية لبيئة العمل.
4. الوقوف على درجة فعالية ومدى ملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة للإحتياجات التدريبية.
5. لتحديد درجة الكفاءة لدي المدربين ومدى تحقيق النجاحات في أداء أدوارهم.

ويقدم نموذجها مبل خمسة مستويات لتقييم التدريب وهي: (ليسلى، 2001)

أ. **رد الفعل:** ويجرى ذلك أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويجاوب

تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.

ب. **التعليم:** ويتم قبل الحدث التعليمي وبعده، وتقوم للتغيير والتطور الذي تم في المعرفة والمهارات والمواقف.

ج. **السلوك الوظيفي:** وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الآراء الوظيفية نتيجة للحدث التدريبي ويتم التحديد قبل الحدث وبعده.

د. **الأداء:** وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على الدائرة أو المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق تحليل العائد منسوباً للتكلفة.

هـ. القيمة النهائية: مدى تأثير الحدث التدريبي على قدرة المؤسسة على المنافسة وإدراك الربح .

ثالثاً: أساليب تقييم البرنامج التدريبي: (شاويش، 2004؛ وعباس، 2003)

هناك عدة أساليب يتم من خلالها تقييم البرنامج التدريبي للتأكد من صحته ونجاحه نوردته كالتالي:

1. الاستبانة: توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدرسين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.. الخ، ومن هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف لديهم.
2. الملاحظة المباشرة: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين عن طريق مراقبة وملاحظة رد فعل المتدربين، والهيئة المشرفة على التدريب، ويتم ذلك من خلال الحوار التي يدور بينهم، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبله (المنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه).
3. قياس الاتجاه: ويعتبر نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي، وقد يتم تصميم برنامج ما لتغيير وجهة نظر العاملين تجاه العمل أو السياسات، أو الإجراءات، أو المؤسسة، أو حتى تجاه المشرف المباشر، وهنا يتطلب الأمر عمل قياس ما قبل وبعد البرنامج لإظهار التغيرات التي تطرأ من وجهة نظر هذا الاتجاه.
4. الاختبارات: يتم استخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية حيث يوضح التحسن في درجة الاختبار ومدى التغيير في مهاراته أو معارفه أو قدرته على المشاركة والتي يجب أن يتميز بها البرنامج.
5. إختبار الأداء: يستخدم هذا النوع من الاختبارات بشكل كبير في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين باستعراض وشرح ما تعلموه.
6. المقابلة: تعد المقابلة أداة تقييم، ويمكن أن يجربها أي من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية أو

المشرف أو طرف ثالث خارجي كالمدرّب، أو المستشار، ويمكن من خلال المقابلة توفير البيانات غير المكتوبة في الإجابة أو الملاحظة.

7. **سجل الأداء:** توفر سجلات الأداء معلومات قيمة عن العاملين على أساس الناتج، والجودة والنوعية، والتكاليف والوقت، وهي ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم.

8. **الحفل الختامي:** هو حفل يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين، يتم سؤال المتدربين عن رأيهم في البرنامج، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق،، ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المدربين وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج، وذلك مجاملة لهم.

❖ أنواع التدريب

أولاً: النوع حسب مرحلة التوظيف: حيث تنقسم إلى

1. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تؤهله إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد خلال الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات قادمة، والهدف من تقديم برامج للموظفين الجدد للعمل، وتدريبه على كيفية تطبيق طرق وأساليب أداء العمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، ومنهم من يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة... الخ، ومن اهم البيانات والمعلومات التي لها قاسم مشترك تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي: (ماهر، 1999)

أ- معلومات تقدم بشكل عام عن المشروع مثل (أنواع المنتجات، مستويات التنظيم الإداري للمشروع، والهيكل أو الخريطة التنظيمية).

- ب- ساعات الدوم الرسمي للعمل(عدد الساعات) وكذلك كشف الحضور والانصراف.
- ج- نظام الامن والسلامة المهنية وملابس العمل.
- د- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفاز ومعدات التصوير... الخ.
- هـ- الأجور وجميع الاستحقاقات، والعلاوات والاستقطاعات.
- و- الإجازات التي يقدمه المشروع مثل إجازات عادية ومرضية وطارئة.
- ز- القواعد المتبعة في العمل والسلوكيات مثل قواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- ح- موقع المشروع والإدارات والأقسام التابعة له.
- ط- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- ي- قائمة بأسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2. التدريب أثناء العمل: ويشمل وضع سياسات وخطط واستراتيجيات تجعل من خلالها الموظفين الجدد يتأقلمون بسرعة في العمل، ويعد التدريب باستخدام طاقم خاص ذو خبرة ودراية بالعمل أكثر طريقة شيوعا، وينطبق ذلك على المشرفين في المستويات الدنيا، فإنهم قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلة عن طريق ملاحظة المشرف، ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضا، ويعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل، ولهذه التقنية عدة ميزات:-

تعتبر غير مكلفة للمتدربون يتعلمون أثناء فترة الإنتاج، ولأحاجه لتوفير تسهيلات خاصة مثل قاعات دراسية أو وسائل تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضا تسهل عملية التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح مسار أدائهم (ديسلر، 2003).

التدريب بغرض تجديد أو تطوير المعرفة والمهارة لديهم، في حين تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على

التدريب المناسب، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات، وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

3. التدريب بغرض الترقية والتنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، ويأتي عن المهارات والمعارف والمؤهلات العلمية والعملية المطلوبة في الوظيفة التي سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفروق مطلوبة للتدريب عليها لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف والمؤهلات، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإشرافية.

4. التدريب للتهيئة للمعاش: تتجه المنظمات الحديثة، إلى تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وفي الوقت نفسه حتي لا يشعر الفرد فجأة أنه تم (الاستغناء عليه) بالخروج من الوظيفة، يتم تدريبه وتأهيله على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق ترفهيه للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، بحيث يتم السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة التي قد تحدث عند إحالته على المعاش.

ثانياً: نوع التدريب حسب الوظائف:

1. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيكية، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة... الخ وتعد التلمذة الصناعية نوعاً من أنواع التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مراكز تعليم وتدريب العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادة فنية حسب التخصص وهذه الشهادة

(تعادل الإعدادية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد الشركة لتوظيفهم في حال نجاحهم.

2. التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية

والمهنية، ومن أمثله النظام المحاسبي، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، تتطلب مثل

هذه المعارف والمهارات إلى اشخاص متخصصين كل حسب المجال، وتركز على حل المشاكل المختلفة،

وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

3. التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية وإشرافيه اللازمة من تخطيط،

وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وقيادة، وتحفيز، واتخاذ قرارات، والتنسيق، والاتصال، حتي يتسنى له تقلد ناصب

إدارية في جميع المستويات الإدارية عليا، الدنيا، وسطية (ماهر، 1999).

ثالثاً: نوع التدريب حسب المكان: حيث ينقسم التدريب إلى:

1. التدريب داخل الشركة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج تدريبي داخل المؤسسة، وذلك بالاستعجاب

مدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج التدريبي، أو دعوة مدربين

للمساهمة في تصميم البرامج التدريبي، ومن ثم الإشراف على تنفيذها.

2. التدريب خارج الشركة: تتجه بعض الشركات بنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة

ذاتها، وذلك إذا شعرت بان أدوات وأساليب التدريب والخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة،

في هذه الحالة يشم الاستعانة بالتدريب الخارجي أو شركات متخصصة.

أ. شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات

تدريب خاصة، أن تتفق معها على جدية التدريب والطرق والأساليب الجديدة، وأن تقوم بتقييم مثل هذه

المكاتب والشركات الخاصة قبل التعاقد معها.

ب. برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج وأساليب التدريب، من خلال منظمات الخدمة

المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي/ للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرفة الصناعية والتجارية، وهي برامج تركز على رفع صقل المهارات واكتساب المعارف في مجالات عدة تهتم بها الدولة (نابل، 2013).

رابعاً: استراتيجيات البرنامج التدريبي:

بمجرد تحديد أولويات البرامج التدريبية، يقوم المختصين بوضع السياسات، والاستراتيجيات التدريبية لكل برنامج تدريبي، ويمكن النظر للاستراتيجية على أنها الخطة الرئيسية لصياغة سياسات وقرارات التدريب، وهناك خمسة قرارات استراتيجية أساسية يمكن تطبيقها على كل برنامج تدريبي هي:

- البناء: وتعتبر مرحلة البناء مهمة جدا ويتطلب هذا القرار غالباً التزامات مالياً، وموارد بشرية مؤهلة، لتنمية وتحسين البرنامج التدريبي، وتعد هذه الاستراتيجية مكلفة ويتخللها درجة كبيرة من المخاطرة.
- الاستقرار: يعد هذا القرار بمرتبة المحافظة على ترتيب الوضع الحالي للبرنامج التدريبي، وتركز على النتائج طويلة الأجل والمتوسطة، وتعتبر أكثر الاستراتيجيات المطروحة تحفظاً " عند ملء الفجوات.
- جني الثمار: تهتم هذه الاستراتيجية بالنتائج قصيرة الأجل وتحاول تعزيز فوائد ومزايا البرنامج التدريبي، وعندما تدرك هذه الاستراتيجية على أنها ذات مستقبل محدود بفترة ولكنها تعتبر هامة للمؤسسة.
- الانسحاب: وتتضمن تلك الاستراتيجية تقليص الموارد "المالية والبشرية" المخصصة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث بالإمكان استثمارها بشكل أفضل، وعندما لا تستطيع المنظمة ان تتحمل تمويل أي برامج تدريبي إضافي، وفي هذه الحالة تتناقص وتقلص عوائد التدريب، ويتم استخدام هذا الأسلوب لتحسين كفاءة أداء البرامج الموجودة، ومنح المختصين فرصة يمكن من خلالها تقليل عدد البرامج التدريبية المقدمة.

- الاستراتيجيات ودورة الحياة: يقوم المسؤولين في ادارة التدريب بتحليل مفهوم دورة الحياة وخاصة عندما ينتقل البرنامج التدريبي من مرحلة لاحري في دورة الحياة فإن وضعه يتغير أيضاً، وفي هذه الحالة

يتطلب وضع أفضل استراتيجية تدريب ممكنة (توفيق ، 2003).

2.4.3 معوقات تحد من فرص وظيفة التدريب:

وهناك عدة معوقات تحد من عملية التدريب وتجعله فارغ من محتواه وغير مجدي ومن أهم هذه المعوقات مايلي:

1. المبالغة في تشديد العقاب على الموظفين الذين يعملون من قبل الادارة العليا.
2. عدم تأييد وتشجيع من قبل الإدارة العليا للعاملين مما يؤثر على وجود مناخ غير ملائم للتدريب.
3. عدم الاهتمام بالفروق الفردية لدى المتدربين.
4. عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
5. الافتراض القائم على الأفراد ذوي الخبرة لا تحتاجون إلى تدريب.
6. إسناد مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية اشخاص أو إدارات غير مناسبة.
7. الإخذ في الحسبان توقعات المنظمة، وتجاهل توقعات الفرد في المنظمة (بلال، 2004).

2.4.4 أساليب التدريب

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص بها، لذا يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب (شاويش، 1996)، والتي من شأنها تساعد في انجاح عملية التدريب أهمها:

1. أسلوب المحاضرة: وهو الاسلوب الشائع في التدريس التقليدي، ويصلح لإكساب معارف ومهارات،

عندما تنظم المنظمة دورة لتعريف العاملين على قاقون جديد فأفضل طريقة هي المحاضرة وقد شهد هذا

الأسلوب تطورا من خلال الاستعانة بوسائل متنوعة (الخرائط الأفلام الرسوم التوضيحية).

2. أسلوب دراسة الحالة: وهو عرض معلومات مفصلة عن الوضع الراهن لمؤسسة أو وظيفة والطلب إلى

المشاركين المتدرب تحليلها والتأمل فيها.

3. أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم على أساس أن يسد لأثنين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي

المجموعة، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي للدور المطلوب أدائه.

4. أسلوب المهارات الإدارية: تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة وتقدم لكل

مجموعة معلومات وبيانات أساسية وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها ويتم الاداء بين هذه

المجموعات في واقف تسودهم المنافسة.

5. أسلوب المناقشة: يتم تنظيم أساليب المناقشة في أشكال متعددة من أهمها المؤتمرات، والندوات،

وحلقات المناقشة وجلسات العصف الذهني، ويتضمن مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع معين أو مشكلة

معينة، مثل القيادة، أو تقويم الأداء الوظيفي، وعادا يتم استخدام المناقشة الموجهة لغرض التدريب حيث

يكون لدي مدير البرنامج مفاهيم معينة يرغب في توصيلها للمتدربين ويجب أن يجلس المشاركون مواجهين

لبعضهم البعض كما يجب أن يكون لدي المشاركين خبرة كافية وخليفه عن الموضوع حتي يكونوا قادرين على

المشاركة الفاعلة.

6. أسلوب الحساسية: يطلق على هذا الأسلوب أحيانا تدريب المختبر أو مجموعة تي أو مجموعة المواجهة،

وفية يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة، امدة من الزمن ويكون الهدف الأساسي تحسين

مهارات التعامل مع الاخرين وتطوير مهارات العلاقات الانسانية.

7. أسلوب التدريب المباشر: ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف

تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات. كما يهدف هذا الأسلوب على انتقاء

المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام وتدريبهم لتزويدهم إلى وظائف أعلى.

8. اسلوب البحث العلمي: يكلف المدير العام بعض الكفاءات بأجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية يقع فيها المنظمة وتقدم البحوث من خلال تجارب عملية وتوصيات لبيان صلاحيتها ونجاح تطبيقها وهذه العملية تزود القائمين عليها والعاملين بالمعلومات المستجدة (كاظم،2012).

الخطوات المستخدمة لتقويم واقع التدريب والدورات التدريبية وهي:

1. المقابلة (Interview): وهي عبارة عن مقابلة تتم بين الشخص المعني بإدارة الدورات التدريبية وبين المتدربين لمعرفة الإحتياجات التدريبية لهم.

2. الاستبيان (Questionnaire): وهي عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوبة الإجابة عنها ويقوم بوضعها مسؤول التدريب يهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية أو التقييمية. واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين

3. الاختبارات (Tests): وتكون هذه الاختبارات على نوعين منها شفوية أو تحريرية وهو ما يقوم به المعني بعمل التدريب للوصول إلى الإحتياجات التدريبية للمتدربين أو لغرض تقويم العملية التدريبية.

4. تحليل المشكلات (Problem Analusis): وهي واحدة من الوسائل المهمة في معرفة واقع التدريب وتقييمه وهو من خلال تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وغالباً ما يساهم التدريب في علاج هذه المشكلات. (الخطيب، لخطيب،2008).

5. تقويم الأداء (Performance Evaluation): وهي عملية مراجعة الاداء أثناء سير العمليات الإدارية لعملية التدريب ومعرفة الأعمال والواجبات التي لم تنجز والأسباب وهل أن المتدربين بحاجة إلى تدريب أكثر.

6. الدراسة التقييمية للسجلات والتقارير (Evalntion Study of Reports & Records) ويتبين من هذه

الدراسة التقييمية نقاط الضعف الذي يمكن علاجها بالتدريب، لمعرفة وكشف الإحتياجات التدريبية وهذه

الطريقة تتم بالوسائل التي ذكرت سابقاً (محسن، المالكي، 2012).

2.4.5 علاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة:

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة، إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكييف مناهجها لتتشمي مع الإحتياجات الفعلية للوظائف، ومن ثم يتحقق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية، وعلاوة على ذلك فإن تحديد موحد للوظائف بناء على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، وعرفة الوظائف الشاغرة والمشغولة ونوعيتها والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها، وبذلك يمكن وضع ميزانيات الوظائف على أسس سليمة (مازن رشيد، 2004).

2.4.6 التدريب في ليبيا

تعاني الدول العربية من نقص المعرفة - وفي الاستيعاب، والتطبيق العملي، وعلى الرغم من زيادة الإنفاق على التعليم من معظم مناطق العالم الأخرى، أصبحت الشواغل الرئيسية المطروحة بما في ذلك عدم كفاية التغطية المالية، وفشل عالي في معظم الدورات التدريبية، ودرجة الرسوب مرتفعة، ومستويات منخفضة من تحقيق المعرفة والقدرات التحليلية والابتكارية.

ومن الواضح أن هناك فجوة بين نوعية مخرجات مؤسسات التعليم العالي (الخريجين) ومتطلبات سوق العمل الليبي من حيث المؤهلات والمهارات المطلوبة، وعلاوة على ذلك، ونوعية التدريب في ليبيا يعاني من عدة عقبات مما يؤدي إلى الضعف في مخرجات برامج التدريب، وبالتالي إلى مهارات غير ملائمة ومؤهلات

الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل (الظاهر ابراهيم. 2009). وتعاني معظم الدوائر الحكومية في ليبيا من نقص في القوى البشرية المؤهلة ذات الكفاءة والفعالية والقليل منهم لهم كفاءة يعتمد عليها الجهاز الحكومي ولأيمكن الاستغناء عليهم ويتم ارسالهم إلى دورات تدريبية داخل البلاد أو خارجه، وتعتبر المشاركة في الدورات التدريبية التي تقام في الخارج وخاص في الدول النامية نوعا من المكافاة ويتسابق الجميع في الحصول عليها، وهناك كثيرا من الاشخاص يشاركون في الدورات التدريبية لا تتناسب تخصصاتهم مع هذه الدورات، ولا تتناسب هذه الدورات طيبة الاعمال ويعتبر هذا النوع نتيجة لعدم وجود سياسة تدريبية واضحة على اساسها تصاغ استراتيجيات التدريب المختلفة والمنسقة والمتكاملة وقدرتها على إصلاح اقتصادها بحيث تزدهر في الألفية الثالثة.

وسيؤدي هذا إلى تحدي جديد، والتي تنشأ من حقيقة الامر لمواجهة المنافسة المتزايدة التي تتطلب بالضرورة تنمية حقيقية وموضوعية للموارد البشرية، التي لا يمكن تحقيق هذه التطورات دون تقديم الأنشطة التدريبية عالية الجودة مما يؤدي إلى مخرجات عالية التأهيل ومدرة، وأنه في السنوات القليلة الماضية، أثبتت ان ليبيا قد ساهمت مساهمة من خلال الجامعات الليبية لتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال توفير الفرص التعليمية لأبناء ليبيا. في الوقت نفسه، توفر هذه الجامعات فرص التدريب من خلال مراكز التدريب التي تقدم برامج في العديد من المجالات للعملاء من داخل البلاد (وزارة العمل والتأهيل من تقرير، 2013).

2.5 المطلب الثاني: الإحتياجات التدريبية

إجراء تحليل شامل لإحتياجات التدريب هي مسألة ذات أهمية ينبغي الإطلاع بها قبل أي برنامج التدريب على التنمية في إطار المنظمة، وتعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية مرحلة مهمة في دور التدريب المنظم، وكافة الأنشطة التدريبية، ولا يمكن إيجاد برنامج تدريبي فعال دون رصد الإحتياجات التدريبية للمستهدفين من البرنامج، وأن تحديد الإحتياجات التدريبية يعتبر القاعدة الاساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط والتصميم والتقييم للبرامج التدريبية المختلفة، حسب طبيعتها والغرض منها.

كما ويزخر الأدب بالعديد من الدراسات التي تناولت عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، باعتباره حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، ويتوقف عليها نجاح أو إخفاق البرامج التدريبية، فإذا لم تتم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على أساس علمي، فسيصبح التدريب نشاطاً شكلياً غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال، الأمر الذي تحويه نظرية TNA، والمطبقة في هذه الدراسة؛ حيث أن دراسة الطهراوي (2010) طبقت نظرية TNA وبينت أن المنظمات الغير حكومية توفر موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها داخلياً وخارجياً، وأنها تساعدهم في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي، وكذلك وجود نظام تقييم أداء قائم على أساس المكافأة، في حين أن دراسة رزق (2009) أن الوزن النسبي الكلي لمدى توافر معايير الجودة في البرامج التدريبية في المنظمات حظيت برضا معيار تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، ومعيار تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعيار تقويم البرنامج التدريبي. في حين أكد بخوشة (2015) على أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعد من أحد أهم العناصر الرئيسية والهيكلية في صناعة التدريب، كونها تقوم على كافة دعائم عمليات التدريب وكذلك الأهمية الكبيرة التي تمتلكها لتنمية الموارد البشرية.

كما وبينت نتائج دراسة السراج (2010) أن هناك معوقات لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية فهي تكمن في عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط

واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية، أجريت دراسة من قبل فرحات فرج (2015) والتي أوضحت بأن المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الإستراتيجي بالإدارة وعلى واقع تطوير الموارد البشرية، وأن التخطيط الإستراتيجي يساهم بدرجة عالية في تطوير الموارد البشرية بهذه الإدارة، وأوصى فرحات بضرورة توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتنظيم وتنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية للإدارة، وتقديم الدعم من الإدارة العليا للإستفادة من التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة، والعمل على تقديم المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية، ورفع مستوى التنسيق بين القائمين على إعداد الخطة الإستراتيجية والمسؤولين عن مباشرة تنفيذها. وأتت دراسة أخرى من قبل لطفية الزهراني (2014) والتي بينت أن درجة الإحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي كانت بدرجة عالية، في حين أوصت الباحثة بضرورة التركيز على توفير الدورات التدريبية للمدريات وفقاً لإحتياجات التدريبية في كافة المجالات (التربوي- الإداري- الفني) وبناء برامج ودورات تدريبية وفقاً لها.

قامت دراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، وأكد الوليد على إيجابية العلاقة وقوتها بين أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ونتائج جهود تطوير الموارد البشرية، وبين وجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية، والذي يتبين أن المتغيرات الشخصية تلعب دوراً في قوة تلك العلاقة. كما وجاءت دراسة محمود العباسي (2013) والتي أكدت أيضاً أن درجة تحديد الإحتياجات التدريبية للمدربين بشكل عام عالية. كما

ورفع كفاءة المتدربين عن طريق عقد الدورات التدريبية وندوات تثقيفية، ومن أهم المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملية التدريب في عدم وجود التطبيق العلمي للمهارات الذي يحصل عليها المتدرب.

بينما دراسة منصور المديمي (2009) توصلت إلى أن أهم معايير تحديد الإحتياجات التدريبية في وزارة المياه والكهرباء هي: المهام التي يمارسها الموظف فعلياً ومدى التزام الموظف بالأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى قدرة الموظف على الإبداع والابتكار واستعداد الموظف للتدريب ومستوى الخبرة الموجودة لدى الموظف وكذلك المرتبة الوظيفية للموظف، أما فيما يتعلق بمدى العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الإحتياجات التدريبية، فقد بينت الدراسة أن الموظف يطبق ما تدرب عليه ضمن البرنامج التدريبي في العمل، كما أنه توجد خطة تدريبية للموظفين الجدد مما يعني وجود علاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية، وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة المياه والكهرباء.

حيث بينت الدراسة التي أجريت من قبل الجهر (2009) أن درجة إحتياج المدراء للمعارف لتطوير الأداء الإداري متوسطة بشكل عام، وأن درجة الإحتياجات التدريبية المهنية لتطوير الأداء الإداري والفني لمدراء كانت متوسطة. في حين دراسة محمد العصي (2008) وجدت أن الإحتياجات التدريبية توجد بدرجة عالية في المجال المعرفي والمهارى والسلوكي للمدربين، وأكد العصي أيضاً على وجود معوقات تحول دون تحديد الإحتياجات التدريبية للمدربين منها: قلة الكوادر المؤهلة للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية، والدوران الوظيفي، غياب الوصف الوظيفي الدقيق، وقصور البيانات التي يستند إليها في تحديد الإحتياج التدريبي، بالإضافة لعدم وجود حوافز للمدربين، واختلاف المسمى الوظيفي عن العمل الفعلي الذي يقوم به المدرب.

وجاءت دراسة سوزان الحروى (2007) والتي وبينت أن ترتيب مجالات البحث بحسب الإحتياج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين كانت كالتالي: مجالات التطوير الذاتي والاداري والمهني، وأن أهم الإحتياجات التدريبية كانت الحاجة إلى التدريب على تنمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وتوصلت

بضرورة تحديد جهة مشرفة على التدريب في الجامعة ومع شريطة وجود تقييم الإحتياجات التدريبية بشكل دوري لكافة المستويات الإدارية، والحصول على دورتين تأهليتين في العام على الأقل لكل عضو هيئة تدريس وموظف وفقاً للمجال المناسب لكل منهم.

بينما المطيري (2007) بين أن تحديد الإحتياجات التدريبية له تأثير كبير وإيجابي على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في المستشفيات الحكومية، ووجود فروق في إستجابات أفراد العينة تجاه العلاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية السابقة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وجاءت دراسة العطوى (2007) والتي أوضحت أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدي فاعلية البرامج التدريبية بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم.

ومن ثم دراسة الصمادي (2007) والتي أوضحت أن أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية تطبق بدرجة متوسطة، وأن أكثر طرق تحديد الإحتياجات التدريبية إستخداماً في الشركات هي طريقة تحليل المنظمة إذ يطبق بدرجة عالية وإن أهم المعوقات التي تحد من عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي عدم وجود كوادر مؤهلة وذات تعلم وتدريب عالي في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية، وأن مستوي الموارد البشرية الحاصلون على مؤهل علمي أعلى في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية يرون ان المعوقات موجوده وبشكل أكبر من الذين لديهم مؤهل علمي أدني، وأوصت دراسة الصمادي بضرورة وضع وصف وظيفي لوظائف ادارة الموارد البشرية، والحاجة لوضع المهام الرئيسية ومن بينها الاعداد للعملية التدريبية والقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية وإن تحرص الشركة على إعداد وتدريب جزء من كوادرها على مهارات تحديد الإحتياجات التدريبية وتقييمها.

كما وفي نفس السياق أجريت دراسة من قبل وجيدة الحروي (2007) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخدمة داخل وخارج البنك، كما وأكدت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمستوى الوظيفي في مجال (التخطيط والتنظيم) بين القياديين والتنفيذيين لصالح القياديين، أما في المجالات الأخرى فلم تظهر أي دلالات إحصائية، كما وأوصى الحروي بضرورة الحاجة لإعادة النظر في البرامج التدريبية الحالية التي لا تفي بالإحتياجات التدريبية للموظف، وتقييم الإحتياجات التدريبية بشكل دائم ومستمر من قبل إدارة التدريب.

وخلصت دراسة إبراهيم (2006) إلى أنه لا يزال أمناء المكتبة بالتدريب وأهميته في مرحلة متوسطة نسبياً، فلم يوافق المديرون على عدد من أساسيات العملية التدريبية أو المحاور الفكرية الأساسية للتدريب، حيث بلغ متوسط عدم الموافقة حوالي (57%)، وعدم وضوح الأهداف التدريبية لدى المديرين. وبين العجال (2006) في دراسته وجود تطابق من وجهة نظر الأفراد ككل حول درجة أهمية الإحتياجات التدريبية للعاملين، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة وحول أهمية الإحتياجات التدريبية للعاملين في جميع محاور المقياس على مستوى الميناء والوظيفة والأفراد، كما وأوصى العجال بمساعدة إدارة الموارد البشرية للميناء عند تحديد الإحتياجات التدريبية، وتخطيط البرامج التدريبية. بينما دراسة محمد أبوبكر (2006) توصلت إلى أن التدريب بوضعية الحالي لا يحقق خفض نسبة العمالة المغتربة في القطاع، وإن البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها لا تخضع للتقييم الجيد وذلك لقلّة الإمكانيات لتقييم البرامج التدريبية التي يجري تنفيذها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام واضح وشامل للعمليات التدريبية، والحاجة إلى تطوير قدرات القطاعات العاملة في المجالات النفطية لمواكبة التطورات التكنولوجية التي قد تطرأ على تلك الشركات.

وفي نفس السياق أجرى البلعزي (2005) دراسة لتحديد الإحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب، وأكد أن أغلب المسؤولين عن التدريب لهم تخصصات لا تتوافق مع وظيفة التدريب، حيث تنقصهم

وخلصت نتائج دراسة فطيس (2004) إلى أن أسلوب إختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالإلتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ، أما علاقة دراسة فطيس بهذه الدراسة تكمن في أن سياسة اختيار المتدربين فعالة، وتتساوى الفرص للعاملين في التحاقهم بالدورات التدريبية بعد تنفيذها بما يمكن من الاستفادة من البرامج التدريبية ومدى فاعلية البرامج التدريبية وذلك من خلال تقييم العملية التدريبية.

كما توصل العابد (2004) في دراسته إلى أن تدريب القيادات الإدارية في المستويين الإشرافي في الإدارة الوسطي والقيادي الإداري في مستوى الإدارة العليا، بالشركة موضوع الدراسة، مازال محدوداً وغير حائز على اهتمام هذه الشركة، وأيضاً عدم معرفة القيادات الإدارية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية. وأكدت دراسة مسعودة (2004) بأن عدم وضع برامج زمنية للتدريب بما يتلاءم مع طبيعة التدريب والمتدربين وأوقات العمل، وإن تحديد الإحتياجات التدريبية يتم إتمادها على السياسة العامة للشركة وخططها المستقبلية بشكل أساسي، إلا أنها لا تستند على مؤشرات الأداء، ومؤشرات الإنتاج، ومؤشرات التكلفة.

دراسة أجريت من قبل أبوقفة (2003) وبين بوجود الوعي الكافي لأهمية التدريب كونه نشاط مهم وجاد، وأنه يساهم في تغيير الاتجاهات السلوكية إيجابياً بهدف رفع مستوى الأداء وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب الوصول إليه. وأيضاً استنتج أبوقفة أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لم تقم على أساس علمي دقيق مما أدى إلى عدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، كما وأن أسلوب العلاقات الشخصية عند الترشيح لدورات خارج الدولة، وأسلوب الأولوية والترتيب (الأسلوب التقليدي) هما المتبعان، ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار بالأسلوب العلمي السليم حسب إحتياجات العمل الفعلية إلا في أضيق

تفتقر إلى العناصر البشرية المتخصصة في مجالات التدريب. أما فيما يتعلق بهذه الدراسة: أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تقوم على أساس علمي من أجل تحقيق عملية التدريب لأهدافها المنشودة والتأكيد على أهمية تحديدها لأنها هي المدخل الأساسي لنجاح العملية التدريبية برمتها .

أوضح الرفاعي (2000) أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة الاستمرار في إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، ورصد الميزانيات الضرورية، وكذلك بين في دراسته أهمية الأخذ بعين الاعتبار مجال اختيار الدورات التدريبية، ومجال اختيار المتدربين، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها على أكمل وجه، كما ولهذه الدراسة علاقة بالدراسة الحالية في أنها تؤكد على أهمية اختيار الدورات التدريبية والمتدربين في التخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها. وجاءت دراسة آل بشر (2003) والتي أوضحت بروز قلة الخبرة لدى المديرين والقائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية. كما تبين عدم وجود تخطيط علمي لعملية اختيار العاملين لترشيح للدورات التدريبية، والإعتماد على آراء شخصية في اختيار المرشحين. حيث أوصت دراسة آل بشر بضرورة عمل البرامج التدريبية لكونها فعالة بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين في المنظمة، والعمل على تطوير استراتيجية مبنية على أسس علمية في عملية ترشيح المتدربين، وإيجاد برامج تدريبية تتناسب مع الحاجات التدريبية. وتتعلق دراسة سابق بالدراسة الحالية في أن كلاهما تؤكد على ضرورة تناسب البرامج التدريبية وإنسجامها مع الحاجات التدريبية للمتدربين العاملين وضرورة المصادقية في ترشيح المتدربين على أسس ومعايير محددة وواضحة.

في حين وجدت دراسة محمد البقمي (1998) أن إرتفاع درجة أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية الفنية، والإنسانية، والإدارية لجميع المستويات القيادية ، مع التفاوت النسبي لدرجة أهمية بعض المهارات تبعاً لإختلاف المستوى القيادي. كما وأوصت دراسة الزعبي (1991) بضرورة عقد البرامج

مشاهدة من أجل الكشف عن الإحتياجات التدريبية لكافة الإداريين في الجامعات، والعمل على تلبيتها من خلال البرامج التدريبية المناسبة، وإعادة النظر في أسس التعيين والترقية لوظيفة المدير ورئيس القسم، والتركيز على البرامج التدريبية التي تعقد داخل الجامعات لما تحققه من فائدة كبيرة بتكلفة مادية قليلة ومناسبة لظروف العمل. كما ولدراسة الزعبي علاقة بهذه الدراسة في التأكيد على أن البرامج التدريبية التي تعقد في الجامعة وتحقق الاستفادة منها وتحقق الإضافة التي يمكن أن يتحصل عليها الأفراد العاملين من ناحية والجامعة من ناحية أخرى وتحقيق الإنسجام بين أهداف الجامعة والأهداف التي يرمي إليها الموظف.

أجريت دراسة مخامرة (1991) والتي بينت أن العوامل الشخصية تؤثر على من يشترك في التدريب سواء من حيث رغبة المتدرب أو ترشيح الرئيس المباشر للمتدرب، وأن للتدريب دوراً مهماً وإيجابياً في إنجاز العامل وسلوكه في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسة فاعلية التدريب وذلك بدراسة عينة من المتدربين لمعرفة آرائهم بطرق التدريب المختلفة وأثر التدريب على سلوكهم وإنجازهم وأن تتضمن الدراسة مجموعتين أحدهما خاضعة للتدريب والأخرى غير خاضعة للتدريب، وبالتالي قياس أداء كل منهما، ومعرفة آراء المتدربين في تأثير التدريب على أدائهم وإنجازهم. ولدراسة مخامرة علاقة وثيقة بالدراسة الحالية التي تعتبر تقييم برامج التدريب إحدى مرتكزاتها الرئيسية وذلك من خلال دراسة قياس أداء المتدربين ومعرفة آرائهم في تأثير التدريب على أدائهم وإنجازهم. دراسة شبينان (1990) والتي بينت أنه لا تعتبر الإحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية حيث أكدت (37%) فقط هذه الجهات الحكومية إحتياجاتها فعلية.

وفي نفس السياق دراسة أجراها دني ستيف (2010) والتي بينت أن إدخال التحسينات اللازمة التي أوصى بها الفريق وزيادة في الإنتاجية من (56%) في المئة أحدث التغييرات التشغيلية والثقافية إضافية مما يؤدي إلى زيادة (56%) في الإنتاجية. كانت ردود فعل إيجابية وردت من أولئك الذين يحضرون الدورة. كما وأشار دراسة Nongtdu (2012) حول الإحتياجات التدريبية لموظفي الزراعة في بعض المجالات

الزراعية، وأمراض النبات، ونيماطولوجي والبستنة. وقد أظهرت النتائج حول الارتباط ومتغيرات الدراسه (السن، مدة الخدمة، والأداء الوظيفي والتدريب)، التعرض كان علاقة سلبية وكبيرة مع الإحتياجات التدريبية. وهكذا، متغيرات مثل العمر، يمكن النظر في مدة الخدمة والأداء الوظيفي والتدريب . أثناء إجراء التدريب هذه المتغيرات كان ارتباط هام مع الإحتياجات التدريبية للمحبيين. الإحتياجات التدريبية للموظفي تتغير عبر الزمن، الإحتياجات التدريبية وينبغي أيضا إجراء تقييم على أساس منتظم والمجالات الهامة التي ينبغي النظر في إحتياجات الأفراد والتخطيط للتدريب للموظفي. وبالتالي، ينبغي أن يكون اتخاذ التدابير المناسبة من قبل الإدارة والمؤسسات التدريبية الأخرى في معالجة شكاواهم.

2.5.1 الإطار النظري للإحتياجات التدريبية

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، ولهذا السبب يتم تطوير وتنمية الكفاءات البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى تحقيق مستوي عال من الإشباع لحاجات وطموحات الأفراد، حيث يشعر الفرد بحاجته للتدريب وهذا يدل على التعلم لتغير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة والفاعلية، ومن هنا يأتي لفظ إحتياج يتضمن وجود نقص في مجال معين ولفظ تدريب يتضمن امكانية استكمال هذا النقص عن طريق إجراءات منظمه، ومن هنا فنحن نستخدم مفهوم الإحتياجات التدريبية حينما نسعي لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص وقصور مطلوب مواجهته بواسطة التدريب فيبرز إلى الدهن المجالات التي يبدو فيها الإحتياج إلى تدريب محدده (العزاوي؛ جواد 2010). أما Tao (2006) فأشار إلى ان الإحتياجات التدريبية هي الفجوة بين مجموعة من الظروف الحالية، ومجموعة من الظروف المرغوبة المتغيرة (المعارف، المهارات، الاتجاهات اداء، مواقف، اتجاهات)، وأضاف أبو شيخة (2010) بأن الإحتياجات التدريبية تعكس وجود مشكله ماء في المنظمة ووجود هذه المشكله يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد تحديدها والعمل على اشباعها.

أما درة والصباغ (2008) فعرف الحاجة التدريبية على إنها وجود تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في جميع النواحي، فالإحتياجات التدريبية هو الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل أي شيء أن يتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الإحتياج التدريبي وأن نحللها لمعرفة التدريب المطلوب (Watkins and Kaufman، 1996).

حيث أن الإحتياج التدريبي هو الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المنشود، ومع ذلك نجد العديد من المؤسسات تعتمد في تحديد إحتياجاتها التدريبية على قدرة المديرين في تحديد الإحتياجات أو وفق متطلبات الوظيفة دون أدنى اهتمام بمستوى الأداء (خير، 2010).

وقبل البدء بتنفيذ برنامج تدريبي جديد أو توسيع برنامج موجود أصلا من المفضل أن تقوم المؤسسة بوضع تقييم لإحتياجات البرنامج الجديد، والبرنامج الذي تنفذه، ومن الضروري أيضا جمع إحتياجات التقييم من أجل الحصول على تمويل البرنامج، والحاجة هي الفجوة بين التيار المطلوب (النتائج)، أو الفجوة في النتائج بين "ما هو" وبين "ما ينبغي أن يكون" كوفمان (Kaufman، 1994).

ويمكن أن يتم التحليل من خلال التعرف على خصائص الوظيفة ومتطلبات الوظيفة، وعند اكتمال عملية تقدير الإحتياجات على النحو التالي (تأهيل الموظف للوظيفة، تفصيل الوظيفة على الموظف، معرفة مستوى الإحتياج) بذلك نتعرف على الإحتياجات التدريبية بحيث يمكن أن تكون على مستوي التنظيمي، ويقصد بها مظاهر لنقص أو قصور في عمل أي منظمه، وبالتالي يصبح هنالك إحتياج للتدريب لسد هذا النقص، ويمكن إن يكون إحتياج على المستوي الوظيفي ويقصد به مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة أو إحتياج على المستوي الفردي، ويتطلب ذلك تحديد الافراد الذين يحتاجون التدريب ولديهم نقص في معارف أو مهارات محددة دون غيرهم، ويمكن أن نعبر عن

- عدد العاملين غير محتاجين للتدريب، ويمكن إن نعبر عن الإحتياجات التدريبية: المعارف والمهارات اللازمة للأداء العمل بكفاءة مطلوبة - المعارف والمهارات الموجودة بالفعل لدى العاملين. ومن هنا نري أن نصنف الفجوات في نتائج ومجموعات وهي:

1. "النتائج" التي تتطابق على مستوى النتائج المتصلة بالمؤسسة.
2. "المخرجات" والتي تتطابق مع "المستوى الكلي للنتائج" (المتصلة بما تقدم المنظمة من خدمات خارجيه).
3. "المنتجات" والتي تتطابق مع "على المستوى الجزئي للنتائج" المتعلقة أفراد أو مجموعات صغيرة والمهارات الموجودة بالفعل لدي العاملين (Watkins and Kaufman, 1996).

