

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يُعدُّ نشاط التدريب المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية في إطار تحقيق التطوير والتنمية البشرية من الأنشطة الحيوية في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق استراتيجية المنظمة ونجاحها وتقدمها، الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين والمختصين إلى دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وعناصرها، بهدف تعزيز وتحسين كفاءة أداء موظفيها وتمكينهم من مواجهة التغيرات والتحديات التي يشهدها عالم الأسواق في البيئات الاقتصادية الجديدة، من خلال التركيز على النشاط التدريبي وإدخال الحديث على نظم تصميم الاحتياجات التدريبية وآلية تنفيذها، والكشف عن المعضلات والمشكلات التي قد تعوق الوصول إلى تحقيق الأهداف. حيث قام الباحث باستقصاء مكتبي اطلع من خلاله على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية " تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية"، ويبدو أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية ومن جوانب متعددة، غير أن القليل منها تناول - حسب إطلاع الباحث - متغيرات الدراسة الحالية، المهارات القيادية: (الفنية - البشرية - الإدارية)، وكذلك عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية: (طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية - دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية) وتأثيرها على الأداء.

2.2 التعليق على الدراسات السابقة

في هذا الجانب من البحث تم عرض جزء من الدراسات السابقة والتي ارتبطت ببعض الجزئيات مع الدراسة الحالية والتي تتمثل بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وهنا الهدف من وراء هذا العرض وهو محاولة تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وصولاً إلى الجزئيات التي لم يتم تغطيتها بالدراسات السابقة والتي يمكن أن تعتبر إضافة علمية لهذا البحث، وهنا تم عرض هذه الدراسات وذلك بناءً على محتواها النظري وإهمال العامل الزمني من حيث تاريخ انتمائها أو إنجازها، أي بمعنى تحديد الدراسات السابقة والمتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، من خلال التعرف على درجة توافر المهارات القيادية (الفنية- البشرية- الإدارية) وذلك لتحديد الفجوات التدريبية لتلك المهارات، بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة والذي يتضح ذلك عند بناء المتغيرات المستقلة وكذلك المتغير التابع، وبناءً على الأسلوب الإحصائي المتبع بهذا البحث اعتبر جميع هذه العوامل أو المتغيرات عوامل كامنة وتم تمثيلها بمجموعة من العوامل الظاهرة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا البناء.

وعليه فإن الدراسات السابقة والمتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية كانت من بينها الدراسات

التالية:

1. دراسة (عبد السلام، 2014) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية القطرية الإسلامية- دراسة حالة "قطر الخيرية". حيث هدف البحث إلى تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الخيرية القطرية، ومدى تلبيتها للمتطلبات المتجددة للمؤسسات الخيرية الإسلامية، وسعى البحث إلى تسليط الضوء على الأساليب المنهجية الحديثة في العملية التدريبية. وقد استخدمت الدراسة استبانة بحثية تم بناؤها وتطويرها من خلال عينة استطلاعية، وتضمنت (64) فقرة ومن أهم نتائج هذا البحث: (1)

التأكيد على معالجة الاحتياج التدريبي الذي يكتنف الأداء البشري، بإجراء الدراسة والتمحيص لاحتمال التدريب الفعال كأحد العلاجات، وأنه أنسب الطرق لمعالجتها وإزالة تناقضاتها طبعاً. (2). توصلت الدراسة إلى أن التدريب الحقيقي الذي يتكفل بصقل مواهب الأفراد، في مختلف مواقعهم الوظيفية هو: التدريب المستمر، والمتمثل في مساعدة الرئيس المباشر لمؤسسه عند صعوبة العمل، وإتاحة فرص التغيير الدوري للوظائف لجميع العاملين.

وعلاقة هذا البحث بالبحث الحالي تمثل في دراسة الاحتياجات التدريبية، إلا إن البحث الحالي تناول الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي للمهارات القيادية والمتمثلة في المهارات: (الفنية - البشرية - الإدارية)، وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة تحليل الاحتياجات التدريبية، والمتمثلة في تحليل المواقف الشخصية من التدريب، ومدى الحصول على الدورات التدريبية، والنواحي الفكرية والتنظيمية للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الخيرية القطرية، هذا وبالإضافة إلى أن أسلوب جمع البيانات الذي اتبعته الدراسة السابقة والحالية يوجد فيه اختلاف بينهما من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات للوصول إلى أهداف الدراساتتين.

2. دراسة (السراج، 2010) بعنوان: واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين. حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوبين لجمع البيانات هما أسلوب المقابلة وأسلوب الاستبانة، حيث تم توزيع (179) استمارة على المدراء التنفيذيين، وكذلك قام الباحث بإجراء (17) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (72.49%). كما أظهرت النتائج وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية

في هذه المنظمات بنسبة (70.26%). كما أبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام محدد للاحتياجات التدريبية، وعدم تحديد معايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة على وجه الدقة.

وعلاقة هذا البحث بالبحث الحالي تتمثل في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إن البحث الحالي تناول الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي للمهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية)، من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية، وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية والمتمثلة في القيادة العليا والقيادية التنفيذية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء التنفيذيين في المنظمات الغير الحكومية، هذا وبالإضافة إلى أن منهج وأسلوب جمع البيانات الذي اتبعته الدراسة السابقة والحالية مختلف، حيث استخدمت الدراسة السابقة أسلوب المقابلة الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة، كما يوجد اختلاف بينهما من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة والطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. دراسة (أبوقفة، 2003) بعنوان: واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف التجارية الليبية، حيث هدفت إلى بيان ومعرفة أثر أساليب التدريب والوسائل التدريبية المستخدمة على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية المستخدمة، وصممت الباحثة استبيان، واستعانت بأسلوب المقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة لنتائج، كان أهمها: وجود وعي لعملية التدريب وأهميته، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأسلوب العلمي الدقيق والسليم، وعدم وجود الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مجال التدريب في المصارف، وأن اختيار المتدربين للبرامج التدريبية لا يتم وفقاً لاحتياجاتهم

الفردية والوظيفية، وأن موازنات التدريب غير كافية، وكذلك عدم وجود منهج موضوعي للوظائف، وعدم الأخذ بنتائج تقويم الأداء، وعدم تقويم البرامج التدريبية السابقة.

وعلاقة هذا البحث بالبحث الحالي تتمثل في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إن البحث الحالي تناول الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية والمتمثلة في القيادة العليا والقيادية التنفيذية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المصارف الليبية، حيث تناولت الدراسة السابقة أهم أساليب التدريب والوسائل التدريبية وأثرها على كفاءة البرامج التدريبية، حيث استخدمت الدراسة السابقة أسلوب المقابلة الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة، كما يوجد اختلاف بينهما من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

4. دراسة (سعدية، 2007) بعنوان: الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الفلسطينية، ووضع جدول أولويات لهذه الاحتياجات وصياغتها على هيئة حزمة من البرامج التدريبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتكون مجتمع الدراسة من (253) مستخدماً. ومن أهم نتائجها ما يأتي: (1) إن أقسام التدريب في المصارف الفلسطينية لا تحظى بالاهتمام الكافي الذي يسمح لها بتصميم وتنفيذ إجراءات تدريبية ووظائفية وفقاً للمتوقع. (2). تقوم المصارف الفلسطينية بإيفاد مستخدمي الإدارة الدنيا لديها إلى دورات تدريبية بناء على رأي الإدارة العليا وفقاً لبرنامج تدريبي معد مسبقاً وليس على أساس احتياجات المستخدمين الفعلية. وكانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (أ) ضرورة بذل الجهود الكفيلة

بتنشيط دور أقسام التدريب، ورفدها بالموارد البشرية والمادية والمعنوية اللازمة حتى تتمكن هذه الأقسام من أداء الواجبات الملقاة على عاتقها. (ب). تحسين قواعد اختيار موظفي أقسام التدريب من حيث المؤهلات العلمية والخبرة العملية الكافية والتي تؤهلهم للقيام بالمهام الملقاة عليهم بكفاءة وفعالية.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في دراسة الاحتياجات التدريبية، إلا إن الدراسة الحالية تناولت الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية والمتمثلة في القيادة العليا والقيادية التنفيذية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة الاحتياجات التدريبية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الفلسطينية، من خلال ترتيب أولويات الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية تلي تلك الاحتياجات، هذا وبالرغم من التشابه في الأسلوب المتبع في منهجية البحث، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث بيئة العمل والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

5. دراسة (نوفل، 2007) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالمصارف التجارية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين؛ استهدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب على مستوى الأداء للأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية؛ وشمل مجتمع الدراسة جميع المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (16) مصرفاً تجارياً، ولقد استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين لإدارة الموارد البشرية في مدينة أريد. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وكانت أهم النتائج مايلي: (1). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بإرتباط متوسط بين مستوى تبني المديرين بالمصارف التجارية لاستراتيجية التدريب، وبين درجة ممارسة مدراء الموارد البشرية بالنسبة لخطوات بناء الإستراتيجية التدريبية، ومدى استخدامها للتكنولوجيا الحديثة

لتطبيق استراتيجية واضحة للتدريب وبين مستوى الأداء للموظفين من ناحية أخرى. (2). بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لدرجة ممارسة أفراد عينة الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية بين مراحل العملية التدريبية وبين مستوى الأداء؛ كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ارتباط ضعيف، بين درجة تنوع البرامج التدريبية وبين مستويات الأداء لأفراد عينة الدراسة.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في دراسة التدريب وبيئة الدراسة بالمصارف التجارية، إلا أن الدراسة الحالية تناولت الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية والمتمثلة في القيادة العليا والقيادية التنفيذية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالمصارف التجارية الأردنية، هذا وبالرغم من التشابه في عينة الدراسة وبيئة الدراسة، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث عناصر الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات.

6. دراسة (أبودولة، جمال؛ وأيوب، ميرفت، 2003) بعنوان: واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا في قطاع المصارف التجارية الأردنية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهم أساليب التدريب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك الأردنية (16) مصرف وقام الباحثان بتصميم استبيان لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (253) عينة، وكانت من أبرز نتائج الدراسة: أنه يوجد لدى البنوك الأردنية أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء، وتقييم الدورات التدريبية، إلا أنه يوجد ضعف في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن العاملين يترددوا

بالإفصاح عن احتياجاتهم التدريبي، ووجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات، وإن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم المؤهل العلمي، لكن تنقصهم الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب تقييم أداء العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما يعتبر أسلوب الاستعانة (بالخبير الخارجي)، لتحديد الاحتياجات التدريبية هو أقل الأساليب استخداماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أن الدراسة الحالية تناولت الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية والمتمثلة في القيادة العليا والقيادية التنفيذية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة أهم أساليب التدريب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الأردنية، هذا وبالرغم من التشابه في عينة الدراسة وبيئة الدراسة بالمصارف التجارية، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث عناصر الدراسة فقد ركزت الدراسة الحالية على عناصر المهارات القيادية، كما أن طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف أهداف الدراسة، كما أن الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات للوصول إلى النتائج بناء على الأهداف المحددة لكل دراسة وفقاً لطبيعة ومشكلة الدراسة المحددة.

7. دراسة (الدحيات، 1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". حيث هدف البحث إلى بيان درجة فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاص، وسعى البحث أيضاً إلى التعرف على أهم الأساليب التدريبية المستخدمة بالمصارف التجارية الأردنية، ومستويات تقييم تلك البرامج التدريبية وبينت أهم نتائج الدراسة

مايلي: (1). عدم اهتمام المصارف التجارية الأردنية، وكذلك المراكز التدريبية الخاصة، بعملية تقييم المتدربين بعد التحاقهم بأعمالهم خلال فترة تدريبهم بالمراكز التدريبية الخاصة، وذلك لمعرفة مستوى التدريب وما جناه المتدرب بعد العملية التدريبية. وكانت أهم توصيات الدراسة: (1). ضرورة قيام مراكز التدريب الخاصة والمصارف التجارية الأردنية بتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد العملية التدريبية التي تلقوها. وعلاقة هذا البحث بالبحث الحالي تتمثل في دراسة التدريب وبيئة الدراسة بالمصارف التجارية، إلا أن الدراسة الحالية تناولت الاحتياجات التدريبية من زاوية الاحتياج التدريبي من خلال معرفة درجة توافر وأهمية المهارات القيادية، وذلك لتحديد الفجوات التدريبية بالتطبيق على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، في حين تناولت الدراسة السابقة البرامج التدريبية ومدى فعاليتها بالنسبة للمتدربين في مراكز التدريب الخاص بالمصارف الأردنية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم الأساليب التدريبية المستخدمة بالمصارف التجارية الأردنية، هذا وبالرغم من الاختلاف في عينة الدراسة حيث ركزت الدراسة السابقة على العاملين، في حين ركزت الدراسة الحالية على القيادات الإدارية فقط، كما أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث طرق معالجة البيانات المستخدمة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج بناء على الأهداف المحددة لكل دراسة وفقاً لطبيعة ومشكلة الدراسة المحددة.

8. دراسة عبيدات، بدر يوسف (2003) بعنوان: الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني. هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لمديري فروع المصارف الأردنية، والأسس والمعايير التي تتبعها المؤسسات المصرفية في الأردن في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بهم. تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عدد (16) فيها ما يقارب من (430) مديراً ومديرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية تحديد الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية المفضلة

لهؤلاء المديرين، وشكلت العيّنة (46.5%) من مجتمع البحث؛ توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية تعتمد بشكل كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديريها على التطورات التكنولوجية والخطط والأهداف المستقبلية للمصارف التي يعملون بها، وأن المديرين يفضلون عملية تقييم الأداء كطريقة تستخدم في عملية تحديد احتياجاتهم التدريبية، وأن يقوموا هم أنفسهم بعملية تحديد احتياجاتهم التدريبية. ووجد أن أسلوب المحاضرات هو أكثر أسلوب يفضلهُ المديرون كأسلوب تدريبي. أما بالنسبة للاستراتيجيات التدريبية فقد أكد البحث أن المديرين يفضلون أن تكون مدة البرنامج التدريبي أسبوعاً واحداً. وأن يكون المدرب من ذوي الخبرة العملية، كما يفضلون البرامج التي تعقد خارج المصرف والتي تغطي مواضيع متعددة وتزودهم بمهارات فنية أكثر منها إدارية، والبرامج التي لا تتضمن الإقامة السكنية والتي يكون فيها المشاركون من نفس القطاع.