ومن خلال العرض السابق للمفهوم الإحتياجات التدريبية، يضع الباحث مفهوما للإحتياجات التدريبية باعتباره الاسلوب العلمي لقياس المسافة بين المستوي الذي عليه الفرد قبل بدء التدريب والمستوي الذي يأمل الوصول إليه، فالإحتياجات التدريبية هو الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل أي شيء أن يتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الإحتياج التدريبي، وأن نجعلها لمعرفة التدريب المطلوب.

2.5.1.1 مفهوم الإحتياجات التدريبية

هنالك عدة تعاريف لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية ودورها في صناعة التدريب ودعائم العملية التدريبية، وتنمية الموارد البشرية منذ القدم، ومن بين التعريفات تعريف توفيق (1994) الإحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية فالهدف النهائي لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية: (توفيق،

المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء، وأن الحاجة للتدريب قد تنشأ نتيجة عده أسباب، ويرى كل من (بويديل، 1970، Gilbert، 1976) ان الإحتياجات التدريبية تشير إلى نقص أو ضعف في الأداء يمكن علاجها بالتدريب المنظم.

تحديد الإحتياجات التدريبية يتضمن جمع البيانات عن كل من الوضع الحالي داخل المنظمة ومتطلباتها الفعلية، وهناك عدد من الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لهذا الغرض مثل تحليل المصدر الرئيسي، والمقابلات، الاستبيانات المنظمة، والملاحظات المباشرة، ويمكن أن تكون الإحتياجات التدريبية من مجموعة كبيرة ومتنوعة تبعا لطبيعة العمل الذي يتعين القيام به، والناس الذين لديهم الأداء الوظيفي. هناك ثلاثة مدخلات والتي تلعب دورا هاما في تحديد الإحتياجات التدريبية (تحليل العمل، الوصف الوظيفي، مواصفات الوظيفة) (Kumar 2014).

حيث أن الإحتياج التدريبي هو الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المنشود، ومع ذلك نجد العديد من المؤسسات تعتمد في تحديد إحتياجاتها التدريبية على قدرة المديرين في تحديد الإحتياجات أو وفق متطلبات الوظيفة دون أدنى اهتمام بمستوى الأداء. (خير 2010) وتعرف الإحتياجات التدريبية بأنها ما هي إلا مواطن الضعف والنقص الموجود أو المتوقع وجودها والتي يمكن استكمالها عن طريق التدريب أو هي مجموعة من المشكلات التي يمكن أن تتغلب عليها عن طريق التدريب (Kirkpatrick 2006، and Kirkpatrick).

الإحتياجات التدريبية هي نوع من الحاجة إلى التحسين إلى اداء الاتساق الذي يمكن تلبية بواسطة التدريب المنظم، في حين إن البرامج التدريبية عندما تكون فعالة، يجب أن تلي إحتياجات المتدربين، وبالتالي فإن تحديد الإحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى والمرحلة الأساسية في إدارة التدريب ومن الشائع لتحديد الحاجة التدريبية والفجوة التي تحدث بين الإحتياجات المحددة لعمل معين والقدرة الحالية شاغل الوظيفة. وقال

أرمسترونغ أن جميع الإجراءات التعلم والتدريب يجب أن تكون مسنة على فهم ما يجب القيام به ولماذا يجب

القيام به، وبالتالي تنفيذ منهجية تحديد الإحتياجات هو خطوة افتتاح الحرجة لتصميم التدريب، ويمكن أن تؤثر بالتأكيد على أهمية كاملة من برامج التدريب وهو الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المنشود، ومع ذلك نجد العديد من المؤسسات تعتمد في تحديد إحتياجاتها التدريبية على قدرة المديرين في تحديد الإحتياجات أو وفق متطلبات الوظيفة دون أدنى اهتمام بمستوى الأداء (Armstrong، 2003). ويضع الباحث عدة تعريفات توضح مفهوم الإحتياجات التدريبية من خلال سرد المفاهيم والتعريفات السابقة للإحتياجات التدريبية:

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة، فنية أو سلوكية، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو سلوكية حاليه أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محده يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات أو التوسعات أو عمليات التطوير أو بعض المشكلات غير متوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب اعدادا وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.
- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي فتحدد الإحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودورة في الوصول إلى وضع افضل .
- كل الإجراءات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب يجب أن تكون مبنية على تحديد الإحتياجات التدريبية.

2.5.1.2 طرق ووسائل تحديد الإحتياجات التدريبية

هناك عدة طرق ينبغي على مخطط التدريب أو المسؤولين في المؤسسة أتباعه حتى يكون تحديد

الإحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق، هي:

أولاً: تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع وجميع الأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد الموقع داخل التنظيم الإداري، والتي يعد التدريب أمراً ضرورياً فيها، والهدف الرئيس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة التدريبية في المنظمة وتحديد نوع التدريب المطلوب الذي يلزمها (ياغي، 1993). ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم:

1. تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن طريق وحدات للتأثير المرغوب أنجازها في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة (Mowitz، 1973).
2. تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها، ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها .
3. تحليل القوانين واللوائح النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها (عبدالوهاب، 1981).

4. دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب

الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة، وكل ذلك يتم من اجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمؤسسة، ونوع التدريب المطلوب، وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم (عبدالوهاب، 1981).

5. **تحليل معدلات الكفاءة:** يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية (ياغي، 1993).

6. **تحليل المناخ التنظيمي:** لقد أكد كل من ماجي وتايلر (Maggie and Tyler 1994) أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الإحتياجات التدريبية. ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم، فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة (Thayer، 1964). وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

7. **تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة:** حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمؤسسة، والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والتطور والتغيير. (ياغي، 1993) من ناحية أخرى، ومن ثم

أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي :

- أ- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها من وقت لآخر.
- ب- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات ونشاطات جديدة ومتطورة .
- ج- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.

ثانياً: تحليل العمليات

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة، وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها وإحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات الضرورية لأدائه (BrownJudith ، 2002).

والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات، ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف، ويتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف، وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لا دائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة، وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب (ياغي، 1993).

أ- وصف الوظائف والأعمال.

ب- إعادة التنظيم.

ج- معدلات الأداء.

وصف الوظائف والأعمال: وأفضل طريقة هي تلك التي اعتمدها (Gerard Tavernier ،1999) تتضمن

المراحل الأربعة التالية:

1. **وصف الوظائف:** إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها

وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة،

حيث أن عدم وضوح الوصف الوظيفي يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الإحتياجات التدريبية، ونموذج

وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية: (اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة،

الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية، والبشرية وحدود السلطة).

2. **مواصفات الوظائف:** في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد

ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة

نفسها بغض النظر على شاغلها، والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف

والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي أغلب الأحيان تكون مهمة

تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدتها بناء على امتحانات

خاصة تعقد لهذا الغرض.

3. **دليل النتائج:** من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج ذات الإثر البالغ في زيادة

الإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول أن (20 %) من الجهد المبذول تؤدي إلى (80 %) من النتائج، وهذا

يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة

الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي

تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية.

4. **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها <https://asmr.arabic.com>

أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث يتطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي يطمح لتحقيقها في السنة التالية- . يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية أهداف، كما أن ثلاثة أو أربعة قد تفي بالغرض، وبعض هذه الأهداف قد تكون قصيرة المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه خلال فترة طويلة.

وتحديد الأهداف ذا صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة، وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الظروف والإختلافات بين الإنجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب (عليوة، 2001).

إعادة التنظيم: من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه، تتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجهاً ثانياً لنفس عملية التنظيم وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التي تواجهها.

ومن خلال الدراسات التي تجري لإعادة التنظيم، والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتأكد من كفاءته، يمكن معرفة الإحتياجات التدريبية، وهذا التغيير يتناول في العادة أحد أو بعض العناصر الثلاثة التالية:

1 . تغيير طرق وأساليب العمل من وقت لآخر.

2. تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.

3 . تغيير الآلات المستعملة في العمل.

معدلات الأداء: ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، ويعرف أيضاً بأنه وسيلة لاقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة

اللازم لإنتاج حجم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة. وتحدد الإشكال التي توضح فيها المعدلات كآلاتي:

أ- معدلات زمنية: وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين.

ب- معدلات كمية: وتتناول عدد وحدات العمل اللازم لإنجازها في فترة زمنية محددة.

ج- معدلات نوعية: وتعتبر عن مستوى الجودة اللازمة لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي

د- حدث في الأداء.

هـ- معدلات خاصة: وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص.

هذا ونشير إلى أن هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة (عيسى، 2006).

ثالثاً: تحليل الأفراد (شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الدوافع، وذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغيّر دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به. ويمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتي: (عيسى، 2006)

1. آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم: حيث تعتبر هذه الآراء من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الإحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيههم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها، غير أنه لكي تكون آراء الرؤساء مصدراً موضوعياً من

والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية، وطبيعية (كامل بربر، 2002).

2. آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل: يعتبر العامل نفسه إلى حد ما أقدر الأفراد على معرفه قدراته ومهارته التي يكتسبها.

3. تحديد التدريب اللازم له لكي يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة.

4. عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤولي التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء التي يمكن علاجها بالتدريب .

5. مؤشرات أداء للأفراد: إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الإحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات ما يلي

6. معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدره.

7. معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

8. معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

9. معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها.

10. تطبيق العقوبات الواقعة على الأفراد ومعرفة أسبابها

11. الشكاوي والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم.

12. تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء.

13. معدلات التعارض وأسبابه

14. تحليل نمط السلوك: يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو

لمجموعة أفراد، كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل، وتعمد الإضرار بالعمل وأدواته، وعدم الشعور بالمسؤولية،

السلوك عن طريق التدريب إشارة الآراء: يعتبر بعض الأخصائيين في التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا في تحديد الإحتياجات التدريبية وخاصة تلك الإحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد وإجراء مثل هذه الطريقة تعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية:

15. دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذي يقوم به كل منهم للاجتماع في مكان معين.

16. القيام بكتابة سؤال على سبورة مثلا له طابع عام تتم صياغته بجملة تبدأ بعبارة كيف يطلب من أفراد المجموعة في جلسة عصف ذهني للتعبير عن الآراء التي ترد إلى خواطرهم.

17. على أنها ردود لهذا السؤال، على أن يجري تدوين هذه الإجابات على السبورة حال نطقها دون إبداء رأي بشأنها ودون إجراء أي جدولة معينة لها.

18. عند الانتهاء من الوقت المحدد لإبداء الآراء المختلفة) الأجوبة (تفحص هذه الإجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التي تستدعي توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هي في الواقع الإحتياجات التدريبية (عليوة، 2001).

ومن هنا يؤكد الباحث أن تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة بالضرورة، فالمشكلات قائمة دائماً كلما سعت المنظمة إلى التقدم والتطوير والإحتياجات الفردية والتنظيمية تتغير باستمرار وتتأثر بانعكاسات التقدم والتطور، لذلك يكون من الضروري الاستمرار في حصر واختيار الإحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والإحتياجات الفعلية.

2.5.1.3 أهمية وفوائد تحديد الإحتياجات التدريبية

هناك حقيقة ثابتة يسلم بها معظم الباحثين والممارسين في مجال التدريب مفادها، ان فعالية تخطيط وتصميم وتقييم البرامج التدريبي يعتمد اساسا على فعالية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث يترتب عليها

تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة واهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد العاملين في المنظمات (ياغي، 1988).

تتكون الإحتياجات التدريبية من عدة مدخلات وهي: المعلومات المتوفرة والاحصاءات عن الخبرات والمؤهلات والمعلومات والمهارات والإتجاهات. أما عملياتها فهي: تحليل المنظمة والوظيفة والفرد من خلال وسائل عديدة مثل المقابلات والملاحظات وغيرها وتمثل مخرجاتها في نواحي القصور والضعف والمشكلات والأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب أما أهدافها فهي توفير بيانات عن موقف الأفراد ومايلكون من معلومات ومهارات وغيرها، ويكن استخلاص وحصر أهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال الدراسات والكتابات السابقة فيمايلي:-

- أ- تعد الأساس الذي يقوم عليه أى نشاط تدريبي.
- ب- تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الإتجاه الصحيح.
- ج- تعتبر عامل هام في رفع كفاءة العاملين في أدائهم لوظائفهم.
- د- تسعى إلى تلبية وسد إحتياجات الفرد والمنظمة.
- هـ- تكشف عن التغيرات المطلوبة في المعلومات أو المهارات أو الإتجاهات.
- و- تهدف إلى وضع خطط تدريبية ملائمة للإحتياجات التدريبية الفعلية.
- ز- توفر الوقت والجهد والاموال المخصصة للتدريب.

جملة فوائد منها: (الطراونه، 2011)

1. يؤدي تحديد الإحتياجات بطريقة علمية إلى الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها.

العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين.

3. تمكين الأفراد من تلافي القصور في أدائهم والوصول إلى مستوى الإتقان المطلوب، واطاحة الفرصة

للعاملين بالمشاركة وابداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم.

4. تعتبر فرصة للرؤساء والمشرفين للتعرف على ومتابعة مستوى أداء العاملين لديهم، وتحديد مشكلات

الأداء وتشخيص الإحتياجات التدريبية المناسبة.

5. تعتبر الخطوة الأولى في التخطيط للتدريب من قبل الإدارات المختلفة. ويتم ذلك من خلال مقارنة

واجبات ومهام الوظيفة بمؤهلات الموظف والتأكد من مدى توفر مهاراته المطلوبة للعمل . وعليه يتم

تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

6. أن التحديد العلمي للإحتياجات يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات

البرامج التدريبية التي صممت على ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية.

7. تحديد الإحتياجات التدريبية يرشد اتخاذ القرارات التدريبية سواء في إدارات شؤون الموظفين أو في

الإدارات التدريبية أو في معاهد ومراكز التدريب (الكبيسي، 2010).

ويؤكد الكبيسي (2010) أن الفوائد من تحديد الإحتياجات يمكن أن تتحقق إذا اتبعت الاسس في تحديد

الإحتياجات التدريبية:

أ- فرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.

ب- اتباع المرشد أو المسؤولين في عملية تصميم البرامج التدريبية.

ج- تشكل دليلا لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع المفردات واختيار الطرائق والتقنيات.

د- تحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية.

هـ- الدليل لتقوم البرامج التدريبية (الطراونة، 2011).

2.5.1.4 مؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب

تعتبر هذه العملية من ادق عمليات تحديد إحتياجات التدريب، ففيها يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، بمعنى أنه إذا اتضح لنا ان هناك قصور في جانب من جوانب اداء العاملين بسبب انخفاض معدل انتاجية (مؤشر انخفاض الانتاجية) هل يمكن معالجة هذا القصور في الاداء عن طريق التدريب أم ان انخفاض انتاجية العامل في هذا المثال-يرجع إلى عوامل اخرى لا يستطيع التدريب معالجتها، فقد ذكر السلمي (1985) أن من المؤشرات التي تدل على حاجة الأفراد لتدريب مايلي:

- أ. ادخال تكنولوجيا وأساليب عمل جديدة.
- ب. شكوى الجمهور من الخدمة وانخفاض جودة المنتج.
- ج. انخفاض مستوى الأداء عن الحد المطلوب .
- د. صدور قوانين ولوائح تنظيمية جديدة.
- هـ. كثرة الغياب والتأخير والخلافات والجزاءات الموقعة على الأفراد.
- و. تعيين أفراد جدد للعمل.
- ز. اعداد أفراد للترقى وتولى مناصب قيادية أعلى.

وبالتالي يجب التعرف على جوانب الأداء التي يشوبها قصور

1. العامل الذى يملك القدرات اللازمة له، أي ان القصور في اداء العامل، لا يرجع إلى قصور في قدراته والتي يمكن تنميتها عن طريق التدريب، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب وينبغي توجيه البحث عن اسباب هذا القصور نحو الجوانب (الدافعية للعامل، ظروف العمل، العوامل الخارجية، المزايا الممنوحة غير كافية) فأن تدريب العامل لن يكون له تأثير يذكر، لان القصور في إدائه راجع إلى عوامل لا يستطيع

2. العامل لا يملك القدرات أو المهارات أو المعلومات اللازمة، كما لا يملك الاستعداد التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات في هذه الحالة، لا يمكن علاج الامر بتدريب الفرد حيث لا يملك الرغبة والاستعداد اللازم لذلك، وأي اموال تنفقها المنظمة في سبيل تدريبية سيذهب هباء، والبديل الوحيد المتاح امام الإدارة هو الاستغناء عن العامل.

3. العامل لا يملك القدرات اللازمة له ولكنه يملك الرغبة والاستعداد التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون جدى من التدريب، ولكن هذا لا يعني ان تقوم المؤسسة فورا بتدريب العامل، ولكن عليها أن تتأكد والتحقق من أمرين قبل وضع العامل فعلا في برنامج تدريبي.

أ- هو مدي رغبة العامل في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته فهذه الرغبة لا يجب ان تفرض على العاملين ويتم قياس هذه الرغبة في معرفة إثارة دوافع الفرد للتدريب ومعرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب.

ب- مقارنة العائد المتحقق من الزيادة في انتاجية العامل والتي يمكن ارجعها إلى التدريب، لان الرغبة في تحسين انتاجية العامل لا يجب النظر اليها من فراغ، فالتدريب له مصاريف ومكاسب متحققة عنه تفوق التكاليف التي تتخيلها المنظمة وصرف على التدريب دون جدى، وبالنظر إلى التدريب على أنه وسيلة لرفع انتاجية العامل، بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، أي وسيلة لإستثمار العنصر البشري والعائد المتوقع منه (سلمان واخرون، 2003).

2.5.1.5 أسباب تحديد الإحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي عملية بحث واستقصاء علمي، يتطلب إتباع منهجية علمية ومعلومات صادقة ومتجددة، ويتم تحديد الإحتياجات التدريبية للأسباب التالية:

- تمثل تقدير لقيمة الانسان وإحتياجاته التدريبية المتحددة.

- تمثل وسيلة لممارسة الديمقراطية والعدالة والمساواة بين الموظفين.
- تهيئة الأساس والبناء السليم لعملية برامج تدريبية ناجحة.
- تمثل مظهر من مظاهر التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي والإداري.
- التركيز على تحقيق الأداء الأفضل وتنفيذ أهداف تدريبية دقيقة.
- تحديد الفئات المستهدفة من العملية التدريبية.
- مواجهة المتغيرات المتجددة على بيئة العمل (الزعاقبي. 2013).

أولاً: أساليب ومصادر تحديد الإحتياجات التدريبية:

تشير أدبيات تحديد الإحتياجات التدريبية إلى العديد من المصادر التي يتم من خلالها تحديد الإحتياجات التدريبية. فيرى هلال (2003) أن مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية تشمل ري الرئيس المباشر في أداء مرؤوسيه، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل الوظيفة وإذا وجد أن معارفه أو مهاراته أو قدراته أقل من متطلبات الوظيفة يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب، ومن المصادر الملاحظة أثناء تأدية العمل، والتقارير الفنية لمراقبة الأداء، وراء المشرفين على العمال، ومن أهم المصادر ري الموظفين من خلال مقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين ومؤشرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي(هلال، 2003).

واستعرض العزاوي (2006) نماذج حديثة لتحديد الإحتياجات التدريبية منها نموذج، بيتر بايب، روبرت ميحر والذي يقوم على طرح أسئلة بقصد تحليل أداء الأفراد ومن خلال الإجابة على الأسئلة يتم تحديد الإحتياجات التدريبية، وعرض نموذج دوجان ليرد والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الإحتياجات التدريبية.

الذي يقوم على تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة ومعوقات

الأداء بحيث يحدد مشكلات الأداء وأسباب هذه المشكلات: ضعف الروح المعنوية، تعقيد الإجراءات، وعدم مناسبة الأجهزة والمعدات، وبعدها يتم فرز المشكلات وتحديد الإحتياجات التي لا تعالج بالتدريب (العزاوي، 2006).

ويرى الشاعر (2005) أن تحديد الإحتياجات التدريبية يجب أن يتم من خلال نموذج مقترح لتحليل عناصر الإحتياجات التدريبية. ويشمل النموذج تحليل الأنظمة ويتفرع عنها تحليل الوظيفة وتحليل الواجب وتحليل المهمة وتحليل العناصر. وفي مجال تحليل الأفراد يتم تحليل الخبرات السابقة وتحليل الاتجاهات وتحليل القدرات وقدرة المتدرب على أداء متطلبات البرنامج التدريبي من حيث اللياقة البدنية (الشاعر، 2005). ويوضح الكبيسي (2010) عدد من أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، شملت تحديد الإحتياجات التدريبية:

1. وفقا للمشكلات.
2. وفقا لرغبات العاملين.
3. وفقا للمهام والوظائف.
4. وفقا لمتغيرات البيئة.
5. وفقا للمجالات التالية (المعرفة، والمهارة، والسلوك).
6. وفقا لتحليل النظم.

ويطرح نموذجا تكامليا جمع فيه بين متغيرات الاستراتيجيات، والأهداف، والنشاطات والمؤشرات، والمشكلات، والتقنيات وتعميم هذا النموذج على المستويات الأربعة وهي: الأفراد، والجماعات والمنظمات والمجتمعات (الكبيسي، 2010).

ويرى توفيق (2006) أن هناك العديد من الأساليب لتحديد الإحتياجات التدريبية ضمن كل منهج من

والكفاءة ومسح الإحتياجات التدريبية، وكذلك العديد من الأساليب لتحديد الإحتياجات التدريبية، بما في ذلك: (Kirkpatrick and Kirkpatrick ، 2006).

1. طلب الموافقة من الأفراد على المشاركة في تحديد الإحتياجات التدريبية.
 2. التعاون بين المشرفين والموظفين على الاولويات في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية .
 3. مناقشة وعقد حوار مع الناس الذين هم على دراية بالعمل وبأي الطرق يتم إنجازها، مثل (العملاء والزملاء والمرؤوسين).
 4. اختبار المشاركين من حيث القدرات والمهارات الذين يمتلكونها.
 5. تحليل تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتقديم النتيجة إلى رؤس الوحدة .
- ويتفق الطعاني (2009) مع العديد من الدراسات التي تم رصدها حول طرائق ومصادر تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تضم تحليل المنظمة وتحليل المهمات وتحليل خصائص الأفراد. ويكاد يكون هناك إجماع بين الكتاب حول مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية بأنها تشمل تحليل النظم وتحليل العمل وتحليل الأفراد وتحليل الأداء، ويرى عليوة (2001) العناصر التالية:

1. دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة.
2. دراسة كيفية تطوير المنظمة تاريخيا.
3. تحليل الهيكل التنظيمي.
4. تحليل القوى العاملة في المنظمة.
5. دراسة وتحليل التكاليف للعمالة ونسبة الفاقد ومعدل الانتفاع من الآلات والمعدات.
6. تحليل مؤشرات الإنتاجية الجزئية والكلية .

ويشمل تحليل العمل تحليل الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وإعادة التنظيم، ومعدلات الأداء

ومؤشرات الأداء ومعدلات الغياب والإصابات والشكاوى، والأداء والتقارير السرية للعاملين (عليوة، 2001) ويرى الخياط (1998) اقترح نموذج مختلفا حيث يسمح هذا النموذج لا دارج مختلف تقنيات جمع المعلومات وتشتمل على النقاط التالية:

أ. التخطيط للتخطيط.

ب. جمع البيانات.

ج. تطوير طريقة حديثة لجمع المعلومات.

د. التنفيذ.

هـ. تحليل البيانات وضع الخطة.

و. التقييم والتغذية الراجعة.

ومن صعوبة هذا النموذج يستغرق وقت طويلا جدا عند تنفيذه. وعمل ناصر (1995) على استعراض عدد من مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية، وهي:

1. المتدرب: لأنه الشخص الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
2. الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد إحتياجاته التدريبية.
3. اختصاصي التدريب: الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه.
4. الخبير المتخصص أو المستشار: الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريسية أو استشارية.
5. الإدارة العليا: بحكم إشرافها العام على المتدرب وجود التقارير الدورية لديها في العمل.

أن استعراض النماذج يعتمد على طرح أسئلة يتم الإجابة عليها وبعدها يتم تحديد الإحتياجات التدريبية، أو يتم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف أو تطوير نموذج يجمع بين الاستراتيجيات والأهداف والمشكلات والتقنيات والمؤشرات على مستويات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع. ويرى الباحث

الذين رصدت مساهماتهم بأن هناك توافق كبير حول مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية من حيث آراء الرؤساء وآراء المرؤوسين ورغبتهم، وتحليل الوصف الوظيفة والمواصفات الوظيفية، ودراسة المؤشرات المتوفرة حول أداء العاملين، ويتم ذلك من خلال تحليل المنظمة، وتحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تدريب، وتحليل العمل الذي يحدد الموضوعات المطلوب، وتحليل الفرد الذي يحدد حاجته للتدريب.

ثانياً: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الإحتياجات التدريبية. ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الإحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها، وفيما يلي حصراً للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات كما اتفق عليها كلاً من أبو شيخه (1998)، وبرعي (1965)، والقبلان (1990).

1. **المقابلة:** وهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على حاجاتهم التدريبية.

2. **الاستبانة:** من أكثر طرق جمع المعلومات استخداماً وهو عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية.

3. **الاختبارات:** وقد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصول إلى الإحتياجات التدريبية للعاملين.

4. **تحليل المشكلات:** تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي لمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها.

5. **تقويم الأداء:** ويعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما

تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، وهو يقدم معلومات دقيقة عن واجبات

ومسئوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها ولكنه يستنفذ وقتًا طويلاً.

6. **دراسة التقارير والسجلات:** تبين دراسة هذه الدراسة نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

وقد بدأت تظهر أهمية الإحتياجات التدريبية سواء للأفراد أو المنظمات وتعتبر الخطوة الأولى والأساسية لنجاح البرنامج التدريبي، والاستفادة منه، وهذا ما تحاول بعض جهات العمل على الالتزام بتحديد الإحتياجات التدريبية، من حيث توفير البرامج التدريبية المناسبة للعمل في المؤسسات والمنظمات (الجميلي، 2012).

ثالثاً: معايير تحديد الإحتياجات التدريبية

مع توافر العدد الكبير من طرق تحديد الإحتياجات التدريبية أصبح من الصعوبة بمكان على مسؤول التدريب تحديد أي طريقة من هذه الطرق ويعتبره الأنسب للاستخدام، ولاشك أن أفضل طريقة لتحديد الإحتياجات التدريبية هو مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها معرفة الأهمية النسبية لكل طريقة على ضوءها يتم اختيار الاسلوب المناسب لتحديد الإحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والوظيفة والموظف، وتشمل في الآتي:

1. **المشاركة:** مشاركة كل الاعضاء المسؤولين في تحديد الإحتياجات التدريبية.
2. **الكفاءة:** إمكانية استخدام عدة طرق أثناء وقت العمل في المنظمة.
3. **الملكية:** تصميم الإجراء الذي تستخدمه بطريقة تجعل الموظف يشعر بان المشكلات التي تم تحديدها تمثل مساهمته ومحور اهتمامه.
4. **وضوح المفاهيم:** إذ يصمم الإجراء المستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية، بحيث يكون سهل الفهم للعاملين والمدراء، ويمددهم بالشعور بالمشاركة.
5. **التفرقة بين المشكلات** حسب طبيعتها ووضع الحلول المناسبة لها.

6. الانطباعات الوجدانية: أن يتمخض الاجراء عن استشفاف مشاعر العاملين تجاه المنظمة ومشكلاتها.
7. مشاركة العاملين: توجد حاجة مشروعة لسبب اختيارهم للتدريب (الجربوع، 2010).
8. مشاركة الإدارة: عدم استبعاد المشرفين عن تحليل الإحتياجات التدريبية وهذا بدوره يتوقع يعطي الحماس بمساندهم للبرنامج التدريبي التي يتم تنفيذه داخل المؤسسة.
9. الوقت المطلوب: يعتبر الوقت المطلوب المخصص لجمع البيانات وتحليلها قبل إعداد تقرير بالإحتياجات التدريبية مهم جدا وذات الأولوية.
10. التكاليف: فحص التكاليف المخصصة بدقة عند تحديد الإحتياجات التدريبية ومعرفة العائد منه.
11. الملائمة وتوفير بيانات كمية: نعني المسؤولين في المنظمة بتقديم تبرير منطقي لنفقات التي تتم على التدريب من وقت لآخر، حيث تفشل الطلبات العاطفية التي تعتمد على تقديرات غير موضوعية للإحتياجات التدريبية في إقناع المديرين بوجود إحتياجات تدريبية فعلية مهمة، بالإضافة إلى الخلفيات الهندسية والكمية والمالية والمنطقية والقانونية للكثير من المسؤولين في المنظمة تؤدي إلى توجيههم إلى الاعتماد على البيانات الموضوعية في صنع القرارات (الزاهري، 2014).
- ويستنتج الباحث من خلال ما سبق طرحة أهمية الدور الكبير والمهم الذي تشكله مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية في إنجاح العملية التدريبية بكاملها، وإن أي خلل أو قصور في هذه المرحلة سيؤدي إلى تقديم برامج تدريبية متكررة ودون جدوى، ونمطي بعيد عن الإحتياجات الفعلية للمنظمة، وبالتالي يعتبر هدر للوقت والجهد والمال دون أي فائدة منه.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد الإحتياجات التدريبية

تتدخل عدة أطراف في تحديد نوعية وحجم الإحتياجات التدريبية من داخل وخارج المؤسسة، كل عامل يفرض نفسه كواحد من العوامل المؤثرة على نوعية قرارات المؤسسة في تحديد إحتياجاتها، والتي نذكر منها:

1- المحيط الخارجي: ومن بين مكوناته المؤثرة في المحيط الخارجي ما يلي:

- إحتياجات العملاء: كأن تكون حاجاتهم للكفاءات أكثر للأفراد العاملين في الواجهة الشباك.
- استراتيجيات المنافسين: والتي تفرض على المؤسسة توفر أفراد ذوي كفاءة عالية مثلاً في التخطيط والمبيعات... الخ.
- التكنولوجيات الجديدة: نتيجة لظهور تكنولوجية المعلومات، وبروز تأثيرها على الساحة الاقتصادية أصبحت المؤسسات مطالبة من أي وقت مضى مسايرة هذا التطورات، وذلك عن طريق كفاءات العنصر البشري.
- السياسات الاقتصادية: كأن يفرض على الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة أو التي تعمل داخل (نظاما اقتصاديا معين أو تقديم خدمات معينة).

2- المحيط الداخلي: ويتمثل المحيط الداخلي في الأحداث والوقائع والنشاطات التي تنتج عن الموارد

البشرية داخل المؤسسة منها:

- الفرص والتحديات التي يشكلها العمال داخل المؤسسة.
 - ثقافة الافراد اثاره المزيد من الشعور بضرورة التكيف والقيام بالمسؤولية الاجتماعية.
 - المجموعات هي تشكيل متناغم من المجموعات البشرية وعادة تكون مختلفة ومتنوعة.
- 3- إستراتيجية المؤسسة: وهو العامل الذي يقع بين حدي السيف بين المحيط الداخلي والخارجي فتؤثر نوعية الاستراتيجية المتبعة على القرارات المتخذة في تحديد الإحتياجات، ولذلك واجب على الإدارة العليا القيام بعدد من الإجراءات التي تضمن التوازن بين هاذين المتغيرين (الاستراتيجية، والتدريب) ولكي تتحقق أهداف التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، توجد ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية:

أ- المشاريع التي تترجم الاستراتيجية: مثل إطلاق منتوجات جديدة، غزو السوق،... فهذه الأخيرة قد تتطلب كفاءات معينة من الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، وكفاءة إصلاح الآلات والصيانة، البيع، الخ، كل هذه العوامل تساهم في تحديد إحتياجات من الكفاءات يجب التدريب عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

ب- السياسة الاجتماعية: تسعى المؤسسة في تبنيها لسياسة اجتماعية على التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي، وكذلك إدارة الوقت، وتوفير عمالة كافية ودائمة، وأفراد أكفاء ومحفزين، وضع ملائم يساعد على تمييز المواهب وتشجيعها لأداء مرتفع وبجودة عالية، وتكاليف اجتماعية غير متعارضة مع الأهداف، وفي مناخ اجتماعي جيد. فإتباع المؤسسة لسياسة اجتماعية من هذا النوع تتطلب منها عملية تدريبية لمن تراهم غير أكفاء بعد، ولكن ذلك دائما لا يخرج عن نطاق وحدود إمكانيات كل مؤسسة.

ج- توقعات الأفراد الجماعات: (إن كل فرد أو جماعة له) لها (مجموعة أهداف شخصية وطموحات يسعى لتحقيقها داخل المؤسسة كأن يطلب عامل صيانة ما فرصة التدريب على شغل آلة معينة، ورجل مبيعات على التدريب حول التفاوض التجاري، أو حتى مجموعة تطلب دورات تدريبية حول تحسين إنتاجيتهم، وهكذا. وأمام هذا الواقع يجب على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الاهتمامات والتفاعل معها، وكذلك وضعيتها، وما تسمح به من موارد مالية، وقت، تكاليف، حيث يتطلب عقلانية محددة (حمدي، 2014).

4- إعداد التدريب في المنظمة: حيث أصبح التدريب عنصرا أساسيا لتحقيق النجاح التنظيمي ويحقق فوائد عديدة للمنظمة وهو بمثابة سوق أضحت أغلب المؤسسات التدريبية والمعاهد الخاصة بالتدريب تنافس فيما بينها بغية كسب موافقة أحد المؤسسات، وعليه فإن عروض التدريب هذه يجب على

بالتأثير على قرارات المؤسسة من عدة نواحي:

- **التكلفة:** من حيث الأنفاق الغير ضروري على برامج التدريب.
- **الوقت:** تقليل الوقت الضائع والمال والموارد في برامج التدريب الغير فعالة.
- **المردودية:** تقوم المنظمات ببعض السياقات في تقييم العوائد الايجابية من التدريب (هاريسون، 2008: 185).

ويعطي الباحث مثال على ذلك مؤسسة أرادت تدريب مجموعة من رجال بيعها على فن التفاوض مع العملاء، ففي حالة عدم قدرتها على تدريب أفرادها بنفسها، فإنها تلجأ إلى المراكز والمعاهد التدريبية الخارجية وتحت تأثير هذه الأخيرة فإن المؤسسة دائما لا تكاد تخرج من حيز قدرتها وطاقاتها فلذلك تلجأ إلى ما يناسبها مما يفرض عليها في بعض الاحيان تغيير في سياساتها وإحتياجاتها) من حيث العدد، النوعية.

2.5.1.6 تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية

يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بعد أن يتم تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص الإحتياجات، وتم صياغة الإحتياجات التدريبية وتحويلها إلى أهداف، وقد أصبحت عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا نظرا لسرعة وتداخل المتغيرات العالمية والمحلية التي تؤثر بشكل كبير في كل المجالات من مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التدريبية، لذا يجب إعادة تقييم وكتابة الإحتياجات التدريبية بشكل دوري واضح ودقيق ومباشر وكامل للقياس، وتتطلب عملية صياغة الإحتياجات التدريبية كأهداف تدريبية، دراسة الضوابط التي تحيط بهذه الإحتياجات التدريبية، والحد من تداخلات الإدارات العليا، إضافة إلى تجزئة الإحتياجات التدريبية إلى أجزاء صغيرة من اجل تصميم برامج تدريبية متخصصة، والتركيز عليها تبعا للاستعدادات والامكانيات المتاحة، وتعتبر عملية وضع أهداف الخطة التدريبية من أهم مكونات الخطة لأنها تعكس فلسفة التدريب ودورها في إحداثها في معلومات ومهارات وخبرات وسلوكيات الموظفين داخل

2.5.1.7 المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية

على الرغم من أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية وقائدها التي تعود على الفرد والمنظمة إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الإحتياجات التدريبية ويلخص الياغي (1988) أهم الصعوبات التي تعرض لعملية الإحتياجات التدريبية، وهي: (ياغي: 1988)

1. عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوي العاملة وامكاناتها التدريبية وربما يعزى ذلك إلى عجز إدارة التدريب عن توفير بيانات دقيقة ومحددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة.
2. قلة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.
3. غياب الوصف الوظيفي الدقيق والواضح والمعد بأسلوب علمي مدروس لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية.
4. عدم وجود مقررات وظيفية لكل وحده إدارية بأسلوب علمي صحيح والاعتماد على التقدير الشخصي للمقررات الوظيفية الذي يتعذر إعادة لتحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب إعدادهم وتدريبهم في مجالات مختلفة.
5. عجز مؤسسات ومراكز التدريب عن تحديد المشكلات الادارية الفعلية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية.
6. قلة الخبرات والكفاءات لدي بعض العاملين في مجال التدريب مما أدى إلى تراجعهم عن استخدام أحدث الأساليب العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية.
7. عدم تأمين الآراء والمقترحات لإظهار نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها مما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقا للإحتياجات التدريبية الفعلية للتدريب (البعمي، 2013).

مما سبق، ينبغي أن يوجد دافع لدى العاملين لكي يقبلوا على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير

الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسولوجية، والحاجة إلى للأمن والالتقاء والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا.

وهناك نظرية هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والالتقاء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزا، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة.

❖ العلاقة بين التدريب والأداء

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة كما أشار عباس (2003) في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في تزويد الأفراد العاملين بالمهارات، والمعارف اللازمة لأداء

الأمر الذي يؤدي بدوره الى معالجة القصور في الأداء الكلي للمنظمة، وفي المخرجات النهائية لها، وذلك من خلال ما يحققه التدريب من تخفيض في التكاليف، وتقليص النفقات الناجمة عن الحوادث والإصابات، وعدم الكفاءة، وتوفير كادر من القادة المؤهلين، وتقليل معدلات الدوران، والتسرب، وترك العمل بسبب عدم تكيف العاملين مع الوظائف التي يشغلونها، او بسبب عدم المواءمة بين متطلبات هذه الوظائف، والقدرات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملين.

2.6 نظرية تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) Theory of training needs analysis

يعتبر منظور النظرية من التدريب والاستثمار بدلاً من الاستهلاك، حيث تدعي الأبحاث أن التدريب هو أحد العوامل الهامة التي يمكن أن تسهل التوسع للشركة وتطوير إمكانياتها وتحسين ربحيتها (Cosh, 1998, et al). وافق تونغ تشون (2001) أيضاً أن الموظفين المتعلمين والمدربين تدريباً جيداً شرطاً أساسياً للميزة التنافسية للمنظمة. لكي تتمتع المنظمات بالعائد على الاستثمار في التدريب، وتدريب نفسها يجب أولاً ان يكون بشكل منهجي. واستخدام وسائل منهجية لان هناك بعض الخطوات التي تحتاج المنظمات لتنفيذها في تدريب وتطوير موظفيها. تبدأ هذه الخطوات مع تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير والتدريب المناسب لتلبية احتياجات وتنفيذ التدريب وفقاً للخطة، وتقييم برنامج تدريبي لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق احتياجات الأصلية. ومن المعروف ان هذه الخطوات باسم "دورة تدريبية" والكثير من العلماء توافق على أن هذه الخطوات ضرورية لضمان فعالية التدريب (Noe, 2005).

ان نظرية (TNA) تحتاج لاستخدامها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة. يحتاج أولاً: تحليل المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفية)، وتحليل فردي. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات في الغرب تحدثت بشأن TNA أن النهج للتدريب وغالبا ما تجرى بشكل غير رسمي وبشكل غير نظامي مع معظم المنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على الأحكام الإدارية العليا في اتخاذ القرارات مثل التدريب.

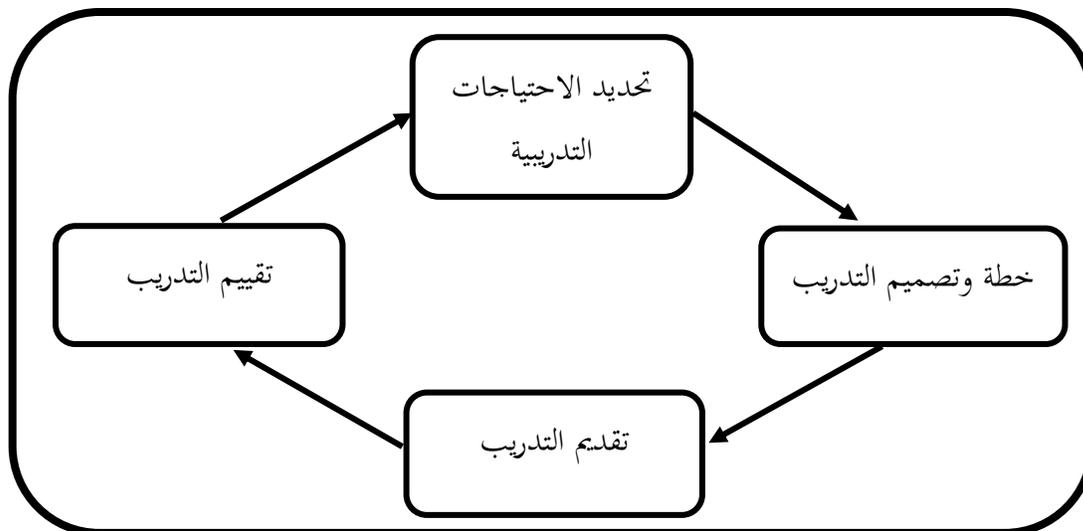
للأسف تفشل الكثير من المنظمات في تطبيق هذه الخطوة TNA في الممارسات العملية. وقد أظهرت بعض الأبحاث السابقة أن نهج التدريب وغالبا ما يجري بشكل غير رسمي وبشكل غير نظامي مع معظم المنظمات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على احكام الإدارة العليا في اتخاذ القرارات التدريب مثل أنواع التدريب للاستثمار والتي يحتاج الموظفين لتلقي التدريب (Erffmeyer, et al, 1991; Amos-Wilson, 1996;) (Agnai, 1996; and Elbadri, 2001). وأظهرت الأدلة أيضا أن التدريب الذي أجري في المنظمات غالبا ما يكون غير استراتيجي، كما لم يتم تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح لتحديد كيف سوف تساهم هذه الاحتياجات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (Amos-Wilson, 1996) .

في نظرية، TNA تحتاج لتطبيقها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة. ينبغي أولا تحليل الاحتياجات على المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفة)، والتحليل الفردي. الاحتياجات في كل مستوى من خلال تنفيذ تقنيات معينة مثل بطاقة الأداء المتوازن (المستوى التنظيمي)، وتحليل المهمة (المستوى التشغيلي) ومراجعة الأداء (المستوى الفردي). وقد فشلت العديد من المنظمات بالاعتراف بأهمية النظرية TNA في مدخلات التدريب (1978; Erffmeyer et al, 1991; Amos-Wilson, 1996;) (Agnai, 1996; and Elbadri, 2001). ينفقون المال على التدريب دون تحليل سليم لكيفية تطبيق هذا النوع من التدريب الذي يمكن أن تساعد في تلبية احتياجاتهم الاستراتيجية. وكان هناك أيضا أدلة على أن هذا التدريب الذي أجري في المنظمات غالبا ما يكون غير الاستراتيجي، كما انه لم يتم تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح لتحديد كيفية مساهمة هذه الاحتياجات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (Amos-Wilson, 1996; O'Driscoll and Taylor, 1992). كما أنه ليس من غير المؤلف بالنسبة للأفراد الذين هم دون التأهيل المناسب أو ذات الصلة أن تكون وضعت في المسؤول عن تدريب وتطوير القوى العاملة التنظيمية. الأفراد التي تعتبر مختصة في مجال التدريب بحكم الخلفية التأهيلية التي تحتاج

الدراسات الموجودة على TNA يدل على أن معظم الدراسات أجريت في الخارج. بسبب الاختلافات الثقافية والوطنية، وقد لا تعكس النتائج من الدراسات المذكورة أعلاه أوصاف مماثلة فيما يتعلق TNA تمارس في جنوب شرق آسيا وتحديدًا بين المنظمات في ماليزيا. هناك دراسات مماثلة تمامًا أجريت في ماليزيا (Poon and Rozhan, 2000; Rozhan, 1998; and Zakaria and Rozhan, 1993). ومع ذلك، فإن نطاقات من هذه البحوث خاصة TNA وأن المنظمات المستخدمة في الدراسة كانت محدودة كالتصنيع وقطاع الخدمات. كما ويعتبر Noe (2010) أن التدريب واحدًا من أهم العناصر الحيوية لازدهار المنظمة في العالم المعاصر من التغيير. وبمجرد أن المنظمة قد حددت المشكلة التي أعلنت مهمتها، يجب أن تذهب من خلال سلسلة من الأسئلة المتكاملة أو خطوات قبل البدء في التدريب في هذه المسألة، كما وأكد سعيد (2010) أن معظم المنظرين التدريب والممارسين تتفق على أن عملية التدريب لديها أربع خطوات أو مراحل، وهي التقييم، والتصميم والتطوير والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ومن المعروف شعبيا أكثر هذه الخطوات باسم "دورة تدريبية" (انظر الشكل)، وكثير من علماء التدريب توافق على أن هذه الخطوات ضرورية لضمان فعالية التدريب (على سبيل المثال بلانشارد وثاكر (2012)؛ ونوي (2008)). كما ويوضح الشكل التالي منهج

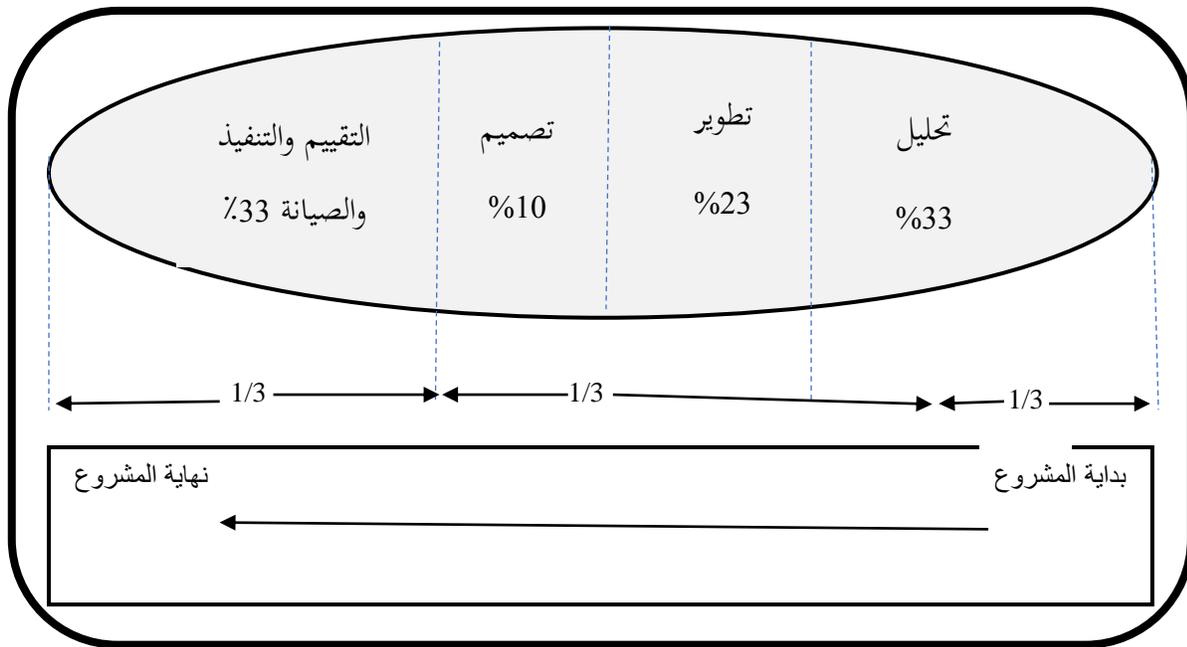
الدورة التدريبية:

الشكل 2.1: منهج الدورة التدريبية



يتضح من الشكل أعلاه أن كل مرحلة مهمة، ولكن مرحلة تقييم الاحتياجات هي الأكثر أهمية. وضعت أخطاء في هذه المرحلة عن المراحل اللاحقة بعيدا عن المرمى. وفقا للي وأوينز (2004)، من أجل دعم هذه المرحلة الحاسمة، ثلث الزماني للمشروع يجب تخصيص ذلك، كما في الشكل 2.2. يوضح أيضاً الحاجة إلى تحليل شامل للنظام بأكمله إلى تشخيص صحيح للمشكلة والتعرف على تدخل الصحيح (روبرتس، 2006).

الشكل 2.2: عملية التدريب ونسبة الوقت



المصدر: (Roberts, 2006).

وفي مايلي مناقشة للخطوات المتبعة في دورة التدريب بشكل منفصل لتوضيح أفضل للعملية منهجية لوضع وتنفيذ برنامج تدريبي.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية للمنظمة من أجل تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل لمعالجة القضايا. وبشكل عام، يتكون هذا التحليل من تحليل المنظمة ككل (مثل الأهداف والغايات، ودعم

التدريب)، ومهام وظيفة في السؤال، والموظفين أداء وظيفة (Arthur et al., 2003; Noe, 2010; Salas)
 (and Cannon Bowers, 2001)، حيث تجد تقييم الاحتياجات باعتبارها النشاط النقدي لوظيفة T & D.
 وغالباً ما تفشل بسبب مرحلة تحليل عدم كفاية برامج تدريب.

2- تخطيط وتصميم التدريب

تقرر خطة لتصميم والتدريب، فإن تصميم أساليب التدريب والتقييم المحددة لاستخدامها ينطوي على
 ضمان بيئة التعلم التي تمكن نقل التدريب وتطوير أساليب التقييم التي تعكس بدقة فعالية التدريب (على
 سبيل المثال تلخيصي أو التقييم التكويني) (KissackandCallahan، 2010).

3- تقنيات التدريب

مجموعة متنوعة من تقنيات التدريب يمكن استخدامها أثناء تنفيذ برنامج التدريب والتطوير. وتشمل
 بعض الطرق التقليدية: محاضرة، السمعية والبصرية، تدريب في موقع العمل، والمحاكاة، ودراسات الحالة،
 ونمذجة السلوك (Noe، 2010). ومع ذلك، مع استمرار التكنولوجيا لتحسين والأساليب الحديثة، مثل
 الإنترنت، وأقراص الليزر والأقراص المدججة وأقراص الفيديو الرقمية، وأشرطة الفيديو التفاعلية، ويجري
 استخدامها لهذه الأغراض (Mishra، 2011).

4- تقييم نتائج التدريب

ان تقييم برنامج T & D يشير إلى الرصد المستمر لنتائجه وأثناء وبعد البرنامج لتحديد مستوى له
 النجاح على حد سواء (Arthur et al. : 2003)، كما ويلعب التقييم دوراً هاماً في التخطيط واختيار طريقة
 التدريب، ورصد البرنامج التدريبي، واقتراح تغييرات على عملية تصميم التدريب، فان التقييم المستمر لكيفية
 التدريب يسير، تتطور، والعمل أمر ضروري (Noe، 2010). فتبدأ الدورة مع تحديد الاحتياجات التدريبية،

مرضية فلا يمكن أن يكون ذلك إلا من خلال التدريب عملية (Jamil:2006). ولذلك، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية، في حال القيام بها بشكل صحيح، ستوفر الأساس الذي جميع أنشطة تدريبية أخرى (Mishra:2011).

ويري Mishra (2011) أن التأكيد على أن التدريب سيتناول أهمية بناء أساس جيد من قبل بوضوح ودقة وتحديد وتحليل الاحتياجات، ولذلك، تصميم التدريب السليم يمكن أن تكون فعالة وجذابة فقط عند تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ثقافة التعلم وأسلوب الإدارة التنظيمية وأساليب التعلم الفردية، ودعم الميزانية (ميشرا، 2011).

ففي تحليل الاحتياجات التدريبية اقترح براون (2002) أن إجراء تقييم للاحتياجات أمر أساسي لنجاح أي برنامج تدريبي، كما وأن قيام المنظمات بالتطوير وتنفيذ التدريب دون إجراء تحليل الاحتياجات في كثير من الأحيان قد تتعرض هذه المنظمات للخطر بالمبالغة التدريب، والقيام بالتدريب القليل جدا. لذا، يمكننا أن نقول أن TNA له هدف استراتيجي رئيسي واحد وهو تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها موجودة حاليا أو لديها القدرة على الوجود في وقت لاحق، وأن تصميم وتطوير طرق ووسائل لمعالجة وتلبية هذه الاحتياجات في معظم بطريقة فعالة ممكنة فعالة من حيث التكلفة، وهذا يؤكد التأثير الإيجابي للـ TNA باعتبارها جزءا هاما من عملية صنع القرار داخل المنظمة، ومن ثم الرأي وربما يرجع ذلك إلى المعلومات المفيدة التي TNA الذي يوفر للاسترشاد بها في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.

أولاً: مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية

من أجل فهم أفضل لمعنى TNA، نسرده تعاريف لعدد من المصطلحات من عائلة TNA مثل الحاجة، وتقييم الاحتياجات وتحليل الاحتياجات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحليل الاحتياجات التدريبية. يتبع

1- الحاجة: هي الفجوة بين النتائج الحالية والمطلوب (أو حاجة لها)، أو (ذكر وسيلة أخرى) الفجوة في النتائج بين "ما هو" و"ما ينبغي أن يكون". " (Kaufman: 1994: 14). كذلك التعلم أو الأداء: ويطلق على التعلم أو الأداء الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به (Gupta:2007: 14). وفي أبسط أشكالها، كما حدد Altschuld and Lepicki (2010) فهي التناقض المقاس بين الدولة الحالية (ما هو) والمطلوب واحد (ما ينبغي أن يكون).

2- احتياجات التدريب: ان كلمة "الحاجة" تعني أن شيئاً غير موجود - هناك نقصاً في مكان ما. أما كلمة 'تدريب' تعني أيضاً أن هذا النقص يمكن توفيره من خلال التدريب المنتظم. ومن ثم يمكن القول بأن الأمر يتطلب التدريب عند تطبيق التدريب المنتظم سوف يساعد في التغلب على ضعف معين. (Boydell:1976, p4).

3- تقييم الاحتياجات: هي عملية لتحديد الاحتياجات ووضعها في ترتيب الأولويات على أساس ما يكلف لتلبية الحاجة في مقابل ما يكلف لتجاهله (Kaufman: 1994: 14)، فان جهد الذي يحل ويشخص المنظمة، ومهمة الشخص، لتحديد ما إذا كان العلاج هو ضروري وما العلاج هو الأكثر احتمالاً لتحقيق النتائج المرجوة. وتعد كذلك وسيلة لتحديد نظم وبرامج التدريب والتطوير التي تحتاجها المنظمة، مجموعات الموظفين، أو المستخدمين الأفراد لجعل المنظمة قادرة على المنافسة في الصناعة، وتحسين الإنتاجية، وبناء معنويات الموظفين والرضا الوظيفي، وتحسين إمكانية تعزيز وتشجيع التطوير الوظيفي.

يحتاج يحدد تقييم الفجوات في القدرات، والقدرات، والنتائج على رأس العمل (الأداء)، ويضع الاحتياجات التي تم تحديدها في ترتيب الأولويات للقرار (Tracey: 2004: 457). فهي عملية لمعرفة كيفية إغلاق فجوة التعلم أو الأداء، وإنها تنطوي على تحديد ما هي الاحتياجات الهامة وكيفية

(الحالية مقابل رغبت في ذلك)، مقارنتها وتحديد الثغرات، والتوصل إلى أولويات قائمة على الاحتياجات إزاء الإجراءات التنظيمية (Lepicki and Altschuld: 2010: 774).

4- **تحليل الاحتياجات:** فهي عملية تحديد أسباب وأسباب الحاجة بحيث يمكن تحديد التدخلات المناسبة واختيار وقت لاحق (Kaufman: 1994: 18). كذا وتعد تحديد أسباب الحاجة وعلاقتها مع غيرها من الاحتياجات. كما وأنها واحدة من وسائل تحديد المهارات أو العجز الحالي أو المتوقع بين الموظفين، فقد تنطوي على استخدام مراكز التقييم والمقابلات الفردية، الاختبارات النفسية (Tracey: 2004: 457).

5- **تقييم الاحتياجات التدريبية:** يحتاج التدريب الى تحدد وتقييم مشكلات محددة داخل المنظمة باستخدام الطرق المناسبة لجمع المعلومات (مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات، وما إلى ذلك)، ويحدد أي من مشاكل تتطلب حلا التدريب ثم يستخدم هذه المعلومات لتصميم تدخلات التدريب من أجل حل المشكلة الأصلية (Leatherman: 2007: 3). كما وتعتبر دراسة لتصميم وتطوير البرامج والمواد التعليمية والإعلامية، بعد تحديد وتحليل الأداء فاما التدريب أو إعلامية المواد المناسبة في الواقع (Rossett: 2009: 31).

6- **تحليل احتياجات التدريب:** فهي الخطوة الأولى في عملية التدريب، وتهدف إلى تحديد فجوات الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب. وهو يتألف من المراقبة والتحقيق، وتحليل البيانات Tracey: (2004: 678).

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة المؤشر الحقيقي الذي يوجه التدريب بالاتجاه الصحيح بحيث يمكنه تحقيق كفاءة وتحسين أداء المعلمين والارتقاء بسلوكهم ومهاراتهم وتوجيه تفكيرهم وعقائدهم بما يتفق واتجاهات المجتمع واحتياجاته التربوية. وقد اشار الكثير من التربويين الى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين سواء كانوا مديرين أو معلمين او موظفين، لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بمدى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها، كما أن أي برنامج لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات

التدريبية بدقه و مهارة يجعل من البرنامج التدريبي عملا لا جدوى منه (شريف وعيسى، 1983).

ثانياً: تدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية Training and Training Needs Analysis

اكتسب التدريب أهمية منذ القدم، حيث ينظر في اقتباس الشعبية وكثيراً ما تتكرر، ك "أعط الشخص سمكة تطعمه ليوم واحد، وتعلم الشخص لصيد السمك تطعمه مدى الحياة"، هذا القول بسيط ولكنه يعزى بعمق لحكمة كونفوشيوس الذي عاش في القرن الثامن قبل الميلاد، فهو يعطى مناخ الأعمال اليوم، والنمو المتسارع في التكنولوجيا مع تأثيرها على الاقتصاد والمجتمع ككل، وباتت الحاجة إلى تدريب أكثر وضوحاً من أي وقت مضى (McClelland, 2002)، فإن التدريب هو المسؤول عن بناء المهرة، والمؤهلين والقادرين من الموظفين، مما يساعد الشركات على تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير جديد. وفيما يلي شرح لعناصر نظرية تحليل الاحتياجات التدريبية:

أولاً: التدريب:

التدريب هو مصطلح من الصعب تحديده، فالتدريب كلمة تستخدم في اللغة الإنجليزية في العديد من الحواس (الملك، 1964: 125). ومع ذلك، تدريجياً أصبح مصطلح أوسع من ذلك بكثير، بحيث تشمل الأنشطة التي تتراوح بين التعلم من المهارات الحركية بسيطة تصل إلى اكتساب المعرفة التقنية المعقدة، وتعلم المهارات الإدارية.

لا يوجد تعريف واحد للتدريب، فإن أبسط تعريف للتدريب في نظرية التدريب التقليدية هو اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لمهام معروفة في الوقت الحاضر. حيث يقدم المساعدة على زيادة الترقى داخل المنظمة من أجل ضبط العمال إلى التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على مكان العمل، وغالباً ما يقوم بإدخال الناس إلى عالم العمل في مستوى الدخول، وكان ذلك إعتباراً من Buckly (2009) حيث عرف التدريب على أنه "جهد مخطط ومنهجي لتعديل أو تطوير المعرفة والمهارات والمواقف من خلال تجربة التعلم، لتحقيق

الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، هو تمكين الفرد من اكتساب قدرات من أجل أنه أو أنها يمكن أن تؤدي على نحو كاف مهمة معينة أو وظيفة وتحقيق إمكاناتهم" (Buckly Caple: 2009: 9)؛ لذلك، فالتدريب هو نشاط هام داخل المنظمة والذي يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من حيث معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وبالتالي تحسين مستويات أدائهم. وبعبارة أخرى، التدريب هو عملية منظمة ومستمرة للموظفين الحاليين والجدد، والمصممة لتلبية المهارات والمعارف والاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد. من خلال معرفة التدريب، ويعرف أيضاً على أنه هو زيادة والمهارات وتحسين، وحسنت الأداء، وتعزيز الإنتاجية في العمل.

وعلى الرغم من أهمية التدريب لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية، ولكن، إذا لم يتم الاقتراب من التدريب نفسه بشكل منهجي، فإنه لن يكون فعالاً. فهذه الحاجة إلى نهج منظم يعني وجود خطوات معينة يجب اتباعها، بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتصميم ووضع خطة التدريب المناسبة لتلبية احتياجات هي المرحلة المقبلة، والتي تتبعها تنفيذ التدريب وفقاً للخطة، وأخيراً عن طريق تقييم برنامج التدريب لتحديد ما إذا كان وقد تم تحقيق احتياجات الأصلية، ويعتقد التنفيذ على طول هذه الخطوات لضمان فعالية التدريب (بلانشارد وثاكر، 2012).

حيث يعرف التدريب على أنه التطوير المنهجي لنمط الموقف والسلوك المهارات المطلوبة من قبل فرد من أجل القيام على نحو كاف مهمة معينة. ثم تصميم التدريب لتغيير سلوك الموظف في مكان العمل من أجل تحفيز الكفاءة ومعايير الأداء العالي (Oliseh: 2005: 112). واطاف Giri (2008) على أنها عملية تعلم أن ينطوي على اكتساب المعرفة وشحن المهارات والمفاهيم والحكم، أو تغيير المواقف والسلوكيات لتحسين أداء الموظفين. في حين عرف على أنه استخدام الأنشطة المنتظمة والمخططة لتعليمات لتعزيز التعلم (أرمسترونغ: 2009: 675).

التعلم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة. الغرض منه في حالة العمل هو تمكين الفرد من اكتساب قدرات من أجل أنه أو أنها يمكن أن تؤدي على نحو كاف مهمة معينة أو وظيفة وتحقيق إمكاناتهم (باكلي: 2009: 65). وعرفه ججومان التدريب على أنه عملية تطوير الصفات في الموارد البشرية التي من شأنها أن تمكنهم من أن يكونوا أكثر إنتاجية والمساهمة أكثر في تحقيق أهداف المنظمة (جومان: 2010: 334). ومن التعريف الحديث للتدريب بأنه عملية منظمة المعنية مع اكتساب القدرة أو الحفاظ على القدرة الحالية (Alkinani: 2013:48)، أما من وجهة النظر الاقتصادية، فمن المفهوم أن التدريب هو أحد التقنيات المستخدمة لحل المشاكل الوطنية (Akhorshaideh، 2013). في نفس السياق يمكن اعتبار التدريب تحسين مهارة بموجبه تعلم مهارة جديدة أو تحقيق معرفة جديدة لتحسين قدرات الفرد وتضيف قيمة للاقتصاد (Chan and Lim: 2003). لذلك، أيًا كان تعريف التدريب المتقدم من قبل الباحثين، ويبدو أن هناك اتفاقاً بين الكتاب حول التدريب يجري عملية نظامية، وذلك بهدف إضفاء كل من المعرفة والمهارات، وتغيير المواقف للفرد.

وبعبارات أخرى، التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتدريب الفرد من خلال زيادة المعرفة وتحسين المهارات، والتي بدورها تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية في العمل. مع هذا المنظور، يمكننا القول إن التدريب هو الاستثمار في الأعمال التجارية التي تهدف إلى بناء قدرات العمل الجماعي إما خفض أو القضاء على الفجوة بين أداء العمل الحالي والأهداف المقترحة والنتائج التي تحققت العمال.

التدريب له معاني كثيرة، التي هي في أحسن تقدير من خلال دراسة الأهداف المرتبطة به، فهو يوفر بعض المهارات التي يحتاجها الأفراد للتواصل مع أشخاص آخرين. فإن تدريب الآخرين يسلم مجموعة متنوعة من الكفاءات والقيم اللازمة لممارسة المهنة (جومان: 2010: 78)، ومع اختلاف أهداف وأنواع التدريب

أ. الأعمال وظيفة التدريب: هو تصور هذا التدريب لتطوير المعرفة والمهارات المتعلقة بالمهام الأعمال المختلفة.

أ. مهارات التدريب التقني: يهدف إلى تطوير المهارات اللازمة للقيام بعمل معين.

ب. التدريب على إدارة الأداء: يساعد الموظف على تحسين / أداء عمله لها عن طريق رفع مستوى المهارات التي تمكن له / لها القيام بعمل الجودة، والحد من الهدر، الخ

ج. مهارات التعامل مع الآخرين: يعمل هذا التدريب لتطوير مهارات القيادة والكفاءة والتدريب، ومهارات الاتصال، ومهارات التعامل مع الآخرين أخرى.

د. حل المشاكل/صنع القرار التدريب: يتيح للفرد يحل له / مشاكلها بشكل منهجي من خلال تعلم كيفية تحديد المشاكل.

هـ. التدريب الإلزامي: يطبق في المناطق التي هي إلزامية وفقاً لأحكام القانون.

و. تدريب شخصي: هذا التدريب تمكن الفرد إدارة حياته / والمهنية بطريقة أفضل.

ثانياً: تحليل الاحتياجات التدريبية

أعد العلماء عموماً على أن أول مرحلة مهمة في تخطيط وتطوير برنامج التدريب هو تحديد الاحتياجات اللازمة لمثل هذا البرنامج داخل المنظمة (وتشن هونغ، 2012؛ روسيت، 2009؛ Sleezer et al، 2008؛ Vaidhyasubramaniam، 2012)، حيث أن تقييم الاحتياجات هو عنصر حاسم في جميع برامج التدريب والتطوير.

وفي الواقع، من دون هذه الخطوة، يمكن أن يكون هناك تشخيص سليم للمتطلبات التدريب وليس أساساً لتحديده بعد وقوع الحدث، سواء كانت عملية التدريب كلها مصممة بشكل صحيح. وهكذا، فإن المهنيين الذين يخططون جهود التدريب وتحسين الأداء البشري هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات بشكل

مناسب ثم تخطيط الاستجابات البرنامجية. هناك العديد من التعاريف للTNA، حيث ينظر علماء TNA على أنها نقطة الانطلاق في عملية التدريب. وهذه هي المرحلة التي يتم فيها تحديد احتياجات المؤسسة، والتي تشكل الأساس لجهود التدريب الفعال.

تعمل عملية تقييم الاحتياجات على أي نوع من البرامج التدريبية المطلوبة، الذي يحتاج إلى تدرج الشروط التي بموجبها سوف يحدث التدريب، وكذلك المعايير لتوجيه تقييم البرامج. لذلك، TNA عملية مستمرة لجمع البيانات لتحديد ما هي موجودة حتى أن التدريب يمكن تطويرها للمساعدة في تنظيم الاحتياجات التدريبية لتحقيق أهدافها. وعلاوة على ذلك، فإن الفكرة من وراء TNA هو أن عندما يكون هناك تطابق بين الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب، ويمكن أن تتحقق النتائج التي تعود بالفائدة على الأداء التنظيمي (فان وآخرون، 2008).

ثالثاً: نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية المختلفة

بين لي وآخرون (2000) بأن عشرات من نماذج TNA كانت موجودة على مدى العقود الأربعة الماضية، وأن كل تختلف من حيث مستوياتها التركيز، سواء من حيث النظرية والتطبيق، ونماذج TNA لم تظهر تغييرات كبيرة خلال الـ 30 إلى 40 سنة الماضية بشكل عام، كما ويمكن تصنيف نماذج TNA إلى فئتين رئيسيتين: إطار تحليل منظمة-العمل-شخص وهو المعمول به في هذه الدراسة ويرمز له بـ "O-T-P"، وماجر والأنابيب "الأداء تحليل نموذج". والسابق هو أكثر شعبية بين الأكاديميين، وتقوم العديد من النماذج التي وضعتها لهم على هذا الأساس. وهذا الأخير هو شعبية بين الممارسين، وتعتبر الفجوات بين الأداء المتوقع والحالي كما يحتاج للتدريب. وعلاوة على ذلك، فقد هيمنت هذين النماذج النظرية من TNA دراسات التدريب لأكثر من أربعة عقود. ضمن نموذج "O-T-P" على وجه الخصوص، يتم اتخاذ القرارات نتيجة لدمج التحليلات الكلي والجزئي، والتي يوجد فيها تحقيق الاحتياجات التدريبية لتلبية الاحتياجات التنظيمية

مجالات التفاوت بين الأداء المطلوب والفعلي، وبعد ذلك على تحليل أسباب هذه التناقضات ومقارنة مع نهج تحليل الأداء، كما يميل نهج منظمة-العمل-شخص إلى أن يكون أكثر استراتيجية على البعثات التنظيمية، ويحتاج إلى تحليل. كما وتعتبر هذه الدراسة نموذج O-T-P لأنه في الأدبيات الأكاديمية، ويعتقد أن يكون الإطار الأساسي لتقييم الاحتياجات واحد التي معظم النماذج التي وضعت منذ نشأت، على الرغم من أنها نشرت لأول مرة منذ فترة طويلة في 1961.

فمن القواعد الأساسية التي لا بد من مراعاتها أثناء القيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وحصرها هي أن تتم بصوره تعاونيه تشترك فيها جميع الفئات المعنية بالتدريب، وذلك من اجل الارتقاء بكفاءة البرامج التدريبية. وقد أشارت (الجبر، 1991) أن نتائج عدد من الدراسات التي أجريت على مستوى الوطن العربي والخاصة ببرامج تدريب الموظفين أثناء الخدمة قد أكدت على الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى افتقار برامج التدريب المتبناة من جانب هذه الدول إلى مشاركة فعلية من قبل المتدربين. ومن هنا يجب الإشارة الى اهم مميزات التدريب TNA، والتي تبلورت فيما يلي:

1- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي العنصر الرئيسي في صناعة التدريب بحيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ورغم إيمان المسؤولين بذلك الا انهم قد يغفلون عن تحديد الاحتياجات التدريبية ويعزى ذلك إلى صعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات والوقت والتكاليف، زيادة عن خوف الإدارة من حدوث بعض الخلل النفسي والوظيفي الذي قد تحدث في فترة تحديد الاحتياجات التدريبية والدراسات المتعلقة بها.

2- بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فاننا نقوم بتقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

3- اتاحة الفرصة لصقل مهارات الموظفين واكتساب الخبرات، وكذلك رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

4- تزويد المتدربين بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، وكذلك توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

5- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت الموظفين خلال فترة التدريب.

بينما أهمية التدريب في TNA فتكمن في المزايا التالية: (الهيبي، 2000).

1- إن برنامج الإعداد قبل الخدمة الوظيفية تعتبر مدخلا لممارسة المهنة وليس إعدادا نهائيا لها .

2- بناء على التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات فإن الإعداد والتدريب والنمو المستمرين تصبح من الامور الازمة.

3- ان التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل الوظيفي نفسه تتطلب من إدارته، ووسائله، وأساليبه التغير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.

4- يعتبر التدريب بانه جهداً منظماً مخططاً يهدف تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات على حد سواء.

5- مواكبة التطورات والمعارف الجديدة في حقل العمل والتعرف على المهارات.

6- تحسين وتطوير سلوكيات المتدرب بما تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

7- يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.

8- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات، فزيادة المهارات والكفاءات تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل (الطعاني، 2002).

ولقد ظهرت بعض الدراسات المتعلقة في التدريب والاحتياجات الوظيفية للموظفين، (عبد السميع

وحوالة: 2005)، ويقول لويس روبين (Ruben) إن البرامج التدريب الحالية فيها نقاط ضعف، ونقاط قوة

ويجب تقويمها لتحديد الأمور التي يجب إبقاؤها وتطويرها والأمور التي يجب تغييرها، وأن هناك حاجة للمراجعات السريعة للبرامج لتوضيح الخبرات المهنية التي يحصل عليها الممارسون، واتخاذ الإجراءات الكافية للانتقال بين النظام الحالي والنظام الأفضل، وأن المعلمين باعتبارهم العوامل الرئيسية في التغيير والتطوير داخل المدارس، سيأخذون بالصلاح وبكل ما هو جديد عندما يكونون على الأقل مسئولين عن تحديد مشكلاتهم التعليمية الخاصة واحتياجاتهم ومتطلباتهم وشروطهم ومشاركتهم في اختيار ذلك وابتكار أساليب جديدة وملائمة لمواجهة هذه الاحتياجات والمطالب (الفراء، 1996).

ويؤكد السيد عليوة (2001) أن فاعلية التدريب تتوقف على " تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات.

ويوضح المبيضين وجرادات (2001) إن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية متنوعة وان الأساليب الشائعة الاستخدام تشمل مسح الاتجاهات ومسح الأحداث الهامة ومقابلة الموظفين وتقييم الأداء وسجلات الأداء ومسح مناخ المنظمة وتقييم المنتج وكلها أدوات تخدم أغراض التحليل الإداري.

ويشير توفيق (2006) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات العربية تواجه العديد من العقبات مثل عدم وجود نظام متكامل لتحديد الاحتياجات. وعدم قدرة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم وجود الدعم الكافي لوحدة تحديد الاحتياجات يجعلها تتبع أسهل الطرق لتحديد الاحتياجات وهي نماذج أو استقصاءات مسح الاحتياجات التدريبية.

وعرض هلال (2001) أربعة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويبين إيجابيات وسلبيات كل منها وهي: استطلاع الاحتياجات التدريبية ودراسة الكفاءة وتحليل المهمة وتحليل الأداء. وقد وضع حسنين (2001) دليلاً يشمل مجموعة من الأدوات المستخدمة في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية منها

وقد جمع (57) أداة موضحاً نقاط القوة والضعف لكل أداة وخطوات استخدامها مع وصف شامل للأداة. ويلاحظ أن الأدوات الأكثر استخداماً من هذه الأدوات تشمل الاستقصاء، وتحليل المهام، والمناقشة، ومسح الاتجاهات، وتحليل الوثائق، وصندوق الاقتراحات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ولعب الأدوار، والسيرة الذاتية المختصرة والطويلة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الوصف الوظيفي، وورش العمل، وتحليل المشكلات، وتحليل الأداء، والمقابلة، والتحديد الذاتي، واللقاء السريع، والاختبارات، وأسلوب الكاميرا، والفجوة الأدائية، ودراسة الحالة، أسلوب المحادثة الهاتفية، وأسلوب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ودراسة الأزمات، وتحليل المحتوى (للملف الشخصي)، وغيرها من الأدوات.

ويستعرض عليوة (2001) أهم ستة أدوات من الأدوات الأكثر شيوعاً لجمع المعلومات وهي المقابلة، والاستقصاء، والاختبارات، وتحليل مشاكل الجماعات، وتحليل الوظيفة، ومراجعة الأداء ودراسة السجلات والتقارير، وبين إيجابيات وسلبيات هذه الأدوات.

وفي دراسة Johnston (2007) بهدف التعرف إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي المرحلة الأساسية لدى عينة مكونة من (122) معلماً ومعلمة. حيث أظهرت هذه الدراسة أن هناك ضرورة كبيرة لهذه الاحتياجات التدريبية في المجالات الخاصة باستخدام التقنيات والوسائط، وحاجة متوسطة في بقية الاحتياجات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين في أهمية هذه الاحتياجات تبعاً لمتغير التخصص لصالح المعلمين من التخصصات الأدبية، بينما عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

إن التعاريف الشاملة للـ TNA التي قدمها العديد من الدارسين وتشير بوضوح إلى TNA أنه مناهج التدريب التي وضعتها المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعريف من قبل فرديناند (1988) ينص على أن TNA هو "عملية عقلانية التي تحدد المنظمة من خلالها كيفية تطوير أو اكتساب المهارات

الاحتياجات التدريبية بأنها "عملية مستمرة لجمع البيانات لتحديد ما هي موجودة حيث أن التدريب يمكن تطويرها للمساعدة في تنظيم إنجاز أهدافها والاحتياجات التدريبية". يظهر بوضوح أن الغرض من تقييم الاحتياجات التكنولوجية لضمان أن تتماشى أهداف كل تدريب مع الأهداف النهائية من المنظمات الراعية. كما ادعى Daniels (2003) أن الكثير من المنظمات "الاستثمارات في مجال التدريب فشلت في العودة واقترح أن هذا ربما يرجع إلى المنظمات" عدم ربط جهود التدريب مع أهدافها واستراتيجياتها. الأخطاء مثل هذه كان يمكن التقليل منها إذا كان تدريب الممارسين على بيئة من أهمية TNA.

تشير دراسة Leat and Jack (1997) في أدوار مهمة تغيير موظفي الدعم الإداري أن الإحتياجات التدريبية قد تتأثر على نحو غير ملائم وغير مفيد من جانب كل من نزوة إدارة والعيوب الكامنة في تطبيق تقنيات تقييم الأداء التقليدية. حيث أن مراجعة الأدب، توضح أسباب إجراء تقييم الأداء وتطوير الحجة القائلة بأن منهجية التقييم التقليدية تركز عادة على "ملخص" (أو المقارنة) فعالية الموظفين على حساب التقييم التشخيصي ذات مغزى. تقترح الدراسة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية على نحو فعال، لا بد من وضعها والتي تجمع بين التحليل على عدد من المستويات المختلفة التقنيات كونها تقدم النموذج المفاهيمي، وتقترح التوقع السلوكي موازين الآليات كما يمكن الدفاع عنه لتسهيل المريح التشخيص والاحتياجات بناءة التحليل.