9. دراسة عليوات، محمود إبراهيم (1994) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني الخاص والعام. هدف البحث إلى معرفة واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني، ومقارنة مصارف القطاع العام والخاص والمشارك بعضها ببعض. تكون مجتمع الدراسة من المصارف والمؤسسات الأردنية بما في ذلك المصرف المركزي والمصارف الأردنية الأخرى ومؤسسات الإقراض المتخصصة. توصلت الدراسة إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتأثر باختلاف القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المنظمة. حيث بينت الدراسة أن القطاع المصرفي الخاص هو أكثر القطاعات المصرفية اهتماماً بتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن القطاع المصرفي العام هو أقلها اهتماماً بذلك، وأن العلاقة بين الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية لا تتأثر باختلاف القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المنظمة. وبيّنت الدراسة أن العلاقة بين الموازنة السنوية المخصصة للتدريب وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مستقلة عن القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المنظمة، أي أن العلاقة

بين الموازنة السنوية وبين تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتأثر باختلاف القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المؤسسة. أما عن العلاقة بين العوامل التنظيمية وبين تحديد الاحتياجات التدريبية فهي غير مستقلة عن القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المؤسسة، أي أن العلاقة تتأثر باختلاف القطاع المصرفي الذي تنتمي إليه المؤسسة كما لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاعات المصرفية المختلفة على كافة المستويات، حيث انحصرت تحديد الاحتياجات التدريبية على الفرد بشكل كبير ويليها مستوى الوظيفة بشكل أقل، وثم إغفال جانب المؤسسة في مجال التدريب في عموم القطاعات المصرفية. وأكدت الدراسة أن منظمات القطاع المصرفي المختلفة لا تستخدم أساليب علمية متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وانحصرت الأساليب في الاستبيان بشكل كبير وأحياناً ملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

10. دراسة براون (Brown, 2002): هدف البحث إلى مراجعة بعض الأدبيات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وشملت الحديث عن الحالات التي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطرق إلى فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية، ونوع التحليل المستخدم (المنظمة - الفرد - الوظيفة) وخطوات عملية التحديد. وأكدت الباحثة على أن الأساس المنطقي لتصميم أي برنامج تدريبي يعتمد أساساً على تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يبرز التكاليف والمصاريف التي تنفق عليه، فبدون فهم هذه الاحتياجات تصبح الجهود التدريبية عشوائية وغير مفيدة على الإطلاق. كما أن نجاح المدرب والعملية التدريبية يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية التي تفي بهذه الاحتياجات. وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة تقوم على جمع المعلومات التي تعتمد تصميم العملية التدريبية والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

11. دراسة (الحروي، وجيدة فاروق 2007) بعنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي بنك التضامن الإسلامي. تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما هي الاحتياجات التدريبية لموظفي

بنك التضامن الإسلامي الدولي؟ تبعاً للمتغيرات الآتية: المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والتخصص، قامت الباحثة بإعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية، شملت أحد عشر مجالاً، من المجالات الإدارية والمصرفية والتقنية والذاتية، مكونة من (116) فقرة، وتم توزيعها على أفراد مجموعة البحث، حيث بلغ عددهم (493) موظفاً وموظفة، وبلغت الاستجابات (351) استجابة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار تحليل التباين (ANOVA)، معامل الفأكونباخ لقياس الثبات، واختبار الدلالة (تي) (T-test). ومن خلال تحليل الاستبيان عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج، أبرزها: (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، وسنوات الخدمة داخل وخارج المصرف. (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمستوى الوظيفي في مجالي (التخطيط والتقييم) بين القياديين والتنفيذيين، لصالح القياديين، وفروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الأعمال المصرفية المحلية) بين القياديين والتنفيذيين، لصالح التنفيذيين، أما في المجالات الأخرى فلم تظهر أي دلالات إحصائية. وفي ضوء نتائج البحث قدمت الباحثة عدداً من التوصيات من أبرزها:

(1) اعتماد قائمة الاحتياجات التدريبية التي خرج بها البحث الحالي في برامج التدريب التي يقوم بها مصرف التضامن الإسلامي الدولي. (2) إعادة النظر في البرامج التدريبية الحالية التي لا تفي باحتياجات الموظف التدريبية. (3) تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل دائم ومستمر من قبل إدارة التدريب، لمعرفة أوجه القصور والضعف، وإعداد البرامج التدريبية المناسبة للتغلب عليها.

12. دراسة (SEGA,2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Mesaba Airline في ولاية Wisconsin- Stout-USA بالولايات الأمريكية المتحدة. وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع

البيانات لمدة (5) شهور، وكذلك أسلوب المقابلات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج؛ كان من أهمها: عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه الشركة، وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

2.3 علاقة البحث بالدراسات السابقة

وانطلاقاً من ذلك فإن العلاقة بين هذا البحث والدراسات السابقة تتمثل في أن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تطرقت إليها بعض الدراسات السابقة، تختلف باختلاف طبيعة ومشكلة الدراسة، كما أنه قد أجريت جميع الدراسات السابقة في بيئات ومنظمات مختلفة واستخدمت الدراسات السابقة مناهج بحثية متعددة، ورغم أن غالبيتها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت معظم الدراسات السابقة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات. هذا وقد وجد الباحث نفسه بين خيارين لا ثالث لهما في منهجية إصدار هذه الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، لمعالجة المشكلة البحثية والخروج بنتائج كما استهدفها الدراسة، وهذان الخياران هما: استهداف آلية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية، حيث الاكتفاء فقط بالسرد والوصف والتحليل لما هو قائم في الممارسة الفعلية، وبالتالي تقديم تصورات الحلول لتلك المشكلات. وإما استهداف الاحتياجات التدريبية الفعلية أي تحليل الواقع بكل جوانبه، ومن ثم تقديم تصور تخطيطي لمواجهة تلك الاحتياجات المرصودة من خلال أداة الدراسة. هذان مساران للبحث وفي نفس الوقت مرحلتان لبحث علمي متكامل ومتعمق، حاول الباحث جمع كلا الخيارين في خيار ثالث يأخذ من الأول أهم بنوده، وهي المتعلقة بدراسة واقع التدريب والآليات المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية، أي

الممارسة الفعلية وأخذ من الثاني الجانب العملي منه، ألا وهو دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، للخروج بمحددات مهمة لوصف الاحتياجات التدريبية الفعلية حالياً ومستقبلياً. وفي محاولة تحقيق الهدف الرئيس لهذا البحث الميداني، بمقارنة تطبيقات التدريب في واقع المصارف التجارية الليبية، مع متطلبات الأساليب المنهجية الحديثة في هذا المجال، تم اختيار أسلوب منهجي للدراسة يتميز بأنه يعطي نتائج أدق تجمع ما بين الوصفي والكمي. حيث اتخذت هذا البحث أداة بحثية رئيسة - استبيان - من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للبحث.

نخلص إلى أن هذا البحث تشترك مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتباين عنها في جوانب أخرى، فضلاً عن أن هذا البحث حققت الاستفادة من تلك الدراسات في العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة وكما هو موضح تالياً:

1. جميع الدراسات أكدت على أن التدريب المبني على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، ضرورة حتمية في تحقيق معنى أعظم لحياة الفرد، وأحد الحلقات الرئيسة لتنمية وتطوير العنصر البشري وجعله أكثر معرفة ومهارة في جوانب العمل.

2. رغم اختلاف هذا البحث مع الدراسات السابقة وفيما بينها، أيضاً في ترتيب أهمية المجال الأولي بالتدريب عليه واستهداف مهاراته وسلوكياته، فإن معظم تلك الدراسات ومن بينه هذا البحث قد اتفقت على أهمية التدريب على المهارات القيادية، وما يساعد على تمكينها وترسيخ مقوماتها مثل برامج تنمية الذات وتطوير الشخصية وغيرها، ولكن ربما يكون الاختلاف حول أهمية مجال التدريب مرجعه إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات المفحوصة، أو جوانب عنوان الدراسات التي اهتمت بمجالات معينة.

3. كما اتفق هذا البحث مع معظم الدراسات السابقة المذكورة في وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية على دلالات العوامل التابعة في معظم عناصر أومجالات الدراسة التي بالتأكيد تشملها استمارة

الاستبيان، فعناصر العمر والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، الدورات التدريبية، كلها قد ثبتت علاقتها بمؤشرات تدل على الاحتياجات التدريبية للمفحوصين، هذا فضلا عن التفاوت في درجة العلاقة بين تلك المتغيرات والعوامل الأخرى التي تجعل منها الدراسات مجالات ومدارات لها.

4. ولكن أي من الدراسات السابقة لم يتناول دراسات الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية بليبيا، كما يتصورها القادة الإداريون حسب علم الباحث. وقد أجريت جميع الدراسات في بيئات ومنظمات مختلفة واستخدمت الدراسات السابقة مناهج بحثية متعددة، ورغم أن غالبيتها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت معظم هذه الدراسات على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

5. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية التي تطرقت إليها بعض الدراسات، لم تُشر إلى مستوى يرتفع فيه أو يتدنّى به مؤشر الاحتياج التدريبي الأهم، على مستوى المنظمة أو الوظيفة أو الفرد (الموظف) رغم أن بعضها ركز على تحليل الوظيفة ومقارنة الأداء الحالي للموظف من جانب واحد فقط وهو الأداء الحالي، في حين أن هذه الدراسة تستهدف مستوى الأداء الحالي والأداء (المعياري) المطلوب والمقارنة بينهما في سبيل تحديد الاحتياج التدريبي واستخراج الفجوة التدريبية، وصولاً إلى تعميمها على باقي المنظمات المشابهة كما هو هدف البحث بالطبع.

2.4 تحديد الاحتياجات التدريبية

إنَّ العائد التدريبي هو الهدف الأساس من التدريب الذي يعد مجرد وسيلة لتحقيق هذا العائد، يجب أن يوجه التدريب إلى المجالات المطلوبة بالتحديد، وأن يتم اختيار نوعية التدريب وأسلوبه بشكل يتسم بالدقة والجودة والمنهجية مع العناية الفائقة بالمستلزمات التفصيلية الأخرى لضمان نجاح العملية التدريبية، وهناك حالات عديدة تحدث فيها المنظمات الوقت الثمين والمال الكثير على برامج تدريبية تستهوي بعض

المدرء، ولكنها لا تمثل في حقيقة الأمر أي جدوى للعمل والعاملين، أي أنه من المهم للغاية أن تعكس البرامج التدريبية الاحتياجات التدريبية المطلوبة حقاً، وفي بعض الأحيان تعقد دورات تدريبية غير ضرورية للعاملين بها، لذا من المهم للغاية أن تقوم هذه المنظمات بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها قبل اختيار البرنامج التدريبي، وأن تستخدم المناهج العلمية الدقيقة المطبقة في تحديد الاحتياجات. وحتى يُصبح التدريب فعالاً لا بد أن يخطط في إطار الاحتياجات التدريبية للمنظمة، فكلما كان تحديد الاحتياجات على أساس علمي سليم كلما أصبح التدريب أكثر فعالية، وتحدد الاحتياجات التدريبية بإدراك الفرق بين مستوى الأداء الفعلي للفرد وبين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، ولا تتعلق الاحتياجات التدريبية بالوقت الحالي فقط وإنما بالتكهن بنواحي القصور والنقص الذي يمكن أن يحدث في المستقبل ومحاولة التخطيط لها مسبقاً، كما لا تقتصر الاحتياجات التدريبية على مجالات القصور فقط وإنما تمتد لتشمل نواحي التطور الذي يمكن أن يحدث وما يصاحبه من ضرورة تغيير وتطوير معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد (القحطاني، 2003).

2.4.1 لمحة عن الأداء البشري

إذا كانت المشكلات التي تفاقمت وأصبحت تشكل عبئاً على العمل، وبات من الضروري إجراء تحليل دقيق لها بهدف استخدام التدريب بوصفه أسلوباً علمياً لحلّ ناجعة، فهذا الإجراء يوجب دراسة شاملة تضع في الحسبان مشكلات العمل وفجوات الأداء الخاصة بكل جزء من جزئيات العمل، فربما- كما ينصح ديفيد- لا يكون التدريب والتدريب فقط سبيلاً لعلاجها (David, 1994:15).

فكثير من رواد العلوم الإدارية يؤكدون بأنَّ معظم مشكلات الأداء البشري في مؤسسات اليوم، ليس التدريب هو الحل الوحيد أو الأفضل في التعامل معها، أي ليس التدريب هو الوسيلة المثلى لمواجهة معظم مشكلات الأداء من حيث ارتباطها بنظام وبيئة العمل وآليات التعامل والتواصل وغيره الكثير، مما

لا يجدى معه نفعا إقامة البرامج التدريبية بين الفينة والأخرى، فمشكلات الأداء البشري تشبه إلى حدٍ ما الأمراض البشرية المتنوعة حيث يقوم الطبيب بإعطاء وصفات علاجية مختلفة لكل حالة تبعا لتشخيص المرض، وهذا التفسير الشامل يناسب التعامل مع مشكلات الأداء التي تواجهها كثير من المؤسسات الناشئة أو حتى غير الناشئة (Robyn, 1992:23).

يبد أن هناك مسائل تتعلق بالتناقضات التي تصاحب الأداء البشري أو ما يتصل به، ويتضح بعد الدراسة والتمحيص أن أنسب الطرق لمعالجتها وإزالة تناقضاتها هو التدريب الفعّال، المبني على التحليل السليم للمعلومات الصحيحة والبيانات الدقيقة لرصد الاحتياجات الفعلية التي لا يمكن مواجهتها بوسيلة أخرى غير التدريب، لتأتي بعد ذلك مرحلة أخرى؛ ألا وهي مرحلة التحليل التي تتداخل فيها الإجابات المستهدفة لأسئلة متعددة من مثل: ما نوع البرنامج التدريبي المطلوب؟ وما مقداره؛ وما هو مستواه؟ ومتى وأين وكيف ينفذ؟ وهكذا.

ولاشك أن هناك أسباب منطقية لتكوّن فجوة الأداء البشري وبروزها بشكل مؤثر في الإنتاج، ولكنّ المهم هو إيجاد وسائل علمية لقياس مدى الفجوة حيث أن قياس فشل الأداء الفعلي للعامل وتقدير أدائه المطلوب لا يزيد إلا غموضاً ويعقد الموضوع من أساسه باعتباره محل خلاف في تباين وجهات النظر المختلفة (أبو النصر، 2008: 141).

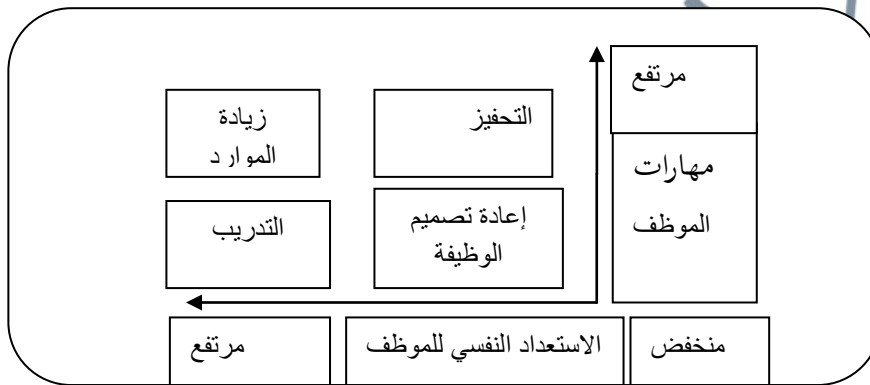
وبالتالي يتطلب إيجاد وسائل أخرى مناسبة لسدّها، ولا بد من تحديد العلاج الناجح لكل حالة على حدة كما في الجدول والشكل التاليين، اللذين سيسلطان الضوء على أربعة أسباب للفجوة، ووصف العلاج لكل منها مع مزج بعض عناصر العلاج طبقاً لتعقد أسباب بعض الحالات التي تحتاج إلى مهارات خاصة.

جدول 1: العلاقة بين الاستعداد النفسي وفجوة الأداء.

ت	حالة الموظف.	فجوة الأداء.
1	استعداد نفسي منخفض ومهارات مرتفعة.	ضعف الحافز.
2	استعداد نفسي مرتفع ومهارات مرتفعة.	قلة الموارد.
3	استعداد نفسي منخفض ومهارات منخفضة.	عدم ملائمة الوظيفة أو الموظف.
4	استعداد نفسي مرتفع ومهارات منخفضة.	ضعف التدريب أو انعدامه.

المصدر: هذا الجدول من تصميم الباحث: بالاعتماد على (أبو النصر، 2008: 143).

الرسم البياني 2: وهي عبارة عن نموذج أو سبون محاور أسباب فجوة الأداء.



المصدر: الفكرة مقتبسة من (أبو النصر، 2008).