حيث تعمل النظرية على تعزيز المواقف في البحث والإنتاجية على اعتبار أن التفاعل مع المتغيرات الشخصية ومستوى التدريب في التأثير على البحوث من المواقف والإنتاجية. ويتمثل الهدف العام للنظرية هو تسهيل خلق خبرات التدريب على البحوث التي من شأنها أن تؤدي إلى إجراء المزيد من البحوث وأفضل التطبيقية (Gelso: 1993). في المقابل، يمكن القول أن الطريقة الأكثر فعالية لتعزيز الإنتاجية من خلال التركيز على الإحتياجات التدريبية الأمر الذي أكده هولندا (1986). ولاستكشاف الفجوة بين الإطار

قبل المنظمات لجعل التدريب القرارات الإدارية. وكشفت التحليلات المحتوى عدم التطابق بين التقنيات الموصى بها من قبل المنظرين التدريب والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتحديد احتياجاتهم التدريبية. حيث أن توسيع التدريب صدعت إطار التحليل أن تأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على تطوير وتطبيق الصيغ إلزامية الاحتياجات التدريبية.

تم التأكيد من قبل العديد من الكتاب (بيرك ويوم، 1986؛ غولدشتاين، 1986؛ Wexley، 1984). في مساهمتها المنوية إلى ما كتب حول تحليل الاحتياجات التدريبية. حيث افترح ماكجيهي وثاير (1961) يجب أن يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية ثلاثة أنواع من التحليل: منظمة، التشغيلية (مهمة)، وتحليل الشخص. فعلى مدى السنوات الماضية، كانت الرؤى النظرية والتجريبية على تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات وفق هذا الإطار الثلاثي. وتصور تحليل المنظمة في البداية من قبل ماكجيهي وثاير عن التركيز على مكان التدريب في المنظمة بناء على مؤشرات الأهداف والمناخ وكفاءة المنظمة. وفي الآونة الأخيرة، فقد تم توسيعه من قبل غولدشتاين (1986) لدمج تحديد القضايا على نطاق المنظومة، والمناخ للتدريب داخل منظمة، وتوافر موارد التدريب والضغوط الخارجية (بما في ذلك الاقتصادية والقانونية والسياسية والعوامل الاجتماعية). وعلى هذا فإن التحليل الشخصي يعمل على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وحاجتهم إليها، من خلال تقييم الأداء واختبار الكفاءة وغيرها من أساليب قياس التقييم الذاتي للأداء الوظيفي (غولدشتاين، 1986؛ هيرت و Doverspike، 1990).

حيث أن الاحتياجات التدريبية من قبل فورد ونوي (1987)، وكذلك في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية التي كتبها ساري (1988)، أن عدد قليل من الشركات تعمل على إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية التعليمية لمديريها، وحتى في تلك الشركات كان التركيز على مديري المستوى الأدنى. وفي دراسة أجريت من قبل هولدن (1991) أن المنظمات الأوروبية أظهرت ارتفاع معدل انتشار الإعلانات،

منهجي لاحتياجات التدريب الكثير من الإنتقادات (بيرك ويوم، 1986؛ هينريتش، 1976؛ هولدن، 1991)، لأنه قد يؤدي إلى التركيز على المهارات والمعارف التي لا نقل إلى بيئة العمل (غولدشتاين وجسنر، 1988). في كثير من الحالات، فشل التدريب لتغيير السلوك الفردي والمساهمة في ويعزى تحسن الأداء التنظيمي إلى ضعيف أو الحلقات المفقودة بين مضمون التدريب والاحتياجات الفعلية و متطلبات الموظفين الإداريين (Kubr وبوركوبينكو، 1989). لدراسة العملية التي تم تقييم الاحتياجات التدريبية الإدارية داخل كل منظمة، وطلب من المشاركين فإذا كان على وجه التحديد القيام به لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لهذا التدريب، فإذا ما كان وجدت الإجراء القياسي في المؤسسة من أجل تحديد التدريب احتياجات وإلى أي مدى كان مرتبطا TNA للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل. وأخيراً، طلب من المستطلعين تحليل الاحتياجات التدريبية في حياتهم.

للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية او فكرية أو سلوكية أو كل ذلك. وحيث أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات. وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة.

وفي تحليل لأهمية النظرية المتبعة في هذه الدراسة، ورد في دراسة Colquitt et al. (2000) حول تكاملية نظرية الاحتياجات التدريبية ونظرية الحافز للتدريب، أن ما كتب حول الدافع تدريب كان لها العلاقات مع

التدريب والنتائج الخصائص الفردية (على سبيل المثال، موضع السيطرة، الضمير، والقلق، والعمر، والقدرة الإدراكية، الكفاءة الذاتية، التكافؤ، والمشاركة وظيفية) وخصائص الظرفية (مثل المناخ). وعلاوة على ذلك، أوضح الدافع التدريب التباين المتزايد في التدريب نتائجها وراء آثار القدرة المعرفية، وأنها ذات أهمية وكذلك تحوي على آثار في نظرية متكاملة من الدافع التدريب.

حيث تحولت نظرة الباحثين في الآونة الأخيرة فقط انتباههم إلى الدافع التدريبي، في حين أن الباحث تطرق للإحتياجات التدريبية وكذلك دوافع التدريب، كما أكد Kerlinger (1986) على أن النظرية هي "مجموعة من مترابطة بنيات (المفاهيم)، والتعاريف، والمقترحات التي تقدم عرض منهجي من الظواهر لتحديد العلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف شرح وتوقع الظواهر". كما أشار Whetten (1989) إلى أن واحدة من أولى خطوات في بناء النظرية أنه "ما ينبغي أن يكون"، حيث يجب التوازن بين الحاجة إلى أن يكون شاملا جميع التركيبات ذات الصلة (9: 1989: Whetten)، الأمر الذي يؤكد تحديد ما ينبغي إدراجه في نظرية متكاملة من التحفيز والتدريب، ومن الضروري أن يتم تضمين تلك التركيبات وربطها بفعالية التدريب باستخدام الدافع أو تعلم النظريات التي طبقت في عدد من الدراسات المتعلقة بالتدريب. ومع ذلك، أشار Whetten إلى أن النظريات تتجاوز ما هي بنيات ذات الصلة إلى ظاهرة لتحديد كيف ولماذا ترتبط هذه البنى. ومن أجل بناء نظرية الدافع التدريب.

❖ هيكل بناء على نظريات الدافعية القائمة

كما وضحنا سابقاً أن هناك عدة مجموعات من النظريات التحفيزية التي هي ذات الصلة لبناء نظرية الدافع التدريب. مجموعة واحدة هي تحتاج-الدافع القيمة النظريات، والتي تحدد تلك الشخصية، والقيم، ودوافع بالسيارة الخلافات بين شخص في الدافع (Kanfer، 1991). وتشير هذه النظريات أن شخصية الأفراد، القيم، وخلق اختلافات في الأهداف المحددة النفس، جنباً إلى جنب مع وجود اختلافات في البناء

الضمير مقابل المتدربين غير المشروعة. وبالمثل، مشاركة وظيفة يرتبط الدافع التدريب لتشارك الوظائف المتدربين لديهم أهداف شخصية مرتبطة كثيرا لنجاح العمل.

على الرغم من أن النظريات الحاجة-الدافع القيمة تدعم فحص العديد من الخصائص الفردية التي ناقشها Kanfer (1991)، ويتضح من ذلك أن هناك حاجة إلى بنيات لتحسين القدرة التفسيرية كنظريات الاختيار المعرفية، فهي من النظريات التي يمكن أن توفر عمليات الوساطة (أتكينسون وبيرش، 1964، الريشة، 1982؛ راينور، 1982). ولعل نموذج من هذه المجموعة من النظريات هو Vroom's (1964) في نظرية التوقع. وتقرح هذه النظرية أن المتدربين لديهم تفضيلات بين النتائج المختلفة التي يمكن أن تنجم عن المشاركة في التدريب (أي التكافؤ). حيث أن المتدربون لديهم توقعات بشأن احتمال أن الجهد المستمر في التدريب يؤدي إلى التمكن من المحتوى التدريبي (أي المتوقع). حيث أظهرت الأبحاث السابقة أن هذه النظرية مفيدة لتوقع السلوك عندما يكون السلوك الموظفين تحت السيطرة، وتوفر بيئة عمل المكافآت حدة متناسقة، حيث يوجد فترة زمنية محدودة بين تقييم التنبؤ والمراقبة (ميتشل، 1982). كون هذه الشروط تدرج ضمن سياق التدريب.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك دراسات إهتمت بالقضية الرئيسية للدراسة وأخرى اهتمت بقضايا فرعية مرتبطة بها، ولكن لا يوجد دراسة تناولت الموضوع بشكل مباشر حسب علم الباحث كما يتضح من العرض السابق، حيث جاءت نتائج هذه الدراسات متفقة مع بعضها ومتعارضة مع بعضها الآخر، حيث تشير إلى أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الإحتياجات التدريبية تم دراستها، من خلال هذه الدراسات من عدة جوانب، مثل أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، المهارات القيادية، أهمية التدريب، معايير تحديد الإحتياجات التدريبية، الوصف الوظيفي، البرامج التدريبية، تقييم الإحتياجات، الاداء الاداري والفني، الإحتياجات لرفع

الكفاءات، أهمية التدريب المنظم، استراتيجيات التدريب، ممارسات التدريب. التدريبية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي. والجدول التالي يوضح ذلك:

الباحث والسنة	الهدف	أوجه الاتفاق والإرتباط	النظرية والمنهج المستخدم
فرحات فرج (2015)	التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية	تحدد البرامج التدريبية وفقاً للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي
الوليد بن عبدالعزيز (2013)	التعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، من الذي يشارك في وضع أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	أهمية الإحتياجات التدريبية	المنهج الوصفي التحليلي
لطيفة الزهراني (2014)	التعرف على درجة الإحتياجات التدريبية اللازمة لمدرء	أهمية الإحتياجات التدريبية، والدورات	الوصفي المسحي
محمود العباسي (2013)	التعرف على الإحتياجات التدريبية بمراكز التدريب التربوي، والكشف عن الفروق الاحصائية حول درجات الإحتياجات ومجالاتها التي قد تعزى لمجموعة متغيرات منها المؤهل العلمي والخبرة	تحديد الإحتياجات التدريبية	المنهج الوصفي
اللوزي والزهراني (2012)	التعرف على العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين وتحديد أكثرها تأثيراً على الاداء الوظيفي	أهمية البرامج التدريبية وتقييم الأداء	المنهج الوصفي
أحمد السامرائي	لتقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الإداري، والتعرف على أثر	المواظبة على التدريب	المنهج الوصفي

المنهج التحليلي		استراتيجيات التدريب، ورغبتهم في التدريب، مناهج برامج التدريب وأثرها في نجاح البرامج التدريبية وتطوير الموارد البشرية.	(2010)
المنهج المسحي الوصفي	الموقع الوظيفي والتقييم الفعلي للمورد البشري	التعرف على أهم المعايير المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية	منصور المديميغي (2009)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية الإحتياجات التدريبية للمدراء	تحديد الإحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية والاتجاهات لتطوير الأداء الإداري والفني للمدراء	الجهري (2009)
المنهج المسحي الوصفي التحليلي	أهمية الإحتياجات التدريبية للقيادات والإدارات	التعرف على الإحتياجات التدريبية للمدربين والتعرف على الإحتياجات التدريبية المعرفية والمهارة والسلوكية للمدربين العاملين	محمد دخيل العصبي (2008)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية التدريب للموظفين	تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين	سوزان الحروي (2007)
المنهج الوصفي التحليلي	فاعلية البرامج التدريبية	للتعرف على الوسائل والأساليب التي تتبعها المستشفيات الحكومية في تحديد إحتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التي تنظمها، والوقوف على واقع إحتياجاتها التدريبية	المطيري (2007)
المنهج الوصفي التحليلي	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً للشاغل التنظيمي	التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي واثر ذلك على الكفاءات الإدارية والتعرف على واقع ومشاكل التنظيمية	الفرا واللوح (2007)
المنهج الوصفي التحليلي	فاعلية البرامج التدريبية	التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العاملة	العطوى (2007)

		للتعليم المهني	
المنهج الوصفي التحليلي	ان للتدريب أهمية في تنمية العاملين وقدراتهم	التعرف على الدور التي تلعبه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية	أسامة الصمادي (2007)
الوصفي التحليلي المقارن	أهمية تحديد الحاجة من التدريب قبل التنفيذ	التعرف على تحديد الإحتياجات التدريبية التي يحتاجها الموظفون	وجيدة الحروي (2007)
المنهج المسحي والمقارنة	الحاجة للبرامج التدريبية	التعرف على الطرق التقليدية المستخدمة في تقدير الإحتياجات التدريبية، والتعرف على الطرق الحديثة في تلبية الإحتياجات	خالد حسين ابراهيم (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	مساعدة إدارة الموارد البشرية للميناء عند تحديد الإحتياجات التدريبية	تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في ميناء جيبوتي الدولي المستقل، وهدفت أيضاً للتعرف على إدارة الميناء وأهدافه وهياكله التنظيمية وتحديث الأجهزة الحكومية، والاليات والمعدات، بالإضافة إلى ادخال أنظمة متطورة في إدارة اعمال	عمر عجال (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	تكمين فاعلية البرامج التدريبية عند تقييم العملية التدريبية.	التعرف على المسؤولين داخل شركتي الواحة والزويتينة بمدى الاهتمام بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.	محمد أبوبكر (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية التدريب للموظفين	التعرف على البرامج التدريبية في الشركة محل الدراسة، والتعرف على تخصصات المسؤولين عن التدريب	عبد السلام البلعزي (2005)
المنهج الوصفي التحليلي	تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميمها والتأثير المترتب على أداء	لمعرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وتصميم إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية	الحيصات (2005)

والمقارن	العاملين من حيث زيادة معارفهم وقدراتهم		
المنهج المسحي	تكمُن الاستفادة من البرامج التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية من خلال تقييم العملية التدريبية	التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين	فطيس (2004)
المنهج التحليلي TNA	الدور الأكبر للقيادات الإدارية في الحاجة للبرامج التدريبية وتنفيذها	التعرف على دور القيادات الادارية في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة، التعرف على كيفية وضع الخطط والبرامج التدريبية	أماني العابد (2004)
المنهج الوصفي التحليلي	تحديد الإحتياجات التدريبية يتم إعتمادها على السياسة العامة للشركة	التعرف على بيان التدريب وأثره على زيادة الإنتاجية والبرامج التدريبية	مسعودة محمد (2004)
المنهج الوصفي المقارن	عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تقوم على أساس علمي، والتأكيد على أهمية تحديدها لأهميتها في نجاح العملية التدريبية	التعرف على مدى تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الإحتياجات التدريبية، والوقوف على الصعوبات التي تؤثر عليها	أبوقفة (2003)
المنهج المسحي المقارن	تناسب البرامج التدريبية وانسجامها مع الحاجات التدريبية وضرورة المصادقية في ترشيح المتدربين على أسس ومعايير محددة	تقييم برامج التدريب في شركة سابق السعودية لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة	آل بشر (2003)

	وواضحة		
المنهج الوصفي	أهمية اختيار الدورات التدريبية والمتدربين في التخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها.	الوقوف على مدى التغيرات التي تطرأ على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أثناء الخدمة وأوضاعهم الوظيفية المختلفة	الرفاعي (2000)
المنهج المسحي	قياس الأثر التدريبي على أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، ومدى انسجامها مع الأهداف العملية التدريبية.	معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه.	بوكميش (2001)
المنهج الوصفي الارتباطي	كلما ارتف مستوى المهارات القيادية الإدارية زادت أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية الفنية، والإنسانية، والإدارية لكافة المستويات	التعرف على الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، ومعرفة درجة أهمية الإحتياج التدريبي على كل مهارة من تلك المهارات لكل مستوى من المستويات القيادية التنفيذية، الوسطى، العليا	محمد البقمي (1998)
المنهج الوصفي التحليلي	ربطها بعملية تقييم الأداء الوظيفي في أحد محاورها، كما وأن أحد عناصرها الستة هو التدريب والتطوير.	محاولة المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإداري بالإطار الإشكالي لعملية التقييم بما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية وإخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى عملية تحليلية عميقة.	حماد (1994)
المنهج الوصفي	التأكيد على أن البرامج التدريبية يتم الاستفادة منها في تحقيق الأهداف	الكشف عن الإحتياجات التدريبية لمديري الدوائر والمديريات ورؤساء الأقسام أنفسهم.	الزعبي (1991)

	التي يرمي إليها الموظفين		
المنهج الوصفي	تقييم برامج التدريب ودراسة قياس أداء المتدربين ومعرفة آرائهم في تأثير التدريب على أدائهم وإنجازاتهم.	التعرف على نشاطات التدريب خارج العمل وممارساته في الشركات الأردنية ثم دراستها وتحليلها	مخامرة (1991)
المنهج الوصفي التحليلي	طرق ومنهاج الحاجة للتدريب	الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية	شيبان (1990)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية التركيز على التدريب والعمل على تحسين الالتزام التنظيمي	استكشاف العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، والتركيز على كيف يمكن للمؤسسات تحسين التزام الموظفين للمنظمة	(Chung) Eun-Chung (2013)
المنهج الوصفي التحليلي	الاستخدام المناسب للتدريب له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والمهام المتأصلة فيها	التعرف على أنواع البرامج التدريبية والأدوات المستخدمة لتحديد إحتياجات التدريب والتطوير والعوامل التي أثرت على اختيار الموظفين للتدريب والتنمية.	Aibi 2012 (2eyi)
منهج المقارن TNA	الإحتياجات التدريبية قد تتأثر على نحو غير ملائم وغير مفيد من جانب كل من نزوة إدارة والعيوب الكامنة في تطبيق تقنيات تقييم الأداء التقليدية.	تحليل الإحتياجات التدريبية: نقاط الضعف في النهج التقليدي.	Leat and Jack 1997

يتضح من الجدول أعلاه، أن كلاً من الدراسات المذكورة أعلاه تناولت الإحتياجات التدريبية أو أيّاً كان يتعلق بالتدريب، فكلاً منها أكد على أهمية التدريب والحاجة الماسة لتقييم الحاجة للتدريب قبل البدء بالتخطيط للبرامج التدريبية، الأمر الذي يؤكد على أهمية مواكبة الإحتياجات التدريبية، والأداء التنظيمي للمنظمات، وينبثق جلياً الإختلاف عن الدراسات السابقة في تركيزها على المنظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية، كما ولا يوجد أيّاً منها في ليبيا الدولة قيد الدراسة، كذا واختلفت المناهج المتبعة والمجتمع المعني للإحتياجات التدريبية، ويتبين الإختلاف الرئيسي مع دراسة محمد أبوبكر (2006) بأن التدريب لا يحقق خفض نسبة العمالة المغتربة، كذلك الأمر في دراسة أماني العابد (2004) بعدم معرفة القيادات الإدارية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية. وقرار ذلك هنالك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة هي دراسة كل من دراسة فرحات (2015) الزعاقى (2013) المدميغي، (2009) دراسة (شيبان، 1990) دراسة مسعود (2004) ودراسة اجراها ستيف (Steve،Denby 2010) دراسة بن احمد (2009) دراسة عابد (2004)، ودراسة الزهراني (2014) في الدور التي تلعبه تحديد الإحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية من حيث (أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والمعايير).

ودراسة (الصمادي، 2007) ودراسة (عجال:2006) ودراسة (محمد بن دخيل العصبي، 2008) ودراسة وجيدة الحروي (2007) ودراسة سوزان الحروي (2007) من حيث التركيز على الوصف الوظيفي والهيكلي التنظيمي تقييم الإحتياجات التدريبية وإعادة النظر في البرامج التدريبية. وجاءت دراسة العابد (2004) ودراسة البقمي (1998) مختلفة من حيث أنها ركزت على إحتياجات المديرين من المهارات.

كما واختلفت دراسة (المطيري، 2007) دراسة (العطوي، 2007) ودراسة البلعزي (2005) ودراسة (محمد أحمد أبوبكر، 2006)، دراسة دايل إدوارد (Dale E. Kunneman، 2000) دراسة ستانلي (2012، دراسة اجراها ويتكار، (Whittaker، 1988) ودراسة خالد حسين ابراهيم (2006) دراسة

التدريب. وجاءت دراسة تشونغ، إيون تشونغ (Eun-Chung، Chung، 2013) دراسة العمادي (2006)، ودراسة كومار وجيري (2009)، دراسة (Straiter، 2005)، ودراسة (Arumugam، 2006). التركز على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لما لهم من دور فعال في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

وقد تم تصميم البحوث والدراسات السابقة لإستكشاف كيفية التدريب وكذلك اتخاذ القرارات في المنظمات، بينما الدراسة الحالية تقوم بالبحث عن الثغرات المحتملة بين النظرية والتطبيق في التدريب على إدارة تحليل الاحتياجات والنظر إلى الآثار المترتبة على أي اختلافات بين الصياغات النظرية والتطبيقات العملية، لذا طبقت الدراسة على شبكة النفط الليبية، بينما كان هناك الكثير من النقاش في وجود فجوة في تحليل الاحتياجات التدريبية، وعدد قليل من التحقيقات التجريبية المباشرة. وبالمثل، وقد ركزت الدراسات السابقة ببساطة على اعتماد إجراءات TNA الرسمية، بدلا من استكشاف طبيعة عمليات اتخاذ القرار المستخدمة.

تم الإستفادة من الدراسات السابقة ببعض الجوانب وهي :

1. إن الدراسات السابقة معظمها تتفق مع الدراسة الحالية على أن التدريب يلعب دورا مهما في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وزيادة قدرات ومهارات العاملين.
2. إن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية على ضرورة الاهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية باعتباره الركيزة الأساسية في وضع البرامج التدريبية المناسبة التي من شأنها المساهمة في النهوض بالعنصر البشري.
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذلك كيفية تصميم محاور الدراسة والاطلاع على استبانات الدراسات السابقة .

4. تم الاستفادة من الاطلاع على المنهج التي استخدمه الباحثون في تلك الدراسات للوصول إلى منهج

مناسب ثم السير على في الدراسة الحالية.

5. تم الاستفادة من الاطلاع على ادوات جمع المعلومات واختبار الاداة المناسبة وكيفية بناءها وتحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

6. تم الاستفادة أيضاً في تبني نظرية TNA عن طريق تطبيقها في هذه الدراسة، وذلك في بيان أهمية النظرية المطبقة وكذلك قوتها على تفسير الاحتياجات التدريبية والفائدة المرجوه منها.

2.8 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

ندرة الدراسات وخاصة الحديثة منها التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وبالرغم من ان هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت تحديد الإحتياجات التدريبية ودراسات اخرى تطرقت إلى التدريب باعتبارها لهم علاقة بتحديد الإحتياجات التدريبية آلا انه لا يوجد أي دراسة تربط بين اثر تحديد الإحتياجات التدريبية على المتغيرات المتعلقة بالأداء التنظيمي (الانتاجية، الفعالية، الكفاءة، الرضاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي)، وكذلك الأمر كان جل تركيز الدراسات السابقة على المنظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية؛ إذ لا يوجد دراسة تناولت موضوع الدراسة، في حين أنه لا يوجد دراسات للإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للمؤسسات النفطية الليبية، وكذلك معظم الدراسات تناولت موضوع التدريب وإحتياجاته بشكل عام، حيث تعتبر هذه الدراسة شاملة وأكثر تعمق من الدراسات السابقة. في حين أن الإختلاف الرئيسي يكمن في مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك قامت الدراسة بتبني نظرية ماسلو للإحتياجات التدريبية، في حين ركزت دراسة العمادي (2006) على زيادة الإنتاجية، بينما دراسة الصمادي (2007)، والعصيبي (2008) كان جل اهتمامهما على إحتياجات المديرين للمهارات التدريبية، بينما هذه الدراسة تركز على الأداء التنظيمي للشركة الليبية النفطية. حيث أن أهم إختلاف بينهما من حيث الهدف إذ أن كافة الدراسات لم تتوافق مع هدف الدراسة الحالية إذ أن دراسة ستانلي (2012) هدفت للتعرف على أثر البرامج

التدريبية على فاعلية عمليات التدريب. وفي نفس السياق دراسة الزهراني (2014) والتي هدفت للتعرف على دور تحديد الإحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية من حيث المعيار حيث كانت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وكانت من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة؛ في حين كان أنها إعتمدت على المنهج المسحي على غرار هذه الدراسة، كذلك الأمر يتضح جلياً الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث كان على المدارس بينما أخذت هذه الدراسة المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. كذلك الأمر من حيث القطاع المستهدف إذ قليلاً من الدراسات لم تركز جل إهتمامها على القطاع النفطي والذي يعتبر من أحد أهم موارد الدولة الليبية.

في هذه الدراسة تم الإعتماد على نظرية TNA على غرار الدراسات السابقة، دراسة نظرية الفجوة الممارسات من منظورين من ناحية، والقيام تحتاج المنظمات إلى أن تكون أكثر انتظاما في تحديد الاحتياجات التدريبية، لربط القرارات التدريبية أكثر الارتباط مع النظرية والبحوث التجريبية في هذا المجال. ومن ناحية أخرى، فإن الإطار النظري ل TNA تأخذ في الاعتبار بشكل كاف السياق التنظيمي التي يتم فيها اتخاذ القرارات التدريب. لذا تم الإعتماد على هذه النظرية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. أنها ركزت على واحد من الموضوعات المهمة التي تخص قطاع النفط في ليبيا، ودورة اللامتناهي في الاقتصاد الوطني الليبي، كونه يعد من ابرز القطاعات لما لها من دور فعال ومهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تامين الاموال اللازمة، وتقديم سائر الخدمات.
2. تعتبر هذه الدراسة بحجمها وشموليتها دراسة وطنية، وخطوة أولية وهامة، لحماية القطاع النفطي من التلف والضياع والانهيار التام، وحفاظا على إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط.
3. تقديم بعض المشورة والنصح للمسؤولين والقيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة بتوخي الدقة والبحث

والتدقيق عن مواطن الضعف التي تحتاج إلى برامج تدريبية معينة عند القيام بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمؤسسيهم والتي من شأنها دفع مستوى فاعلية البرامج التدريبية لرفع كفاءة ومهارة المستخدمين.

4. أنها ركزت على الدور الفعال للإحتياجات التدريبية وانعكاس هذا الدور على الأداء التنظيمي، مما يضيف بعداً جديداً للإحتياجات التدريبية في المؤسسة، حتى تتمكن ادارتها من معرفة.

أ. موقعها التنافسي بيئتها وتساعد الإدارات الأخرى على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في هذه البيئة وزيادة حصتها السوقية التي تقوم على تعظيم الربحية.

ب- تركز على الاستراتيجية وما تطمح اليه في السنوات القادمة والمؤشرات المالية وغير المالية.

ج- قياس جودة الموجودات الملموسة وغير الملموسة والاداء التنظيمي في وحدتهم التنظيمية، واداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمنظمة، واداء المؤسسة في أطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

د- يساعد في تشخيص المشكلات وتلدليل الصعوبات التي فد تواجه العملية التدريبية، والتخطيط المسبق لها، وضع الحلول المناسبة.

5. وأخيراً تبنيتها لنظرية TNA وتطبيقاتها التي تؤكد على استغلال الأموال التي تدفع تجاه البرامج التدريبية، في حين أنها تركز على توجيه العمليات التدريبية ضمن استراتيجية المنظمة، وإحتياجاتها الحقيقية للبرامج التدريبية.

2.9 الخلاصة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، المتعلقة بالأداء التنظيمي، وتبين أن للأداء التنظيمي الدور الرئيسي في تحديد مدى فاعلية المنظمات بشكل عام، فإنه يوفر آليه مناسبة لتغديه مرتدة للكشف عن القصور في بعض السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل علمي مدروس، أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء، وكذلك يعمل الأداء التنظيمي على متابعة وتحليل الظواهر السلبية

وبين الباحث الفروق الجوهرية بين التدريب والتعليم، والخطوات المستخدمة لتقويم واقع التدريب والدورات التدريبية، وعلاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة، والتدريب في ليبيا.

في حين، شمل المطلب الثاني على الأدبيات السابقة التي تناولت الإحتياجات التدريبية، وكذلك الإطار النظري المكون لها، حيث ذكر الباحث الدراسات المتعلقة بالإحتياجات التدريبية، إذ تتطلب عملية تحديد الإحتياجات التدريبية دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، فمن الضروري الإهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم، وفق خطوات علمية مدروسة، ومؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب، وأسباب وأساليب ومصادر تحديد الإحتياجات التدريبية وطرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية، والمعايير والعوامل المؤثرة في تحديد الإحتياجات التدريبية، وكذلك تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية، ومعرفة المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

كذلك شمل هذا الفصل على موضوعين مهمين للمنظمة هما الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، لما لهم من دور فعال في زيادة الانتاجية، وكلما كان مستوي الرضا عن العمل عالي؛ كلما زاد الإلتزام التنظيمي لديهم، حيث توجد علاقة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث عرض الباحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأهم العوامل المؤثرة عليه، وكذلك الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي والعلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي والقضاء الضوء بين علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي. فمن العرض السابق إنتقل الباحث إلى التعقيب على الدراسات السابقة، حيث ذكر ما تم الإستفاده منها في دراسته، وكذلك ذكر أوجه الشبه والإختلاف عن ما قد توصلت إليه الدراسات السابقة، وكذلك مايميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

3.1 تمهيد

يقدم هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي تم إتباعه، وكذلك كما ويناقد اتباع نموذج البحث، وبعد ذلك يوضح المنهجية المتبعة وفلسفتها، وكذلك النهج، والنظرية المطبقة، ومصادر البيانات، وجمع البيانات، وتقنيات تحليل البيانات. عند مناقشة طريقة جمع البيانات، يتضمن الفصل أيضاً القضايا المتعلقة أخذ العينات، واختيار العينات، وعينة الأحجام والفئات المختلفة.

أنه يعطي مبرراً لحجم العينة المختارة، ويشعر في مناقشة جمع البيانات الأولية والثانوية، والتقنيات المستخدمة لتحليل البيانات. كما ويتضمن الخطوات المتبعة في التحليل، وإجراء الترميز. كذلك تحديد مجتمع الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية، كما تم استعراض واستخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات عن وسطها الحسابي كما تناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة ومدى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتأثير المتغيرات الديموغرافية على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3.2 منهج الدراسة

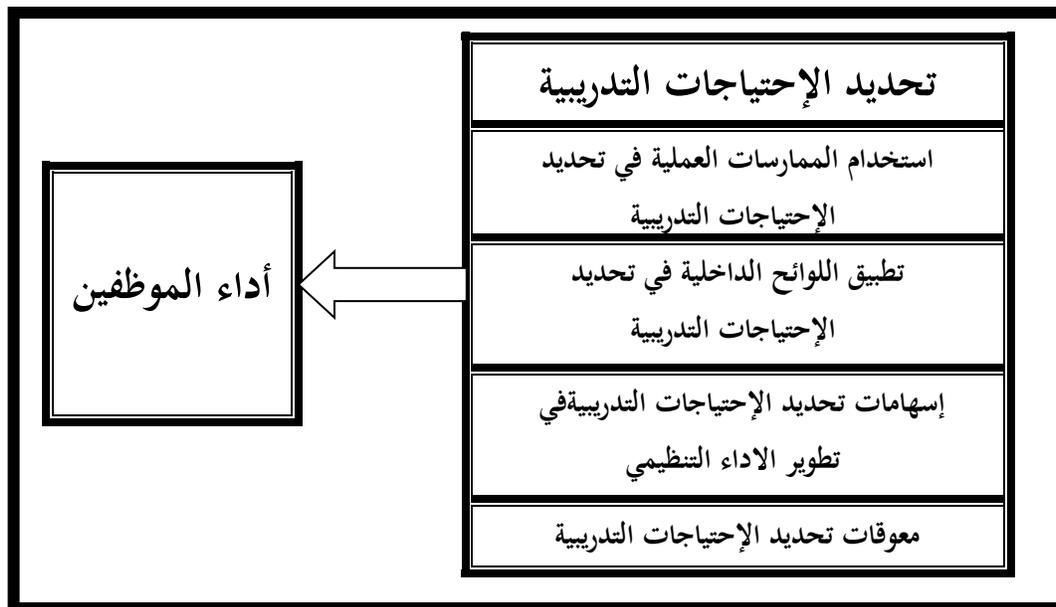
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وفق نظرية TNA، حيث يعد هذا المنهج من أنسب

ويعرف (العساف، 2005: 75) هذا المنهج بأنه "المنهج الذي يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى باستنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه.

3.3 نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالمتغيرات المستقلة والتابعة، كما هي موضحة أدناه:

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة



(إعداد الباحث)

3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

3.4.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من (801) موظف، حيث تم توزيع (300) استمارة على موظفي المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا- (مجلس الإدارة العليا، مدراء ورؤساء أقسام ومسؤولي التدريب)، وتم استرجاع (267)

استمارة وهو ما يمثل نسبة (66%) من مجتمع الدراسة، وقد تم أخذ عينة عشوائية لتطبيق اداة الدراسة.

3.4.2 عينة الدراسة:

وتم تحديد حجم العينة بناءً على الجدول الذي أورده Uma Sekaran (2003) حيث يعتبر حجم العينة

المناسب، وكان وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5): إختيار العينة

N	S	N	S	N	S
220	140	340	181	600	234
230	144	360	186	650	242
240	148	380	191	700	248
250	152	400	196	750	254
260	155	420	201	800	260
270	159	440	205	850	265
280	162	460	210	900	269
290	165	480	214	950	274
300	169	500	217	1000	278
320	179	550	226	1100	285

Source: Sekaran, U. (2003). Research methods for Business: A skill building approach. New York : John Wiley and Sons.

تم توزيع (300) استبانة على العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا- بطريقة عشوائية وتم استرداد (267) استبانة، أي بنسبة (70%)، وبعد تفرغ البيانات تم استبعاد (15) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي وكان هناك (252) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم اختيار العينة العشوائية ما بين مجلس الإدارة العليا ومدراء إدارات ورؤساء أقسام ومسؤولي التدريب في المؤسسة.

الجدول (6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%67.5	170	ذكر
32.5%	82	أنثى
%100	252	المجموع

3.5 أدوات الدراسة

استنادا إلى الدراسات السابقة تم تطوير استبانة خاصة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: يشمل المعلومات الشخصية والوظيفية للمستجيب (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

القسم الثاني: يقاس فيه اثر الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية وفق المحاور التالية:

المحور الأول: استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية ويتكون من (11) فقرة

المحور الثاني: استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية ويتكون من (11) فقره

المحور الثالث: إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي ويتكون من (8) فقرات.

المحور الرابع: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية ويتكون من (12) فقرة.

المحور الخامس (المتغير التابع): الأداء التنظيمي يتكون من 15 فقره.

الجدول رقم (7) يوضح توزيع محاور الاستبانة

الترميز	المحور	عدد الفقرات
H1	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	11
H2	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	11
H3	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	8
H4	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	12
H5	الأداء التنظيمي	15
	إجمالي عدد الفقرات	57

3.6 طريقة جمع المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على اسلوبين في جمع المعلومات وهما:

أولاً: الجانب النظري: وهو ما تم الرجوع به إلى الدراسات السابقة، من رسائل جامعية، كتب، والمجلات علمية.

ثانياً: الجانب الميداني: من اجل تحقيق غايات وأهداف البحث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في مجال الدراسات التربوية والبحوث الوصفية (الكيلائي؛ الشريفين. 2007)

خطوات بناء الاستبانة: لبناء فقرات الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية: تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالإحتياجات التدريبية واثرها على الأداء التنظيمي، ومن ثم قام الباحث بتصميم

فقرات الاستبانة معتمدا على هذه الدراسات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

السنة	المنهج المتبع	المصدر	الفقرات	المحور	الرمز
1998	المنهج الوصفي المسحي	محمد بن عبد الله نايف البقمي	1-2-3-4-5 6-7-8-9-10 (11)	المحور الأول: مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	H1
1990	المنهج الوصفي التحليلي	شيبان	12-13-14-15		
2009	المنهج الوصفي	منصور عبد العزيز	1-2-3-4-5 6-7-8	المحور الثاني: مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية.	H2
2005	المنهج الوصفي التحليلي	عبد السلام أبو القاسم البلعزي	9-10-11-12 13-14-15-16		
2013	المنهج الوصفي التحليلي	الوليد بن عبد العزيز	1-2-3-4-5 6-7	المحور الثالث: إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	H3
2007	المنهج الوصفي	أسامة الصمادي	8-9-10-11 12		
2009	المنهج الوصفي	منصور عبد العزيز	1-2-3-4-5 6-7-8-9-10	المحور الرابع: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	H4
2008	المنهج الوصفي التحليلي	محمد بن دخيل العصي،	11-12-13 14-15-16-17		
2013	المنهج الوصفي التحليلي	إخلاص زكي فرج.	1-2-3-4-5 6-7-8-9-10	المحور الخامس: الأداء التنظيمي	H5
2012	المنهج الوصفي المسحي	شيعاء على الجميلي.	11-12-13 14-15-16 17-18-19-20		

أستشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الليبية والمليزية والأردنية والمشرفين ومتخصصين في الإدارة في المؤسسة الوطنية للنفط في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل محور، وتكونت من (80) فقرة، انظر الملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية، حيث أصبحت (59) فقرة في الاستبانة في صورتها النهائية، بعد عرضها على محكمين وقد كانت الاجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (9).

مقياس ليكرت الخماسي

تعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد ونظراً لسهولة تطبيقه وتصحيحه واستخراج نتائجه.

صمم ليكرت طريقته لقياس الاتجاهات وذلك بعد أن عاب على طريقة ثور ستون الصعوبة والتعقيد، وقد رأى أنه من الأفضل بناء مقياس موحد للتأييد والرفض، حيث ينظر إلى الاتجاه كمسطرة متدرجة يحدد اتجاهين: الأول يمثل أقصى درجات التأييد، والثاني أقصى درجات الرفض، ويُعتبر مقياس ليكرت أكثر سهولة وأكثر ثباتاً من مقياس ثور ستون، كما أنه من أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً، وهو يتكون من عدد فردي من الأوزان المتدرجة لا يقل مجموعها عن ثلاثة أوزان ولا يزيد عن أحد عشر وزناً، وتتدرج الأوزان من الموافقة المطلقة وتأخذ أعلى وزن في المقياس إلى المعارضة المطلقة، ويمثلها أدنى وزن في المقياس، ويكون الوزن الوسط نقطة الحياد بين الموافقة والمعارضة.

الجدول رقم (9) يبين مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تحقق الفقرة، وهي على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من دلالات صدق وثبات الأداة ووضوحها وملائمتها مع أغراض الدراسة الحالية:

3.7.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري للاستبانة):

تم التوصل إلى صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وتكونت لجنة التحكيم من (7) أشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الليبية والمليزية والأردنية وبعض الطلاب الذين يحملون شهادة الدكتوراه في مجال التخصص.

3.7.2 الصدق الداخلي للاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تعيها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تم استخدام أنواع من معاملات ثبات الاتساق الداخلي الذي يقتصر على تطبيق الاختبار مرة واحدة من أجل استخراج معامل الثبات للقياس المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

1- طريقة إعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف من

المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الأصلية وبفارق زمني (20) يوماً ثم

احتماب معامل ارتباط سيرمان والدلالة عند مستوى معنوية (0.05) والذي يوضح أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط لجميع المحاور علماً ان معامل الارتباط لجميع فقرات الاستبانة موضح في الملحق رقم (4).

الجدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط لجميع محاور الدراسة

الاحتمالية (Sig)	سبيرمان للارتباط	المحور	ترميز
0.000	0.256	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	H1
0.008	0.161	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	H2
0.000	0.318	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	H3
0.000	0.240	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	H4
0.000	0.229	الأداء التنظيمي	H5

3.7.3 طريقة كرونباخ

تقوم هذه الطريقة على حساب الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير المعامل تم استخدام طريقة اختبار (كرونباخ ألفا) Cronbach's Alpha لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول (11) أن قيمة معامل الثبات لجميع المتغيرات الدراسة تتجاوز (60%) وهي نسبة مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة .

الجدول رقم (11) قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة

الثبات	معامل كرونباخ ألفا	المحور	ترميز
.875	.766	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	H1
.830	.686	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	H2
.808	.653	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	H3
.935	.874	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	H4
.870	.755	الأداء التنظيمي	H5
.929	.862	جميع محاور الاستبانة	

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واتضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة لكل مجال وتراوح ما بين (0.874-0.653) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.862) وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتراوح بين (0.808-0.935) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.929) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.7.4 التحليل العاملي

تقوم فكرة التحليل العاملي على تحليل معاملات الارتباط بين الفقرات بعد تطبيق الاختبار على عينة الثبات، بحيث يتم تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل مجموعة عامل (Factor) والذي يحتوي على أكثر من فقرة على الأقل، ثم القيام بالتعرف على درجة تشبع كل فقرة من هذه الفقرات.

وفي هذه الدراسة تم القيام بهذا النوع من التحليل العاملي باستخدام البرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الثاني والعشرون (SPSS) ver (22.0)، وذلك لتلخيص فقرات الاستبانة في عدد قليل من العوامل من أجل استخدام هذه العوامل في دراسة الفرضية المقترحة، واختار الباحث التحليل العاملي الاستكشافي لاكتشاف العوامل المشتركة بين المتغيرات فقط.

تم الاعتماد على طريقة التدوير المتعامد (Varimax) لاعتبار استقلالية العوامل بحيث يمكن أن تصل درجة الارتباط بين العوامل إلى درجة الصفر فالعوامل المتعامدة غير مرتبطة معا وبذلك يسهل تفسيرها، واستخدم الباحث اختبار (KMO & Bartlett) من أجل التحقق من الجودة الكلية، ومن ثم تم تحديد اختبار (Anti-Image) وذلك لمعرفة جودة كل فقرة على حدة، وكذلك معامل الشيوخ، واعتمد على الجذر الكامن (Eigenvalues) الذي تم تحديد قيمته لتكون أكبر من واحد صحيح، وذلك من أجل اختيار العوامل واعتبارها ذات مصداقية وهادفة وأفضل تشبع عاملي يصل إلى (0.40) أو أكثر وما دون ذلك فيتم حذفه ويتم تحديد هذه النسبة من خلال (absolute values. suppress)

قد أثبتت نتائج التحليل العاملي أن مفردات الأسئلة محملة حسب التوقعات، حيث تشير إلى وجود خمسة عوامل كامنة لتحديد الإحتياجات التدريبية، وهي: استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية والمتغير التابع (الاداء التنظيمي).

تم حذف ما لا يقل عن (21) فقرة نظرا لعدم إيفائها الشروط اللازمة لإبقائها، كالتالي كان تشبعها أقل من (0.40)، أو تشبعت الفقرة في العاملين أو أكثر (البنية المعقدة أو التكوين المعقد)، أو تشبعت في العامل غير مفترض، مجموع التباين المفسر من هذه العوامل قد تساوى في المحورين الثاني والثالث، حيث بلغ حوالي (65%)، يليهما الرابع حيث فسرت عوامله حوالي (63%) من التباين، فيما فسرت عوامل المحور الأول ما يساوي (60%) فقط من التباين.

أظهرت نتائج التحليل العاملي أنّ الفقرات:

(4،5،6،7،8،10،11،12،13،14،15)، محمّلة على العامل الأول وعددها (1-15) ويُطلق على بناء محتوياتها "استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية"، واستبعدت الفقرات رقم (1، 2، 3، 9)، أما الفقرات: (1،2،4،5،6،8،10،11،12،15،16)، فإنّها محمّلة على العامل الثاني وعددها (1-16)، ويطلق عليه "استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية" وتم استبعاد الفقرات (3، 9، 7، 13، 12). أما الفقرات (1،3،4،6،8،10،11،12) فإنّها محمّلة على العامل الثالث، وعددها (1-12) ويطلق عليه "إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي وتم استبعاد الفقرات (2، 5، 7، 9). وعلاوة على ذلك، فقد تشبعت فقرات (2،3،7،9،10،11،12،13،14،15،16،17) في العامل الرابع وعددها (1-17) وسمي العامل معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية وقد تم استبعاد الفقرات رقم (1، 4، 5، 6، 8)، وإضافة إلى ذلك المتغير التابع (الأداء التنظيمي) فقد تشبعت فقرات على النحو التالي: (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10،11،12،13،14،15) في العامل الخامس وعددها (1-20) ويطلق عليها الأداء التنظيمي (المتغير التابع) وتم استبعاد الفقرات (16، 17، 18، 19، 20) وثبتت هذه النتيجة للتحليل العاملي مصداقية المقياس، وأنّ فقراتها علميا تنتمي إلى الكتل حسب التوقعات، والجدول رقم (10) يوضح مصفوفة التشعبات العاملي لجميع الفقرات.

الجدول رقم (12) يوضح التشعبات العاملية للفقرات

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	الفقرات	الرقم
					H1 المحور الأول: مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	
				.692	يتم تقدير الإحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب.	1
				.665	يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية للوظيفة وانعكاساتها على الاداء لتحديد الإحتياجات	2
				.615	وفق الإحتياجات الفعلية ومتطلبات العمل يتم الترشيح للتدريب.	3
				.533	يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لإحتياجات الوظائف المقررة.	4
				.567	الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الإحتياجات التدريبية.	5
				.565	تحليل مشكلات الأداء القائمة أحد الطرق لتحديد الإحتياجات التدريبية.	6
				.780	يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الإحتياجات التدريبية.	7
				.654	يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية.	8
				.650	تجرى المقابلات بين مختص التدريب والمرشح للتدريب.	9

				.556	الزيارات الميدانية إحدى طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.	10
				.454	يؤخذ بعين الاعتبار رغبة وآراء الموظفين لغرض الاشتراك بالتدريب.	11
الرقم H2 المحور الثاني: مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية.						
				.756	من ضمن المعايير تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير يقوم بطرح اسئلة.	1
				.705	من المعايير عدد سنوات الخبرة لدي العاملين في المؤسسة.	2
				.655	حاجة الموظف إلى مهارة جديدة من كمعايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	3
				.523	تاريخ أخر دورة تدريبية من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	4
				.691	يعد نتائج التدريب من ضمن معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	5
				.681	الالتزام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤسسة كمعيار لتحديد الإحتياجات التدريبية.	6
				.570	الوصف الوظيفي أحد المعايير التي تعتمد في تحديد الإحتياجات التدريبية.	7
				.434	تؤخذ نقاط الضعف الداخلية والخارجية في المؤسسة كمعيار لتحديد الإحتياجات التدريبية	8
				.704	لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية للتحديد الإحتياجات التدريبية.	9

			.637		تعد مشكلات العمل من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية	10
			.586		المستجدات والتطورات التي تطرأ على الوظيفة تعد من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	11
H3 المحور الثالث: إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي.						الرقم
			.636		تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية.	1
			.613		تحديد الإحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة.	2
			.580		التحديد العلمي للإحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريبية.	3
			.555		تمكن من تنفيذ البرامج التدريبية بشكل علمي ومدروس	4
			.521		تساهم في إعادة النظر للبرامج التدريبية الحالية التي لا تفي بإحتياجات العاملين	5
			.784		تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي.	6
			.778		تعالج سلبيات العمل والعاملين لمنع تكرارها في المستقبل.	7
			.568		مساعدته المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الإدارة المعلوماتية.	8

H4 المحور الرابع: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية.					الرقم
	.731			عدم وجود آليات ونماذج واضحة ومحددة لتحديد الإحتياجات التدريبية.	1
	.712			أهداف التدريب غير واضحة داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية.	2
	.605			يوجد تغير في أهداف المؤسسة بصورة مفاجئة وبسرعة.	3
	.547			عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو الموظفين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية.	4
	.488			محدديه التعاون بين الموظفين عند تحديد الإحتياجات التدريبية.	5
	.400			وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها.	6
	.808			قلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الإحتياجات التدريبية.	7
	.635			عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الإحتياجات التدريبية للحد من الأشخاص غير متخصصين.	8
	.608			عدم وجود هيكلية مؤسسية واضحة ودقيقة لتقييم أداء العمل لتحديد مهام واختصاصات كل مسؤول.	9

	.794				التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الإحتياجات التدريبية.	10
	.751				محدودية الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل أماكن مناسبة للتدريب.	11
	.632				محدودية الامكانيات التقنية المتاحة لأغراض تحديد الإحتياجات التدريبية.	12
	.543				عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية.	13
	.651				تحديد الإحتياجات التدريبية ليس جزء من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	14
H5 المحور الخامس: الأداء التنظيمي						الرقم
	.651				تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين بقوانين وأنظمة.	1
	.643				المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية	2
	.534				تزويد العاملين بالتدريب اللازم لتنفيذ التغير ومواكبته.	3
	.532				يتم تنفيذ العمل بدرجة عالية مقارنة بالأهداف والبرامج المرسومة.	4
	.760				معلومات الدورات التدريبية قريبة من واقع العمل.	5
	.553				لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية	6
	.481				اطلاع الموظفين بشكل دوري على تقرير ادائهم.	7

8	ارتفاع نسبة مستوى الأداء لديك نتيجة الاشتراك في البرامج التدريبية.	.743			
9	تتوافر آليات لمتابعة التطورات في مجال الخطط التدريبية.	.677			
10	توجد قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء العمل.	.512			
11	يتم الترتيب للأعمال اليومية حسب أهميتها والتخطيط للعمل قبل ادائه.	.716			
12	أشعر بالرضى عن الدورات التدريبية التي اشتركت فيها.	.668			
13	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب.	.639			
14	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي.	.564			
15	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة إدارتي على تحقيق أهداف الشركة.	.652			

أما من ناحية الجودة الكلية للاختبار ومدى ملائمة العينة فقد كشفت نتيجة اختبار (كايزر- ماير أولكن، واختبار بارتلليت) الجودة العالية لهذا الاختبار، يعتبر مقياس كايزر-ماير-اولكين (KMO) واختبار بارتلليت معايير أساسية لاختبار ملائمة العينة للتحليل العاملي.

يتطلب اختبار بارتلليت أن يكون مستوى الدلالة أقل من (0.05). وكانت النتيجة بالنسبة للفائية =

(0.000)، وكانت نتيجة اختبار (KMO) تشير إلى جودة جيدة فوصلت إلى (0.752) ودرجة الحرية (703)

والنتيجة كما هو واضح من النموذج التالي:

الجدول رقم (13) اختبار KMO واختبار باتليت

0.752	مقياس أخذ العينات الملائمة لكايير ماير أولكين KMO	
2120.472	مربع كاي التقريبي	اختبار كروية لباتليت Bartlett
703	درجة الحرية	
0.000	النسبة الفائية	

3.7.5 الصدق البنائي: Structure validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والجدول رقم (14) يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	H1 استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	.154	.015
2	H2 استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	.244	.000
3	H3 إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	.183	.004
4	H4 معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	.201	.000
5	H5 الأداء التنظيمي	.320	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

3.8 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على خطاب من المشرف يفيد بارتباط الباحث بالدراسة الدقيقة (الدكتوراه) بالجامعة الإسلامية الماليزية (كلية القيادة والإدارة)، ثم توزيع (300) استبانة على أفراد الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، ثم حصر الاستبانات التي تم جمعها حيث كان عددها (267) استبانة منها (252) صالحة للتحليل الاحصائي، واستغرقت فترة توزيع الاستبانات وجمعها (60)، يوماً وثماناً ذلك خلال شهري 5-6 لسنة (2015) وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الألي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

3.9 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والرسومات لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز وتشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وتم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار لتحديد مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار بين المتغير المستقل وتحديد الإحتياجات التدريبية (والمتغير التابع (الإداء التنظيمي)، أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الكلي) وتفرعاته على المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 تمهيد

يتضمن هذا الجزء عرض لتحليل بيانات الدراسة، وبعد التأكد من إدخال كافة إستبانات الدراسة ومطابقتها مع البيانات، فقد تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بتحديد أثر الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، ويعرض هذا الفصل أيضا ملخصا للنتائج الرئيسية، ويرتبط مع المناقشات والتحليلات المتعلقة بعملية التقييم. ولا سيما القضايا المتعلقة فعالية ممارسات TNA والحوافز التي تؤثر على نجاحها، واستنادا إلى تفسيرات في هذا الفصل، وأخيرا يتم تقديم إطار عمل شامل المنقحة لـTNA، كما يتضمن وصف لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4.2 النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة

الجدول (15 - 19) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
67.5%	170	ذكور
32.5%	82	إناث
100%	252	المجموع

يبين الجدول رقم (15) أن النسبة المئوية للذكور في العينة بلغت (67.5%) من المستجيبين، بينما بلغت

ثانياً: العمر

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
30-20 سنة	17	6.7%
40-31 سنة	84	33.3%
50-41 سنة	103	40.9%
أكثر من 50 سنة	48	19%
المجموع	252	100%

يظهر من الجدول (16) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير العمر بلغت (40.9%)، وكانت للذين أعمارهم بين (41-50) سنة دلالة على أنهم يمتلكون سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (6.7%) وكانت للذين أعمارهم (30-20) سنة.

ثالثاً: الخبرة

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	8.3%
5-10 سنوات	61	24.2%
11-15 سنة	91	36.1%
أكثر من 15 سنة	79	31.3%
المجموع	252	100%

يظهر من الجدول (17) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة بلغت (36.1%)، وكانت للذين خبرتهم بين (11-15) سنة، ويمكن القول عنهم بأنهم الأعمار والكوادر الوسطية ويمتلكون خبرة جيدة وضرورة الاهتمام بتدريبهم للاستفادة منهم لفترة أطول وليفيدو من خبراتهم إلى الكوادر الجديدة ليضيفو

(8.3%) وكانت للذين لديهم خبرة أقل من (5) سنوات.

رابعاً: المؤهلات العلمية

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
6	15	ثانوية عامة
23.8	60	دبلوم
47.2	119	بكالوريوس
23	58	ماجستير ودكتوراه
100	252	المجموع

يظهر من الجدول (18) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي بلغت (47.2%)، وكانت للذين يحملون شهادة البكالوريوس من تلك الفترة التي، وقد بلغت أدنى نسبة مئوية (6%) وكانت للذين يحملون الشهادة الثانوية. يلاحظ بان حملة البكالوريوس كانت نسبتهم الاعلى لتوفر فرص عمل افضل من غيرهم للتعين للشهادات الأقل منهم.

خامساً: الدورات التدريبية التأهيلية

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة لصفات الدراسة حسب حضور الدورات التدريبية التأهيلية

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية %
لم يحضر أي دورة تدريبية	11	4.4%
دورة واحدة	54	21.4%
دورتان	92	36.5%
ثلاثة دورات فأكثر	95	37.7%
المجموع	252	100%

يظهر من الجدول (19) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الدورات التدريبية بلغت (37.7%)، وكانت للذين قاموا بأخذ ثلاثة دورات تدريبية فأكثر، ويليهما مباشرة من قاموا بحضور دورتين فقط وكانت بنسبة (36.5%) وقد بلغت أدنى نسبة مئوية (4.4%) وكانت للذين لم يحضروا أي دورة تدريبية.

** تم إرفاق رسومات توزيع افراد العينة إلى الملاحق

سادساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

في حين توضح الجداول (20-25) المتوسطات الحسابية الكلية لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع، ويتضح من الجداول أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو فقرات المتغيرات المستقلة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، واستخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الإداء التنظيمي، معوقات تحديد

الإحتياجات التدريبية)، وإضافة إلى ذلك المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

سوف نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لكل محور من المحاور السابقة كلاً على حده لقياس ومعرفة إتجاهات العينة.

المحور الأول: استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية

الجدول رقم (20) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة
1	يتم تقدير الإحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب.	3.4167	1.04338	68%	11
2	يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية للوظيفة وانعكاساتها على الاداء لتحديد الإحتياجات	3.5278	1.02325	70%	6
3	وفق الإحتياجات الفعلية ومتطلبات العمل يتم الترشيح للتدريب.	3.4524	1.06076	69%	10
4	يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لإحتياجات الوظائف المقررة.	3.4643	1.05747	69%	9
5	الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الإحتياجات التدريبية.	3.5159	1.09132	70%	7
6	تحليل مشكلات الأداء القائمة أحد الطرق لتحديد الإحتياجات التدريبية.	3.5437	1.01487	70%	5
7	يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الإحتياجات التدريبية.	3.5556	.97829	71%	4

3	71%	1.01721	3.5714	يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية.	8
2	71%	1.08359	3.5952	تجرى المقابلات بين مختص التدريب والمرشح للتدريب.	9
8	70%	1.01969	3.4921	الزيارات الميدانية أحدى طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.	10
1	72%	1.04460	3.6111	يؤخذ بعين الاعتبار رغبة وآراء الموظفين لغرض الاشتراك بالتدريب.	11
	70%	1.0423	3.5077	المتوسط العام للفقرات	

حيث يظهر من الجدول رقم (20) ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل استخدام الطرق العلمية في تحديد إحتياجات التدريبية قد بلغ، (3، 507) وبنسبة موافقة (70%) وانحراف معياري (1، 044) أكبر من الوسط الافتراضي (3). وأن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية، وكانت اعلى قيمة متوسط حسابي لفقرات هذا المحور هي (3.611) بنسبة موافقة (72%) يؤخذ بعين الاعتبار رغبة وآراء الموظفين لغرض الاشتراك بالتدريب) ويعزى ذلك إلى مشاركة العاملين ولموظفين من قبل الادارة العليا في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا في إقامة الدورات التدريبية وأخذ آرائهم ورغباتهم لغرض الاشتراك في التدريب، بينما اقل متوسط حسابي (3.416) وبنسبة (68%) وبانحراف معياري (1.043) يتم تقدير الإحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب. وأيضا الجدول رقم (20) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة حول استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية. وأخيراً يتضح من النتائج أن هناك شبه إجماع على موافقة أفراد عينة الدراسة على متى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.611) إلى (3.416) وهي متوسطات أكبر من الوسط الافتراضي (3) من فئات المقياس

الحماسي التي تشير إلى موافقة عينة الدراسة على مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة. ويعزى ذلك إلى زيادة المعارف والمعلومات والخبرات التي اكتسبها الموظف نتيجة سنوات خبراتهم الطويلة في العمل ونتيجة لتأهيلهم الدراسي العالي الذي يوسع مداركهم ويمكنهم من التزود بالمعلومات والمعارف والمهارات الطويلة.

المحور الثاني: استخدام المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (21) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول استخدام المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة
1	من ضمن المعايير تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير يقوم بطرح اسئلة.	3.5159	1.04660	70%	6
2	من المعايير عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.	3.1230	1.12414	62%	11
3	حاجة الموظف إلى مهارة جديدة من كمعايير تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.2738	1.05261	65%	10
4	تاريخ آخر دورة تدريبية من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.2857	1.05888	65%	9
5	يعد نتائج التدريب من ضمن معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.6032	1.05301	72%	2

3	71%	1.06635	3.5794	الالتزام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤسسة كميّار لتحديد الإحتياجات التدريبية.	6
7	70%	1.03523	3.5040	الوصف الوظيفي أحد المعايير التي تعتمد في تحديد الإحتياجات التدريبية.	7
5	70%	1.10215	3.5198	تؤخذ نقاط الضعف الداخلية والخارجية في المؤسسة كميّار لتحديد الإحتياجات التدريبية	8
1	72%	.97618	3.6230	لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية لتحديد الإحتياجات التدريبية.	9
4	70%	1.04563	3.5476	تعد مشكلات العمل من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية	10
8	67%	1.06593	3.3770	المستجدات والتطورات التي تطرأ على الوظيفة وتعد من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	11
	70%	1.04660	3.5159	المتوسط العام لل فقرات	

يظهر من الجدول رقم (21) ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير

المستقل (استخدام المعايير العلمية في تحديد إحتياجات التدريبية) قد بلغ (3.5159) وبنسبة موافقة (70%)

وانحراف معياري (1، 044) أكبر من الوسط الافتراضي (3). وأن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية، حيث

انه من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن افراد عينة الدراسة يؤكّدون ان هذه المعايير العلمية مستخدمه

في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا وتتفق هذه الدراسة مع (المديع،

2008) والتي بينت أن افراد عينة الدراسة موافقون على وجود سته معايير لتحديد الإحتياجات التدريبية في

وزارة الكهرباء والمياه، ويتضح ان هناك تفاوت بسيط في موافقة افراد العينة على المعايير المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط، حيث تتراوح ما بين حيادتهم وموافقتهم حول استخدام بعض المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية وكانت اعلى قيمة متوسط حسابي لفقرات هذا المحور هي (3.623) بنسبة موافقة (72%)، لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية لتحديد الإحتياجات التدريبية. ويعزو الباحث إلى هذه النتيجة ان المؤسسة ممثلة بادراه التدريب تمتلك معايير واهداف واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.

بينما اقل متوسط حسابي (3.123)، وبنسبة (62%)، وبانحراف معياري (1.124) ومن ضمن المعايير عدد سنوات الخبرة لدي العاملين في المؤسسة، ويرى الباحث إلى ان الرؤساء عادة يميلون نوعاً ما إلى تدريب المرؤوسين الجدد ويرى البعض منهم أن المرؤوسين اصحاب الخبرة يحتاجون إلى التدريب أيضاً، ولذلك بعض الاوقات لا يتم الاخذ بمعيار عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية لهم.

المحور الثالث: إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي

الجدول رقم (22) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة حول استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، دلالة على الرؤيا العلمية الصحيحه التي تعتبر الاساس العلمي لتقدير الإحتياجات التدريبية بالشكل المناسب.

الجدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإسهامات لتحديد الإحتياجات في تطوير

الأداء التنظيمي

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة
1	تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريسية	3.4683	1.05382	69%	8
2	تحديد الإحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريسية مكلفة وغير مناسبة	3.7421	94095	74%	3
3	التحديد العلمي للإحتياجات التدريسية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريسية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريسية	3.7659	.97618	75%	2
4	تمكن من تنفيذ البرامج التدريسية بشكل علمي ومدرّس	3.6746	93901	73%	4
5	تساهم في إعادة النظر للبرامج التدريسية الحالية التي لا تفي بإحتياجات العاملين	3.6071	1.03736	72%	6
6	تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي	3.9206	.82398	78%	1
7	تعالج سلبيات العمل والعاملين لمنع تكرارها في المستقبل	3.5278	1.01150	70%	7
8	مساعدته المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الإدارة المعلوماتية	3.6270	.99987	72%	5
	المتوسط العام للفقرات	3.666	.9692	73%	

يظهر من الجدول رقم (22) ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل (إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي) قد بلغ، (3.666) وبنسبة موافقة (73%) وانحراف معياري (1.046) أكبر من الوسط الافتراضي (3). وأن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية، حيث يتضح من النتائج أن هناك شبه إجماع على موافقة أفراد عينة الدراسة على إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.

ويتبين أن عينة الدراسة موافقين على ثمانية من إسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بالمؤسسة، وكانت اعلى قيمة متوسط حسابي لفقرات هذا المحور هي (3.920)، وبنسبة موافقة (78%)، تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور الفعال التي تسهم فيه تحديد الإحتياجات التدريبية في تهيئة وتكوين قادة مبدعين ومفكرين يحدثون نقلة نوعية وإحداث تقدم علمي وتكنولوجي في المؤسسة التي يعملون بها، وفي الجانب الاخر اقل متوسط حسابي في هذا المحور كانت العبارة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية) بمتوسط (3.468)، وبنسبة (69%)، وانحراف معياري (1.0538)، ويعزو الباحث ذلك ربما تكون اتخاذ القرارات الفعالة من قبل الإدارة العليا ومما يجعل اسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية في المشاركة في اتخاذ القرار بشكل فعال.

المحور الرابع: معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

الجدول رقم (23) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة
1	عدم وجود أليات ونماذج واضحة ومحددة لتحديد الإحتياجات التدريبية.	2.7579	1.17109	55%	
2	أهداف التدريب غير واضحة داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية.	2.870	1.17271	57%	4
3	يوجد تغير في أهداف المؤسسة بصورة مفاجئة وبسرعة.	2.8135	1.23404	56%	7
4	عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو الموظفين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية.	2.6111	1.23992	52%	11
5	محدديه التعاون بين الموظفين عند تحديد الإحتياجات التدريبية.	3.1508	1.15746	63%	1
6	وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها.	3.0397	1.29295	60%	2
7	قلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الإحتياجات التدريبية.	2.8690	1.22178	57%	
8	عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الإحتياجات التدريبية للحد من الأشخاص غير متخصصين.	2.8730	1.12547	57%	5
9	عدم وجود هيكلية مؤسسية واضحة ودقيقة لتقييم أداء العمل لتحديد مهام واختصاصات كل مسؤول.	2.7976	1.15817	55%	9

6	57%	1.18109	2.8611	التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الإحتياجات التدريبية.	10
12	52%	1.14333	2.6071	محدودية الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل أمكان مناسبة للتدريب.	11
10	54%	1.22158	2.7222	محدودية الامكانيات التقنية المتاحة لأغراض تحديد الإحتياجات التدريبية.	12
8	%56	1.17109	2.7579	عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية.	13
3	%57	1.17271	2.8770	تحديد الإحتياجات التدريبية ليس جزء من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.	14
	56%	1.2618	2.8166	المتوسط العام للفقرات	

يظهر من الجدول رقم (23) ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل (معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) قد بلغ (2.816)، وبنسبة موافقة (56%) وانحراف معياري (1، 2618) أقل من الوسط الافتراضي (3). وأن اتجاهات أفراد العينة كانت ليست إيجابية، حيث يتضح أن هناك شبه إجماع لاتجاهات أفراد العينة بعدم الموافقة على وجود معوقات في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، يظهر من خلال النتائج المبين في الجدول رقم (23)، لفقرات هذا المحور (محدديه التعاون بين الموظفين عند تحديد الإحتياجات التدريبية). بمتوسط حسابي (3.15) بنسبة موافقة (62%)، وكانت من أبرز معوقات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وتأتي الفقرة على التوالي بعد ذلك وجود نقص في المديرين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها بمتوسط حسابي (3.07) وهذا يدل ندرة وعدم توفر المديرين عائق يعرقل العملية التدريبية وإحتياجاتها بينما كانت محدودية الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل أمكان مناسبة للتدريب، وعدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو الموظفين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية.

ضمت الموافقة المتدنية وبمتوسط حسابي (2.607) و(2.611) على التوالي أقل من الوسط الافتراضي (3) وهذا يتفق مع الواقع الحالي للمؤسسة الوطنية للنفط، إذ تتوفر الامكانيات المادية والمالية والتقنية الحديثة والمتطورة المستخدمة في المؤسسة في جميع المجالات ومنها التدريب، أما بالنسبة إلى التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الإحتياجات التدريبية وتحديد الإحتياجات التدريبية ليس جزء من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة ويوجد تغير في أهداف المؤسسة بصورة مفاجئة وبسرعة وعدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الإحتياجات التدريبية للحد من الأشخاص غير متخصصين وقلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الإحتياجات التدريبية فقد ظهرت كعوائق متساوية تقريباً بمتوسطات حسابية (2.87) و(2.81).

المحور الخامس: (المتغير التابع) الأداء التنظيمي

الجدول رقم (24) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

الرقم	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة
1	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين بقوانين وأنظمة.	3.5397	.99120	70%	4
2	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية.	3.3705	1.12879	67%	14
3	تزويد العاملين بالتدريب اللازم لتنفيذ التغير ومواكبته.	3.5357	1.03846	70%	7
4	يتم تنفيذ العمل بدرجة عالية مقارنة بالأهداف والبرامج المرسومة.	3.4365	1.04096	68%	13
5	معلومات الدورات التدريبية قريبة من واقع العمل.	3.4960	1.02750	69%	8

2	73%	.93974	3.6706	لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية	6
12	68%	.97596	3.4127	اطلاع الموظفين بشكل دوري على تقرير ادائهم.	7
1	73%	.88741	3.6706	ارتفاع نسبة مستوى الأداء لديك نتيجة الاشتراك في البرامج التدريبية.	8
5	71%	1.00661	3.5516	تنوافر آليات لمتابعة التطورات في مجال الخطط التدريبية.	9
10	69%	1.00359	3.4722	توجد قدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن القيام بأداء العمل.	10
9	69%	1.07256	3.4683	يتم الترتيب للأعمال اليومية حسب أهميتها والتخطيط للعمل قبل ادائه.	11
11	69%	1.09039	3.4524	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين بقوانين وأنظمة.	12
3	72%	.94189	3.6310	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب.	13
15	62%	1.11377	3.1394	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي.	14
6	70%	.99120	3.5397	ابذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة إدارتي على تحقيق أهداف الشركة.	15
	70%	1.0124	3.543	المتوسط العام للفقرات	

يظهر من الجدول رقم (24) ان المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل

(الاداء التنظيمي) قد بلغ (3.543) وبنسبة موافقة (70%) وانحراف معياري (1.012) أعلى من الوسط

الافتراضي (3). وأن اتجاهات أفراد العينة كانت ليست إيجابية، ويتضح من النتائج أن هناك إجماع على

موافقة أفراد عينة الدراسة على الأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط حيث تراوحت متوسطات

موافقتهم بين (3.670) و(3.319)، وهي تحصلت على الموافقة العالية وهذا يظهر اهتمام القادة والمسؤولين

المباشرين عند تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط، وهذا بدوره يساعد كثيراً في إعداد

البرامج التدريبية المناسبة، وكذلك عند الاخذ بنتائج تقييم الأداء السابقة، فإن ذلك يساعد مسؤولي التدريب بمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة هذا الضعف والوصول إلى المستوى المطلوب.

وكانت أعلى قيمة متوسط حسابي لفقرات هذا المحور هي (3.670) وبنسبة موافقة (73%) وارتفاع نسبة مستوى الأداء لديهم نتيجة الاشتراك في البرامج التدريبية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن ارتفاع مستوى أداء العاملين يتحسن نتيجة مشاركتهم في البرامج التدريبية، وإضافة إلى رأي الموظف مهم لدى المؤسسة حول تحديد البرامج التدريبية فهو يعد التعريف بنفسه ويمدّى حاجته إلى الدورات ولا بد من الاخذ بما يناسب المؤسسة والموظف لرفع أداء الموظف واداء المؤسسة بشكل عام، وماهي الدورات المناسبة التي يمكن الاستفادة منها، وتليه الفقرة رقم (6)، لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العلمية، والمهارات السلوكية، وبمتوسط حسابي (3.670)، ويعزو الباحث إلى أن تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة وفي الوقت المناسب، فمن المؤكد أن تزيد وترفع من مستوى أداء الموظف إضافة إلى ذلك فأنها تزيد في نسب تحقيق الاهداف المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية.

بينما اقل متوسط (3.139) وبنسبة (62%) أعلى من الوسط الافتراضي (3) وبانحراف معياري (1.0124)، مما يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملهم، وهذا يعزى إلى أن المؤسسة الوطنية للنفط لا يتم متابعة مستوي الأداء بالشكل المطلوب والتغيير الذي يحصل بعد العملية التدريبية. جدول رقم (25) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة حول الأداء التنظيمي) المتغير التابع.

الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات (المحاور) مجتمعاً

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الثقة	الرتبة
1	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	3.5077	1.0423	70%	4
2	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	3.5159	1.0466	70%	3
3	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	3.666	.9692	73%	1
4	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	2.8166	1.2618	56%	5
5	الأداء التنظيمي	3.5430	1.0124	70%	2

ويبين الجدول رقم (25) أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بأثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، فقد كان الأثر الأكبر إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.666)، وبنسبة (73%) وانحراف معياري (.9692)، ثم الأداء التنظيمي (المتغير التابع) بمتوسط حسابي كلي (3.543) وانحراف معياري (1.0124)، وعلى التوالي استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، بمتوسط حساب (3.515) وانحراف معياري (1.046)، أما المحور المتعلق بمعوقات تحديد الإحتياجات التدريبية كان اقل محور مستقل لإدراك اتجاه العينة حول الإحتياجات التدريبية واثرها على الأداء التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بهذا المتغير (2.816) وأقل من الوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (1.2618).

4.3 فروض تحليل الانحدار

قبل البدء في عملية تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) تم عمل دمج لفقرات كل محور بحيث يتم استخراج العلاقة ما بين كل محور من المحاور المستقلة ومحور المتغير التابع، ومن ثم تم اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بالتحليل من أجل ضمان ملائمة البيانات لفروض تحليل الانحدار والحصول على نتائج دقيقة. وذلك لانه من المعروف ان لكل طريقة إحصائية معايير معتمدة وفرضيات يجب إيفائها حتى نستطيع الوثوق بنتيجة التحليل.

4.3.1 فروض تحليل الإنحدار الخطي

أولاً: عدم وجود ارتباط بين العوامل (Multicollinearity):

تم التأكد من عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أي عدم الارتباطات القوية بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (10). وتعد هذه القيم مقبولة لتفادي التعدد الخطي، وكما سبق ذكره، فإن التعدد الخطي في البيانات يشكل خطراً جسيماً على الانحدار الخطي والنتائج العلمية المتحصلة من إجرائه واستخدامه.

ونلاحظ في جدول رقم (16) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن

(10) وتتراوح بين (1.810-1.145)، كما أنّ قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.874).

-553). وهي قيمة أكبر من (10)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) في إشارة إلى أن لكل متغير مستقل استقلاليته الكاملة دون أن يفسره المتغير المستقل الآخر في النموذج، وبعبارة أخرى عدم انصهار المتغيرات المستقلة انصهاراً كاملاً في التحليل. والجدير بالذكر أنه يعتبر اختيار المتغيرات المستقلة المناسبة وذو أهمية علمية وتطبيقية ويعتبر أكبر تحدي الذي يوجه مستخدم الانحدار الخطي المتعدد، والجدول رقم (26) يوضح أدلة الارتباط الداخلي (Tolerance and VIF).

الجدول رقم (26) أدلة الارتباط الداخلي القوي بين المتغيرات المستقلة

الرقم	المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
1	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	1.748	.572
2	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	1.810	.553
3	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	1.204	.831
4	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	1.145	.874

ثانياً: مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix):

يعدّ اختبار الارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة شرطاً أساسياً لتبني طريقة الانحدار الخطي واستخدامه، وكما سبق ذكره، فإنّ من الضروري إيجاد العلاقات القويّة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة أو المتنبّئات بينما تكون العلاقات بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض ضعيفة تفادياً لانصهار تام بين المؤشرات، فإذا وجدت العلاقات القويّة بين بعض المتغيرات المستقلة لا بد من دمج هذه المتغيرات أو شطب

الجدول (27) مصفوفة الارتباط بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي

الرقم	المحاور	1	2	3	4
1	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	1.00			
2	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	.631	1.00		
3	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	.147	.314	1.00	
4	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	-.224	-.080	.240	1.00

الجدول رقم (27) يبين مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) أن معامل الارتباط بين جميع المتغيرات لا تتجاوز (.80) ومحصورة بين (.631) و(.080). دلالة على عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity.

ثالثاً: التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

بعد التأكد من عدم وجود التعدد الخطي في البيانات تم اختبار التوزيع الطبيعي لها (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لدراسة صلاحية البيانات المستخدمة في إجراء البحث الإحصائي الاستدلالي، وكما اتفق كثير من الإحصائيين أن الالتواء والتفلطح يجب أن يكونا بين (2) سالباً أو موجبا ($2 \pm$) ومن اجل الإنصاف في البيانات والتوزيع الاعتمادي، ويتضح من خلال نتيجة هذه الدراسة أن البيانات المستخدمة تتسم بالتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث إن القيم المتحصلة للتفلطح لا تتجاوز الحد المسموح (1.96) المسموح والمقترح من قبل المختصين كما في الجدول رقم (26) وهذه دلالة علمية على أن البيانات المستخدمة توزع توزيعاً اعتدالياً بحيث لا تكون متحيزة إلى مجموعة معينة في مجتمع الدراسة، ويعارض هذا

الاستنتاج النتيجة الإحصائية المتحصلة من خلال هذه البيانات حيث يمكن الاعتماد عليها وأن القرار العلمي المستنتج قراراً صائباً يمكن التعامل معه والبناء عليه.

الجدول رقم (28) يوضح الالتواء والتفلطح

الرقم	المحاور	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
1	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	-1.120-	1.896
2	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	-.862-	1.478
3	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	-.282-	1.029
4	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	.954	.377
5	الأداء التنظيمي	.212	1.363

رابعاً: إختبار تجانس التباين (Homoscedasticity):

بعد التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم إختبار تجانس التباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث أنه يجب أن يكون هناك تجانس للتباين وعدم تحقق شرط التباين يمكن أن يؤدي الى إنتهاك الدلالة الإحصائية. كما أنه يوجد عدة طرق لإختبار تجانس التباين وقد قام الباحث بإستخدام إختبار ليفينز (Levene's test) وذلك للتحقق من وجود تجانس للتباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويتم تحقق شرط تجانس التباين عند قبول الفرضية الصفرية بمقارنة الدلالة الإحصائية للإختبار بالدلالة المعنوية $(\alpha=0.05)$ بحيث أن الدلالة الإحصائية للإختبار يجب أن تكون أكبر من الدلالة المعنوية.

الفرضية الصفرية H^0 : لا يوجد إختلاف في التباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى دلالة

$(\alpha=0.05)$

الفرضية البديلة H^1 : يوجد إختلاف في التباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$

يبين الجدول التالي نتائج إختبار (Levene's) حيث أنه تم قبول الفرضية الصفرية. أي أن هناك تجانس بين المتغيرات وهذا يعني تحقق شرط التباين لإستخدام تحليل الإنحدار ويمكن الإعتماد على البيانات.

جدول رقم (28.2): يوضح نتائج: Levene's Test

الدلالة الإحصائية	قيمة F
0.11	6.503

خامساً: الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):

تم استخدام تحليل للانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر تحديد الإحتياجات التدريبية التي تم دراستها عن طريق المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بهدف معرفة أثر جميع المحاور على المحور التابع المتغير التابع.