2.4.2 مفهوم الاحتياجات التدريبية

يستند مفهوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الكشف عن الفجوة التدريبية بين مستوى الأداء الفعلي للعامل ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه، مما يعني أنه حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب من المورد البشري بلوغه. وفي المواقف الإدارية المختلفة والتي نرغب بتحديد الاحتياجات التدريبية فيها نأخذ بنظر الاعتبار فجوة الأداء المشار إليها أعلاه، وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب (معمار، 2010).

ومفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يطلق على جملة التغيرات المطلوب إحداثها في صفوف العاملين مهارياً ومعرفياً، بقصد تطوير الأداء والحد من المشكلات التي تعترض طريق الإنتاج، عبر السعي لتطبيق أسلوب منظم لمواجهة نقص أو قصور ما في مجال معين، وهذا النشاط نوع من الحاجة إلى التحسين في الأداء الإنساني الذي يمكن تلبيته بواسطة التدريب المنظم (الكبيسي، 2010).

فالتعريف المبسط للحاجة التدريبية يقول: إنها "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال". وهذه الحاجة تأتي في سياق "مجموعة من المتغيرات التي تتعلق بالعمل حالياً ومستقبلياً مما يتطلب الأمر إحداث تغييرات متنوعة في المعارف والاتجاهات والمهارات بهدف التطوير وتقوية الاستعداد لمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء بمستوياته المختلفة" (عبدالباقي، 2006: 218).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح للباحث أنها متقاربة في المعنى، إلا أن الباحث يروج تعريف (عقيلي، 2009: 458) للاحتياجات التدريبية حيث عدّها الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بفاعلية وكفاءة.

واعتماداً على التعريفات السابقة يرى الباحث بأن تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية إحداث تغيير وتطوير إيجابي في المهارات (الإدارية، والفنية، البشرية) للقيادات الإدارية بالمصارف الليبية، لتجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في أداء مهامهم المطلوبة.

ويتحدد الاحتياج التدريبي عن طريق مقارنة الأداء الحالي للموظف المعني بالأداء المستهدف، كأن يكون الأداء الحالي دون المستوى أو الأداء المطلوب غير قائم حالياً، مما ينبئ بوجود فجوة أداء يطلق عليها اصطلاحاً "الاحتياج التدريبي".

ويلزم لتحديد الاحتياجات التدريبية توفر معلومات كافية ومعايشة قريبة، لأجل التعرف على المستويات الحالية للأداء العام ووضع معايير واقعية للأداء الأمثل لكل وظيفة، ومن ثم توفير وسائل موضوعية لقياس الأداء وتحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق المستويات المثلى للأداء المستهدف من العاملين.

إن مفهوم تحديد الاحتياج التدريبي يمكن توصيفه بأنه: عبارة عن تحديد أى المجالات في حاجة إلى التحسين بواسطة التدريب لما يعترض الأداء البشري من مشكلات أو قصور، سواء كان هذا المجال مرتبطاً بالفرد العامل أو بالوظيفة المعينة أو بالتنظيم والمؤسسة بترتيب تصاعدي أو تنازلي بين تلك المستويات الثلاث، بتعبير آخر، فمن الضروري التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة، وأن يتم ذلك وفق أسس علمية ومنهجية مع استمرار البحث عن طرق جديدة لتقدير هذه الاحتياجات لتتلاءم مع التطورات، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التدريب وزيادتها فضلاً عن تجنب إهدار الموارد، يمكن أن يحدث كنتيجة طبيعية للفشل في التدريب وهو ما يعرف إدارياً بالإسراف (أبو النصر، 2008).

ومن المسلمات الأكثر قبولاً في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، كما أن هذه الاحتياجات وحصرها تمثل حجر الزاوية لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الاحتياجات، ذلك لأن هذه الاحتياجات هي بمثابة أهداف تسعى الخطة الاستراتيجية إلى تليتها وتغطيتها، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يستلزم أن يسبق بنشاط علمي هادف، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرامج والدورات التدريبية اللاحقة (يونس، 1995).

ويرى روبن (1992) أنَّ تحديد الاحتياجات التدريبية يشمل الاكتشاف وإجراءات التحديد وهذا بخلاف ما يراه الآخرون من أنَّ التحليل يكون في الاحتياجات التي تم التعرف عليها وتحديد سلفاً، حيث يُعرّف الاحتياج التدريبي بأنّه: الحاجة إلى تطوير الأداء البشري من خلال نوع ما من التدريب، وأما تحديد الاحتياج التدريبي فليس إلا إجراءات مطلوبة لتحديد تلك الحاجة الفردية والمؤسسية (روبن، 1992: 14).

وبالتالي فتحديد الاحتياجات التدريبية تشمل إجراء اختبارات على تلك الاحتياجات، وتحديد طرق مواجهتها، بدقة تضع في الاعتبار أولويات المؤسسة وطبيعة الأشخاص ومصادر التدريب والتكاليف وغيرها من لوازم إتمام العملية.

فإنّه ليس من الحكمة والمنطق أنَّ يحكم مسبقاً على المسائل وأنَّ تحوّر كل المشكلات بحيث تكون مجافية للحقيقة وضارة بمصداقية القائم على التحديد بما يدمر العمل نفسه ويخلق مشكلات جديدة للمؤسسة بدلا من حل المشكلات القائمة وتأكيد لما ذهب إليه في هذه المسألة يورد ديفيد خطوات يسرد فيها طرق اكتشاف الاحتياجات التدريبية ويحددها بدقة، يمكن تلخيصها مرتبة تنازلياً على النحو الآتي (ديفيد، 1994: 15).

1. التعرف الجيد على المستفيد (العامل أو الموظف) تجنباً للتحديد الخاطئ منذ البداية.
2. توضيح التوقعات عبر البحث عن إجابة للسؤال المطروحة من قبل الإدارة والعاملين، فالتوقعات القابلة للتحقق أو الواقعية إنَّ صح التعبير هي من صميم ما يلبي به المستهدفون من العملية، وخاصة أصحاب الخبرة.

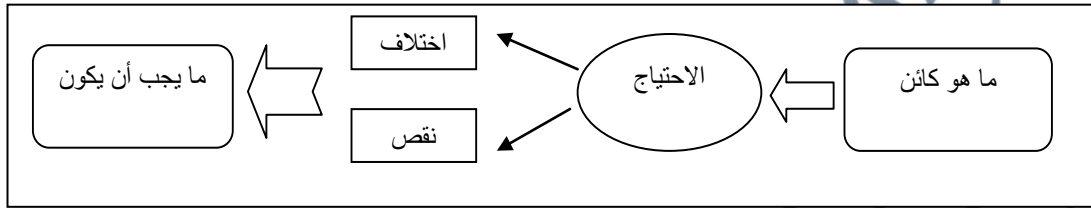
3. تصميم برنامج التحليل الذي يعتمد جدولة زمنية مناسبة والأسلوب المستخدم والموارد التي ستم الاستعانة بها.

4. ترتيب طرق وقنوات الوصول إلى البيانات المطلوبة عبر صياغة الأسئلة المناسبة في الأوقات المناسبة.
 5. تجميع البيانات المطلوبة استرشاداً بالخطوات المرسومة لذلك تجنباً لتبديد الجهد والوقت فيما لا جدوى منه في إطار العملية.
 6. تصنيف البيانات المتوفرة حسب الحاجة الموضوعية ومتعلقاتها وترشيدها ما لا حاجة إليه.
- وهناك أحوال تكون الاحتياجات التدريبية فيها واضحة وشاملة لجميع العاملين في المؤسسة مثل:
1. اعتماد تغيرات جذرية في العمل واتصالها بالتكنولوجيا أو استحداث برامج وتقنيات يرجى منها التقدم والمواكبة الإلكترونية لعمل المؤسسة كلياً أو جزئياً.
 2. إعادة تصميم نشاط العمل أو المنتج، وفي بعض الأحوال ظهور منتجات جديدة منافسة أو بديلة لما هو قائم من نشاط المؤسسة.
 3. إعداد وتمهيد المستجدين في العمل أو من سوف يُتدربون للعمل في فرع جديد للمؤسسة بما في ذلك المرشحون للوصول بهم إلى مجالات جديدة وآفاق أوسع لعمل المؤسسة.
 4. وربما تهيئة بعض العاملين الذين سيتم أو تم نقلهم أو ترقيةهم أو ندمهم أو إعارتهم، بما في ذلك العاملين الذين تم تغيير مسارهم الوظيفي لأسباب ما.
 5. وأيضاً عند استحداث آليات العمل وتعديل لوائحها في محاولة التناغم مع التوجهات الحديثة، أو الاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة والقوانين ذات الصلة بعمل المؤسسة (روبن، 1992).
- إذن فالعملية برمتها تدور حول تلك الإجراءات التي يتم بها تعريف وتحديد الاحتياجات التدريبية وترتيب تلك الاحتياجات التدريبية وفقاً للأولويات-تحديد الأهداف التدريبية- وذلك بناءً على عملية تقدير نتائج تلك الاحتياجات الفعلية وتحديد الفئات المستهدفة من التدريب، بحيث يتم تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب.

2.4.3 تحديد الاحتياج التدريبي

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن - ما هو كائن - والوضع المأمول أو المثالي أي ما يجب أن يكون"، على أن يصنف سبب تلك الفجوة بين ما هو ناتج عن ممارسة ما أو أسلوب خاطيء أم هو قائم على انعكاس لاختلاف التطبيق عما يجب ويسلك في التنفيذ (الكبيسي، 2010).

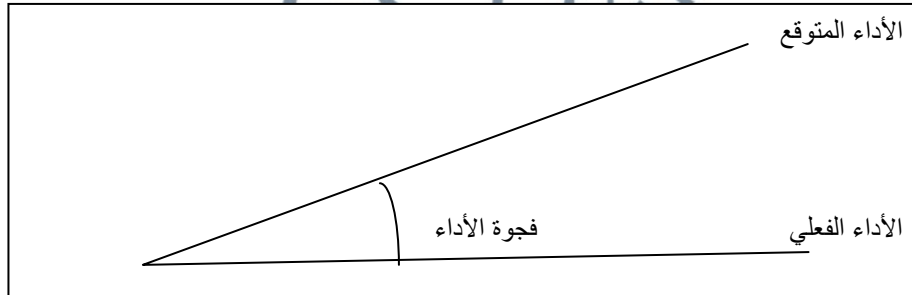
الرسم البياني 3: طوره الباحث لتبسيط مفهوم الاحتياج التدريبي المتمثل في فجوة الأداء.



إعداد الباحث. الفكرة مقتبسة من (معمار، 2010).

تمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: (القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي) (الخطيب، 2002). ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح درجة الانحراف ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

الرسم البياني 4: الانحراف ما بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي.



المصدر: (بسيوني، 2005: 47).

وهكذا يتضح أن العملية التدريبية تعتمد بشكل أساسي على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية والسعي لترجمتها إلى سياسات وبرامج تدريبية محددة، تضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة التي تقام من أجلها النشاطات التدريبية فإنه " طالما بقيت هناك فجوة

قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء" (أبو النصر، 2008: 139).

والغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها، حتى يتم تحديد مصادرها وأسبابها، وذلك من أجل إزالتها أو التخفيف منها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين مستوى الأداء المطلوب (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحرافات والمتابعة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، ومدى التأثير في نتائج المنظمة وموقفها التنافسي. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو اقتصرها على مجال معين (الصبري، 2009).

ومن خلال تحديد هذه الاحتياجات يمكن التعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التدريب المطلوب وبهذا يمكننا تحديد نوعين من الاحتياجات التدريبية:

1. الاحتياجات الحالية: وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
2. الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل، والتي يتم التكهن بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة (كامل، 2010: 319).

الجدول 2: لتوضيح أسباب فجوات الأداء في المنظمات والتي يمكن حصرها في الآتي.

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
نقص/عدم تناسب قدرات العاملين	عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل	نقص/عدم صلاحية الحامات	عيوب الهياكل التنظيمية.
ضعف/عدم رغبة العاملين في العمل.	عدم/استيعاب العاملين لخصائص التقنيات.	نقص/عدم صلاحية المعدات والآلات.	قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين
تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل.	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء.	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل.	شيوع المسؤوليات وعدم تحديدها بدقة.

ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل.	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها.	ضعف نظم الصيانة الوقائية/ التصحيحية.	عدم تحديد المسئول عن كل عملية.
---	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

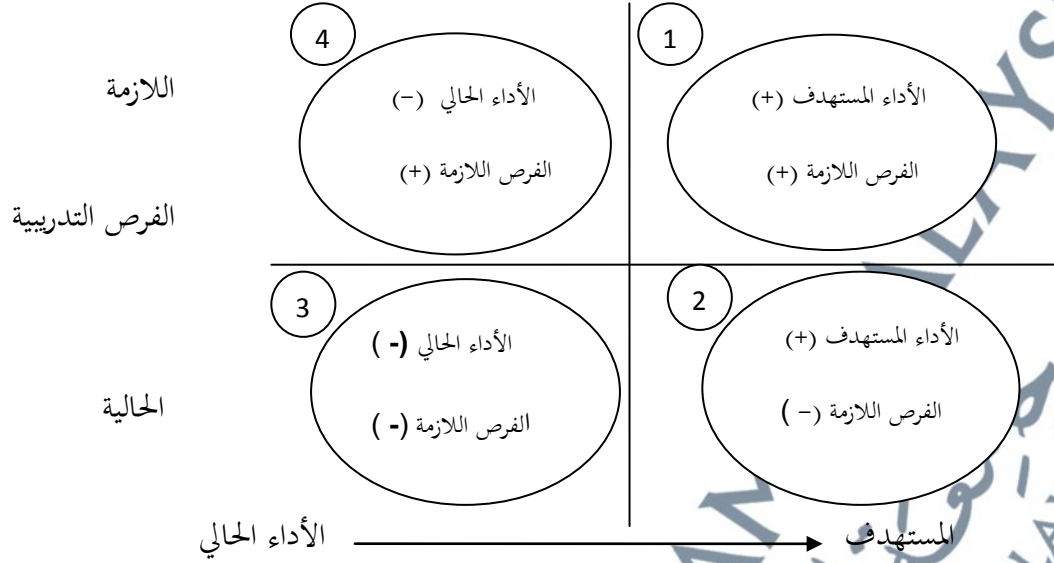
المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على (كامل، 2010؛ معمار، 2010).

ويرى الطعاني (2007) أنَّ هناك ثلاثة أنواع رئيسة من المشكلات يمكن أن تواجهها المنظمة هي:

1. مشكلات حاضرة وواقعة: أي أنها موجودة فعلاً في المنظمة ويمكن حلّها عن طريق التدريب كمشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل في المنظمة.
 2. مشكلات مقبلة: أي ستقع في المستقبل، ومثال ذلك حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
 3. مشكلات عدم القدرة على التحديث: وهنا تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة؛ الأمر الذي يهدد مستوى إنجاز أهدافها واستمرارها. إن وجود هذه المشكلات في المنظمة يعني بالضرورة أنَّ هناك حاجات في المنظمة، حالية أو مستقبلية تعاني منها لا بد من مواجهتها، وهذا يقودنا إلى أنَّ الاحتياجات التدريبية يمكن أن تتخذ الأنواع التالية كما يراها (أبو شيخة، 2001) في الآتي:
1. احتياجات تدريبية من أجل مواجهة أو تعويض النقص في المهارات الفنية أو البشرية واقعية أو محتملة في مهارات الموظفين أو قدراتهم أو معارفهم
 2. احتياجات عادية، وتركز على تدريب العاملين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين على أساس ترقيةهم لوظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف أخرى... وغير ذلك..
- إنَّ عملية تحديد لعملية الاحتياجات تقوم على محورين أساسيين:

1. محور الأداء.
2. محور الإمكانيات والفرص التدريبية.