الفرضية البديلة (H^1) الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ لتحديد الإحتياجات التدريبية على الاداء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للنفط.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين (ANOVA) b حسب الجدول المبين رقم (28) أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية)، والمتغير التابع (الاداء التنظيمي)

وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي لتحليل التباين الاحادي كالاتي: الفاء الإحصائي $= (9.23)$ أما النسبة الفائية $= (0.000)$ وهذا يدل على قبول الفرضية البديله الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التدريبية على الاداء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للنفط.

**الفرضيات المستخدمة هنا هي الفرضيات البديلة

**الاحتمالية اقل من 0.05 نقوم برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

الجدول رقم (29) يوضح تحليل التباين (ANOVA) b

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
00.	9.239	91.049	4	364.194	الخطي
		9.855	217	2138.491	الخطأ المعياري
			221	2502.685	المجموع

وبالرجوع إلى جدول ملخص النموذج Model Summary الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل

التحديد coefficient of determination الذي هو أهم مؤشر لنموذج الانحدار ويرمز له R^2 ويعتبر مقياساً

لجودة توفيق النموذج ونجد أنه -أي معامل التحديد $R^2 = 0.146$.) وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة تفسر

(14.6%) من التغيرات (أي التباينات أو الانحرافات الكلية) التي تحدث في قيم المتغير التابع، الأداء

التنظيمي والباقي (85، 4%)، وهذا يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي أو أن هناك متغيرات مهمة

لم تضمن في النموذج وعلى العموم كلما اقتربت قيمة R^2 من (100%)، وهذا يدل على جودة توفيق

النموذج، بينما كان معامل الارتباط $(a) = 0.381$.) أي انه هناك علاقة متوسطة ما بين المتغيرين، وتعزى تلك

العلاقة المتوسطة بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية

تلك الإحتياجات التدريبية لتعزيز تحسين أدائهم الوظيفي، وبناء قدراتهم وتزويدهم بمهارات عديدة وأفكار

مستحدثة ومعارف جديدة تؤثر على الاتجاهات، وتحسن أساليب الأداء وبهذا نستطيع الارتقاء بالأداء

التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، وقد يرجع ذلك بسبب دافعيه الانجاز إلى ان هذة الدافعيه تدفع إلى التفوق والتميز وسرعه التعلم وزيادة المعلومات والمعارف والخبرات وبذلك تقل الإحتياجات التدريبية المعرفيه.

ويتصف معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج حيث أن إضافة متغير مستقل إلى نموذج الانحدار يؤدي إلى زيادة R^2 بسبب زيادة مجموع المربعات العائدة إلى الانحدار أنظر الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30) يوضح ملخص النموذج

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0.130	0.146	.381(a)	1

4.3.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

4.3.2.1 الفرضيات الفرعية:

الفرضية البديلة (H^1) الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة للنفط والأداء التنظيمي.

فيما يتعلق بمساهمة تنبؤ (المتغيرات المستقلة) كلاً على حده في النموذج فقد أشار جدول المعاملات رقم (24) إلى أن النسبة الفائية = (0.00)، أي قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الطرق العلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي كما وظهرت النتائج القيم (بيتا) = (.308)، وتي = (4.79).

في حين أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة كلاً من دراسة محمود العباسي (2013) والتي أكدت أيضاً أن درجة تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين بشكل عام عالية، ودراسة فرحات فرج (2015)، ودراسة الزهراني (2014) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي كانت بدرجة عالية، ودراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013)، ودراسة منصور المديغمي (2009) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي أكدت على إيجابية العلاقة وقوتها بين أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، كما وأوضحت دراسة المطيري (2007) أن تحديد الاحتياجات التدريبية له تأثير كبير وإيجابي على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، دراسة من قبل تشونغ، إيون تشونغ (Eun-Chung، Chung، 2013)، وجدت علاقة إيجابية بين الفوائد المتصورة من التدريب والالتزام التنظيمي. كما وإختلفت مع بعض الدراسات كون تلك الدراسات كانت محدودة على قطاعات مختلفة كدراسة البلعزي (2005) ودراسة كومار وجيري (2009•Kumar and Pavan)

الفرضية البديلة (H²) الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد الخطي في الجدول رقم (29) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعايير في تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط (الفاء الإحصائي = (20.23)، وتي = (4.49)، والنسبة الفائية = (0، 00) أقل من (0.05) المعنوية والتي تعني قبول الفرضية البديلة.

إتفقت مع دراسة السامرائي (2010) والتي أكدت على أن نجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدرسين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين عن طريق عقد الدورات التدريبية وندوات تثقيفية، ومن أهم المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملية التدريب في عدم وجود التطبيق العلمي للمهارات الذي يحصل

عليها المتدرب، ودراسة الزعبي (1991) التي بينت أهمية عقد البرامج التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام، ودراسة Nongtdu (2012)، ودراسة دنبي ستيف (2010)، وكذلك دراسة العابد (2004) عندما وجد أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الاحتياجات التدريبية. بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم (2006).

الفرضية البديلة (H^3) الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لإسهامات تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (29) يتضح إلى أنه توجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن (الفاء الاحصائي = (4.84)، و $t=2.20$)، والنسبة الفائية = (0.029) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.00) أي قبول الفرضية البديلة. وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة كلاً من دراسة Arumugam and Boon (2006) أن الاتصال والتدريب والتحفيز يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين، ودراسة فرحات فرج (2015) والتي أوضحت بأن المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الإستراتيجي بالإدارة وعلى واقع تطوير الموارد البشرية.

كما إتفت مع دراسة الرفاعي (2000) أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، كما ولهذه الدراسة علاقة بالدراسة الحالية في أنها تؤكد على أهمية اختيار الدورات التدريبية والمتدربين في التخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها، وكذلك دراسة فطيس (2004) التي بينت أن أسلوب إختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالإلتحاق في الدورات التدريبية. وأيضاً دراسة العابد (2004) والتي أكدت على أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الاحتياجات التدريبية؛ فيظهر الإرتباط الوثيق مع هذه الدراسة في أنها

تدعم وتؤكد أهمية المعرفة الكافية فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية، وإتفقت أيضاً مع دراسة البلعزي (2005). بينما اختلفت مع دراسة محمد أبوبكر (2006).

الفرضية البديلة (H^1) الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية التي تواجه المؤسسة الوطنية للنفط على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول رقم (31) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط، وذلك مما أظهرته القيم الاحصائية (الفاء الاحصائي = 9.76) و $t = (-3.12)$ والنسبة الفائية = 0.002) وهي أقل من (0.05) أي قبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (31) يوضح المعاملات (Coefficient)

النسبة الفائية	(T) المحسوبة تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	معاملات غير مقننة الخطأ المعياري بي	
0.00	4.79	308.0	.034	استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
0.0	4.49	.290	0.39	استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية
0.029	2.20	.147	0.055	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي
.002	-3.124	-.206	.032	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية

حيث أن نتيجة هذه الدراسة تؤكد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إسهام تحديد

ستانلي (2012)، ودراسة فرحات فرج (2015)، ودراسة العجال (2006) ومن ثم دراسة الصمادي (2007)، وكذلك دراسة محمد البقمي (1998)، ودراسة الجهر (2009)، ودراسة لطفية الزهراني (2014) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي كانت بدرجة عالية، وأيضاً دراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وأكد الوليد على إيجابية العلاقة وقوتها بين أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ونتائج جهود، ودراسة محمود العباسي (2013).

وأكدت دراسة مسعودة (2004) بأن عدم وضع برامج زمنية للتدريب بما يتلاءم مع طبيعة التدريب والمتدربين وأوقات العمل. وترتبط دراسة أبوقفة (2003) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على أساس علمي من أجل تحقيق عملية التدريب لأهدافها المنشودة والتأكيد على أهمية تحديدها لأنها هي المدخل الأساسي لنجاح العملية التدريبية برمتها. وكذلك دراسة شيان (1990) والتي بينت أنه لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية حيث أكدت (37%) فقط هذه الجهات الحكومية إحتياجاتها فعلية.

التحليل الاحصائي المتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية البديلة (H^1) الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في اراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليم).

تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) و(T-test) لفحص الفروق ذات الدلالة إحصائية في اراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي). وقد تم تقسيم التباين الكلي للمتغيرات التابعة إلى مركبتين واحدة معروفة

المصدر وتسمى (بين المجموعات) ومصدرها الفروقات بين متوسطات المجموعات (تم حساباً سابقاً).

إن النتيجة الحالية تتفق مع دراسة محمد العصبي (2008) والتي وجدت أن الاحتياجات التدريبية توجد بدرجة عالية في المجال المعرفي والمهارى والسلوكي للمدرسين، وكذلك وجود معوقات تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين منها: قلة الكوادر المؤهلة للقيام بتحديد الاحتياجات التدريبية، والدوران الوظيفي، غياب الوصف الوظيفي الدقيق، وقصور البيانات التي يستند إليها في تحديد الإحتياج التدريبي، بالإضافة لعدم وجود حوافز للمدرسين، واختلاف المسمى الوظيفي عن العمل الفعلي الذي يقوم به المدرب.

بين العابد (2004) في دراسته إلى أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن قلة المعرفة الكاملة والدراية بتلك الوسائل تقع ضمن المعوقات التي تؤثر في تحديد الاحتياجات؛ وأن هذا ما تؤكده النتيجة الحالية. وكذلك الأمر دراسة الفرا واللوح (2007) التي بينت أن التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية.

وأكدت دراسة مسعودة (2004) بأن عدم وضع برامج زمنية للتدريب بما يتلاءم مع طبيعة التدريب والمتدربين وأوقات العمل، بينما دراسة محمد أبوبكر (2006) لم تتطرق إلى المعوقات التي تعوق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية كما أخذتها هذه الدراسة؛ وهذا السبب الذي أدى إلى الإختلاف في النتائج، وكذلك الأمر الإختلاف في مجتمع الدراسة.

1- الجنس

الفرضية البديلة (H^1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في آراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجنس (ذكر-أنثى)، تم تطبيق اختبار T-test لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مجتمع الدراسة لمتغير

الجنس، كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32) تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (T)	الدلالة الاحصائية
استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	3.083	1	3.083	.075	.785
	داخل المجموعات	9080.791	220	41.276		
	المجموع	9083.874	221			
استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	44.777	1	44.777	1.462	.228
	داخل المجموعات	6738.777	220	30.631		
	المجموع	6783.554	221			
إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	بين المجموعات	15.892	1	15.892	.965	.327
	داخل المجموعات	3623.770	220	16.472		
	المجموع	3639.662	221			
معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	7.318	1	7.318	.148	.701
	داخل المجموعات	10856.466	220	49.348		
	المجموع	10863.784	221			

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

فأقل حيث تم رفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات تعزى

لمتغير الجنس وذلك في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور (استخدام الطرق العلمية في تحديد

الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات

التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات

التدريبية). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكوراً وإناثاً في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا متجانسين ولديهم نفس الاتجاه والرؤية على تأثير العوامل السابقة على الأداء التنظيمي للعاملين.

2- العمر

الفرضية البديلة (H^1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في آراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف العمر لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مجتمع الدراسة لمتغير العمر، كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33) تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية
استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	24.127	3	8.042	.194	.901
	داخل المجموعات	9059.747	218	41.558		
	المجموع	9083.874	221			
استخدام المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	6.503	3	2.168	.070	.976
	داخل المجموعات	6777.052	218	31.087		
	المجموع	6783.554	221			
إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	بين المجموعات	59.836	3	19.945	1.215	.305
	داخل المجموعات	3579.826	218	16.421		
	المجموع	3639.662	221			
موقوفات تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	218.934	3	72.978	1.495	.217
	داخل المجموعات	10644.850	218	48.830		
	المجموع	10863.784	221			

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل، "أي قبول الفرضية البديلة" في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بمختلف اعمارهم في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا متشابهين في اجاباتهم ولديهم نفس الاتجاه والرؤية من حيث العمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف اعمارهم لوجود الرغبة بتطوير كفاءتهم وقدراتهم لاداء افضل.

3- سنوات الخبرة

الفرضية البديلة (H^1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في آراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى لسنوات الخبرة لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مجتمع الدراسة لسنوات الخبرة، كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (34) تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية
استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	24.127	3	8.042	.194	.901
	داخل المجموعات	9059.747	218	41.558		
	المجموع	9083.874	221			
استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	6.503	3	2.168	.070	.976
	داخل المجموعات	6777.052	218	31.087		
	المجموع	6783.554	221			
إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي	بين المجموعات	59.836	3	19.945	1.215	.305
	داخل المجموعات	3579.826	218	16.421		
	المجموع	3639.662	221			
معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	218.934	3	72.978	1.495	.217
	داخل المجموعات	10644.850	218	48.830		
	المجموع	10863.784	221			

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل

في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة

الوطنية للنفط في ليبيا، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات

التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) لمتغير سنوات الخبرة للعاملين في

المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.

ويرى الباحث هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بمختلف سنوات خبرتهم في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا لديهم إجابات متشابهة ورؤية واتجاه موحد حول أهمية المحاور السابقة وعلاقتها بالأداء التنظيمي من حيث اختلاف سنوات الخبرة الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم.

4- المؤهل العلمي

الفرضية البديلة (H^1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في آراء عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى (المؤهلات العلمية)، ولتوضيح دلالة الفروق في إجابات مجتمع الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (35) تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة وفقاً المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الاحصائية
استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	284.999	3	95.000	2.354	.047
	داخل المجموعات	8798.875	218	40.362		
	المجموع	9083.874	221			
استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	38.236	3	12.745	.412	.745
	داخل المجموعات	6745.318	218	30.942		
	المجموع	6783.554	221			

.824	.302	5.025	3	15.076	بين المجموعات	إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي
		16.627	218	3624.586	داخـل المجموعات	
			221	3639.662	المجموع	
.003	4.909	229.154	3	687.463	بين المجموعات	معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية
		46.680	218	10176.321	داخـل المجموعات	
			221	10863.784	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور (إستخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الاداء التنظيمي).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين يحملون مؤهلات مختلفة (ثانوية عامة، بكالوريوس، ماجستير أو دكتوراه) في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا متوافقين في الآراء ولديهم نفس الاتجاه والرؤية على تأثير العوامل السابقة على الأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمتغير المؤهلات العلمية العالية حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.003) بمحور (معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية واستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية) واثره على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية العالية يمتلكون وجهة نظر مغايرة

مؤهلات أقل مثل الثانوية العامة. وإتفقت النتائج مع دراسة اللوزي والزهراني (2012) والتي أكدت قوة العلاقة وإيجابيتها بين المتغيرات الديموغرافية والأداء التنظيمي، ولكنها اختلفت مع نتيجة هذه الدراسة في نفيها للعلاقة بين الأداء التنظيمي والعمر والحالة الاجتماعية.

ودراسة كومار وجيري (Kumar and Pavan، 2009) التي أوضحت بأن العمر وخبرة العمل تلعب كلاً منها دور أساسي في درجة الرضا والالتزام التنظيمي لكلاً من أفراد المجتمع. كما وتوافق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2007) والتي بين أن الفروق في إستجابات أفراد العينة ويعود ذلك لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، كما وإختلفت معها في العمر والجنس. ودراسة منصور المديغني (2009)، ودراسة Mohanned, et al. (2006) التي أكدت العلاقة بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة إيجابية بين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي، بينما اختلفت تلك الدراسات مع نتيجة هذه الدراسة بوجود علاقة سلبية بين التدريب الإدارية ودوران النية وبين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي.

كما وبينت دراسة Straiter (2005) وجود علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري. كما وإختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة Mohanned, et al. (2006)، بوجود علاقة إيجابية بين التدريب الإداري والتعلم على حد سواء الشخصية والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة إيجابية بين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي، وجود علاقة سلبية بين التدريب الإدارية ودوران النية وبين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي.

وعلى النظر تماماً دراسة العطوى (2007). وإتفقت أيضاً مع كلاً من دراسة Straiter (2005)، ودراسة مخامرة (1991) والتي بينت أن العوامل الشخصية تؤثر على من يشترك في التدريب سواء من حيث رغبة المتدرب أو ترشيح الرئيس المباشر للمتدرب، وأن للتدريب دوراً مهماً وإيجابياً في إنجاز العامل وسلوكه في العمل. ودراسة سوزان الحروي (2007)، ينما المطيري (2007) ودراسة من قبل وجيدة الحروي (2007) والتي

بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لتحديد الاحتياجات التدريبية. بينما المطيري (2007) ووجود فروق في إستجابات أفراد العينة تجاه العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية السابقة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). أيضاً دراسة آل بشر (2003) والتي أوضحت بروز قلة الخبرة لدى المدرسين والقائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

الفصل الخامس

مناقشة، توصيات، وخلاصة

5.1 تمهيد

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أثر الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، والعلاقة بين استخدام الطرق العلمية لتحديد هذه الإحتياجات، كما وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إستخدام المعايير في تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي، وتحديد بعض المعوقات التي تواجه الإحتياجات التدريبية، والكشف عن آراء الباحثين تجاه محاور الدراسة، حيث تم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة عن طريق ما توصلت إليه فرضياتها.

5.2 خاتمة الدراسة:

تكونت الدراسة من خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، حيث استعرض الفصل الأول مدخل لدراسة المشكلة وأهميتها، وأهدافها والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة متطرقاً إلى تعريف الإحتياجات التدريبية ومحددات أهداف الدراسة، والتي تمثلت في تحديد مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. كما هدفت إلى التعرف على المعايير المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة وعلاقتها بالأداء التنظيمي للعاملين، وهدفت الدراسة أيضاً مدى إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط، وهدفت إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

أراء المستجيبين تجاه محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) وسعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي وهو: (ما أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا - من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة).

كما وإحتوى الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة، والتعقيب عليها مع ذكر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى. كما وشمل الفصل الثالث على منهج الدراسة وإجراءاتها، والطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة مستعرضاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها وربط مع نتائج سابقة، بينما الفصل الخامس فقد تناول خلاصة الدراسة، وعرض أهم نتائجها واقتراح أبرز التوصيات، ومن خلال نتائج الدراسة يتبين وجود علاقة قوية بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك العلاقة القوية بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي إلى أن أفراد عينة الدراسة إنهم يدركون أهمية تلك الإحتياجات التدريبية لتعزيز أدائهم الوظيفي، وأنه بالقدر الذي تتوفر فيه تلك الإحتياجات، يرتفع مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا.

5.3 مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي تم عرضها في الفصل الخامس، ويتضمن هذا الفصل عدداً من النتائج والتوصيات التي رأى الباحث أنه من الضروري عرضها والتطرق إليها، وفيما يلي عرض لمناقشة نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها.

نتائج السؤال الرئيسي:

مناقشة نتائج السؤال الرئيسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط والذي ينص على:

ما هو أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا- من وجهة نظر العاملين في المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره ولكل محور من محاور الدراسة وللأداء ككل، وبعد عرض الباحث لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط عن أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي، فإن الباحث يعرض ترتيب محاور الدراسة استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط والمعايير المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة ومدى إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية، والمعوقات التي تحد من تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط.

والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين تجاه محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) وفقاً لاستجاباتهم، وقد اتضح أن ترتيب محاور الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وان أهم محور مؤثر هو اسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (9692). وبدرجة تقيم مرتفعة يليه محور الأداء التنظيمي بمتوسط حسابي(3.5430) وانحراف معياري (1.0124) بدرجة تقيم متوسطة ويله محور استخدام المعايير العلمية بمتوسط حسابي (3.5159) وانحراف معياري (1.0466) بنسبة (70%) ويله محور استخدام الطرق العلمية بمتوسط حسابي (3.5077) وانحراف معياري (1.0423) وبنسبة (70%) ويله محور معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (2.8166) وانحراف معياري (1.2618) بنسبة (56%).

وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من نتائج محاور الدراسة مفصلة، فإنه يمكن القول بوجود علاقة قوية بين تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي وهذا يدل على ان أفراد عينة

بمهارات عديدة وأفكار مستحدثة ومعارف جديدة. وربما يعود السبب في ذلك لأن التحديد العلمي للإحتياجات التدريبية يعتبر القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط والتصميم والتقييم للبرامج التدريبية المختلفة حسب طبيعتها والغرض منها، كما يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريبية، إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي، مساعده المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الإدارة المعلوماتية، واتخاذ قرارات فعالة وسليمة للتقليل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة.

في حين أن هذه النتيجة إتفقت مع نتيجة كلاً من دراسة محمود العباسي (2013) والتي أكدت أيضاً أن درجة تحديد الإحتياجات التدريبية للمدرسين بشكل عام عالية، ودراسة فرحات فرج (2015)، ودراسة الزهراني (2014) والتي بينت أن درجة الإحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي كانت بدرجة عالية، ودراسة منصور المديغمي (2009)، ودراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والتي أكدت على إيجابية العلاقة وقوتها بين أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، كما وأوضحت دراسة المطيري (2007) أن تحديد الإحتياجات التدريبية له تأثير كبير وإيجابي على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، دراسة من قبل تشونغ، إيون تشونغ (Eun-Chung، Chung، 2013)، وجدت علاقة إيجابية بين الفوائد المتصورة من التدريب والالتزام التنظيمي. كما وإختلفت مع بعض الدراسات كون تلك الدراسات كانت محدودة على قطاعات مختلفة كدراسة البلعزي (2005) ودراسة كومار وجيري (2009، Kumar and Pavan)

مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية

السؤال الأول: ما هي العلاقة ما بين استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين

بالمؤسسة الوطنية للنفط والاداء التنظيمي؟

أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن درجة استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.5077) وانحراف معياري (1.0423) وبنسبة (70%) من أفراد العينة موافقون على أن الطرق العلمية المبينة في الاستبانة تستخدم في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، واتضح أيضاً من النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط بليبيا يعتبرون أن الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات لها بذات أهمية ويجب الاهتمام الكبير من قبل مجلس الإدارة ومدراء الأقسام مثل المعايير المعتمدة والاسهامات في تحديد تلك الإحتياجات وعلاقتها بالأداء التنظيمي. ولأن استخدام الطرق العلمية من خلال الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة تعمل على تقدير الإحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب، ولأنها تعتمد على التغيرات التقنية للوظيفة وانعكاساتها على الاداء لتحديد الإحتياجات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة إتفقت مع دراسة السامرائي (2010) والتي أكدت على أن نجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين عن طريق عقد الدورات التدريبية وندوات تثقيفية، ومن أهم المشكلات التي تواجه المتدربين أثناء عملية التدريب في عدم وجود التطبيق العلمي للمهارات الذي يحصل عليها المتدرب، ودراسة الزعبي (1991) التي بينت أهمية عقد البرامج التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام، ودراسة Nongtdu (2012)، ودراسة دني ستيف (2010)، وكذلك دراسة العابد (2004) عندما وجد أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية. بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة إبراهيم (2006).

السؤال الثاني: ما هي العلاقة بين استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية لإنجاح برامج

التدريب وتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا؟

أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة، ان درجة استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.5159) وانحراف معياري (1.0423) وبنسبة (70%) من اجابة افراد العينة (الاستبانة) يرون أن هناك معايير علمية تستخدم في تلك الإحتياجات، ويعزو الباحث إلى هذه النتيجة ان المؤسسة متمثلة بادراه التدريب تمتلك معايير واهداف واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة. ولأن التدريب له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة الاستمرار في إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، ورصد الميزانيات الضرورية. ولأن ربط الإحتياجات التدريبية للموظف باستراتيجية الدائرة وبخطة الموارد البشرية لديها، يمكن الدائرة من تحقيق استراتيجياتها المرتبطة بتحقيق أهداف برنامج عملها، وبالتالي تحقيق الأهداف.

واوضحت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعايير في الإحتياجات التدريبية والاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث كانت القيمة الاحتمالية اقل من (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهمية المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية لها دور مهم وفعال في زيادة الاداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، وتفسير آخر لهذه العلاقة أن المستجيبين من افراد العينة يدركون من ضمن تلك المعايير عدد سنوات الخبرة وتحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبراء والمؤهل العلمي المطلوب للبرنامج التدريبي من ضمن معايير تحديد الإحتياجات التدريبية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وبالتالي زيادة الاداء التنظيمي، إضافة إلى أن لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية لتحديد الإحتياجات التدريبية.

توافقت هذه النتيجة مع نتيجة كلاً من دراسة Arumugam and Boon (2006) أن الاتصال والتدريب والتحفيز يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين، ودراسة فرحات فرج (2015) والتي أوضحت بأن المبحوثين موافقين بدرجة متوسطة على واقع التخطيط الإستراتيجي بالإدارة وعلى واقع تطوير

الوظيفي، كما ولهذه الدراسة علاقة بالدراسة الحالية في أنها تؤكد على أهمية اختيار الدورات التدريبية والمتدربين في التخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها.

وكذلك الأمر دراسة فطيس (2004) التي بينت أن أسلوب إختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالإلتحاق في الدورات التدريبية. وأيضاً دراسة العابد (2004) والتي أكدت على أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية؛ فيظهر الإرتباط الوثيق مع هذه الدراسة في أنها تدعم وتؤكد أهمية المعرفة الكافية فيما يتعلق بالإحتياجات التدريبية، وإتفقت أيضاً مع دراسة البلعزي (2005). بينما إختلفت مع دراسة محمد أبوبكر (2006).

السؤال الثالث: ما هو اثر إسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط؟

أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة، اسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (9692). وبدرجة تقييم مرتفعة موافقون على الإسهامات تحديد الإحتياجات التدريبية على تحسين الأداء التنظيمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور الفعال التي تسهم فيه تحديد الإحتياجات التدريبية في تهيئة وتكوين قادة مبدعين ومفكرين يحدثون نقلة نوعية وإحداث تقدم علمي وتكنولوجي في المؤسسة التي يعملون بها. وإضافة إلى ذلك تحديد الإحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة والتحديد العلمي للإحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريبية.

وطبقاً إلى نتائج الدراسة من خلال هذا المحور، تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط بليبيا من خلال القيمة

الاحتمالية الإحصائية بمستوى معنوية أقل من (0.05)، ويرجع ذلك إلى أن الإسهامات في تحديد الإحتياجات التدريبية يؤدي مباشرة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المساهمة في متابعة أداء العاملين وتصميم البرامج التي تعالج نقاط الضعف لديهم وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل علمي ومدرّس يؤدي ذلك إلى تحسين الاداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

إضافة إلى مساعدة المؤسسة على إعداد الافراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الادارة المعلوماتية والإسهام في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي، وكذلك ترجع إلى تراكم الخبرات والمعلومات والقدرات والمهام المطلوبه في العمل، نتيجة لتعرضهم لخبرات ومواقف عمليه عبر سنوات خبرتهم الطويله في العمل ونتيجه لتعدد التدريب وذلك يكسبهم معلومات وخبرات جديدة وزيادة دافعيه الانجاز تزداد الرغبه في التميز والتفوق، وتدفعهم إلى زيادة معلوماتهم وخبراتهم وقدراتهم وبالتالي تقل إحتياجاتهم التدريبيه التنفيذيه.

نتيجة هذه الدراسة بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للعاملين، وتؤكد هذه النتيجة الإرتباط الوثيق بين كل من دراسة ستانلي (2012)، ودراسة فرحات فرج (2015)، ودراسة العجال (2006) ومن ثم دراسة الصمادي (2007)

وأكدت دراسة مسعود (2004) بأن عدم وضع برامج زمنية للتدريب بما يتلاءم مع طبيعة التدريب والمتدربين وأوقات العمل. وترتبط دراسة أبوقفة (2003) أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تقوم على أساس علمي من أجل تحقيق عملية التدريب لأهدافها المنشودة والتأكيد على أهمية تحديدها لأنها هي المدخل الأساسي لنجاح العملية التدريبية برمتها. وكذلك دراسة شيبان (1990) والتي بينت أنه لا تعتبر الإحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية حيث أكدت (37%) فقط هذه الجهات الحكومية إحتياجاتها فعلية.

وكذلك دراسة محمد البقمي (1998)، ودراسة الجهر (2009)، ودراسة لطفية الزهراني (2014) والتي بينت أن درجة الإحتياجات التدريبية في المجال الإداري والتربوي كانت بدرجة عالية، وأيضاً دراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، وأكد الوليد على إيجابية العلاقة وقوتها بين أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ونتائج جهود، ودراسة محمود العباسي (2013).

السؤال الرابع: ما هو أثر تحديد المعوقات التي تواجه الإحتياجات التدريبية للعاملين على مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للنفط؟

أظهرت النتائج أن يوجد شبه إجماع لاتجاهات أفراد العينة بعدم الموافقة على وجود معوقات في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا، حيث المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بهذا المحور كانت (2.816) بنسبة موافقة (56%) أقل من الوسط الافتراضي (3) ويعزو الباحث إلى أن أهداف التدريب واضحة داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى سهولة تحديد الإحتياجات التدريبية إضافة إلى وجود آليات ونماذج واضحة ومحددة لتحديد الإحتياجات التدريبية وتوافر الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل إمكانية مناسبة للتدريب، اضافة إلى تعدد الدورات التدريبية خلال الخدمة.

كما اظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث القيمة الاحتمالية الإحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) ويعزو الباحث على أن معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية تحتل مرتبة مهمة في لدى أفراد عينة الدراسة والتغلب عليها تؤدي إلى رفع مستوى الاداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، ويرى الباحث ان الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الادارة العليا والموظفين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الإحتياجات التدريبية، إضافة إلى وجود هيكلية

مؤسسية واضحة ودقيقة لتقييم العمل لتحديد مهام واختصاصات كل مسؤول وكذلك التنسيق لين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص الإحتياجات التدريبية يؤدي إلى رفع وتحسين مستوى الأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط بليبيا.

إن النتيجة الحالية تتفق مع دراسة محمد العصبي (2008) والتي وجدت أن الإحتياجات التدريبية توجد بدرجة عالية في المجال المعرفي والمهاري والسلوكي للمدربين، وكذلك وجود معوقات تحول دون تحديد الإحتياجات التدريبية للمدربين منها: قلة الكوادر المؤهلة للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية، والدوران الوظيفي، غياب الوصف الوظيفي الدقيق، وقصور البيانات التي يستند إليها في تحديد الإحتياج التدريبي، بالإضافة لعدم وجود حوافز للمدربين، واختلاف المسمى الوظيفي عن العمل الفعلي الذي يقوم به المدرب.

بين العابد (2004) في دراسته إلى أن معظم القيادات الإدارية لا تملك المعرفة الكافية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية، إذ أن قلة المعرفة الكاملة والدراية بتلك الوسائل تقع ضمن المعوقات التي تؤثر في تحديد الإحتياجات؛ وأن هذا ماتؤكدته النتيجة الحالية. وكذلك الأمر دراسة الفراء واللوح (2007) التي بينت أن التغييرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارات بل زادت من تكديس الموظفين وارتفاع درجة تداخل الصلاحيات بين الوزارات وبين المسميات الإدارية.

وأكدت دراسة مسعودة (2004) بأن عدم وضع برامج زمنية للتدريب بما يتلاءم مع طبيعة التدريب والمتدربين وأوقات العمل، بينما دراسة محمد أبوبكر (2006) لم تنطرق إلى المعوقات التي تعوق عمليات تحديد الإحتياجات التدريبية كما أخذتها هذه الدراسة؛ وهذا السبب الذي أدى إلى الإختلاف في النتائج، وكذلك الأمر الإختلاف في مجتمع الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)؟

1- الجنس

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات افراد العينة حول محاور الدراسة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) لمتغير الجنس.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكوراً وإناًثاً في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا لديهم نفس الاتجاه والرؤية على تأثير العوامل السابقة على الأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة وأنه لا يوجد اختلاف بين إجابات الاناث والذكور حول أهمية المحاور السابقة.

2- العمر

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات افراد العينة حول محاور الدراسة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بمختلف أعمارهم في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا متوحدين في اجاباتهم ولديهم نفس الاتجاه والرؤية حول المحاور السابقة من حيث العمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف أعمارهم.

3- سنوات الخبرة

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) فأقل في اتجاهات افراد العينة حول محاور الدراسة (إستخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إستخدام

التنظيمي، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) لمتغير سنوات الخبرة، ويرى الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بمختلف سنوات خبرتهم في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا لديهم إجابات متشابهة ورؤية واتجاه موحد حول أهمية المحاور السابقة وعلاقتها بالأداء التنظيمي من حيث اختلاف سنوات الخبرة الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم.

4- المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة (استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية) وعلاقته بالأداء التنظيمي لمتغير المؤهلات العلمية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى (استخدام المعايير العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، إسهام تحديد الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي)، حيث أظهرت النتائج أن اصحاب المؤهلات العلمية العليا لديهم إدراك ومعرفة في أهمية استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية وعلاقتها بالأداء التنظيمي مقارنة بأفراد العينة الذين يمتلكون المؤهلات الدنيا (ثانوية عامة أو ما يعادلها).

يمكن القول أن المتغيرات التي تتعلق بالسؤال الخامس تقع ضمن المتغيرات الديموغرافية، وأن نتائج تلك المتغيرات تتوافق مع دراسة تشونغ، إيون تشونغ (Eun-Chung، Chung، 2013)، والتي أكدت العلاقة بين العوامل الديموغرافية والإلتزام التنظيمي. وكذلك الأمر دراسة ستانلي (2012) التي بينت أن ترشيح الموظفين للتدريب يؤثر بالشكل الرئيسي على الأداء الوظيفي، ويعود ذلك للمؤهل العلمي، في حين لم تعتبر بوجود أي أثر للمتغيرات الأخرى.

وإتفقت النتائج مع دراسة اللوزي والزهراني (2012) والتي أكدت قوة العلاقة وإيجابيتها بين المتغيرات

والعمر والحالة الإجتماعية. ودراسة كومار وجيري (Kumar and Pavan, 2009) التي أوضحت بأن العمر وخبرة العمل تلعب كلاً منها دور أساسي في درجة الرضا والالتزام التنظيمي لكلاً من أفراد المجتمع. كما وتوافق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2007) والتي بينت أن الفروق في إستجابات أفراد العينة ويعود ذلك لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، كما وإختلفت معها في العمر والجنس. ودراسة منصور المديغمي (2009)، ودراسة (Mohanned, et al. 2006) التي أكدت العلاقة بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة إيجابية بين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي، بينما إختلفت تلك الدراسات مع نتيجة هذه الدراسة بوجود علاقة سلبية بين التدريب الإدارية ودوران النية وبين التعلم الشخصية والالتزام التنظيمي.

وإتفقت أيضاً مع كلاً من دراسة Straiter (2005)، ودراسة مخامرة (1991) والتي بينت أن العوامل الشخصية تؤثر على من يشترك في التدريب سواء من حيث رغبة المتدرب أو ترشيح الرئيس المباشر للمتدرب، وأن للتدريب دوراً مهماً وإيجابياً في إنجاز العامل وسلوكه في العمل. ودراسة سوزان الحروي (2007)، بينما المطيري (2007) ودراسة من قبل وجيدة الحروي (2007) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لتحديد الإحتياجات التدريبية. بينما المطيري (2007) ووجود فروق في إستجابات أفراد العينة تجاه العلاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية السابقة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). أيضاً دراسة آل بشر (2003) والتي أوضحت بروز قلة الخبرة لدى المدرسين والقائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

كما وبينت دراسة Straiter (2005) وجود علاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري. كما وإختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

Mohanned, et al. (2006)، بوجود علاقة إيجابية بين التدريب الإداري والتعلم على حد سواء الشخصية والإلتزام التنظيمي؛ وجود علاقة إيجابية بين التعلم الشخصية والإلتزام التنظيمي، وجود علاقة سلبية بين التدريب الإدارية ودوران النية وبين التعلم الشخصية والإلتزام التنظيمي. وعلى النظر تماماً دراسة العطوى (2007).

كما وان استخدام الاحتياجات التدريبية وفق نظرية TNA، وكذلك تقنيات التحليل ستساعد القرارات الإدارية على التدريب، كذلك أهم البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين في الشركة، حيث أن TNA تعمل على ربط وبشكل وثيق مع التنظيمية الاستراتيجية والأهداف. كذا فان إلزامية تطبيق TNA يمكن أن تعزز من خلال توسيع نطاقها لتشمل السياق التنظيمي التي يتم فيها اتخاذ قرارات التدريب. أكثر من يحتاج الانتباه إلى أن تعطى لتنفيذ إجراءات TNA داخل الأوضاع التنظيمية وتطوير العلاقة بين النظرية تركيبات والتطبيقات العملية لتحليل الاحتياجات التدريبية.

5.4 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة وللأهمية الدراسية، يوصى بما يلي:

1. تحديد ومراجعة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية وبشكل دوري، لكن من خلال تقييم عملية التدريب ومعرفة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة .
2. إعادة النظر في البرامج التدريبية بحيث تلائم الاحتياجات التدريبية للعاملين وتراعي الحداثة والتطور.
3. ضرورة الاخذ بنتائج الدورات السابقة وتحليل الانشطة المعتمدة بالمقارنة مع الأهداف الوظيفية عند الإحتياجات التدريبية.
4. ضرورة معالجة جميع المعوقات والمشاكل التي تواجه العملية التدريبية من خلال (تحليل العمل، تحليل الفرد)، التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم تأدية العمل بشكل مطلوب، ومعرفة الطرق الصحيحة لحلها لان اكتشاف الاسباب يعتبر جزء من الحل.
5. المقارنة بين مستويات الأداء قبل عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وبعدها وتنفيذ البرامج التدريبية.
6. إجراء دراسات مكثفة حديثة حول كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية، والاطلاع على نماذج تحديد الإحتياجات التدريبية في منظمات أخرى، واختيار ما يناسب ظروف المنظمة المعينة في هذه البرامج.
7. استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا.
8. حث الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط على التعاون في توفير المعلومات المطلوبة عند تحديد الإحتياجات التدريبية.
9. ضرورة الاعتماد على إجراء المقابلات بين خبير التدريب ومرشح التدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.

10. على الرؤساء في المؤسسة الاهتمام بتفعيل الزيارات الميدانية للتعرف على نقاط الضعف لدى المرؤوسين وتحديد إحتياجاتهم التدريبية غلى أساسها.
11. على الرؤساء في المؤسسة الوطنية للنقط الاهتمام بالاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الإحتياجات التدريبية، ومن المستحسن تطبيق نظرية TNA.
12. عقد اجتماعات دورية لكل مدير قسم مع العاملين لتوضيح أوجه القصور في العمل واطلاعهم على الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة، ومحاوله زيادة الوعي لديهم وتبصرتهم ما هو جديد.
13. معالجة نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل ضعف جودة الأداء أو المشاكل المتعلقة بالتعامل مع العملاء.
14. افساح المجال للحضور والمشاركة في المؤتمرات العلمية والورش التدريبية داخل وخارج المؤسسة
15. وضع مقياس خاص للإحتياجات التدريبية بمشاركة المدراء مع مسؤولي التدريب وعدم حصرها بالإدارة العليا.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

ابن منظور. ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري. 1994. معجم لسان العرب. لبنان. دار صادر.
الطبعة الثالثة. بيروت.