الرسم البياني 5: يوضح مصفوفة الموقف الإداري لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.



الفكرة مقتبسة من (توفيق، 2009).

الحقل الأول. يضم تلك المنظمات المميزة والتي لديها وضوح كامل في معايير وخطط عمل مستقبلية.

كما أن لديها الموارد المادية والعناصر البشرية التي تعمل على توفير تلك الفرص التدريبية اللازمة.

الحقل الثاني. ويضم تلك المنظمات التي لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب اللازمة وفقاً لخطط

ومعايير وجدول زمنية محددة؛ إلا أن الفرص التدريبية الحالية لا يمكن من خلالها الوفاء بهذه

الاحتياجات؛ فقد يكون ذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي أو

عدم كفاية خبرة القائمين على تنفيذ برامج التدريب.

الحقل الثالث. يضم المؤسسات التي ليس لديها أي تصور علمي محدد عن معايير الأداء أو نظام

الفعالية الكلية وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمداخلات العمل المختلفة؛ كما أنه ليس لديها سوى

الفرص التدريبية الحالية والتي تم تحديدها عادة في شكل رقمي ليس له أي دلالة أو معنى سوى إضافته

(كرقم) في التقارير السنوية لهذه المؤسسات.

الحقل الرابع. يشمل مؤسسات لديها وفرة في الوسائل والمعدات والأجهزة التدريبية وكذلك الكفاءات البشرية، إلا أنها لا تتوفر لديها الرؤية الاستراتيجية أو المنهجية المتعلقة برسالة التدريب أو رسالة المنظمة ككل (توفيق، 2009: 22-24).

وعليه يرى الباحث أن تحديد المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة، يجب أن يكون عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية بوصفها أولى خطوات التدريب، ويشترط أن يجري تحديد الاحتياجات التدريبية منبأً على أساس واقعي وعلمي، بناءً على دراسة فعلية لواقع الوظيفة والفرد والمنظمة حتى يمكن تحديد النواحي المطلوب تطويرها وتحسينها، ومن هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في المصارف الليبية، كأحد القطاعات المهمة في المجتمع الليبي، ولفت انتباه المسؤولين فيها إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، من أجل زيادة الاهتمام بها وبتطبيقها.

2.4.4 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية عند أغلب رواد التدريب الآلية الفعالة لتشخيص أسباب العلل والمشاكل الحالية والتحديات المستقبلية للمنظمة، والتي يمكن مواجهتها عبر التدريب وبرامج التطوير التي تستهدف الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، وبعيدا عن التعميمات التي تطلق في هذا المجال فإن الفوائد التي تجنيها المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في كونه (Nfila, 2005: 181):

1. تسهم في تكوين رؤية استراتيجية للتدريب وربط أهداف التدريب بأهداف المنظمة واتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالتدريب، وأيضا ربط الاحتياجات التدريبية بخطة القوى العاملة للمنظمة وبناءً عليه يتم تحديد المهام المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية مما يقود إلى التحديد الدقيق للأهداف ونوعية التدريب.

2. يسمح للمنظمة ولفرق العمل باختيار فاعليتها بنفسها وبطريقة متفردة مستقاة من الرؤية الخاصة بالمنظمة، لما توفره تحديد الاحتياجات التدريبية من معلومات أساسية يتم بناءً عليها تحديد أفضل محتوى التدريب وتصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
3. تؤدي الاحتياجات التدريبية إلى الرفع من كفاءة وفعالية التدريب وتنفيذ العملية التدريبية بالتفاعل المطلوب بين عناصرها، من خلال ما يوفر من وثائق ومواد للتدريب والاستهداف الأفضل عبر تحديد مستوى القدرات المطلوبة لتنفيذ المهام سواء كانت معرفية أم مهارية.
4. تساعد على إيجاد تقييم سليم لبرامج التدريب المنفذة كونها بنيت على أسس صحيحة في مرحلة تحديد وتصميمها، بمعنى آخر تحديد معايير تقييم التدريب حيث يعمل على زيادة معدلات الاستفادة والاستخدام لمواد وبرامج التدريب كونها تلامس الحاجة الفعلية للمتدربين (Robyn, 1992: 20).
5. تزود الإدارة بإنذار مبكر لحماية المنظمة ووقاية صحتها من إي إعتلال يصيب جسمها، كونها قائمة على عملية اتصالية مع العاملين، أيضا ما يقدمه من معلومات عن العاملين ويزيد من مشاركتهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
6. تمكن المنظمة من أن تعرف عن نفسها الكثير من العوار غير الظاهر للعيان حتى تتعدى الفائدة متطلبات إدارة التدريب، فضلا عن تحديد المستهدفين من التدريب عبر تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملين بالمنظمة.
7. تساعد على تصميم برامج تلي احتياجات المتدربين بدقة مع القدرة على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب، وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة وغير هامة نسبياً بدلاً عن الموضوعات كبيرة الأهمية (الجهيم، 2015).

8. تزود الإدارة بإمكانية توجيه التركيز نحو الأولويات في استثمارها بتدريب الموارد البشرية وأيضاً التحديات التي تواجه ذلك الاستثمار. الأمر الذي يتطلب لوازماً إدارية ومالية تساعد في دقة التحديد بما يتماشى مع أهميته وجدواه (Saga, 2006: 23).

9. تعمل على توجيه المدربين للمزاوجة بين طموحات الإدارة العليا ورغبات المتدربين، أو ما يقال عنه الموازنة بين العام والخاص، وفي هذا السياق يجب التوازن المنطقي بين توقعات المشاركين وطلبات مسئولهم من قيام البرنامج التدريبي.

10. كما تساعد المدربين على ردم الهوة بين رؤية المنظمة الجديدة- التي تظهر فجوة واسعة في الأداء- وبين وجهة نظر العاملين الذين يبدون امتعاضاً من بعض مدخلات التدريب أو بالأحرى تقرب وجهات نظر الأطراف الثلاثة (الممول والمنظم والمستفيد) من قيام البرنامج التدريبي (wiechert, 1997: 182).

وتساعد الاحتياجات التدريبية في بناء علاقات مع المتدربين قبل الالتقاء معهم في الموقع التدريبي، ويتم ذلك عادة من خلال استخدام إحدى أدوات جمع المعلومات اللازمة لتحديد هذه الاحتياجات سواء كانت بالهاتف أو الاستبيان.. وغير ذلك (Dessler, 2003. P: 18).

كما أنّ عدم ممارسة هذه العملية بالشكل الصحيح يؤدي إلى سوء استخدام التدريب كحل لمشاكل الأداء وإخفاقه في تحقيق العائد المادي منه وإلى خسائر مادية على مستوى المنظمة وذلك بإرسال المتدربين إلى برامج غير مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي ينتمون إليها (Noe, 2005. P: 75). وتعدّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة، وتنشأ نتيجة لمتطلبات العمل المتغيرة، ولذلك فإنّ التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية، يمكن أن يرصد مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات القيادات؛ حتى يمكن مواجهة العقبات والمشكلات التي تعترض العمل وتحول دون تحقيق أهدافه (الحصان، 2015).

أما العائد من مشاركة العاملين في التحديد فيضمن التفاعل الإيجابي الذي يبدو من العاملين مع البرامج التدريبية والدافعية العالية التي تظهر خلال الدورة التدريبية لهما أسباب منطقية وعلاقة طردية بدور الموظف المستهدف نفسه خلال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بدءاً من جمع البيانات الأولية والآراء الشخصية والمساحة التي أتاحت له ليدلي فيها بدلوه مع الآخرين، مما يحسسه بأنَّ التحديد يُمثله وأنَّ البرامج التدريبية نابعة من تحديده وبناءً على طلبه، فيحصل التفاعل المطلوب وترتفع نسبة الفائدة الناتجة عن التطبيق السليم أثناء العمل.

فإنَّ إيجابية المشاركة الواسعة في الاستبيان من قبل العاملين هي إحساسهم بأنَّ تحديد الاحتياجات التدريبية جاء من خلال مداخلاتهم وتصميم البرنامج التدريبي نابع من أحوالهم، أما السلبية فهي صعوبة عملية تحديد معلومات متعددة المصادر وكثرة التشعبات التي تكتنفها.

فلا مناص من إشراك العاملين في مجريات العملية كلياً أو جزئياً فضلاً عن إسناد مسألة اختيار المشاركة في التدريب من عدمها إلى المعنيين أنفسهم على اختلاف طبائعهم ورغباتهم، "وبما أنَّ الآراء بين الأفراد تتباين، فإنَّ الرأي الأول والأخير يعود إلى المورد البشري نفسه والذي يستطيع في النهاية أن يختار البرنامج التدريبي الذي يرغب في الالتحاق به (الخاطر، 2010: 94).

ويذهب الباحث أيضاً إلى أنَّ الاحتياجات التدريبية تمثل أهداف العملية التدريبية التي ينبغي تحقيقها، كما أنَّ تحديد الاحتياجات التدريبية يبيّن من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وفي أي قسم أو إدارة، وما هو نوع التدريب المطلوب، وما مستوى الأداء الذي يجب الوصول إليه، كما أنَّها تفيد القائمين على التدريب في استشراف المستقبل التدريبي للمنظمة والتخطيط الجيد له، والتكهن بالمشاكل التدريبية في المستقبل ووضع حلول لها، وفي تحديد التكاليف المالية للبرامج التدريبية، وفي تصميم البرامج التدريبية المناسبة التي تلبي الاحتياج التدريبي والفعلي للأفراد داخل المنظمات.

ويتفق الباحث مع معمار (2010) في أنَّ أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عدة مستويات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. تحديد مستوى الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء.
2. تحديد مجال التدريب المطلوب.
3. تحديد مستوى الفئة المستهدفة من التدريب، من الناحية المعرفية والفنية والاتجاهات الموجودة لديهم.
4. وضع معايير اختيار الفئة المستهدفة.
5. وضع معايير أسس لتقويم وقياس نتائج التدريب.

2.4.5 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

لا شك أن نجاح أي عمل يتوقف على قوة التخطيط وسلامة التنفيذ ودقة المتابعة، وهو الأمر نفسه الذي يتطلبه تحديد الاحتياجات التدريبية، باعتباره المؤشر الذي يوجه التدريب بالأهداف الصحيحة والمعتمد أصلاً على النظريات العلمية المجربة والنماذج الهامة التي يسير عليها خبراء تحديد الاحتياجات التدريبية (الطعاني، 2002: 31-32):

يمكن استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات التدريبية ومن أهمها: (العزاوي، 2006: 93-94):

2.4.5.1 الوسائل التقليدية

والتي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال استقصاء الآراء، والاتصال المباشر، والملفات والسجلات والتقارير، وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

2.4.5.2 الوسائل الحديثة

تعتبر نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها ، ومن أهم هذه النماذج مايلي :

1. نموذج الفجوة بين أداءين ل (دوجان ليرو) ويتمثل في:

- جمع معلومات من المنظمة التي تواجه مشكلات معينة.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- اكتشاف وجود فجوة أو عدمها بين الأداء والمعايير.
- تحديد مستوى أو حجم الفجوة المكتشفة.
- وضع برنامج تدريبي لحل تلك المشكلات.

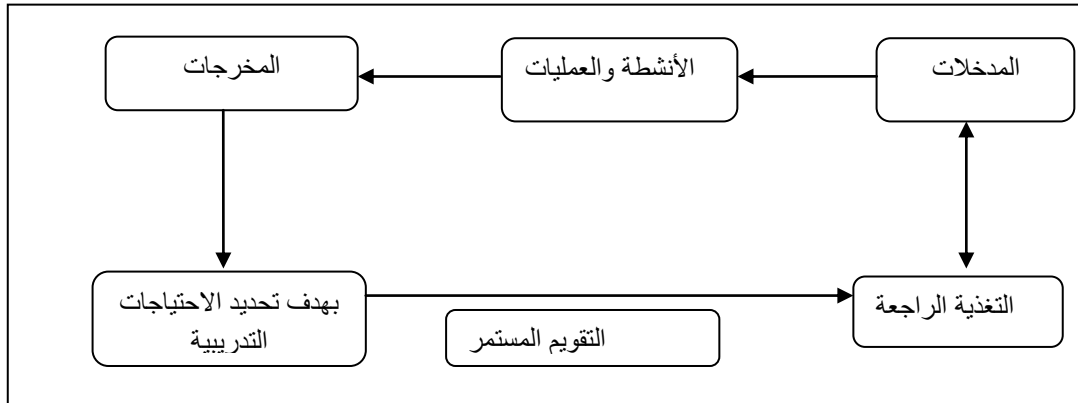
2. نموذج إجراء التقدير المنظم ل(ألين بيرنستين) ويتمثل في:

1. اختيار استراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في الأداء المطلوب فيه - الأداء الفعلي.
3. التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
4. تحديد الأهداف التدريبية الشاملة.

3. نموذج منحى النظم.

تتميز منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منحى النظم في التدريب بالتكامل حيث تشمل المدخلات (معلومات متوافرة، خبرات مسؤولي التدريب، الأساليب الإحصائية) والأنشطة والعمليات (تحليل المؤسسة وتحليل العمل والمهام وتحليل خصائص الأفراد) والمخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم التغذية الراجعة كما يبين النموذج التالي:

الرسم البياني 6: لنموذج منحني النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: الفكرة مقتبسة من الخطيب، 2002.

4. نموذج غراهام وميهال لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين.

الرسم البياني 7: نموذج غراهام وميهال لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين.



2.4.6 نظريات تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من النظريات التي تبين كيفية إجراء وتطبيق تحديد الاحتياجات التدريبية في الدراسات السابقة. أكد تايلور وآخرون (1998) أن نظرية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين: الفئة الأولى هي: "The organization task person analysis framework"، والثانية هي "performance analysis model". وفقاً لتايلور وآخرون (1998) وماكجيهي وثير (1961) أن نظرية Organization Task Person analysis framework، ويشار إليها احتياجات (المنظمة- المهمة - الفرد) في هذا البحث، فهي أكثر استخداماً بين الأكاديميين، والعديد من النظريات التي استخدموها تقوم على هذا الأساس. أما نظرية تحليل نموذج الأداء performance analysis model، من ناحية أخرى، تحظى بشعبية بين الممارسين وتعتبر الفجوات بين الأداء المتوقع والحالي احتياجات للتدريب. فالنظرية الأولى تركز على التدريب، في حين أن النظرية الثانية تركز على الأداء.

وذكر تايلور وآخرون (1998) أن تحليل الأداء يربط الاحتياجات التدريبية بشكل يتناسب مع سلوك العمل المطلوب من نظرية تحليل (المنظمة- المهمة- الفرد)، والتي لا تزال تعاني من قيود أخرى، أولاً: يفترض أن أسباب التباينات في الأداء إما بسبب عدم المعرفة أو المهارات أو بسبب متغيرات بيئة العمل، ولكن ليس على حد سواء. ثانياً: لا يميز بين السلوك الوظيفي والنتائج ذات الصلة بالسلوك الوظيفي. وهذه العوامل تمثل صياغة محدودة لمفاهيم الأداء.

وأكد بينك وباريت (1989) على أهمية تحديد أي سلوك له أهمية لتحقيق النتائج التنظيمية والحاجة إلى الأخذ بنظر الاعتبار التأثيرات الخارجية على هذه النتائج. وفي المقابل، فإن تحليل (المنظمة - المهمة - الفرد)، كما لاحظ كلارك (2003)، أنه يجمع بين التحليل الكلي والجزئي للاحتياجات التدريبية، والتي تتيح تحديد الاحتياجات التنظيمية واحتياجات المهمة أو الوظيفة، والاحتياجات الخاصة للفرد. بحيث

يتم ذلك عن طريق تحديد مستوى أداء كل فرد بالمقارنة بمعايير الأداء الموضوعية، وعادة من خلال تقييم الأداء أو اختبارات الكفاءة والاحتياجات المحددة لتقنيات التحليل. وقد تم تحديد مصادر المعلومات لكل من هذه التحليلات الثلاثة الرئيسية ل ماكجيهي وثايرو (تايلور وآخرون، 1998)، وبناء على ذلك، هذه الدراسة تأخذ بنظر الاعتبار نظرية تحليل احتياجات (المنظمة - المهمة - الفرد) التي يقدمها هؤلاء الباحثين وسيتم توضيح عناصرها في المحور المتعلق بمستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.

2.4.7 مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد جوانب الضعف لدى الموظف أو المجموعة أو المنظمة ككل، والتي يمكن معالجتها عن طريق التدريب وليس غيره، ولكن في أغلب الحالات نجد أن القوائم على تحديد الاحتياجات ينتهي دوره بتقديم تقرير مفصل بالاحتياجات التدريبية لمختلف مستويات المنظمة، ومن ثم تطلب الإدارة من متخصص آخر صياغة أهداف تدريبية منه والقيام بتصميم برنامج ومادة التدريب المطلوبة بناءً على تلك الاحتياجات المحددة سلفاً.

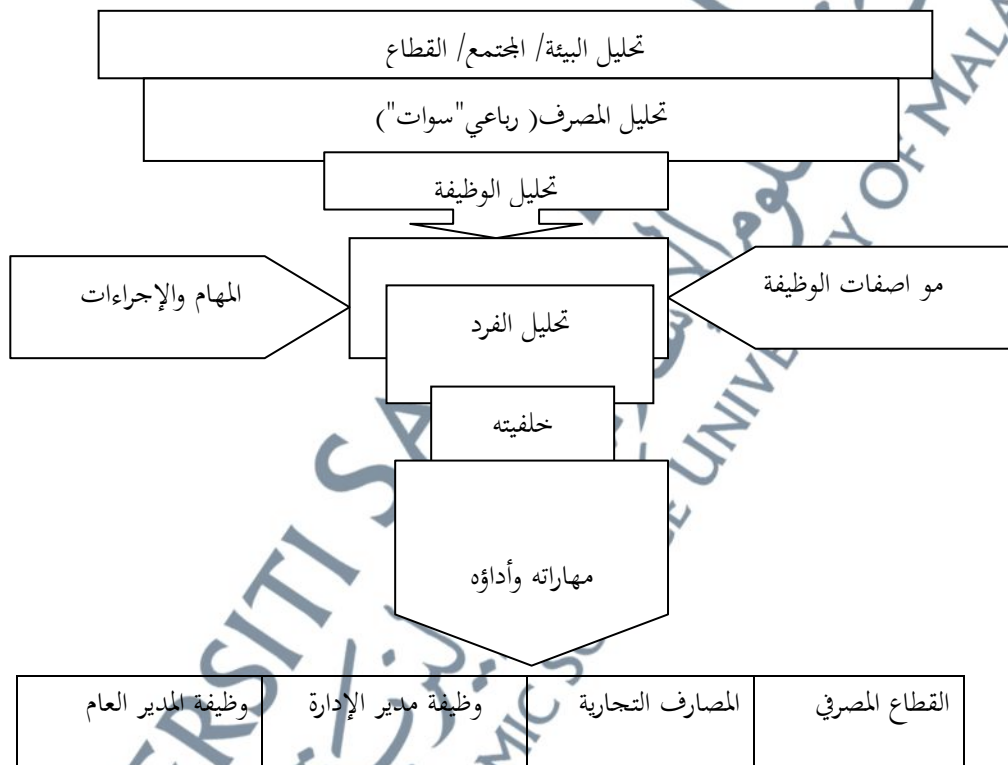
فالنجاح الحقيقي لنجاح تحديد الاحتياجات هو مدى القدرة على تحويل الاحتياجات التي تم تحديدها إلى أهداف تدريبية وتوصيات علمية لما يجب اتباعه من منهجية وأسلوب تدريبي يحقق الهدف الأول والأخير، ألا وهو سد فجوة الأداء، وبعبارة أخرى يمكن القول إنه لا يكفي وضع اليد على الجرح أو موضع الألم ولكن يجب تضميد الجرح ووضع الدواء المناسب. وهنا يجب التوقف عند أهم فائدتين لخطوة تحديد الأهداف التدريبية وهما:

1. وصف محدد لما يجب تناوله في التدريب أو تدريسه للمتدرب (قبلي).
2. وصف كيفي لما يمكن قياسه أو معرفة نجاح تحققه من التدريب (بعدي).

إذ تصبح الوقفة مع ماهية الأهداف التدريبية مجدية جدا لكونها عبارة عن الأهداف السلوكية للتدريب أي تعريف التغييرات المطلوب إحداثها عن طريق التدريب، وبمعنى آخر الأهداف التدريبية هي العناصر التي يمكن قياسها وملاحظة تطورها عند انتهاء التدريب وهذا التعريف الأخير نابع من المسلمة التي تقول : إن السلوك ما هو إلا ما يظهر من أفعال الشخص لا غير (McConnell,2003:279,280).

اتفق العديد من المهتمين بالتدريب والتنمية الإدارية على وجود ثلاثة مستويات رئيسة لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي كما مبينة في الشكل التالي (حسنين، 2005: 46,47):

الرسم البياني 8: توضح تداخل مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية (O.T.P).



المصدر: طوره الباحث من عدة مصادر أهمها (حسنين، 2005: 46,47).

1. تحليل المنظمة (O) Organisational Analysis (O)
2. تحليل الوظيفة (العمليات) (T) Task/Operations Analysis (T)
3. تحليل الموظف (الفرد) (P) Person/Individual Analysis (P)

وهذه الطرق تعبر عن مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وسوف نتناول بمشيئة الله تعالى كل واحدة

من هذه الطرق بشرح موجز كما يأتي:

2.4.7.1 تحليل المنظمة

بغرض التعرف على مظاهر القصور ومواطن الضعف في عمل المؤسسة ومدى احتياج تلك المواطن إلى التدريب، وفي سبيل ذلك ينبغي تسليط الضوء على رسالة المؤسسة واستعراض أهدافها الاستراتيجية وسبل تحقيقها، ومن ثم تحليل الأداء العام بشكل أكثر عمقا وتفصيلاً، وذلك من خلال دراسة رؤية المؤسسة والاتجاهات العامة في مجال عملها وأيضاً الأهداف العامة التي تريد أن تحققها خلال فترة محددة، وأيضاً تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما في ذلك تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وتحديد المشكلات والمعوقات التي قد تواجه تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويقوم التحليل الداخلي للموارد البشرية في المنظمة بتحديد الآتي:

أ. مستويات المهارات الحالية (مخزون المهارات السابقة).

ب. الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات.

ج. أهم مشكلات العمل حالياً ومستقبلاً.

هناك الكثير من الصعوبات التي قد تحول دون التنفيذ الفعال لتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع فهناك مشاكل متعلقة بالموارد من حيث الوقت والتكاليف إضافة إلى العديد من الصعوبات المختلفة بالمفاهيم والسمات المؤسسية. وإدراك هذه الأمور في المراحل الأولى يساعد بشكل عام في تصميم اجراءات عملية لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل ملائم (حريم ، 2009: 18).

2.4.7.2 تحليل الوظيفة (العمل)

ويشمل رصد مجموعة المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز مهام الوظيفة المعينة، وربطها بتحليل الوظيفة، والوظائف الجديدة التي تم إنشاؤها والوظائف المتقدمة التي تمت الترقية إليها.

حيث يتم تحديد جوانب العمل (مهام وواجبات وظيفية) تحديداً دقيقاً والتعرف على مستويات الأداء المطلوب والمستويات الحالية لكل وظيفة ومدى تحقق ذلك وتحديد مدى جدواها مع استخدام نظم الجداول المرتبطة بكل وظيفة للتعرف على الاحتياجات التدريبية، وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أدائه لكل واحدة من هذه المهام حتى يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب (عبدالباقي، 2006).

ولابد لتحليل الوظيفة أن تسجل الوظيفة وتدون كما هي فعلاً وقت التحليل في الوجود والمحتوى وليس كما كانت عليه في الماضي، أو كما يجب أن تكون قريباً أو في المستقبل حيث أن القياس المطلوب لقدرات ومهارات شاغل الوظيفة لن يكون ناجحاً ودقيقاً، ما لم تكن خصائص محل التحليل متطابقة مع واقع خصائص الموظف شخصياً وتعليماً وأدائياً وسلوكياً.

ونجد أن بعض المتخصصين يطلقون على تحليل الوظيفة عملية "تحليل العمل" حيث أنه من الطبيعي أن تختلف قدرات الأفراد وتختلف الأعمال الموكلة إليهم، حيث يجب أن يتم تحليل خاص بكل عمل سواء كان حركياً عضلياً أم عقلياً ذهنياً وتجري على العمل دراسة عملية تفصيلية تهدف إلى تحديد ووصف واجباته ومسئوليته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى (الصيرفي، 2009: 185).

وعادة ما تكون نتائج تحليل الوظيفة في صورة توصيف وظيفي أو تخصيص وظيفي كالتالي:

الجدول 3: يوضح عناصر تحليل الأداء الوظيفي.

التوصيف الوظيفي	التخصيص الوظيفي
يصف الوظيفة وموقعها ومتطلباتها	يصف المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة
ماهية الواجبات والعلاقات التنظيمية	توضيح القدرات الذهنية والجسمانية
شروط العمل والآلات والأدوات	المسؤوليات والتقدير والقرارات

المصدر: اعدده الباحث بالاعتماد على (الصيرفي، 2009).

ويمكن للمعدلات التالية أن تقدم مظاهر تحليل العمل والفروق بين درجات الأعمال:

عدة مهمات = واجب، وعدة واجبات = مهنة، وعدة مهن = عمل، ومجموعة من الأعمال = الوظيفة.

وهناك عدة أساليب وخطوات متباعدة لإجراء تحليل العمل، كما أن هنالك أدوات عملية وطرق

تستخدم في التحليل وكلها تساعد في التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية وبالتالي وضع برامج تدريبية

مناسبة بعيداً عن الارتجالية أو التعميمات والتداخلات التي تطرأ بين الحين والآخر، فيما يخص

احتياجات فرد أو فئة بعينها وإسقاطها على فرد أو فئة أخرى، مما يضر بعملية تحديد الاحتياجات

التدريبية ويجعلها عديمة الجدوى (Daniels, 2003: 178:179).

2.4.7.3 تحليل الموظف

بهدف قياس الأداء على مستوى الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يمارسون نفس الوظيفة لتحديد أوجه

ودرجة النقص لديهم في المعارف والمهارات المطلوبة، وذلك بتحليل الوصف والمسار الوظيفيين لكل منهم

تحليلاً منطقياً، وما يتبعه من مهام وواجبات وخطوات إجرائية بهدف التدقيق لاحتياجات الأفراد وتحليل

نقاط الضعف التي تؤثر على أداء الفرد والمؤسسة، ومدى تأثير ذلك على مستوى الأداء العام وتحقيق

أهداف المؤسسة ككل.

وبما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي سلف ذكرها، ولكن قبل أي عمل لتحليل الموظف أو الوظيفة لابد من شرح غرض وسبب التحليل لشاغل الوظيفة نفسه، وذلك تحسبا للطبيعة البشرية التي تخشى من أي جديد وتتوجس من أي شيء لا يكون واضحا لها، ولهذا السبب يجب الحرص على ألا يواكب عملية التحليل أي تشويه للصورة بطريقة مباشرة وغير مباشرة من كلا الطرفين.

ولأنه قد تطرأ بعض التغييرات السريعة في طبيعة الوظيفة أو مستوى مهارات وخبرات شاغلها، فمن الضروري الربط المستمر بين أطراف أداء الموظف والأدوات والأجهزة التي يستخدمها، دون أن يكون هنالك أي تباعد بين فترات التحليل سواء للوظيفة أو الموظف. ولإدراك فروق التحليل للوظيفة أو الموظف نورد التساؤل التالي: تحليل الوظيفة. ماذا تفعل؟ عبر دراسة القصور وفجوة الأداء الحالي في الوظيفة المعنية، بغية اكتشاف الاحتياج التدريبي لما يتم فعله ومستوى جودته وشموله.

تحليل المخرجات: ماذا أنجزت؟ وما الذي يراد إنجازه؟ عبر دراسة الأهداف وما يجب أن يفعل لتحقيقها وبعبارة أخرى السعي لاكتشاف الاحتياج التدريبي من تحقيق المخرجات المطلوبة.

وغالبا ما يكون تحليل الوظيفة متطابقا نوعا ما مع نتيجة تحليل المخرجات لكن بدرجة وأخرى يختلف عند بعض المؤسسات حسبما يرى ديفيد (David, 1994)، لأن العاملين في بعض المؤسسات لا يفعلون ما يجب عليهم فعله، وما يشعرون أنهم بحاجة إليه ليس هو الاحتياج الحقيقي.

هناك بعض الأسباب والظواهر الداعية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فيما بينها بصورة أو بأخرى فمثلا: ظاهرة ارتفاع دوران العمل وسط الموظفين القدماء (أصحاب الخبرة) لابد وأن يكون له انعكاس واضح على المؤسسة، يتمثل في فقد بعض العملاء كما يتأثر بذلك انتظام العمل حيث أن ترك أصحاب

الخبرة لمواقعهم سيتطلب تدريب من هو أقل منهم أوبعض الجدد، وهذا ربما يأخذ وقتا وبالتالي يشكل ضغطا على مسؤوليهم ورؤساء وحدات الإنتاج، ففي واحدة كما سلف تداخلت عدة عوامل وتتابع التأثيرات بحيث تتكثل المشاكل مما يتوجب التعامل معها بكل مظاهرها المرصودة (Brown, 2002:4).

يستنتج الباحث من العرض السابق لهذه الطرق أنَّ طريقة تحليل المنظمة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية: أين موقع التدريب في المنظمة (في أي مستوى إداري أو في أية إدارة أو قسم)، في حين تحدد طريقة تحليل العمل (الوظيفة) نوع التدريب المرغوب، بينما تحدد طريقة تحليل الموظف (مَنْ مِنَ الأفراد يحتاج إلى التدريب). وبناءً على الطرق السابقة والمحددة آنفاً فقد حدد الباحث طريقة تحليل الفرد بالتركيز على القيادات الإدارية بالمصارف محل الدراسة لكي يتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الشريحة والذين يمثلون العمود الفقري للجهاز الإداري المصرفي.

2.4.8 أساليب جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

تتعدد الطرق والأساليب المتعلقة بجمع البيانات بغرض استخدامها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تتمثل في الطرق الآتية:

1. الاستبانة (Questionnaire). وتعتبر من أكثر الوسائل لجمع البيانات استخداماً، وهي تتمثل في استمارات أو بطاقات تحتوي على مجموعة من التساؤلات والتي قد تكون مفتوحة أو محددة الإجابة، التي تتطلب الإجابة عنها، بهدف الحصول على البيانات للتعرف على الاحتياجات التدريبية. وتتميز استمارة الاستبانة بمرونة التطبيق والاستخدام حيث يمكن تطبيقها فردياً وجماعياً، كما أنها أقل جهداً وتكلفة وتوفيراً للوقت مقارنة بغيرها من الأساليب.