أبو شيخة. نادر أحمد. 2000. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.

ابو شيخة. نادر أحمد. 2010. إدارة الموارد البشرية. اطار نظري وحالات عملية. دار صفا للنشر والتوزيع.
الأردن. عمان.

أحمد الخطيب. رداح الخطيب. 2006. التدريب الفعال. الاردن. عمان. دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

أحمد ماهر. 2008. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. مصر. الإسكندرية.

أحمد هشام السامرائي. 2010. اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي. رسالة
ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

الأحمدي. طلال بن عايد. 2004. الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في تركها.

إخلاص زكي فرج. 2013. الرضا لدى موظفي وزارة التربية. مركز البحوث والدراسات. مجلة البحوث التربوية
والنفسية. العدد 36.

ادريس منصور. وائل محمد صبحي. الغالبي. طاهر محسن. 2009. اساسيات الاداء والطاقة التقييم المتوازن.
الاردن. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

اسامه عاطف الصمادي.2007. تحديد الإحتياجات التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية. دراسة استطلاعية لشركة مجموعة البابطين السعودية رسالة ماجستير جامعة العلوم والتكنولوجيا. كلية التجارة.

إسماعيل. نور. 2005. تقييم أداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع الأداء المنشأة العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين. دمشق. سوريا.

أماني. على العابد. 2004. دور القيادات الإدارية في تحديد الإحتياجات التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.

امل. حمودي عبيد الجميلي.2012. دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الاداري لدي مديرات رياض الاطفال. مجلة الفتح. العدد 48.

امين. ساعدتي. 1998. ادارة الموارد البشرية. ط1. مصر. القاهرة. دار الفكر العربي.

باسل. عباس خضير. مي حمودة عبدالله. 2009. تحديد الإحتياجات التدريبية لعينة مدراء المؤسسات الصحية. المجلة كلية التربية. جامعة واسط. المجلد 6. الاصدار 19.

باسم. عباس كريدى. 2010. الانماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد. جامعة القادسية. المجلد 12. العدد3.

بالقاسم. حمدي. 2004. تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير. جامعة الجزائر.

بخوشة. الصديق. 2015. تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية. الجزائر.

برحومة. عبد الحميد. طلال زغبة. 2012. تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات. مداخلة الملتقى الوطني الاول حول تسيير

المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. جامعة بسكرة.

برنوطي. سعاد نايف. 2001. ادارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. عمان. دار وائل للطباعة.

البيستاني فؤاد. 1997. معجم منجد الطلاب. ط4. لبنان. بيروت. دار الشروق.

القمي. محمد بن عبدالله. 1998. الإحتياجات التدريبيه للقيادات التدريبيه دراسة تطبيقية على ضباط

جوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. جامعة ام القرى. المملكة العربية السعودية. الرياض.

بلال. محمد. 2004. إدارة الموارد البشرية. ط2. مصر. القاهرة. دار الجامعة الجديدة.

البلعز. عبدالسلام أبو القاسم. 2005. تحديد الإحتياجات التدريبيه وأثرها على فاعلية التدريب. رسالة

ماجستير. قسم الإدارة والتنظيم. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.

بن شلويه كاملية. 2013. الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية. دراسة حالة

مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف. تقرن الليسانس في علوم التيسير. كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التيسير. جامعة قاصدي مرياح ورقلة. ادارة اعمال.

بندر عامر المطيري. 2007. أثر تحديد الإحتياجات التدريبيه في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة على

كفاءة وفاعلية البرامج التدريبيه. رسالة ماجستير. جامعة الملك عبد العزيز. كلية الاقتصاد والإدارة.

قسم الادارة العامة. السعودية.

بوكميش لعي. 2001. نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة

دكتوراه. جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر.

تابت عبدالرحمان إدريس. 2002. كفاءة وجوده الخدمات الوجودية. ط1. مصر. اسكندرية. دار النشر

والتوزيع إدارة الجامعة.

تابتي الحبيب. 2005. تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. التحدي الاساسي للتنافسية الجديدة.

تحسين أحمد الطراونة. 2011. تحديد الإحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط في الأجهزة جامعة نايف للعلوم العربية الامنية. ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في الاجهزة الامنية.

تريسي. 1990. تصميم نظم التدريب والتطوير ترجمه سعد الجبالي. معهد الادارة. التنظيمي وفاعلية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد 31. السعودية. الرياض.

توفيق عبد الرحمن. 2002. العملية التدريبية مركز الخبرات المهنية للإدارة. ط2. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. مصر. القاهرة.

توفيق. عبد الرحمن. 1998. تقييم التدريب مركز الخبرات المهنية للإدارة. ط1. مصر. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

توفيق، عبد الرحمن. 2006. تحديد الإحتياجات التدريبية بين الإهدار والإستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن. مركز الخبرات المهنية الإدارية. القاهرة.

جاسم رحيم عذارى. جميل دواي اسماعيل. 2013. أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية التعليمية. المجلد9. العدد33.

الجبالي. سعد. 1989. اطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب بالتطبيق على معهد الادارة بالمملكة السعودية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. ادارة البحوث والدراسات. الرياض.

الجبوري على أحمد غضيب. 2000. الإحتياجات التدريبية لمزارعي الخضروات. رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الموصل. بغداد.

الجبوري. عامر إسماعيل حديد. علاء أحمد. 2009. تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تقرير مداخل قياس الفاعلية التنظيمية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الموصل المجلد31. العدد94.

الجبوري. علاء احمد حسن. 2005. اثر الاستراتيجيات التنافسية في تغريد الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة. رسالة ماجستير. جامعة الموصل. العراق.

الجدوالي. نادية عبدالجواد. 2009. تحديد الإحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين. بالجمعيات الأهلية. دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة حلوان.

الجبوع. عبدالمجيد بن سليمان. 2010. دور تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات القصيم. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية السعودية.

الجبوع. عبدالمجيد بن سليمان. 2010. دور تحديد الإحتياجات التدريبية في جودة تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

جهر. أريج. 2009. الإحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري والفني لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية والأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض.

الجوهرى. عمر. 1981. ادارة القاهرة. شركة الطوقي للطباعة والنشر. مصر. القاهرة.

الجياشي. على عبدالرضا. 2003. ادارة المبيعات. الاردن. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

جيرالد. جر برج. 2004. ادارة السلوك في المنظمات. ترجمة. رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني السعودية. الرياض. دار المريخ.

حداد. مناور. 2002. الرضاء في العمل لدى اعضاء الهيئة التدريبية في جامعه اربد الأهلية. مجله العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير. العدد الثاني. عمان.

الحسيني. نصيف جاسم. 1998. استخدام المؤشرات المالية في قياس الاداء الاستراتيجي. مجلة الادارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. العراق. العدد 22.

حمادات. محمد حسن. 2006. قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. دار الحامد للنشر. عمان.

حمد أبوبكر الأحمر. 2006. التدريب وأثره في رفع كفاءة العمالة الوطنية وخفض نسبة العمالة المغتربة في قطاع النفط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتنظيم. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس.

حيدر حسن محمد. 2014. قياس فاعلية الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء التنظيمي. المجلد 15. العدد الأول. دار وائل للتوزيع والنشر. عمان.

خالد حسين ابراهيم. 2006. تقدير الإحتياجات التدريبية لأمناء المكتبات العامة المصرية. دراسة تحليلية للطرق التقليدية وإمكانات تطبيق طرق حديثة. رسالة ماجستير. جامعة حلوان. كلية الآداب. مصر.

الخطيب. محمد أحمد. 2008. اتجاهات حديثة في التدريب. الطبعة الثانية. دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.

الداوي. الشيخ. 2004. دور التسيير الفعال للموارد البشرية وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.

درة. عبد البارى. 1995. تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطة العربية المفاهيم والمداخل الفكر الشرطي. شرطة الشارقة. الامارات العربية المتحدة. المجلد الرابع. العدد الثالث.

دسلر جاري. 2003. ترجمة. عبد المتعال محمد. عبد المحسن. إدارة الموارد البشرية. السعودي. السعودية. جدة. دار المريخ للنشر.

الدورى. حسين. 1976. الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. مصر. القاهرة. دار النشر مطبعة العاصمة.

ديسلر. جارى. 2003. ترجمه عبدالعال واخرون. ادارة الموارد البشرية. ط1. دار المريخ. السعودية. الرياض. راي. ليسلى. 2001. ترجمة حمزة. حمزة سر الخاتم. كيفية قياس فاعلية التدريب. المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة. الرياض.

ربابعة. على محمد. 2003. إدارة الموارد البشرية. تخصص نظم المعلومات الإدارية. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.

رجاء جاسم. ابتسام أحمد. 2011. أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين. دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد 27.

رحيل اسيا. 2011. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. رسالة ماجستير جامعة محمد بوقرة بومرداس. الجمهورية الديمقراطية الشعبية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.

رشيد بناصرية. 2012. أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سرناتراك. حاسي مسعود. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التيسير. الجزائر.

رشيد رضوي حوين. 2009. الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد. جامعة المستنصرية. كلية الادارة والاقتصاد. العدد 75.

رواية حسن. 2004. السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. مصر. الإسكندرية.

رولا محمد خير. 2010. تحديد الاحتياجات التدريبية تاريخ التصفح: 30.8.2014

زايد. عادل محمد. 1994. تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي. دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية. كلية التجارة. جامعة القاهرة. فرع بني سويف.

زكي أبو زيادة. 2011. أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية. أريحا فلسطين.

سالم تسيير الشرايدة. 2008. الرضا الوظيفي. أطر نظرية وتطبيقات عملية. ط2. دار الصفاء للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

السالم مؤيد سيعد. صالح عادل حرحوش. 2002. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

سامي ابراهيم حماد حنون. 2006. قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجماعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة. قسم ادارة اعمال.

السراج. رجب عبدالله رجب. 2010. واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. غزة. متاحة على الرابط التالي:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj2qfGJyeDSAhXCGZQKHXrrD9M4ChAWCFQwCA&url=http%3A%2F%2Fwww.alazhar.edu.ps%2FLibrary%2FaattachedFile.asp%3Fid_no%3D0005603&usq=AFQjCNF79bsEh5Cx5eZvm9bugHsBpEkGqw&sig2=ZPlpIfsWot0EIn0HN_WYDw&bvm=bv.150120842,d.dGo

سعد العنزي. يعرب عدنان السعيد؛ احمد نزار النوري. 2009. الفعالية ليست مفهوم ولكنها بناء. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

سعد على حمودة العنزي. سمر عادل حسين. 2009. تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العالي. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

السعيد. سناء عبدالرحمن. 2005. تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجماعات باعتماد بطاقات الدرجات المتوازية اطروحة دكتوراه. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

سلامه. انتصار محمد طه. 2003. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح. فلسطين.

سلامي فتيحية. 2014. دور تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر. رسالة ماجستير في علوم التيسير. جامعة اكلي محند اولحاج. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية.

سلمان. محمد سعيد. 2003. ادارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. مصر. الاسكندرية.

السلمي. رسلان؛ ساطع. 1974. تحديد الإحتياجات التدريبية منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية. العدد 173. القاهرة.

السلمي. على رسلان. 1947. تحديد الإحتياجات التدريبية. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية. العدد 163.

السلمي. علي. 1970. التدريب الإداري. مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية. العدد 80. مصر. القاهرة.

سمالي يفضية. 2002. أثر التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة مدخل الجودة والمعرفة اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير. جامعة الجزائر.

- سوزان فاروق محمد الحروي. 2007. تحديد الإحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة العلوم التكنولوجية. رسالة ماجستير جامعة العلوم والتكنولوجيا. كلية التجارة.
- سوسن ابراهيم يوسف ارحيم. 2002. واقع التدريب الاداري في الاردن في القطاعين العام والخاص رسالة ماجستير جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. قسم إدارة أعمال. الأردن.
- السيد. عليوة. 2001. تحديد الإحتياجات التدريسية. سلسلة تنمية المهارات. ط1. ايتراك للطباعة والنشر. مصر. القاهرة.
- السيد. قيس. 2009. عناصر ادارة الاداء. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة دمشق. رسالة ماجستير. ادارة اعمال.
- الشاعر. عبدالرحمن. إبراهيم. 2005. إعداد البرامج التدريسية. التدريب الفعال. ط1. دار النشر والتوزيع مكتبة الرشد. السعودية. الرياض.
- شاويش مصطفى نجيب. 2004. إدارة الموارد البشرية. ط2. الاردن. عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاويش مصطفى. 1996. ادارة الموارد البشرية. ط1. الأردن. عمان. دار الشروق للطباعة والنشر.
- شيعا على الجميلي. 2012. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. المجلد4 العدد9. مسقط.
- شيبان. امة اللطيف بنت شرف. 1990. منهجية تحديد الإحتياجات التدريسية بالجهاز الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة. لسلطنة عمان.
- الشيخ الداوي. 2010. تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث. جامعة الجزائر. المجلد2. العدد12.
- صادق محمد عفيفي وآخرون. 1981. الإدارة في مشروعات الأعمال. دار الكتاب. الكويت.
- صباح هاشم جابر. 2003. الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية من جهة نظر

الصباغ. عبدالباري ابراهيم؛ زهير نعيم. 2008. ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. منحي
نظيمي. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.

الصباغ. عبدالعزيز. 1994. برنامج التدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في ضوء إحتياجاتهم التدريبيه.
مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. المجلد 3. العدد18. القاهرة.

صبحية قاسم. حميد على احمد. 2011. متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الابداع التنظيمي
لمنظمات الاعمال. مجلة كلية الادارة والاقتصاد. جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد7.
العدد2.

صلاح عباس هادي. 2005. إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز. الملتقي العلمي الدولي
حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.

الصيرفي. محمد. 2003. ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية. ط1. دار قنديل للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.
الصيرفي. محمد. 2005. السلوك التنظيمي. ط1. دار مورس للنشر والتوزيع. مصر. الاسكندرية.

الصيرفي. محمد. 2007. السلوك الاداري والعلاقات الانسانية مدخل استراتيجي. دار الوفاء للطباعة والنشر.
مصر. الإسكندرية.

الضمور. عبيدات. محمد؛ هاني شقيق. 2003. ادارة المبيعات والبيع الشخصي. ط3. دار وائل للنشر
والتوزيع. الاردن. عمان.

طارق طه. 2007. إدارة الأعمال منهج حديث معاصر. ط2. دار الجامعة الجديد. مصر. الإسكندرية.

طالب أصغر دوسة. سوسن جواد حسين. 2007. دور ادارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة العلوم
الاقتصادية والادارية. المجلد13. العدد47.

الطاهر نعيم ابراهيم. 2009. تنمية الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث. السعودية. الرياض.

الطائي. محمد عبد الحسين آل فرج. 2004. نظام المعلومات الإدارية المتقدمة. دار وائل للنشر. الاردن. عمان.

الطعاني. حسن احمد. 2002. التدريب مفهومه وفعالياته. دار الشروق للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

الطعاني. حسن أحمد. 2010. التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.

طه على نايل. 2013. علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على الشركة العامة للحراريات مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. المجلد 5. عدد الثاني. دبي.

الطهراوي، عبدالمنعم. 2010. دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

عاطف جابر طه عبد الرحيم. 2009. السلوك التنظيمي. ط2. مصر. الاسكندرية. الدار الجامعية.

عامر خضير الكبيسي. 2010. التدريب الإداري الامني. روية معاصرة للقرن الواحد والعشرين مركز

الدراسات والبحوث. الطبعة الأولى. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. السعودية. الرياض.

عباس. ابراهيم. 2003. أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية.

عباس. سهيلة محمد؛ على حسين. 1999. ادارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر. الأردن. عمان.

العباسي عامل فاضل خليل. 1998. الإحتياجات التدريبية للموظفين الزراعيين في محافظه نينوي لبعض المعارف والخبرات الارشادية. اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعه الموصل. بغداد.

عبد الباري إبراهيم. زهير نعيم الصباغ. 2008. إدارة الموارد البشرية في القرن 21. دار وائل للنشر. الأردن. عمان.

عبد الباقي. صلاح الدين. 2005. مبادئ السلوك التنظيمي. جمهورية مصر العربية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الاسكندرية.

عبد المحسن. توفيق. 1999. تقييم الأداء. مداخل جديدة لعالم جديد. الطبعة الأولى. دار النهضة العربي للنشر والتوزيع. مصر. القاهرة.

عبد المليك مزهودة. 2001. الاداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. العدد الأول.

عبد الموجود، محمد عزت. 1975. تدريب المعلمين في أثناء الخدمة. رسالة دراسات المفهوم والوطنية. حلقة المسؤولين عند تدريب المعلمين أثناء الخدمة. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. البحرين.

عبدالرحمن توفيق. 2006. تحديد الإحتياجات التدريبية بين الاهداف والاستثمار. موسوعة التدريب والتنمية البشرية. ط2. دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. القاهرة.

عبدالغفار حنفي. حسين فزاز. 1996. السلوك التنظيمي وإدارة الافراد. الطبعة الأولى. الدار الجامعية للطباعة والنشر. مصر. الاسكندرية.

عبدالوهاب. علي. 1981. التدريب والتطوير. مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. ط1. معهد الإدارة العامة. السعودية. الرياض.

عبود. عبدالغني. 2005. ادارة التعليم في الوطن العربي. ط3. دار الفكر العربي. مصر. القاهرة.

عبوي. زيد. 2006. التنظيم الاداري مبادئه وسياساته. ط1. دار اسامة للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.

عرابة الحاج. 2012. تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات. مجلة الباحث. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتمويل. جامعة قاصدي. مرياح ورقلة. الجزائر. العدد15.

- العامري. محمد علي شيبان. 2016. تحديد الاحتياجات التدريبية. العنصر الرئيس في صناعة التدريب. الاحتياجات التدريبية. فئة مهارات المدربين. متاحة على الرابط التالي:
- <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1083&SecID=65>
- العزاوي نجم عبدالله. 2006. التدريب الاداري. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.
- العزاوي. نجم عبدالله؛ جواد عباس حسين. 2010. الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. ط1. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.
- العساف. صالح. 2005. دليل الباحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- العساف. محمد. 1995. مدخل إلى العلوم السلوكية. ط1. المملكة العربية مكتبة العبيكان. السعودية. الرياض.
- عشوي. مصطفى. 1992. أسس علم النفس الصناعي. ط1. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- العضايلة. على محمد. 1995. الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. مؤتمراً للبحوث والدراسات. المجلد 10. العدد 6. المملكة الاردنية الهاشمية. الكرك.
- العطوي. صالح. 2007. أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الكرك. الأردن.
- المركز القومي للدراسات القضائية. 2017. استخدام الوسائل الحديثة في قياس الاحتياجات التدريبية. ورقة عمل مفصلة مقدمة من المركز القومي للدراسات القضائية. جامعة الدول العربية. مصر. متاحة على الرابط التالي:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rj>

- علي السلمي. 2001. خواطر في الادارة المعاصرة. دار غريب للنشر والتوزيع. مصر. القاهرة.
- عمار بن عيشي. 2006. دور تقييم اداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريسية. دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة بسكرة. الجزائر.
- عمار. شريف. 2010. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المرضين في المؤسسة العمومية الاستثنائية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جيجل.
- عمر اسماعيل عجال. 2006. الإحتياجات التدريسية في ميناء جيبوتي ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات المنهجية والوظيفية والديموغرافية. دراسة ميدانية في ميناء جيبوتي الدولي رسالة ماجستير. جامعة العلوم والتكنولوجيا. كلية التجارة.
- عوده. احمد. 2004. القياس والتقويم في العملية التدريسية. جامعة اليرموك. الاردن.
- الغرابوي. جواد سلمان طاهر. مؤيد الساعدي. 2010. ثباتي التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وازارة الدفاع العراقية دراسة استطلاعية تحليلية للآراء عينة القيادات العسكرية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 12 العدد 2.
- غسان فيصل عبد. خلف لطيف ناصر. 2013. تشخيص طرق تحديد الإحتياجات التدريسية التعليمية بالتطبيق على جامعه تكريت. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 10. العدد 30.
- فادي حامد محمد القضاة. 2004. فاعلية وكفاءة المصارف العاملة في الاردن. دراسة ميدانية للمصارف الاردنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات الادارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الفرا. ماجد محمد عبد السلام؛ اللوح. نبيل عبد شعبان. 2007. تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثرها على الكفاءة الادارية. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات

- فرج ظريف شوقي. 2000. السلوك الإداري والفعالية الادارية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.
- فرحات. على معمر فرج. 2015. دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب
بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
كلية العلوم الإجتماعية والإدارية. قسم العلوم الإدارية. السعودية. الرياض.
- الفضلي. فضل مصباح. 1997. علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات
الديمغرافية. مجلة الادارة العامة. معهد الادارة العامة. المجلد الثالث. الرياض.
- الفيروز. أيادي. مجد الدين محمد بن يعقوب. 2000. القاموس المحيط. ط3. دار احياء التراث العربي.
بيروت. لبنان.
- القبلان. يوسف محمد. 1992. اسس التدريب الاداري مع تطبيقاته في المملكة السعودية. ط1. دار النشر
والتوزيع عالم الكتب. السعودية. الرياض.
- كامل بربر. 2002. ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي. ط2. المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر
والتوزيع الحمراء. بيروت. لبنان.
- كشواي. باري. 2006. ترجمة دار الفاروق. إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الفاروق للنشر والتوزيع. مصر.
القاهر.
- كمال عبد الحميد زيتون. 2002. تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. عالم الكتب. مصر.
القاهرة.
- كمال منصورى. سماح صولح. 2010. تيسير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. اجاث اقتصادية
وادارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. جامعة محمد حضير بسكرة. العدد7.
- كمال يونس. 2013. تحديد الاحتياجات التدريبية. المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiK6oCCyeDSAhWMkpQKHSX7AAEQFggqMAI&ur>
l=

لطيفة بنت أحمد بن محمد الزهراني. 2014. الإحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة.

لطيف لؤي. 2008. دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية. دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة. العراق. بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد الحادي والسبعون.

ليلا تكللا. عبدالكريم درويش. 1980. اصول الادارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية. مصر. القاهرة.
مازن فارس رشيد. 2001. ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية والتطبيقات العلمية. ط2. دار النشر والتوزيع العبيكان. السعودية. الرياض.

المالكي. محسن الناصر. 2012. واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير من وجهه نظر المتدربين. مجلة كلية التربية الأساسية. العدد 73.

ماهر أحمد. 1999. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار الجامعية للطبع والنشر. مصر. القاهرة.
المبيضين. عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد. 2001. التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محسن على الكتيبي. 2005. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسماعيلية. المكتبة الأكاديمية. مصر.
محمد أحمد درويش. 2008. نظرية الالتزام التنظيمي. ط1. دار عالم الكتب. مصر. القاهرة.

محمد بن دخيل العصبي. 2008. تحديد الإحتياجات التدريبية للمدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة.
جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. العلوم الادارية. السعودية. الدمام.

- محمد سعيد سلطان. 2004. السلوك الإنساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة. مصر. الإسكندرية.
- محمود موسى الخطيب. بدون تاريخ. التدريب والتنمية. مشروع تنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس والقيادات. وزارة التعليم العالي.
- مسعودة على محمد. 2004. التدريب وأثره على زيادة الإنتاجية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتنظيم. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس. ليبيا.
- المشهداني، شيماء عبد اللطيف. 2002. العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب أثرها في القدرات المميزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة بغداد.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية. 2000. مقدمة في السلوك التنظيمي. ط1. المكتب الجامعي الحديث. مصر. الاسكندرية.
- مصطفى. أحمد سيد. 2004. إدارة الموارد البشرية. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. المؤلف. القاهرة. مصر.
- مصطفى بابكر. 2007. الإنتاجية وقياسها. المعهد العربي للتخطيط بالكويت. سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. العدد 61.
- مصطفى محمود ابو بكر. 2004. ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر. الاسكندرية. دار النشر والتوزيع الدار الجامعية.
- مصنوعة. أحمد. 2012. الصناعة التأمينية. الواقع العملي وافاق التطوير تجارب الدول. كلية العلوم المنظمة والمهنة. دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- مهدي حسن زويلفه. 1994. إدارة الافراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية. ط1. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. الأردن. عمان.

- ناصر يوسف. 1995. الإحتياجات التدريبية. ورقة مقدمه إلى الدورة التدريبية لمسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة. مجلة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. ليبيا.
- نذيرة بوزيد. 2012. دور المسير في تسير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التيسير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- نعساني. عبد المحسن. 2001. أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس القاهرة. جمهورية مصر العربي.
- نعمة. عباس خضير واخرون. 1996. الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة. مجلة اتحاد الجمعيات العربية. عمان. الاردن. العدد 31.
- نعمه. نغم حسين. 2002. أثر استثمار راس المال الفكري على الأداء المنظمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد. العراق.
- نماء جواد العبيدي. 2012. اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة تكريت. كلية الادارة والاقتصاد. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. المجلد 8 العدد 24.
- نورالدين. إيمان. 2008. الكفاءة الفعالية واخلاقيات المؤسسة. وجهة نظر اصحاب المصلحة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير. بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتيسير. الجزائر.
- نورالدين تاويريت. 2006. قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. قسم علم النفس وعلم التربية.

هدي خور رشيد شوكة. 2011. تقويم برامج الدورات التدريبية لماده الحاسوب من وجه نظر المتدربين. مجلة
التقني. المجلد 24. العدد 90.

هلال. محمد عبدالغني حسن. 2003. دراسة الإحتياجات والتخطيط للتدريب. موسوعة التدريب. ط1.
مصر الجديدة. مركز تطوير الاداء والتنمية.

هلال، محمد عبد الغني حسن، 2003. الإحتياجات والتخطيط للتدريب، الطبعة الأولى، موسوعة التدريب
الثانية. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر الجديدة.

هويدي. عبدالقادر محمد. 2015. ورقة بحثية بعنوان دور التدريب في تحقيق أهداف التعليم المستمر وتحقيق
الميزة التنافسية دراسة نظرية تحليلية بالمؤسسة الوطنية للنفط مؤتمر دولي ISLAMIC ON. القيادة
والعلوم الإنسانية جامعة العلوم الإسلامية الماليزية usim. نيلاي. ماليزيا 27 / أكتوبر
2015/October.

الهيتمي. خالد عبد الرحين. 2003. إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي. ط1. دار وائل للنشر. الاردن.
عمان.

الهيتمي. خالد عبدالرحيم. 2004. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر.
الاردن. عمان.

وجيدة فاروق الحروي. 2007. تحديد الإحتياجات التدريبية لموظفي بنك التضامن الإسلامي. رسالة
ماجستير. جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الوزان. خالد محمد احمد. 2006. المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة نايف
العربية. السعودية.

وفاء أحمد محمد. 2009. أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الادارة

- الوليد بن عبد العزيز الزعاقفي. 2013. أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ونتائج جهود تطوير الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. العلوم الادارية. السعودية.
- ياغي محمد عبدالفتاح. 1988. اهمية تحديد الإحتياجات التدريبية في فعالية البرامج. المجلة العربية للتدريب. جامعة نايف للعلوم الامنية. بالرياض. المجلد 2. العدد 3.
- ياغي. عبدالوهاب. 1981. التدريب والتطوير. مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات الرياض معهد الإدارة العامة التدريب. في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر. القاهرة. دار المعارف بمصر.
- ياغي. محمد. 1993. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. جامعة الملك سعود. عمادة شؤون المكتبات. السعودية. الرياض.
- يسف محمد جربوع. 2005. دور المراجع الداخلية والخارجية في قياس الكفاءة والفعالية وتقييم الاداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 10.
- يوسف. درويش عبد الرحمن. 1999. العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء. الوظيفي والخصائص الفردية. دراسة ميدانية. مجلة. الإدارة العامة. المجلد 39. العدد 3. الرياض.
- يونس. كمال. 2006. تحديد الإحتياجات التدريبية. ورقة بحثية. المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. الأردن. عمان.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Adler, N. (1997) International Dimensions of Organizational Behavior, 3rd edn, South-Western College Publishing,
- Agarwal, S., Erramilli, M.K. & Chekitan, S.D. 2003. "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation". Journal of Services Marketing. Vol. 17. (1): p. 68-82.
- Agnaia, A.A. (1996). Assessment of management training needs and selection for training: The case of Libyan Companies. International Journal of Manpower. 17(3), 31 – 51.
- Agnaia, A.A. (1996). Assessment of management training needs and selection for training: The case of Libyan Companies. International Journal of Manpower. 17(3), 31 – 51.
- Aguilar, F.J. (1967). Scanning the business environment. New York: MacMillan Co.
- Amos-Wilson, P. (1996). Management training in UK NGOs: A small survey. Journal of European Industrial Training. 20(1), 15 – 19.
- Ahmed, J. U. 2012. "Productivity Analysis of Meghalaya Rural Bank: Evidence from Indian Rural Banks." *Productivity* Vol. 53. (2): p.157-170.
- Ajeya, J. and Sunita, D. (2011) "Training Need Assessment: A Critical Study", International Journal of Information Technology and Knowledge Management, vol. 4, no. 1, pp. 263-267. Ajman Government Portal Available at: <http://www.ajman.ae/en/pages/default.aspx> (Accessed: 22 Septamber 2012).
- Akhorshaideh, A. (2013) Investigating factors which influence the quality of training programmes in public universities in Jordan, University of Salford.
- Al-Ameer, M.B., Rubai, M.S. and Tabbouni, L.M. (1978) Some features of waste in administrative work in Iraq, Baghdad National Centre for Consultancy and Management Development, Iraq.
- Al-Athari, A. (2000) The impact of multimedia based training on employee training effectiveness and organisational performance, PhD edn, Bradford University., UK.
- Albahussain, S.A. (2000) Human resource development: an investigation into the nature and extent of training and development in the Saudi private manufacturing sector, PhD edn, University of Bradford, UK.
- Al-Emadi, Mohammed Asad Shareef, and Michael J. Marquardt. 2006. "Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar." *International Journal of Training and Development*. Vol. 11. (1). p. 49-70.

- Al-Faleh, M. (1990) "Training and Development of Business Executives in Jordan", *Dirasat*, vol. 17, no. 1, pp. 7-38. Al-Faleh, M. (1985) "Cultural influences on Arabia management development: a case study of Jordan", *Journal of Management Development*, vol. 6, no. 3, pp. 19-33.
- Al-Khader (1980) *Organisation of Public Sector Agencies in Jordan*, Institute of Public Administration, Amman.
- Al-Khayyat, R. (1998) "Training and development needs assessment: a practical model for partner institutes", *Journal of European Industrial Training*, vol. 22, no. 1, pp. 18-27.
- Al-Khayyat, R.M. and Elgamal, M.A. (1997) "A macro model of training and development: validation", *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, no. 3, pp. 87-101.
- Alkinani, H. (2013) *Models of training needs assessment for the Iraqi construction industry*, University of Salford.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer. 1990 "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of occupational psychology*. Vol. 63. (1): p. 1-18.
- Altarawneh, I.I. (2005) *Training and development effectiveness: practices, roles and impacts on performance in Jordanian banking organisations*, PhD edn, University of Huddersfield, UK.
- Altschuld, J.W. and Lepicki, T.L. (2010) "Needs Assessment" in *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions*, eds. R. Watkins and D. Leigh, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, CA, pp. 771-791. *References & Bibliography 2014 - 186 -*
- Amaratunga, R. (2001) *Theory building in facilities management performance measurement: application of some core performance measurement and management principles*, PhD edn, University of Salford, UK.
- Amos-Wilson, P. (1996) "Management training in UK NGOs: a small survey", *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, no. 1, pp. 15-19. Anderson, G. (1994) "A proactive model for training needs analysis", *Journal of European Industrial Training*, vol. 18, no. 3, pp. 23-28.
- Amos-Wilson, P. (1996). *Management training in UK NGOs: A small survey*. *Journal of European Industrial Training*. 20(1), 15 – 19.
- Anderson, H.A. (1993) *Successful Training Practice: A Manager's Guide to Personnel Development*, Blackwell, Cambridge, Mass. Anderson, J. (2000) *Training needs assessment, evaluation, success, and organizational strategy and effectiveness: An exploration of the relationships*, PhD edn, Utah State University, Logan, UT.

- Anderson, Karen. 2007. "Education and Training For Records Professionals". *Records Management Journal*. Vol. 17. (2): p. 94-106.
- Anderson, Karen. 2007. "Education and Training for Records Professionals." *Records Management Journal*. Vol. 17. (2): p. 94-106.
- Arksey, H. and Knight, P.T. (1999) *Interviewing for social scientists*, Sage, London.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edn, Kogan Page Publishers, London.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P.S. and Bell, S.T. (2003) "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 234-245.
- Arumugam, V. & Boon, O.K. 2006. "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semi conclutor Organizations in Malaysia". *Sunway Academic Journal*. Vol. 3. (1): p. 99-115.
- Ashton, D. and Easterby-Smith, M. (1979) *Management Development in the Organization: Analysis and Action*, Macmillan, London.
- Atiyyah, H.S. (1993) "Management Development in Arab Countries: The Challenges of the 1990s", *Journal of Management development*, vol. 12, no. 1, pp. 3-13.
- Bahar, A., Peterson, S. and Taylor, W. (1996) "Managing training and development in Bahrain: the influence of culture", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, no. 5, pp. 26-32.
- Bailey, C. (2007) *A Guide to Qualitative Field Research*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Balderson, S. (2005) "Strategy and Human Resource Development" in *Human resource development: Learning and training for individuals and organizations*, eds. J.P. Wilson and J.P. Wilson, 2nd edn, Kogan Page, London, pp. 83-98.
- Bandura, A. (1997). *Self – Efficacy, the Exercise of Control*, Stanford University W.H. Freeman and Company, New York.
- Barbazette, J. (2006) *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*, Pfeiffer, San Francisco.
- Bassey, M. (1981) "Pedagogic Research: on the relative merits of search for generalisation and study of single events", *Oxford Review of Education*, vol. 7, no. 1, pp. 73-94.

- Bassim H. Kshash, (2012). Training needs for fish farmers in Babylon province, Iraq within some aquaculture practices, agriculture collage - Al-Qasim green university. Iraq.
- Beck, L. (1983) "Assessment Centers" in Human Resource Development: The Theory and Practice of Need Assessment, ed. F.L. Ulschak, Prentice-Hall, Virginia, pp. 165-178. References & Bibliography 2014 - 187 –
- Bedingham, K. (1997) "Proving the effectiveness of training", Industrial and Commercial Training, vol. 29, no. 3, pp. 88-91. Bee, F. and Bee, R. (2003) Learning needs analysis and evaluation, 2nd edn, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Bekele, Pillai. (2011), Training needs of members in dairy cooperative marketing in Ethiopia University, Ethiopia.
- Bell, C.R. and Margolis, F.H. (1989) "The Practice of Training: A Matter of Perspective", Journal of Management Development, vol. 8, no. 1, pp. 43-48.
- Bell, J. (2010) Doing your research project, 5th edn, Open University Press, England.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. (1987) "The case research strategy in studies of information systems", MIS quarterly, vol. 11, no. 3, pp. 369-386.
- Benjamin, S. (1989) "A closer look at needs analysis and needs assessment: Whatever happened to the systems approach?", Performance Instruction, vol. 28, no. 9, pp. 12-16.
- Bennett, R. (1992) Dictionary of personnel and human resources management, Pitman, London.
- Berg, B. (2009) Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 7th edn, Allyn & Bacon, London.
- Blanchard P.N and Thacker J.W. (2003). Effective training: Systems, strategies, and practices, 2nd Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Boydell, T. H. (1976). A guide to the identification of training needs, 2nd Ed. London: British Association for Commercial and Industrial Education (BACIE).
- Blanchard P.N and Thacker J.W. (2003). Effective training: Systems, strategies, and practices, 2nd Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public Personnel Management. 31(4), 569 - 79.
- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. Public Personnel Management. 31(4), 569 - 79.

- Brown, Judith. 2002. "Training Needs Assessment: A Must For Developing an Effective Training Program". *Public Personnel Management* Vol. 31. (4): p. 569-578.
- Buchanan, Bruce. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19 p. 533-546.
- Carman-Tobin, Mary B. 2011. *Organizational Commitment Among Licensed Practical Nurses: Exploring Associations With Empowerment, Conflict and Trust*. (Ph.D Thesis). The University of Iowa.
- Charles J. Gelso. 2006. *On the Making of a Scientist-Practitioner: A Theory of Research Training in Professional Psychology*. the American Psychological Association 2006, Vol. S, No. 1, 3-16 1931-3918/06/\$12.00
- Chiu, W, Thompson, D, Mak, W.M, and Lo, K.L. (1999). Re-thinking training needs analysis: A proposed framework for literature review. *Personnel Review*. 28(½), 77 – 90.
- Chiu, W, Thompson, D, Mak, W.M, and Lo, K.L. (1999). Re-thinking training needs analysis: A proposed framework for literature review. *Personnel Review*. 28(½), 77 – 90.
- Choo, Chun Wei (October 2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*. 7(1).
- Chung, Eun-Chung. 2013. *The Relationship of Training and Organizational Commitment in One Korean Organization*. (Doctoral dissertation). University of Minnesota.
- Cliffs, NJ. Graham, J.K. and Mihal, W.L. (1986) "Can your management development needs surveys be trusted?", *Training & Development Journal*, vol. 40, no. 3, pp. 38- 42.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research.
- Cook, Kay, and Andrew Noblet. 2012. "Job satisfaction and 'welfare-to-work': Is any job a good job for Australian single mothers?". *Australian Journal of Social Issues*. Vol. 47. (2): p. 203-219.
- Cosh, A., Duncan, J. and Hughes, A. (1998). Investing in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987 – 1997. DFEE Research Report RR36.
- Cosh, A., Duncan, J. and Hughes, A. (1998). Investing in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987 – 1997. DFEE Research Report RR36. London: HMSO.