2. المقابلة (Interview). وتتم المقابلة بالمواجهة الشخصية بين خبير التدريب والشخص نفسه ومع رئيسه المباشر بقصد التعرف على احتياجاتهم التدريبية، من خلال الحصول على معلومات كاملة ودقيقة

تمكّن من تقدير وتقييم أهمية البيانات وتتيح الفرصة للموظف للحصول على معلومات كافية عن أسباب المقابلة وأهدافها، وهذا ما يشجع الناحية النفسية لديه ويعطي مزيداً من الصدق والثبات للمعلومات التي يقدمها، كما تتيح للموظف فرصة لاستيضاح النقاط غير المفهومة لديه وبالرغم من سلبيات المقابلة من طول الوقت ومنها رفع التكلفة إلا أنّها تُعدّ من أكثر أساليب جمع المعلومات استخداماً (أبو شيخة، 2001: 270-271).

3. الرصد والملاحظة (Observation). وفيه يقوم مسئول التدريب بملاحظة ورصد وتسجيل سلوك الموظف عند حدوثه، ومختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب وقوع السلوك، ومدى التزام الموظف بقواعد العمل. وتتميز الملاحظة بأنّها لا تتطلب أي نوع من التعاون ممن هم تحت الرصد والملاحظة. أي أنّ سلوكهم يكون تلقائياً، مما يكسب المعلومات التي يتم الحصول عليها مصداقية أكبر؛ إلا أنّه يعاب عليها احتياجها لوقت طويل، فقد ينتظر مسئول التدريب فترة طويلة حتى يبرز السلوك الذي يلاحظه، كما يمكن أن تتدخل أحيانا بعض العوامل الوقتية التي تؤثر على السلوك والمواقف أثناء الملاحظة، وبذلك يكون ما يلاحظه الباحث ليس صحيحاً (النجار، 2007: 168).

4. اللجان الاستشارية (Consultation). تشكّل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والحاجات التدريبية بشكل دقيق، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك. ومن أهم مزاياها أنّها: بسيطة نسبياً وغير مكلفة؛ تتيح المداخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات؛ وتقوّي خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية. أما عن عيوبها فإنّها: تنطوي على نوع من التحيز، لأنّه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو

التنظيمية؛ وقد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية؛ نظراً لأنّ اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع (عليان، 2007: 73).

5. تقويم الأداء. لقد قامت معظم المنظمات بإنشاء نظم لتقويم الأداء بوصفه وسيلة لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، وأساساً لمكافأة الأداء الذي يتعدى هذا الحد الأدنى. ويمكن أن توفر المعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل تقويم الأداء أساساً يمكن الاعتماد عليه في تحليل الاحتياجات حيث يتضمن أي تقويم للأداء ملحوظات تتعلق باحتياجات التدريب والتطوير للعاملين بالإضافة إلى ملاحظات أو تقويمات عن أداء واجبات ومهام الوظيفة، وتحدد النظم الجيدة الفجوات أو الانحرافات بين الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه مستقبلاً (الخطيب، 2002: 318).

6. الوثائق والسجلات بالمنظمة. تتمثل مهمة هذا الأداء في تسهيل عملية الحصول على البيانات والمعلومات الأساسية عن النقص والخلل في المعلومات والمهارات والاتجاهات لدى الموظفين عن طريق السجلات والوثائق المختلفة للمنظمة وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ومن أهمها: دليل القوى العاملة، دليل الوصف الوظيفي للوظائف، الملاكات الوظيفية للمنظمة، التقارير الدورية (ياغي، 2005: 90).

7. دراسة الحالة. تتمثل هذه الدراسة في طرح أسئلة عامة في الموضوع المتخصص على مجموعة متجانسة من الموظفين في العمل حيث يتم تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون إجراء أية تعديلات وبعد انتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد أوجه النقص في المعلومات والمهارات للأفراد ومدى حاجتهم للتدريب (الهوري، 2000: 74). وفيما يلي عرض لمزايا وعيوب كل طريقة من طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

الجدول 4: لتوضيح مزايا وعيوب وسائل جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الطريقة	المزايا	العيوب
الرصد والملاحظة (Observation).		
يقوم محلل الاحتياجات بملاحظة سلوك العامل، ومحاولة تسجيله عند حدوثه، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك ومدى التزام العامل بقواعد العمل، وكيفية استخدامه للأجهزة والمعدات.	- تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة. - تولد بيانات واقعية عن الأداء الحالي في غاية الدقة.	- تتطلب ملاحظات على درجة عالية من المهارة والمعرفة. - من المحتمل أن ينظر الآخرون لها على أنها تحسس. - تستهلك وقتاً كبيراً. - تشعر الملاحظ بعدم الارتياح. - يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.
المقابلة الشخصية (Interviews).		
هي عبارة عن مواجهة شخصية بين محلل الاحتياجات والعاملين، وتتطلب ما يأتي: - صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق الهدف من المقابلة. - الاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم.	- تعطي المتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات. - تعطي الحرية للمتدربين للتعبير والإفصاح عن المشكلات وأسبابها وطرق حلها.	- تستهلك الكثير من الوقت عادة فلا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من العاملين. - من الصعب تحليل النتائج وتحويلها إلى صورة كمية. - قد لا تنفيذ كثيراً إذا كان المقابل غير ماهر.
مراجعة الوثائق (Document Review).		
- يمكن أن تشتمل على الخرائط التنظيمية - سجلات العاملين (الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران، وغير ذلك). - تتضمن محاضر الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) و تقارير تقييم البرنامج وغير ذلك.	- تشير بشكل ممتاز إلى مواضع مشكلات الأداء. - توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين. - من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة بالفعل. - تقدم اقتراحات لعلاج مواطن الضعف.	قد لا تتوفر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها، أو تكون غير حديثة. - قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة غير سليمة للأداء الحالي. - تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية.

-تقارير الرؤساء المباشرين		
ووجهات نظرهم.		
اللجان الاستشارية (Consultation).		
تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والحاجات التدريبية بشكل دقيق، وتمثل هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارج المنظمة إذا تتطلب الأمر إلى ذلك.	بسيطة نسبيا وغير مكلفة. -تتيح المداخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات. -تقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية	تنطوي على نوع من التحيز، لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهما الفردية أو التنظيمية. -قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية؛ نظرا لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماما للمجتمع
الاستبيان (Questionnaires).		
- هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها. - يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.	- يمكن الوصول إلى عدد كبير من الناس في وقت قصير. - غير مكلفة نسبيا. - فرصة للتعبير دون خوف. - تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة.	لا تحتاط كثيرا للاستجابات غير المتوقعة. - ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. - أحيانا تكون صعبة التجميع.

تصميم الباحث بالاعتماد على (حسنين، 2005؛ الصيرفي، 2009؛ الخطيب، 2002).

2.4.9 دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد أكد كلا من (أبوشيخة، 2001: 404؛ الصيرفي، 2009: 19؛ توفيق، 2006: 216) على أهمية دعم

الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة وعيهم وإدراكهم لأهمية تحديد الاحتياجات

التدريبية، وأن يكون هذا الدعم عملياً ومطبقاً على أرض الواقع، وليس كلاماً إنشائي فقط، حيث إنّه من الصعب أن تنجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إذا كان هناك تأييد ودعم سواء مادي أو معنوي من جانب الإدارة العليا، واختيار القائمون على تحديد الاحتياجات التدريبية من ذوي الخبرة والمتخصصين، وتسهيل لمهامهم والاختناص التام بدورهم، وضرورة شرح إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة، وأن تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية شاملة لكل العاملين على كل مستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة، وأن لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارة أو قسم ما ؛ بمحور عن الاحتياجات للإدارات والأقسام الأخرى، وذلك لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، لما لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أثر كبير في مجمل العملية التدريبية.

2.4.10 معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تواجهنا العديد من المعوقات لا بد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد احتياجاتها بشكل دقيق وسليم وبالتالي تستطيع الوصول إلى الأهداف التدريبية الفعالة والمحددة ويمكن حصر أهم هذه المعوقات كما وضحتها (الريادي، 2006) ومنها:

1. عدم الوعي التام من قبل إدارات ومسؤولي المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. السرعة في تنفيذ برامج التدريب دون إعطاء الاهتمام والوقت الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بشكل علمي مدروس.

وأضاف كلا من (السيد، 2007: 244؛ توفيق، 2005: 355) عدداً من المعوقات منها:

1. عدم شمول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملين على كل مستويات بناء

التنظيم الإداري للمنظمة.

2. عدم وجود خطط وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل لتحديد الاحتياجات

التدريبية، تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها.

وأضاف (الصيرفي، 2009: 169) عدداً من المعوقات منها:

1. عدم النظر إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها نشاط تعاوني: بمعنى أنه لكي تنجح

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ينبغي تعاون كل من الإدارة والجهة التي تقوم بتحديد

الاحتياجات التدريبية والعاملين.

2. النظر للاحتياجات التدريبية بأنها عملية واحدة ومتكررة بنفس النمط، في حين أن الاحتياجات

التدريبية دائمة التنوع والتغير، بسبب التغير في الظروف وفي طرق العمل، وبالتالي تُعدُّ عملية

تحديد الاحتياجات عملية مستمرة ومتنوعة.

3. عدم تعاون الموظفين مما يؤدي إلى قصور في الوظائف التي تُناط بهم، حيث يُعدُّ الموظف مصدراً

أساسياً في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياج التدريبي.

4. القصور في البيانات التي تستند إليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الكثير من المنظمات

وذلك يعود لعدة أسباب منها:

هناك أيضاً العديد من الأسباب التي تسهم في عدم دقة وموضوعية تحديد الاحتياجات التدريبية

للمؤسسة، بعضها يصنف على أنه داخلي أو ذاتي والبعض الآخر يتعلق بالبيئة والنتائج والآثار اللاحقة؛

مثل:

1. التعامل المشوب بعلاقة غير واضحة المعالم بين القائم بالتحديد وممثل الإدارة المعنية، حيث أنَّ كثير من الجهود تبذل في إطار عملية جمع وتحليل البيانات للتوصل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، ولكنها لا تجد من يضعها على القاطرة، حتى تسير إلى مرحلة التنفيذ بسبب تلك العلاقة أو صلاحيات ممثل الإدارة، ولا سيما فيما يتعلق باحتياجات المستويات الإدارية العليا نفسها حيث تتعالى أو تتغاضى عن العلاج المقترح لاحتياجات أشخاصها إلى نوع أو مستوى محدد من التدريب (David,1994).

2. مباشرة الأقسام للتحليل بمعزل عن القسم المختص مما يقلل من الفاعلية والموضوعية التي يجب أن يتسم بها التحليل العلمي بعيدا عن الأفق الضيق ووجود التحيز المعوق في حالات، وفي حالات أخرى عدم مبادرة الأقسام أو الفروع إلى تحديد احتياجاتها التدريبية أو التجاوب مع متطلبات التحليل لعدم إدراك أهميته.

3. انفراد قسم التدريب بالعملية من أولها إلى آخرها في عمل روتيني يفتقر إلى المعلومة الدقيقة والشمولية المرجوة لجوانب الوظيفة أو الشخصية الخاضعة للاختبار، ومن ذلك اعتماد المعنيين بتحديد الاحتياجات التدريبية نفسها على معلومات حديثي التعيين وقليلي الخبرة، نتيجة لمقاومة العاملين القداماء لفكرة التدريب التي تجعلهم ربما على قدم المساواة مع من هم أقل منهم كفاءة وخبرة مما يهز ثقتهم بأنفسهم وبالبرامج التدريبية المزمعة.

4. تفضيل المنظمة لخبير خارجي على الكادر الداخلي وفقا للانطباع السائد بأنَّ المدرب الخارجي متمرس بالخبرة ويشبع حاجات المتدربين بينما الداخليين لا يفعلون، حيث لا تتوافر البيانات والمعلومات الكافية عن العملية التدريبية في الجهات المقدمة لهذه البرامج وقصور أنظمة معلومات التدريب، وبالمقابل

هنالك مؤسسات تقوم بإسناد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لغير المتخصصين مثلما يحدث مع التدريب نفسه سعياً لخفض تكاليف التدريب (ديكسون، 1994: 29).

5. رفض التغيير عموماً من قبل العاملين في المستويات المتعددة وبالتالي ضعف التعاطي مع القائم بالتحليل منذ الوهلة الأولى، وبمعنى آخر رفض بعض العاملين في مواقع العمل للتوجهات الحديثة للمؤسسة، وبالتالي تمنعهم أو إحجامهم عن إعطاء المعلومات الصحيحة التي تساعد على التحليل، وهكذا يقفون حجر عثرة في طريق نجاح العملية التدريبية برمتها (النمر وآخرون، 2001).

2.5 مفهوم وأهمية التدريب الحديث

تنفق المنظمات الكثير من ميزانيتها وجهدها للاستفادة من المنجزات التقنية والعلمية والمعلوماتية التي تتميز بها الألفية الثالثة، وذلك من خلال إكساب العاملين رؤساء ومروّسين المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات الراكضة في كافة المجالات، والفوز في سباق التنافس والتحديات المتنامية التي تواجهها البشرية في القرن الحادي والعشرين، لذلك احتل التدريب مكانته في العديد من دول العالم المتقدمة والنامية، وذلك من أجل تطوير مهارات المتدربين وبما يتلائم مع متغيرات العصر الحديث، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع التطور والتزايد المفعم في أنظمة المعلومات والتطورات التكنولوجية والاهتمام بالموارد البشري، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد الوظائف الضرورية في الإدارة من أجل مواكبة تلك التطورات المستمرة، والمساهمة في تحسين معدلات الأداء للعاملين وزيادة إنتاجيتهم، ورفع من الروح المعنوية لديهم.

2.5.1 التدريب وتنمية الموارد البشرية

لقد انتهى الفكر الإداري المعاصر إلى نتيجة أساسية مفادها "أن الإدارة هي: إدارة الموارد البشرية ولو اختلفت المسميات أو المداخل، وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون"

مند نهايات القرن الماضي، واليوم نلمس تغيراً أمور كثيرة في الإدارة وانقلاباً رأساً على عقب في بعض المواقع، ولاسيما بعد أن سيطرت التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات، وتحررت الأموال والثقافات العالمية وتوسعت وتشابكت العلاقات الدولية واشتدت المنافسة في جميع المجالات، وكل يوم تزداد شراسة مما أجبر كثيراً من المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها بتصغير حجمها وتقليل عدد موظفيها وربما اختيار موظفين من نوع جديد أكثر معرفة وأكثر قدرة على التعامل مع الكمبيوتر والانترنت، حيث يُؤسّم في هذا النوع من الموظفين سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل المتسارعة والمتسقة مع متطلبات المنافسة المحتدمة (الهوري، 2000: 214:213).

والتدريب مرتبط بأنشطة وتنمية الموارد البشرية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهذه كلها تحدد نقص المهارات لدى الموظفين، وهذا النقص يمكن أن يُسد من خلال تقوية المهارات في بيئة العمل، من خلال التدريب الإداري، كما أن أحد الأهداف الأساسية لتقييم الأداء هي تحديد الفجوة بين الأداء المتوقع وبين الأداء الحقيقي، والتي يمكن معالجتها بواسطة التدريب (السكرانة، 2011).

كما أن التدريب يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وفقاً للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته، ولهذا فإنه يُعد استثماراً في رأس المال البشري على أنه يراعى الكفاءة والاقتصاد والإنتاجية فالتدريب الجيد له تأثير في كسب الثقة والتركيز على المهام ويساعد في اكتشاف القدرات وقياسها وتصحيح الأخطاء بصورة واقعية وملموسة، فهو الوسيلة لبيان أسلوب إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة (السيد، 2007).

يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، فالتدريب الجيد لا شك أنه

خطوة جيدة تضمن جودة الإنتاجية أو الأداء من خلال الأفراد، إذ أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل الاستثمار للمؤسسات حيث ينمي روح الإبداع وتحمل المسؤولية (العبد، 2003: 71).

2.5.2 مفهوم التدريب الحديث

يعرف التدريب بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواجهة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها (الكبيسي، 2010).

فالتدريب: من دربه أي عوده ومرنه وهو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته، لمقابلة احتياجات محدودة في الوضع الحاضر أو المستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع (بربر: 1997).

والتدريب - حسب رأي وتعريف البعض - يعتبر نشاطاً تغييراً يستهدف شاغلي الوظائف المعنية في: معلوماتهم ومعرفتهم، آرائهم وتوجهاتهم، قدراتهم ومهاراتهم، تعاملهم وسلوكياتهم، وذلك بغرض إحداث تغييرات أو تنمية أو مواكبة تجعل المستهدفين يمارسون وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

ويعرفه (ابوالنصر، 2008: 58) بأنه: عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

إذاً التدريب باختصار هو: ارتقاء دائم من طور إلى طور وهو مواكبة ومقاربة لما عليه الماهرون والأقوياء في مناهجهم القويمة وطرائقهم المستقيمة ونشاطاتهم الفاعلة. وخلاصة القول بأن العنصر الأول والمتغير الأهم كان العامل أو الموظف في تعريفات غالبية الباحثين والكتاب للتدريب، واعتبار التدريب بأنه

نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة، من خلال تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء أو زيادة الإنتاجية. ويتضح للباحث من التعريفات السابقة للتدريب أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها، إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها، إنَّ التدريب يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في الفرد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

2.5.3 دوافع المؤسسات من إقامة التدريب (الخاطر، 2010: 93:94):

1. تحسين الأداء: حيث التنافس بين العاملين في المؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة عبر المشاركة في التدريب.
2. زيادة الإنتاجية: من خلال تدريب العاملين على تحسين مهاراتهم وأدائهم الوظيفي بطريقة مدروسة.
3. تنمية العلاقات: بين متلقي التدريب وبعضهم البعض في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية وبين الإدارة وواضعي السياسات في المؤسسة.
4. رفع المعنويات: فالحاجة دائمة إلى دعم الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي لديهم، وهذا يأتي ضمن محاولة تحسين صورة المنظمة عند الموظفين والمستفيدين معا.
5. أساليب جديدة: محاولة التقليل من نسبة دوران العمل عند الموظفين قدر الإمكان وذلك بزيادة القدرات أو التشجيع على تبني استخدام التقنيات الجديدة.
6. تقليل النفقات: عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحديد أدق الأدوارهم وصلاحياتهم في تسيير العمل بنظام محكم يخضع للمراجعة المستمرة.
7. تطوير العاملين: من خلال تعزيز روح الفريق الواحد بينهم وتوسيع مداركهم بصفة مستمرة حول المستجدات والمخاطر التي تواجه عمل المؤسسة ومستقبلها.

2.5.4 الأهمية الاستراتيجية للتدريب

تتمحور عملية التدريب على تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تعتبر أهم عنصر من عناصر الانتاج الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة تعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على أهداف المنظمة. وتأتي أهمية التدريب الحديث في زيادة كفاءة العاملين مما يفتح أمامهم فرص الترقى ويرفع معنوياتهم، حيث يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، فالتدريب الجيد لا شك أنه خطوة جيدة تضمن جودة الإنتاجية والأداء من خلال الأفراد، إذ أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد أفضل أنواع الاستثمار للمؤسسات حيث ينمى روح الإبداع وتحمل المسؤولية (العبد، 2003: 71).

فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن التنمية والتدريب اختيار نوع القوى العاملة ملل الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجيتها وأيضاً التأكد من أن يشغل الوظائف قادر على أدائها حيث يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية (الكلالده، 2008: 74).

فعند التفكير في تكلفة التدريب يجب الاهتمام والتفكير أيضاً في ثمن العائد من التدريب فمهما كانت التكلفة عالية إلا أن العائد منه أعلى بكثير، فالأهمية الاستراتيجية للتدريب في تعاضد مستمر نسبة للدور المحوري الذي يلعبه التدريب في تطوير أداء العاملين والإسراع بمعدل تراكم الخبرات والمهارات للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وفق المعايير التالية (النجار، 2007: 305):

1. كونه منظومة متكاملة تستهدف تحسين المهارات بجوانبها المختلفة.
2. كونه عملية مستمرة لا تتوقف متى ما استمرت المؤسسة في العمل.
3. كونه يربط بين الأسباب والنتائج وكذلك تنمية العلاقات بين المثيرات والاستجابات.

4. كونه يرفع من مستوى القدرات الأدائية ومعدل الإنجاز (الإنتاجية الشاملة).

5. كونه مهنة أو وظيفة مستقلة تحتاج إلى التخصص والاحتراف والإبداع والتجديد المستمرين.

6. كونه صناعة متقدمة ومتطورة تنهض بمختلف مستويات الكادر البشري في المؤسسة.

فعند التفكير في تكلفة التدريب يجب الاهتمام والتفكير أيضا في ثمن العائد من التدريب فمهما كانت التكلفة عالية إلا أن العائد منه أعلى بكثير، وهذا مقابل التدريب الذي هو أرخص بكثير من عدم المعرفة أو تكرار ارتكاب الأخطاء أو الانحرافات عن الأهداف المرسومة في مختلف مستويات العمل، وليس أدل على ذلك أو أصدق تعبير مما قاله رجل أعمال ياباني: إنني على استعداد لإنفاق الملايين على تدريب المرؤوسين، ولكنني لست على استعداد لدفع تكلفة ارتكاب نفس الخطأ مرتين (توفيق، 2007: 69).

وبهذا يمكن ضمان الارتقاء الدائم والانتقال من طور إلى طور والمواكبة لكل ما هو مفيد وجديد حيث يعرف التدريب الحديث بأنه: ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية والجودة الأدائية، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد العامل وتحسين أدائه للمهام المحددة وسط المجموعة التي يعمل معها.

وتظهر أهمية التدريب من خلال المؤشرات العامة التي توصلت لها دراسة قدمتها دار التدريب الأمريكية، حيث أن الأموال المستثمرة في التدريب والتطوير بأمريكا تصل إلى (200) مليون دولار سنوياً وهي تعادل ما ينفق على التعليم الحكومي والخارجي، وأن التعليم الرسمي يعزى إليه (15%) فقط من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين أن العوائد الباقية وقدرها (85%) تعود إلى ما يحصلون عليه من تدريب أثناء العمل (توفيق، 1995: 366) وبمقارنة هذه النتيجة مع ما أنفقته الشركات الأمريكية عام (2004) الذي يبلغ (50) بليون دولار سنوياً، وقد يبدو ذلك رقماً ضخماً إلا أن الشركة التي تريد أن تصل إلى

النجاح طويل الأمد فعلها مواكبة برامج التدريب والتطوير الحديثة (Mondy&Noe, 2005, p:202) وقدرة التدريب في التأثير على الإنتاجية تُعدّ نسبياً ذات أهمية عظيمة مقارنة مع العوامل الأخرى، وهذا ما تؤكدّه وزارة التربية والتعليم في الولايات المتحدة بالتعاون مع مركز الإحصاء، حيث أنّ زيادة رأس المال (10%) أدّى إلى زيادة الإنتاجية (3.2%) أما زيادة ساعات العمل للفرد (10%) فقد أدّى إلى زيادة الإنتاجية (6%) ولكن زيادة مستوى تدريب الفرد (10%) أدّى إلى زيادة الإنتاجية (8.6%) ولقد قامت مجلة (Fortyne) بعمل مسح لأفضل (100) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت الدراسة أنّ التدريب المكثف والمستمر يأتي في المرتبة الثانية بعد خيارات الأسهم كوسيلة أساسية لجذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم، وفي مسح آخر لموظفي تكنولوجيا المعلومات أكثر من (80%) من المستجيبين قالوا أنّ الخطط التطويرية الفردية، والوصول إلى تدريب المهارات الفنية يجعلهم أقل رغبة في مغادرة شركاتهم (Mondy&Noe, 2005, p:203).

ويرى الباحث أنّ أهمية التدريب ترتبط بما يتحصل عليه الفرد من معارف، ومهارات، وخبرات تؤدي إلى الرفع من مستوى أدائه، والقدرة على إتقان وممارسة وظيفته وفق أعلى المعايير، كما أنّ أهمية التدريب يرتبط بما توفره للمنظمة من جهد ووقت، ويحقق لها أعلا معدلات الإنتاجية وفق معايير جودة المنتج، ويضمن لها البقاء والمنافسة في السوق.

2.5.5 نظريات التدريب الحديث

لقد شهد التدريب تطورات هائلة في نظرياته وتوجهاته وأساليبه في محاولة رفع مستوى المهارة العملية للمتدرب، باستخدام التكنولوجيا المتطورة التي تراعي تنوع وتعقد احتياجات الموارد البشرية، حيث ظهر الاهتمام في النظريات التدريبية التي أفرزت توجهها حديثاً في استراتيجية التدريب " واستلزم هذا التوجه

الاستغناء عن مواد التدريب والتنمية القديمة وأساليبها، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة

تركز على مهارات العمل الجماعي التعاوني" (عقيلي، 2009: 442).

فالاتجاهات الحديثة لاستراتيجيات التدريب تركز على عنصرين هامين هما :

1. المتدرب كشخص: له ميوله وخلفيته وظروفه وشخصيته وقدراته وغيرها من الاعتبارات التي يجب

النظر إليها عند وضع البرامج التدريبية.

2. المتدرب كفني: قائم بأداء أعمال معينة ويرغب في اكتساب مهارات واتجاهات وعادات تساعد

على فهم هذه الأعمال والقيام بها بكفاءة.

فهناك مستوى تكنولوجي عال يمكنه أن يحل محل كثرة من العاملين، لكن ليس هو الحل الأمثل بل يجب تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا وتحقيق إنتاجية أفضل، وينادي عدد كبير من خبراء التدريب في الوقت الحاضر بإعداد البرامج التدريبية على أساس ما يسمى بالكفايات أو القدرات الأدائية- والتي تعرف على أنها القدرة على أداء وممارسة عمل محدد بمستوى إتقان معين- فالتدريب الموجه لهذه الكفايات يستهدف تنمية قدرات المتدرب الموجه على أداء مهام معينة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمهنة التي يزاولها.

فقد تغيرت وظائف التدريب في السنوات الأخيرة سواء بتبسيط أو إلغاء كثير من الأساليب والمسؤوليات المناطة بمديري الإدارات أو الوظائف الإشرافية، حتى أنه يُحتمل أن يختفي مصطلح التدريب في المستقبل ويستبدل بالتطوير أو التعليم، وهو متوقع في ظل اختفاء مراكز التدريب التقليدية وحلول مراكز جديدة محلها تتسابق إليها الشركات، لاقتناعها بالدور الحديث للتدريب وارتباطه الوثيق بأهداف العمل وكونه يمثل الاستثمار الحقيقي في المورد البشري، ومن سمات التدريب الحديث تكريس التطوير في

ثانياً المؤسسة المتعلمة وذلك من خلال تشجيع المدير على تطوير التدريب وإيجاد الفرص الإضافية مثل

المكتبات والبعثات التعليمية وغيرها (Thorne&Mackey,2007: 11-12).

وهنا نستعرض في جدول أوجه المقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه الحديث للتدريب والتنمية:

الجدول 5: يقارن بين الاتجاه التقليدي والحديث للتدريب.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية استراتيجية للمنظمة.	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة.	التدريب والتنمية عند الحاجة فقط.
التدريب والتنمية للحاضر وحاجيات المستقبل.	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.
سياسة التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.
التدريب والتنمية يركزان على جميع العاملين.	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.
شمولية الهدف لمعالجة الضعف وتقوية نقاط القوة.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية.	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح.	استراتيجية التركيز على الجانب النظري والتدريسي.
المتدربون يستهلكون معظم الوقت والمدرّب يعمل كمولد معلومات.	المدرّب كالمعلم أو مزود معلومات يستهلك الوقت كثيراً.
العنوان برنامج والعملية تبادل خبرات.	العنوان دورة والعملية تدجين وتلقين.

المصدر: جمعه الباحث من مصدرين (عقيلي، 2009: 446-447؛ حسنين، 2005: 55-57).

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد للتنظيم والتدريب، فبعض النظريات تبنت هدف معياري يقوم على تقديم تعريف مثالي للمنظمة بينما البعض الآخر يقوم على هدف موضوعي يقوم على دراسة وفهم عمل المنظمات والاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في ظل مفهوم الفكر الإداري (نظمي وآخرون، 2008).

بيان أهمية العنصر البشري في عالم بيئة المنظمات من خلال دراسة نظريات الفكر الإداري التي درست العنصر البشري وتكوينه وتركيبه، فتناولت مراحل الاهتمام بهذا العنصر من جوانب مختلفة، فالمدرسة الكلاسيكية نظرت إلى العنصر البشري نظرة سلبية ليس أكثر من مجرد تلقي التعليمات والعمل على تنفيذها، ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بتطوير العنصر البشري من خلال البعد النفسي والاجتماعي للأفراد والذي له تأثير في دفع الأفراد للعمل بكل طاقاتهم، ثم المرحلة اللاحقة والتي عرفت بالرأسمال البشري وهي إدراك البعد الاستراتيجي للمورد البشري والتعامل معه كإنسان يمتلك المعرفة والمهارة والإبداع ويعد من الأصول الرئيسة داخل المنظمة. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة الهادفة إلى زيادة تحسين مستوى الأداء عند الأفراد العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1. نظرية العلاقات الإنسانية. نظراً لقيام مبادئ المدرسة الكلاسيكية على الجوانب الإدارية وتنظيم العمل داخل المنظمات، وإغفالها البعد الإنساني للقوة العاملة، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية للباحث "جورج التون مايو"، كردة فعل وتفنيد لما أتت به الإدارة العلمية من اهتمام موجه على دراسة التنظيم الفني للعمل، وفكرة هذه المدرسة مبينة على قواعد السلوك الإنساني وأهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد، وتعنى كذلك بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية والاقتصادية للأفراد العاملين، لتحقيق الأهداف التي تحفز الأفراد على الإنتاج. توصل الباحث "جورج التون مايو"، من خلال التجارب التي أجراها على مجموعات من العاملين في مصنع هاوثورن في إحدى شركات الكهرباء في الولايات المتحدة الأمريكية أن العوامل المادية ليست وفي أي حال من الأحوال أن تكون المتحكم الوحيد في معيار الإنتاجية، وأن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على معدلات الإنتاج كالعوامل الاجتماعية والرضا الوظيفي والنفسي للعاملين والتعاون الجماعي والعلاقات الاجتماعية والشخصية

وغيرها (Singal, 2009).