- Dale E. Kunneman. 2000. "Management Training Activities and Training Needs Within Selected Business and Industry Organizations in Oklahoma". Journal of Career and Technical Education. Vol.16. (2): p. 40-56.
- Daniels, S. (2003). Employee training: A strategic approach to better returns on investment. The Journal of Business Strategy. 24(5), 39 – 42.
- Delaney, John T., and Mark A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". Academy of Management journal. Vol. 39. (4): p. 949-969.
- Denby, Steve. 2010. "The Importance of Training Needs Analysis". Industrial and Commercial Training. Vol. 42. (3): p. 147-150.
- Dessler, G. 2008. Human Resource Management 11th ed New Jersey Prentice hall Garg, Pooja, and Renu Rastogi. 2006. "New model of job design: motivating employees' performance." Journal of management Development. Vol. 25.(6):p. 572-587.
- Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B.B (1997). Taking the fear out of data analysis. London: The Dryden Press. Direktori Syarikat Terunggul Malaysia / Malaysian Top Corporate Directory (2003).
- Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas, in Dunnette, M D (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally College Publishing Company, 17 - 39.
- Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas, in Dunnette, M D (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally College Publishing Company, 17 - 39.
- Elbadri, A.N.A (2001). Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. Journal of European Industrial Training. 25(2), 69 – 79.
- Elbadri, A.N.A (2001). Training practices of polish companies: An appraisal and agenda for improvement. Journal of European Industrial Training. 25(2), 69 – 79.
- Erfmeyer, R.C, Russ, K.R and Hair, J.F.Jr. (1991). Needs assessment and evaluation in sales-training programs. Journal of Personal Selling and Sales Management. 11(1), 17 – 31.
- G. Nongdu, R. Bordoloi, R. Saravanan, R. Singh, N. U. Singh(2012). Training Needs of Agricultural Extension Personnel in Meghalaya, Indian Journal of Hill Farming, Volume 25 Issue 1.
- Geiss, Candis Whitecraft. 1995. Characteristics and conditions of quality improvement training and evaluation programs in Arizona: a descriptive study. Arizona State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

- Gelso, C. J. (1993). On the making of a scientist-practitioner: A theory of research training in professional psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 24(4), 468.
- Ghufli, A. H. B. (2014). Training needs analysis: an empirical study of the Abu Dhabi police (Doctoral dissertation).
- Goldstein I.L and Ford J.K. (2002). *Training in organizations*, 4th Ed. Belmont: Wadsworth.
- Goldstein, I.L. (1974) *Training: Program Development and Evaluation*. Brooks/Cole, California. Gordon, S.E. (1994) *Systematic training program design: Maximizing effectiveness and minimizing liability*, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, Englewood
- Goldstein, I.L. (1980) "Training in work organizations", *Annual Review of Psychology*, vol. 31, no. 1, pp. 229-272.
- Goldstein, I.L. and Ford, J.K. (2002) *Training in organizations : needs assessment, development, and evaluation*, 4th edn,
- Govil, S K, Usha, Kumar. 2014. "The Importance of Training in an Organization". *Advances in Management*. Vol. 2.(7): p. 44-46.
- Grau-Gumbau, R., Agut-Nieto, S., Llorens-Gumbau, S. and Martinez-Martinez, I. (2002) "Managerial training needs: A study of Spanish tourism organisations", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, no. 3, pp. 234-244.
- Gray, D.E. (2009) *Doing research in the real world*, 2nd edn, Sage Publications Limited, London. Gray, G.R., Hall, M.K.E., Miller, M. and Shasky, C. (1997) "Training Practices in State Government Agencies.", *Public Personnel Management*, vol. 26, no. 2, pp. 187-202.
- Green, J. and Thorogood, N. (2009) *Qualitative methods for health research*, 2nd edn, Sage Publications Limited, London.
- Hunt, Shelby D., and Robert M. Morgan. 1995. "The Comparative Advantage Theory of Competition". *The Journal of Marketing*. Vol. 59. (1): p. 1-15.
- Johnston, S. (2007). "The Training Needs of Teachers And School Psychologists" ERIC, CHNCG537690.
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. 2010. *Essentials of contemporary management*. Boston. McGraw-Hill Ryerson.
- Kaddorura, Mahmood; Williams, Collette. 2012. "The Impact of Post-Training on Job Performance in Nigera's Oil Industry". *Educational Research Quarterly*. Vol.35.(4): p. 3-28.

- Kirkpatrick ,D.&Kirkpatrick ,J.D. 2006. A Handbook of human . Resource Management Practices 9thed London.Kogan page
- Kumar, B. Pavan, and Vijai N. Giri. 2009. "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment". ICFAI Journal of Organizational Behavior. Vol. 8.(1): p. 28-36.
- Leat, M. J., & Jack Lovell, M. (1997). Training needs analysis: weaknesses in the conventional approach. Journal of European Industrial Training, 21(4), 143-153.
- London: HMSO. Craig, M. (1994). Analysing learning needs. Hampshire: Gower.
- Daniels, S. (2003). Employee training: A strategic approach to better returns on investment. The Journal of Business Strategy. 24(5), 39 – 42.
- Lusthaus, Charles. 2002. Organizational assessment: A framework for improving performance. washiagton. D.C. Inter– American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center.
- MacMenamin, J. 1999 . Financial Management. 1st ed., Rout ledge Publishing.
- Marlo, p . the 1983. lexicon Webster dictionary vol.11 (newyork: the Delair publishing company . inc
- Mauffette, Denise De Rousselle . 1993. L'Impact du facteur occupationnel sur la satisfaction au travail des bibliothécaires universitaires. Mém. De Maîtrise en science: Relations industriels: Univ. Montréal. Available at: <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/1585> (consulted at 02/09/2013
- McDonald, David S. 2000. "Improved training methods through the use of multimedia technology". The Journal of Computer Information Systems. Vol. 40. (2):p. 14-25.
- McDonald, David. 2000. "Improved Training Methods Through The Use of Multimedia Technology". The Journal of Computer Information Systems. Vol. 40. (2): p. 14-25.
- Meleina A. Segal. 2006. training and needs assessment technique improvement in customer service through a field observation. The Graduate School University of Wisconsin-Stout. <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2006/2006segam.pdf>
- Mowady, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter. 1982. "The Measurement of Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior. Vol. 14. p. 224-247.
- Noe, R.A. (2005). Employee Training and Development. 3 rd Ed. Singapore: McGraw Hill.
- Noe, Raymond A. 1999. Employee Training and Development. Boston, MA: McGraw-

- O'Driscoll, M.P. and Taylor, P.J. (1992) "Congruence between theory and practice in management training needs analysis", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, no. 3, pp. 593-603.
- O'Driscoll, M.P. dan Taylor, P.J. (1992). Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *The International Journal of Human Resource Management*. 3(3): 593 – 603.
- Oates, B.J. (2006) *Researching information systems and computing*, Sage Publications Limited, London.
- O'Driscoll, M. P. P. J. T., & Taylor, P. J. (1992). Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 593-603.
- Ohio. Agnaia, A.A. (1996) "Assessment of management training needs and selection for training: the case of Libyan companies", *International Journal of Manpower*, vol. 17, no. 3, pp. 31-51.
- Oppenheim, A.N. (2000) *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Continuum International Publishing Group Ltd, London.
- Park, Sohee. 2007. *Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. ProQuest.
- Phillips, E.M. and Pugh, D.S. (2010) *How to get a PhD*, 5th edn, Open University Press, England, UK.
- Pont, Tony. 1995. *Investing in Training and Development. Turning Interest into Capital*. Kogan Page Ltd, 120 Pentonville Road, London N1 9JN, England, United Kingdom.
- Poon, J. and Rozhan, O. (2000) "Management training and development practices of Malaysian organizations", *Malaysian Management Review*, vol. 35, no. 2, pp. 77-85.
- Poon, J.M.L and Rozhan, O. (2000). Management training and development practices of Malaysian organizations. *Malaysian Management Review*, 77-84.
- Porter, Lyman W., and Frank E. Smith. 1970. "The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of the initial stages of employee-organization reactions." Unpublished paper, University of California, Irvine pp. 10-18.
- Porter, Lyman W., et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of applied psychology*. vol. 59. (5): p603-609.

- Rawabdeh, Ibrahim A. 2008. "Jordan quality award (King Abdullah II Award For Excellence (KAIIAE)) Characteristics, Assessment and Benchmarking". Benchmarking: An International Journal Vol.15. (1): p. 4-24.
- References & Bibliography 2014 - 185 - Al-Ali, A.A.S. (1999) Human Resource Development Training and Development Practices and Related Organisational Factors in Kuwaiti Organisations, PhD edn, University of Bradford, UK.
- Reid, Margaret Anne, and Harry A. Barrington. 1999. Training Interventions: Promoting Learning Opportunities. Institute of Personnel and Development.
- Robbins, Stephen P. 1983. Organization Theory: Structures, Designs, and Applications. 3/e. Pearson Education India.
- Robson, K.R. 1988. A handbook of Training Management 2nd ed. Kogan page
- Rozhan, Othman. (1998). Human resource management practice of service organizations. Journal of Asia-Pacific Business. 2(3): 65 - 80.
- Salancik, G. R. 1977. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), New directions in organizational behavior, Chicago.
- Shafyanis, 1992, Effect of short term training program on planning managers in the ministry of Education in the ministry of education Indonesin university, E.D.
- Sharon, M. et all. (2008). "A survey of Teacher Perceptions And Training Needs". ERIC, CHNSP521704.
- Sheldon, Mary E. 1971. "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization." Administrative Science Quarterly (16): p. 143-150.
- Som, H. B. M., & Nam, R. Y. T. Organizational-Level Training Needs Analysis (TNA): Findings from the Top 1000 Companies in Malaysia.
- Straiter, KRISTIN L. 2005. "The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and Their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitments". International Journal of leadership Studies. Vol. 1 (1): p. 86-101.
- Tao, Yu-Hui, C. Rosa Yeh, and Sheng-I. Sun. 2006. "Improving Training Needs Assessment Processes Via the Internet: System Design and Qualitative Study". Internet Research Vol. 16. (4): p. 427-449.
- Thomas, Brian. 1992. Total Quality Training: The Quality Culture and Quality Trainer. McGraw-Hill Book Co. Europe, Shoppenhangers Road, Maidenhead, Berkshire SL6 2QL England, United Kingdom.

- Tung-Chun Huang (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training*. 43(8/9), 437 – 444.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", *Academy of Management Review*. Vol. 11. (4): p. 803 - 804.
- Wadsworth, Belmont, CA. Goldstein, I.L. (1993) *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* . 3rd edn, Thomson Brooks/Cole Publishing Co, CA, US.
- WeiBo, Z., Kaur, S. , & Jun, W. 2010. "New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)". *African Journal of Business Management*. Vol. 4(1): p. 012-020.
- Wheelen, Thomas & Hunger, David. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. 11th ed. Pearson :Prentice Hall. Upper Saddle River. U.S.A.
- Whittaker, Barbara Jo Bischoff. 1987. *Identification of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry*. (Doctoral Dissertation). *Dissertation Abstracts International*.
- Wiener, Yoash. 1982. "Commitment in Organizations: A normative View". *Academy of Management Review*. (7) p. 418-428.
- Yesufu, T. M. 1962. "Nigerian Manpower Problems (a Preliminary Assessment) ". *The Nigerian Journal of Economic and Social Studies* vol. 4. (3): p. 207-227.
- Zakaria Ismail and Rozhan Othman. (1993). Human resource development practices in the manufacturing sector in Malaysia: An empirical assessment, in Nordin Muhamad and Arawati Agus (Eds.), *Challenges of Industrialization and Globalization of Business: Towards the Twenty-first Century*, Penerbit UKM, Bangi Malaysia, 58 – 68.

ثالثاً: الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان الرئيسة

أخي الكريم/أختي الكريمة في الشركة الوطنية للنفط

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بدراسة عنونها: "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الاداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا)" وذلك استكمالاً لمتطلبات أطروحة الدكتوراه في (إدارة الموارد البشرية). لذا أرجو التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن وموضوعية وصدق، والإجابة عليها بكل أمانة وإخلاص، وذلك من خلال وضع علامة (X) أسفل المعيار الذي ترونه مناسباً وأمام كل فقرة من الفقرات. علماً بأن الإجابة التي ستكرمون بها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة، لذا ألتمس منكم الدقة في استجاباتكم لما لها من إسهام كبير في صدق النتائج التي سيخرج بها الباحث. شاكرين لكم حسن تعاونكم راجياً من الله أن يحفظكم ويرعاكم،،،،

الباحث: عبدالقادر هويدي

القسم الأول: المتغيرات الشخصية

1. الجنس:

1. ذكر () . 2. أنثى () .

2. العمر:

1. من 20 إلى أقل من 30 () . 2 من 30 إلى أقل من 40 ()

3. من 40 إلى أقل من 50 () 4. 50 فأكثر ()

3. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات () 2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()

3. من 10 إلى 15 سنة () 4. 15 سنة فأكثر () .

4. المستوى التعليمي:

1. متوسط () 2. دبلوم ()

3. بكالوريوس () 4. ماجستير أو دكتوراه () .

5. عدد الدورات الذي حصلت عليها في مجال عملك:

1. لم أشارك بدورة تدريبية () 2. دور تدريبية واحدة ()

3. دورتان تدريبيتان () 4. ثلاث دورات ()

القسم الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	العبارة	5	4	3	2	1
H1 المحور الأول: مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	المؤسسة لديها نظام وصف وتوصيف الوظائف.					
2	المؤسسة لديها خطة كاملة بالاحتياجات من البرامج التدريبية.					
3	المؤسسة لديها خطة كاملة بالاحتياجات التدريبية من القوى العاملة.					
4	يتم تقدير الاحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب.					
5	يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية للوظيفة وانعكاساتها على الاداء لتحديد الاحتياجات					
6	وفق الاحتياجات الفعلية ومتطلبات العمل يتم الترشيح للتدريب.					
7	يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الوظائف المقررة.					
8	الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية.					
9	أحد طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين هي استشارة الرؤساء في تحديد الاحتياجات.					
10	تحليل مشكلات الأداء القائمة أحد الطرق لتحديد					

					الاحتياجات التدريبية.
					11 يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
					12 يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.
					13 تجرى المقابلات بين مختص التدريب والمرشح للتدريب.
					14 الزيارات الميدانية إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
					15 يؤخذ بعين الاعتبار رغبة وآراء الموظفين لغرض الاشتراك بالتدريب.
H2 المحور الثاني: مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
					1 من ضمن المعايير تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير يقوم بطرح اسئلة.
					2 من المعايير عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.
					3 يؤخذ قياس الاداء الوظيفي لدى العاملين كمعايير لتحديد الاحتياجات التدريبية.
					4 حاجة الموظف إلى مهارة جديدة من كمعايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
					5 تاريخ آخر دورة تدريبية من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
					6 يعد نتائج التدريب من ضمن معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.

					7	المؤهل العلمي المطلوب للبرنامج التدريبي من ضمن معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
					8	الالتزام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤسسة كمعيار لتحديد الاحتياجات التدريبية.
					9	التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد يعتبر من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
					10	الوصف الوظيفي أحد المعايير التي تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية.
					11	تؤخذ نقاط الضعف الداخلية والخارجية في المؤسسة كمعيار لتحديد الاحتياجات التدريبية
					12	لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية للتحديد الاحتياجات التدريبية.
					13	يعد الاستعداد والرغبة للتدريب كمعيار لتحديد الاحتياجات التدريبية.
					14	أحد أداء الموظف قبل وبعد التدريب بعين الاعتبار من ضمن المعايير.
					15	تعد مشكلات العمل من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية
					16	المستجدات والتطورات التي تطرأ على الوظيفة تعد من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
H3 المحور الثالث: إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي.						
					1	تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية

					2	تمكن مصممي البرامج التدريبية من ترتيب أولويات التدريب.
					3	تحديد الاحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة.
					4	التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريبية.
					5	تسهم في متابعة أداء العاملين و تصميم البرامج التي تعالج نقاط الضعف لديهم.
					6	تمكن من تنفيذ البرامج التدريبية بشكل علمي ومدروس.
					7	يساهم في نجاح عملية التقييم اللاحقة.
					8	تساهم في إعادة النظر للبرامج التدريبية الحالية التي لا تفي باحتياجات العاملين
					9	تسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المدرب والمتدرب وربطها بالتطبيق العملي.
					10	تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي.
					11	تعالج سلبية العمل والعاملين لمنع تكرارها في المستقبل.
					12	مساعدته المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الإدارة المعلوماتية.
H4 المحور الرابع: معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.						
					1	قلة الدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية.
					2	عدم وجود أليات ونماذج واضحة ومحددة لتحديد

					الاحتياجات التدريبية.
					3 أهداف التدريب غير واضحة داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية.
					4 يوجد تغير في أهداف المؤسسة بصورة مفاجئة وبسرعة.
					5 عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا او الموظفين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية.
					6 محدديه التعاون بين الموظفين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
					7 وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويجد من فاعليتها.
					8 عدم وجود نظام ومصادر بيانات كافية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
					9 قلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
					10 عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية للحد من الأشخاص غير متخصصين.
					11 عدم وجود هيكلية مؤسسية واضحة ودقيقة لتقييم أداء العمل لتحديد مهام واختصاصات كل مسؤول.
					12 التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.
					13 محدودية الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل أمكان مناسبة للتدريب.

					14	محدودية الامكانيات التقنية المتاحة لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية.
					15	عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية.
					16	صرف النظر عن التدريب كنشاط جماعي تعاوني يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية.
					17	تحديد الاحتياجات التدريبية ليس جزء من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
H5 المحور الخامس : الاداء التنظيمي						
					1	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين بقوانين وأنظمة.
					2	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية
					3	تزويد العاملين بالتدريب اللازم لتنفيذ التغير ومواكبته.
					4	يتم تنفيذ العمل بدرجة عالية مقارنة بالأهداف والبرامج المرسومة.
					5	معلومات الدورات التدريبية قريبة من واقع العمل.
					6	لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية
					7	اطلاع الموظفين بشكل دوري على تقرير ادائهم.
					8	ارتفاع نسبة مستوى الأداء لديك نتيجة الاشتراك في البرامج التدريبية.
					9	تنوافر آليات متابعة التطورات في مجال الخطط التدريبية.

					توجد قدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن القيام بأداء العمل.	10
					يتم الترتيب للأعمال اليومية حسب أهميتها والتخطيط للعمل قبل اداؤه.	11
					أشعر بالرضى عن الدورات التدريبية التي اشتركت فيها.	12
					أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب.	13
					يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي.	14
					ابذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة إدارتي على تحقيق أهداف الشركة.	15
					عملي بهذه الادارة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت علي	16
					انا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه الادارة.	17
					اشعر بأن أهدافي تتطابق مع أهداف الادارة الذي اعمل بها.	18
					اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بانني اعمل بهذه الادارة.	19
					الادارة التي أعمل بها حالياً تشجعني بإظهار أقصى ما لدي فيما يختص بأداء الوظيفي.	20

الملحق رقم (2): مقياس العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط (الإستبيان بعد الحذف)

أخي الكريم/أختي الكريمة في الشركة الوطنية للنفط

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بدراسة عنونها: "أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الاداء التنظيمي (دراسة تطبيقية

على المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا)" وذلك استكمالاً لمتطلبات أطروحة الدكتوراه في (إدارة الموارد

البشرية). لذا أرجو التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن وموضوعية وصدق، والإجابة عليها بكل أمانة

وإخلاص، وذلك من خلال وضع علامة (√) أسفل المعيار الذي ترونه مناسباً وأمام كل فقرة من الفقرات.

علماً بأن الإجابة التي ستتكرمون بها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة،

لذا ألتمس منكم الدقة في استجاباتكم لما لها من إسهام كبير في صدق النتائج التي سيخرج بها الباحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم راجياً من الله أن يحفظكم ويرعاكم،،،،

الباحث: عبدالقادر هويدي

القسم الأول: المتغيرات الشخصية

1. الجنس:

1. ذكر () . 2. أنثى () .

2. العمر:

1. من 20 إلى أقل من 30 () . 2. من 30 إلى أقل من 40 ()

3. من 40 إلى أقل من 50 () . 4. 50 فأكثر ()

3. سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات () . 2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()

3. من 10 إلى 15 سنة () . 4. 15 سنة فأكثر () .

4. المستوى التعليمي:

2. متوسط () . 2. دبلوم ()

3. بكالوريوس () . 4. ماجستير أو دكتوراه () .

5. عدد الدورات الذي حصلت عليها في مجال عملك:

1. لم أشارك بدورة تدريبية () . 2. دور تدريبية واحدة ()

3. دورتان تدريبيتان () . 4. ثلاث دورات فأكثر ()

القسم الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

رقم	العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
H1 المحور الأول: مدى استخدام الطرق العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية							
1	يتم تقدير الإحتياجات التدريبية من خلال لجنة متخصصة دائمة للتطوير والتدريب.						
2	يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية للوظيفة وانعكاساتها على الاداء لتحديد الإحتياجات						
3	وفق الإحتياجات الفعلية ومتطلبات العمل يتم الترشيح للتدريب.						
4	يتم وضع البرامج التدريبية وفقا لإحتياجات الوظائف المقررة.						
5	الاستعانة بالخبراء في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الإحتياجات التدريبية.						
6	تحليل مشكلات الأداء القائمة أحد الطرق لتحديد الإحتياجات التدريبية.						
7	يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الإحتياجات التدريبية.						
8	يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية.						
9	تجرى المقابلات بين مختص التدريب والمرشح للتدريب.						

					الزيارات الميدانية إحدى طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.	10
					يؤخذ بعين الاعتبار رغبة وآراء الموظفين لغرض الاشتراك بالتدريب.	11
H2 المحور الثاني: مدى استخدام المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية.						
					من ضمن المعايير تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير يقوم بطرح اسئلة.	1
					من المعايير عدد سنوات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.	2
					حاجة الموظف إلى مهارة جديدة من كمعايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	3
					تاريخ آخر دورة تدريبية من معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	4
					يعد نتائج التدريب من ضمن معايير تحديد الإحتياجات التدريبية.	5
					الالتزام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالمؤسسة كمعيار لتحديد الإحتياجات التدريبية.	6
					الوصف الوظيفي أحد المعايير التي تعتمد في تحديد الإحتياجات التدريبية.	7
					تؤخذ نقاط الضعف الداخلية والخارجية في المؤسسة كمعيار لتحديد الإحتياجات التدريبية	8
					لدى المؤسسة معايير واضحة وموضوعية للتحديد الإحتياجات التدريبية.	9

					10	تعد مشكلات العمل من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية
					11	المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد من معايير تحديد الاحتياجات التدريبية.
H3 المحور الثالث: إسهام تحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير الأداء التنظيمي.						
					1	تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية.
					2	تحديد الاحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة.
					3	التحديد العلمي للإحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات جميع البرامج التدريبية.
					4	تمكن من تنفيذ البرامج التدريبية بشكل علمي ومدروس.
					5	تساهم في إعادة النظر للبرامج التدريبية الحالية التي لا تفي بإحتياجات العاملين
					6	تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي.
					7	تعالج سليات العمل والعاملين لمنع تكرارها في المستقبل.
					8	مساعدته المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر لمواكبة الثورة العالمية في مجال الإدارة المعلوماتية.
H4 المحور الرابع: معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.						

					1	عدم وجود أليات ونماذج واضحة ومحددة لتحديد الإحتياجات التدريبية.
					2	أهداف التدريب غير واضحة داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى صعوبة تحديد الإحتياجات التدريبية.
					3	يوجد تغير في أهداف المؤسسة بصورة مفاجئة وبسرعة.
					4	عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو الموظفين في المؤسسة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية.
					5	محدديه التعاون بين الموظفين عند تحديد الإحتياجات التدريبية.
					6	وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها.
					7	قلة الكوادر البشرية المؤهلة في تحديد الإحتياجات التدريبية.
					8	عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الإحتياجات التدريبية للحد من الأشخاص غير متخصصين.
					9	عدم وجود هيكلية مؤسسية واضحة ودقيقة لتقييم أداء العمل لتحديد مهام واختصاصات كل مسؤول.
					10	التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الإحتياجات التدريبية.
					11	محدودية الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب التي تشكل أماكن مناسبة للتدريب.

					12	محدودية الامكانيات التقنية المتاحة لأغراض تحديد الإحتياجات التدريبية.
					13	عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الإحتياجات التدريبية.
					14	تحديد الإحتياجات التدريبية ليس جزء من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
H5 المحور الخامس : الاداء التنظيمي						
					1	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين بقوانين وأنظمة.
					2	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية
					3	تزويد العاملين بالتدريب اللازم لتنفيذ التغير ومواكبته.
					4	يتم تنفيذ العمل بدرجة عالية مقارنة بالأهداف والبرامج المرسومة.
					5	معلومات الدورات التدريبية قريبة من واقع العمل.
					6	لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف ا لعلمية والمهارات السلوكية
					7	اطلاع الموظفين بشكل دوري على تقرير ادائهم.
					8	ارتفاع نسبة مستوى الأداء لديك نتيجة الاشتراك في البرامج التدريبية.
					9	تتوافر آليات متابعة التطورات في مجال الخطط التدريبية.

					10	توجد قدرة على تصحيح الاخطاء الناتجة عن القيام بأداء العمل.
					11	يتم الترتيب للأعمال اليومية حسب أهميتها والتخطيط للعمل قبل ادائه.
					12	أشعر بالرضى عن الدورات التدريبية التي اشتركت فيها.
					13	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب.
					14	يخلق لدي التدريب إحساساً بالانتماء لمكان عملي.
					15	ابذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة إدارتي على تحقيق أهداف الشركة.

الملحق رقم (3): أسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة.

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. نجيب عبد الصمد	كلية القيادة والإدارة/جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
2	أ.د.صلاح محمد زكي القادري	كلية القيادة والإدارة/جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
3	أ.د. ناصر حبتور	كلية القيادة والإدارة/جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
4	أ.د. أحمد عبد المالك	كلية القيادة والإدارة/جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
5	أ.د. ميكائيل ابراهيم	كلية التربية/ جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
6	أ.د. إياد عبدالله	كلية التربية/ جامعة العلوم الاسلامية الماليزية
7	أ.د. الطاهر الحميالي	كلية الاقتصاد/ جامعة طرابلس/ليبيا
8	أ.د. محمود بني خلف	كلية التربية/ جامعة اليرموك/الاردن
9	أ.د. هادي محمد طوالله	كلية التربية/ جامعة اليرموك/الاردن
10	أ.د.محمد مقبل عليمات	كلية التربية/ جامعة اليرموك/الاردن
11	أ.د. محمد بن هاني	كلية التربية/ جامعة اليرموك/الاردن

الملحق رقم (4): قائمة الأبحاث والأوراق العلمية

● قائمة الأبحاث المنشورة في المجالات المحكمة:

بحث بعنوان (الإحتياجات التدريبية ودورها في زيادة انتاجية المنظمة دراسة نظرية تحليلية بالمؤسسة الوطنية للنفط). المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة _ جهار.

Journal of Islamic and Human Advanced Research ماليزيا .قبل النشر: 2014-10-1

المجلد4.العدد10: 42-27

بحث بعنوان (تشخيص طرق تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسات التعليمية) دراسة نظرية تحليلية في جامعة طرابلس. مجلة البحوث والدراسات الشرعية اعتمد للنشر 1436/11/5هـ ذو الحجة: العدد الرابع والأربعون: 292-261.

بحث بعنوان (تحديد الإحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية)، دراسة نظرية تحليلية في المؤسسات التعليمية، طرابلس ليبيا، مجلة البحوث الإسلامية. العدد 6 . إعتد النشر 24/3/1437هـ.

• قائمه الاوراق العلمية المشاركة والمنشورة في المؤتمرات العالمية والمحلية:

ورقة بحثية بعنوان: (الاتجاهات الحديثة في خصائص وملامح شخصية القيادة الادارية). مؤتمر الدّعوة والإدارة

الإسلامية - وعاء قيادة الوسطية. كلية الدعوة والادارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

USIM. نيلاي، ماليزيا: 20- 21/مايو/ 2014

ورقة بحثية بعنوان: (أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية ودورها على عملية التلييب. (إحلال العنصر الوطني

محل العنصر الأجنبي) دراسة نظرية تحليلية بالمؤسسة الوطنية للنفط -ليبيا).

مؤتمر الدراسات اللغوية والتربوية، كلية اللغات الرئيسة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية usim. نيلاي،

ماليزيا: 20- 21/أكتوبر/ 2014

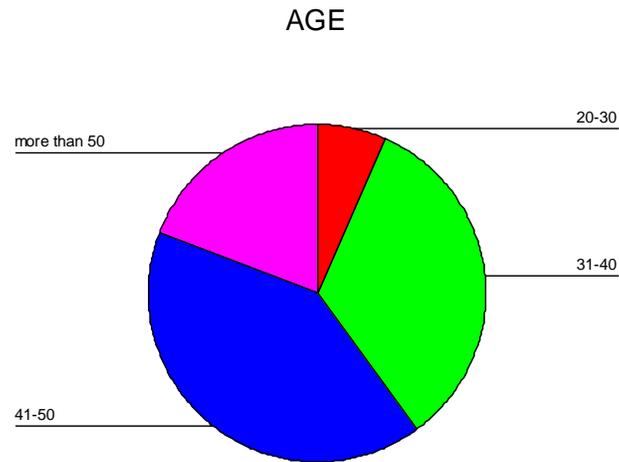
ورقة بحثية بعنوان (دور التدريب في تحقيق أهداف التعليم المستمر وتحقيق الميزة التنافسية) دراسة

نظرية تحليلية بالمؤسسة الوطنية للنفط) مؤتمر دولي ISLAMIC ON القيادة والعلوم الإنسانية.

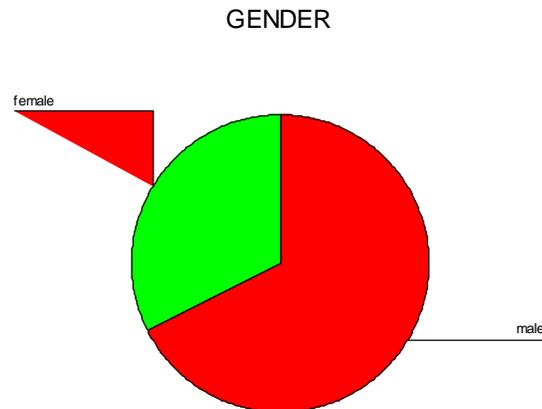
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية usim. نيلاي، ماليزيا 27/ أكتوبر/ 2015/ October

ملحق (5): الرسومات

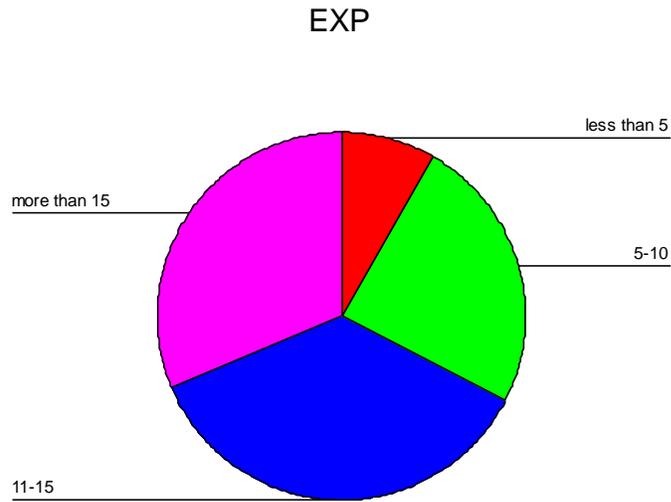
الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



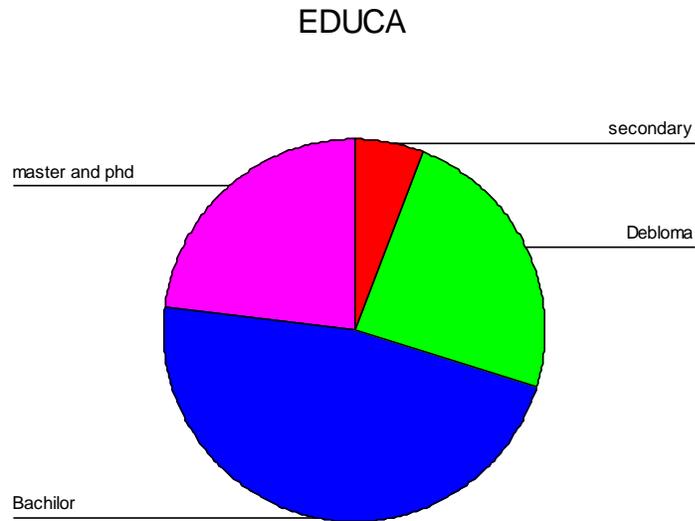
الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



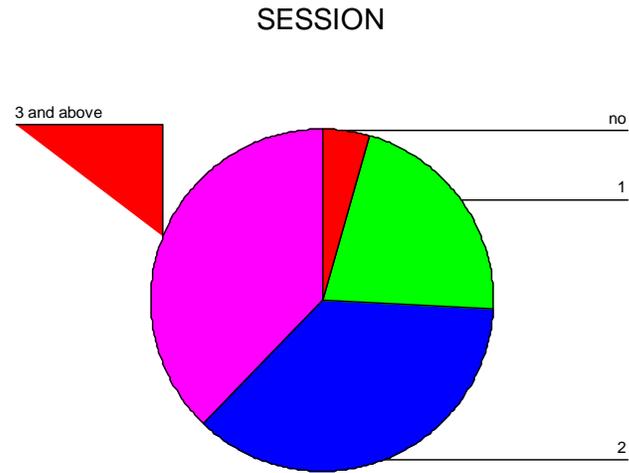
الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الشكل (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات المأخوذه .



الملحق رقم (6) يوضح حركة الوظائف المعتمدة والوطنية منها والأجنبية

السنة	إجمالي الوظائف المعتمدة	الوظائف الوطنية المعتمدة	الوظائف الوطنية المشغولة	الوظائف الوطنية الشاغرة	الوظائف الأجنبية المعتمدة	الوظائف الأجنبية المشغولة	الوظائف الأجنبية الشاغرة	الزيادة في الوظائف الوطنية المشغولة	الزيادة في الوظائف الوطنية المعتمدة	الزيادة في الوظائف الأجنبية المشغولة	الزيادة في الوظائف الأجنبية المعتمدة	الزيادة أو النقص في الوظائف الوطنية المشغولة	الزيادة أو النقص في الوظائف الأجنبية المشغولة	الزيادة أو النقص في الوظائف الوطنية الشاغرة	الزيادة أو النقص في الوظائف الأجنبية الشاغرة	عدد الوظائف التي تم تلييها
2003	2741	2336	2073	263	405	309	96	84	38	52	-40	38	-12	0	0	
2004	2784	2421	2103	318	363	267	96	85	30	55	-42	-42	0	0	0	
2005	2744	2380	2109	271	364	280	84	-41	6	-47	1	13	-12	0	0	
2006	2748	2385	2077	308	363	286	77	5	-32	37	-1	6	-7	0	0	
2007	2774	2412	2065	347	362	277	85	27	-12	39	-1	-9	8	0	0	
2008	2855	2495	2088	407	360	274	86	83	23	60	-2	-3	1	0	0	
2009	2848	2487	2151	336	361	246	115	-8	63	-71	1	-28	29	0	0	
2010	2928	2567	2197	370	361	216	145	80	46	34	0	-30	30	0	0	
2011	2992	2622	2259	363	370	190	180	55	62	-7	9	-26	35	0	0	
2012	2915	2535	2267	268	380	232	148	-87	8	-95	10	42	-32	0	0	
2013	2960	2555	2298	277	389	288	169	-90	8	-98	20	43	-37	0	0	

تصميم الباحث (إحصائيات إدارة القوي العاملة بجميع الوظائف المعتمدة والوطنية والأجنبية

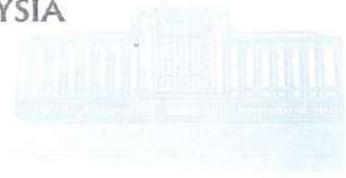
الملحق رقم (7) يوضح خطط التدريب الداخلية والخارجية في المؤسسة الوطنية للنقط.

عدد الوظائف التي تم تليبيها	خطة التدريب الخارجي		خطة التدريب الداخلية		الوظائف الأجنبية الشاغرة	الوظائف الاجنبية المشغولة	الوظائف الاجنبية المعتمدة	الوظائف الوطنية الشاغرة	الوظائف الوطنية المشغولة	الوظائف الوطنية المعتمدة	إجمالي الوظائف المعتمدة	السنة
	المقترحة/المنفذة	المقترحة/المنفذة	المقترحة/المنفذة	المقترحة/المنفذة								
0	68	83	295	389	96	309	405	263	2073	2336	2741	2003
0	62	85	260	334	96	267	363	318	2103	2421	2784	2004
0	66	84	284	370	84	280	364	271	2109	2380	2744	2005
0	82	85	275	335	77	286	363	308	2077	2385	2748	2006
0	70	86	135	333	85	277	362	347	2065	2412	2774	2007
0	82	87	172	326	86	274	360	407	2088	2495	2855	2008
0	44	83	177	416	115	246	361	336	2151	2487	2848	2009
0	0	95	111	347	145	216	361	370	2167	2567	2928	2010
0	0	85	11	340	180	250	370	363	2259	2622	2992	2011
0	10	85	185	362	148	232	380	268	2267	2535	2915	2012
0	14	68	211	380	199	280	390	397	2290	2730	2940	2013

تصميم الباحث (إحصائيات بخطط التدريب المقترحة والتي تم تنفيذها خلال عشرة سنوات) المصدر إدارة التدريب



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA



بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من يهمه الأمر

بعد التحية والسلام

نرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتيسير مهمة الباحث عبد القادر محمد هويدي - ورقمه الجامعي - 4120165 - طالب في كلية القيادة والإدارة، برنامج الدكتوراه، تخصص "إدارة موارد بشرية" في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، بتطبيق بحثه المعنون بـ "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا)"، حيث سيقوم الباحث بتوزيع أداة الدراسة والتمثلة بـ "الاستبانة" على العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط وهم يمثلون جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة الوطنية للنفط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم ولكل العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط، ونخص مجتمع الدراسة بخالص الشكر والعرفان.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المشرف الأكاديمي

الاسم: د نجيب الشيخ عبدالصمد

التاريخ: 9/9/2014

DR. NAJIB SHEIKH ABDISAMAD
 Senior Lecturer
 Faculty of Leadership & Management

التوقيع:

Universiti Sains Islam Malaysia
 71800 Nilai, Negeri Sembilan Darul Khusus, Malaysia
 Tel: (+606) 798 8000 Faks: (+606) 798 8204
 www.usim.edu.my



Berilmu • Berdisiplin • Bertakwa | Knowledgeable • Disciplined • Devout



دولة ليبيا

المؤسسة الوطنية للنفط

التسجيل : 2015 / 1581

التاريخ :
الموافق : 2015/10/26 م

الملف :

السادة / جامعة العلوم الاسلامية - ماليزيا

بعد التحية،،

تفيدكم بأن السيد / عبد القادر محمد هويدي طالب بكلية القيادة والإدارة تخصص إدارة موارد بشرية في جامعة العلوم الاسلامية - ماليزيا قد أجرى دراسة تطبيقية في (أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الاداء التنظيمي) وذلك لغرض نيل درجة (الدكتوراه).

حيث تم توزيع استبيان على بعض الإدارات بالمؤسسة الوطنية للنفط وذلك لتسهيل عملية جمع المعلومات التي تفيد المعنى في دراسته وقد بلغ عدد نماذج الاستبيان التي تم الرد عليها 267 نموذجاً من بين عدد 300 نموذج لأصل المعاملة. اعطيت له لاستعمالها فيما يخوله له القانون .

والسلام عليكم ،،

عبد النعم عصمان الرقيمي

مدير عام/إدارة العامة لتنمية

الموارد البشرية



صورة من:
إدارة التدريب والتطوير
الملف الدوري العام
الطبي .