تتمتع فلسفة حركة العلاقات الإنسانية في الوقت الحاضر ببعد حيوي هام نظراً لاهتمامها الكبير بالموارد البشري في بيئة الأعمال والمنظمات باعتباره الأساس في تحقيق الميزة التنافسية خاصة مع بروز مفهوم العولمة، فاصبح تحقيق قيمة وميزة مرهون بمدى تبني المنظمات لسياسات وتطبيقات في حقل تسيير الموارد البشرية، وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على ما يلي (المغربي، 2007):

- أ. البعد الاجتماعي الإنساني وأهميته في تحسين مستوى الأداء.
 - ب. تشجيع الاتصال وتقوية الروابط بين العاملين.
 - ج. تجسد الروح المعنوية والعلاقات الشخصية وديناميكية الجماعة.
 - د. تمثل شكل من أشكال التنظيم الذي يتيح الفرصة للأفراد لتحقيق الذات وتحفز فيهم الاندفاع والاهتمام بالعمل.
- ويعيب على هذه المدرسة أنها أعطت وبشكل متطرف أهمية كبيرة للعامل الإنساني على حساب الجانب العملي والعوامل الأخرى، إلى جانب إهمالها الجوانب التنظيمية والتخطيطية وتأثيرات البيئة الخارجية على سلوك المنظمة.

2. نظرية الرأس المال البشري (شولتز). تهتم جميع فروع العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية بمفهوم الرأس المال البشري، لأن الأفراد والمؤسسات والدول تؤمن بأن رأس المال البشري عامل مهم من عوامل الأمن والنجاح والتطوير، ويعتبر مفهوم رأس المال البشري من بين المفاهيم الأساسية في التحليل الاقتصادي المعاصر، وتعود الأصول النظرية الأولى للاهتمام بالرأس المال البشري إلى القرن الثامن عشر من خلال إبراز جذب الانتباه إلى العنصر البشري والاستثمار فيه

لتحسين مهارات وإنتاجية الأفراد (راوية، 2002).

وعرف الكبسي (2005)، الرأسمال البشري بأنه: مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات المتراكمة من جانب، والاتجاهات السلوكية والقيم من جانب آخر، التي يمتلكها الأفراد عن طريق التعليم والتدريب، وتساهم في تحسين وزيادة الإنتاجية، وإعطاء القيمة المضافة اللازمة لتمكين المنظمات من التمرکز والاستقرار في بيئة الأعمال التي تشتد فيها حدة المنافسة. نستنتج من ذلك أن رأس المال البشري هو الأساس والجوهر الذي يصعب استبداله حيث ينتج قيمة مضافة للمنظمات يمكنها من الاستقرار والنمو والمنافسة في ظل التحولات والتقلبات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة الغير رتيبة في عالم الأسواق والمعاملات والأعمال، لهذا اتجهت الكثير من المنظمات على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لتحقيق رسالتها وأهدافها.

إذا كانت الجدور التاريخية للاهتمام بالتدريب والتعليم كاستثمار تعود إلى القرن الثامن عشر، فإن ظهور مفهوم رأس المال البشري يعد حديثاً بداية الستينات، حيث ظهر ما يعرف بنظرية شولتز (1961) أو ما تعرف بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وهي من النظريات التي هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين المعارف والمهارات للأفراد العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال الاستثمار في مجال التعليم والتدريب.

ركز شولتز اهتمامه على عملية التدريب باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، معتبراً أن ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات ومعلومات هي شكل من أشكال التعليم الذي أطلق عليه أسم رأس المال البشري، لكون العملية التعليمية تعمل على تحسين وتنمية القدرات الفكرية والإبداعية وتحسين الاتجاهات السلوكية والقيمية لدى القوة العاملة وبما يزيد من دافعية العاملين على بذل المزيد من

العتاء الذي يقود إلى مضاعفة إيرادات المنظمات، وخلص "شولتز" إلى أن لعملية التعليم والتدريب جوانب إيجابية متعددة من جهة أنها تحسن من قدرات وطاقات الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وإدارة شؤونهم على الوجه الذي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة ويقيها في ميدان التنافس والسباق نحو الريادة، والعائد المترتب يكون في شكلين، إما في شكل زيادة الدخل والأجر بالنسبة للأفراد العاملين، أو زيادة العمل بالنسبة للمؤسسة (عساف، 2000).

أن دور التدريب في برامج التنمية قد حظي منذ القدم باهتمام المفكرين والباحثين وأكدوا على أهمية زيادة الجهود للحفاظ على الفرد وتدريبه ورفع مستوى المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل. وأن الاستثمار في هذا المورد يشكل أكبر استثمار رأس مال بشري على حجم العائدات، ونوضح ذلك من خلال الطرح التالي، لو توافرت لدى المنظمات أو الحكومات الموارد المادية والطبيعية ولكنها تفتقر إلى الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة التي تمتلك الخبرات والمهارات فإنها تعجز عن تحقيق أهدافها وبرامجها، ونلاحظ هنا أن الدول التي تتمتع بأعلى نمو اقتصادي هي الدول التي تمتاز شعوبها بالجد والنشاط وتخضع لبرامج ونشاطات تدريبية وكما هو الحال في اليابان وعلى الرغم من قلة الموارد الطبيعية المتوفرة لديها، مقارنة مع الدول الأفريقية التي تعاني من تدني معدلات النمو الاقتصادي رغم توافر الموارد الطبيعية، إلا أنها تفتقر لوجود العنصر البشري الكفؤ، وما ينطبق على الحكومات والدول ينطبق على منظمات الأعمال ومنظمات الخدمات، بأن معيار النجاح والتقدم هو مقدار الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاستثمار في البرامج التدريبية (عقيلي، 2009).

2.5.6 أنواع التدريب الحديث

لم يتسنى لأحد من رواد التدريب أن يقدم أنواعاً مؤكدة وأنماطاً محددة لما يطبق عليه حديثاً بالتدريب بعيداً عن المتعلقات والبيئات المحيطة بالعملية التدريبية نفسها، وقد تختلف التوجهات والخلفيات المطروحة للانطلاق من خلالها، والحكم على أي من الممارسات الخاصة والتطبيقات المعاصرة على أنها أنماط تابعة لمدرسة أو لمذهب معين، ولكن هنالك عدة تصنيفات يمكن أن يتم تناول أنماط التدريب على أساسها وهي الصور التي تشكل قاعدة تصنيف أنواع التدريب من حيث الزمان والمكان أو من حيث المرحلة والجهة أو من حيث المستوى والغرض الذي يقام التدريب من أجله، وهنا يحاول الباحث عرض تلك الأنماط أو الأنواع مصنفة كما في الجدول التالي:

الجدول 6: يوضح أنواع التدريب.

التصنيف	النوع	الايجابيات	السلبيات
حسب المكان	داخلي	واقعية التخطيط والرقابة من الإدارة	محدودية الخبرة والانفعال بالعمل
	خارجي	خبرات متخصصة ومشاركات مختلفة	صعوبة الرقابة وضعف تقويم النتائج
حسب الزمان	قبل الخدمة	تأهيل ودمج الخرجين في بيئة العمل	سطحيته ومحدوديته "للمعنيين حديثاً"
	أثناء الخدمة	مواكبة ودقة استهداف حاجة العاملين	تقطع الفترات وانعدام عدالة الفرص
حسب الجهة	رسمي	تبعية سلطة محددة ومنهج مستوفي	غلبة الأداء الروتيني والتحكم المركزي
	غير رسمي	قلة أو إنعدام التكلفة وتجنب المركزية	البطء وعدم وجود مادة منهجية
حسب المستوى	تنويري	إنعاش المعلومات ومواكبة المستجدات	الاعتماد على الجانب النظري أكثر من التطبيقي
	تشغيلي	التأهيل للترقية إلى الوظائف الأعلى	محدودية الفترة والمهمة وربما مؤقتة
	تطبيقي	معالجة الانقطاع لفترة أو	ضعف الجانب النظري

والاتجاه الشمولي	ضعف محدد		
اعتماد أكثر على القابلية الشخصية	استهداف السلوكيات لزيادة الفاعلية	تنموي	حسب المجال
يتطلب توفير أحدث أنواع الأدوات	تطوير آليات ووسائل أداء الوظائف	مهني	
قلة الحيادية وغلبة الميول الشخصية	تكوين العنصر القيادي والإداري المتقدم	إداري	
نقص الجانب النظري والرؤية الشمولية	مساعدة ذوي العيوب والكفاءة المنخفضة	فني	

المصدر: (أعدده الباحث بالاعتماد على مصادر عديدة لتبسيط أنواع التدريب الحديث).

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته، مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه المؤسسة في سعيها للرفي والتقدم، هذا وبالرغم من تقدم التدريب علماً وسلوكاً إلا أن العديد من المشاكل والصعوبات تعترض طريقه للحصول على نتائج مرضية (كنعان، 2002: 26).

فالتدريب على رأس العمل يعتبر الوسيلة الأسهل والأكثر شيوعاً، في استخدام المؤسسات له سواء كانت صغيرة أو كبيرة عريقة أو حديثة النشأة، وذلك لعدد من المزايا التي تتوفر في هذه النوع من التدريب، منها الاقتصاد في التكاليف والجهد والوقت، وإتاحة الفرصة للموظف للتعلم في الوقت والمكان الذي ينتج فيه، ويكون تدريبه في البيئة نفسها التي يعمل فيها أو قريبة ومشاهدة لها، حتى ولو كان التدريب خارج موقع العمل المقرر له أن يعمل فيه بعد التدريب. ومثله أيضاً ما يسمى بالتدوير الوظيفي وهو: الأسلوب الذي يتبع لتدريب الموظف الشامل أو الموظف المرشح لشغل مناصب إشرافية، بحيث يتم نقله بعد كل فترة إلى وظيفة معينة ليكتسب مهاراتها ويكتشف عملياً نقاط الثغرات واقتراحها من

الوظائف الأخرى، وبالتالي يتمكن في وقت قد يقصر أو يطول من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة.

2.5.7 مراحل وإجراءات التدريب

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل

وقد اختلف علماء التدريب في التعبير عن هذه المراحل، حيث حددها بعضهم في سبع مراحل هي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. اختيار وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتلك الاحتياجات.
3. اختيار المدربين.
4. واختيار مكان وزمان التدريب.
5. اختيار الطرق المناسبة للتدريب.
6. تنفيذ التدريب.
7. تقويم التدريب (القياس، 1992).

وهناك من عبّر عنها بإجراءات العملية التدريبية وحددها في خمسة إجراءات هي:

1. جمع وتحليل المعلومات.
2. وتحديد الاحتياجات التدريبية.
3. وتصميم البرامج التدريبية.
4. وتنفيذها.
5. وتقويمها (بربر، 1997).

ويشير الباحث إلى أنه على الرغم من استخدام العلماء والباحثين في مجال التدريب تعبيرات مختلفة عن مراحل أو خطوات أو إجراءات العملية التدريبية، إلا أن تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي في مقدمة خطوات أو مراحل أو إجراءات العملية التدريبية، وهذه الأهمية كانت دافعاً للباحث للتركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية في دراسته. تتمثل هذه الخطوات أو المراحل في الآتي:

2.5.7.1 تحديد الاحتياجات التدريبية

إنَّ تحديد الاحتياجات التدريبية يُعَدُّ الهيكل الرئيسي لصناعة التدريب، حيث تستند عليه كل الدعائم للعملية التدريبية وتنمية العنصر البشري، فأَيُّ خلل بهذا الهيكل سيُطِيع بجميع الجهود التي تبذلها المنشأة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات العاملين بها، كما أنَّ الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المراد تنمية وتطوير قدراتهم وذلك من أجل مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض المنظمة، وتكمن هذه الاحتياجات بالتنسيق بين مدير التدريب والعاملين بالمنظمة من رؤساء ومديرين وغيرهم، وتتمثل تلك الاحتياجات التدريبية في التالي (توفيق، 2005: 264):

1. احتياجات تتركز على القيام بتطوير السلوك لبعض الموظفين، وطرق التعامل مع المرؤوسين.
 2. احتياجات تتركز على تطوير الاتجاهات والمهارات والقدرات لدى مجموعة من الموظفين.
- إنَّ النشاط التدريبي في المنظمة يتركز بصفة أساسية على مدى الإلمام والدقة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية والمناسبة، وذلك من أجل رفع مهارات الأفراد وتنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، وتحويل تلك الاحتياجات إلى خطط وبرامج تدريبية مستهدفة تعمل على تحقيق الأهداف الأساسية لذلك النشاط (عليوة، 2001: 23).
- وتعرف الحاجة التدريبية بأنها: الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين وبين المستوى المتوقع أو الذي يؤمل أن يكون عليه أداء المتدربين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى قدراتهم، ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التديني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد (توفيق، 2007).

الاحتياجات التدريبية هي: مجموع التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته لتعديل سلوكه، أو تطوير أو استحداث السلوك المرغوب الذي يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائه،

ويساعد في التخلص من جوانب القصور أو الضعف في الأداء، من أجل زيادة فعالية الفرد في العمل (عليوة، 2001: 86).

2.5.7.2 التخطيط للتدريب وتصميمه

هي تلك العملية التي تقوم بجمع المعلومات، وافترض التوقعات المناسبة في المستقبل وذلك من أجل صياغة البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية المنشودة (الهيبي، 2003). ولا يخفى على أحد أهمية التخطيط الجيد والأثر الإيجابي على سير عملية التدريب واستفادة المتدربين، فالتخطيط يضمن ارتباط الأنشطة بالأهداف من خلال توجيه الجهود إلى النتائج المطلوبة، ويضع الأسس الضرورية للضبط والتوجيه وتجنب الانحراف عن الهدف المنشود، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، والفشل في التخطيط يعني التخطيط للفشل، لذلك فإن مسؤولية التدريب تقع على عاتق الرؤساء الإداريين مع أخصائي التدريب الذي هو في ذات الوقت يلعب دور المستشار في مجال التدريب، إلا أن ذلك لا ينفي مسؤولية الإدارة العليا عن التدريب باعتبارها المسؤولة عن المنظمة، وتحقيق أهدافها، وأن ذلك لا ينفي مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً (الجهيم، 2015).

يُعَدُّ التخطيط للتدريب من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، فهو يساعد المدرب والجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والتنسيق بين المدربين المشاركين، وتجنب المشاكل التي تواجه المدرب في تنفيذ التدريب، وإدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للإمكانيات المتاحة، وتُعَدُّ عملية تصميم البرامج التدريبية عملية فنية أيضاً، وتختلف من مصمم لآخر حسب خبرته والظروف المحيطة به، وتشتمل عملية التخطيط لبرامج تدريبي وتصميمه على مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها كما يأتي (المرسي، نبيل وآخرون، 2003: 238):

1. تحديد الفئة المستهدفة وجمع بيانات عنها. يحتاج المدرب إلى مجموعة من البيانات عن المتدربين لكي يخطط لعملية التدريب بشكل جيد وفعال، ومن أمثلة هذه البيانات (الخلفية العلمية والعملية والمستوى الثقافي، الحاجات التدريبية للمتدربين، متطلبات أداء العمل الحالي أو المستقبلي، مواقع عمل المتدربين، عدد المتدربين المتوقع في البرامج، سنوات الخبرة).

2. تحديد الأهداف التدريبية التي يرغب الوصول إليها وتحقيقها بدقة من خلال برامج تدريبية. فالأهداف هي تلك النتائج التي يؤمل وضعها بناءً على تلك الاحتياجات التدريبية المحددة، وعلى ضوءها يتم إدراج المادة التدريبية ويتم تحديد أهداف البرامج التدريبية عن طريق ترجمة تلك الاحتياجات التدريبية إلى أهداف محددة ومرسومة يمكن الوصول إليها، وتقسّم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية، أهداف متعلقة:

1. بالمهارات. 2. بالمعارف.

3. والاتجاهات (على، 2007: 238).

ويمكن تصوّر عدّة أهداف للبرامج التدريبية ومنها تنمية معلومات المتدرب بالجديد من المعارف، وإكسابه مهارات جديدة في تخصصه، وتطوير سلوكياته بإكسابه اتجاهات جديدة، وإمداده بمهارات جديدة لرفع كفاءته، وتزويده بمهارات جديدة لأداء أعمال مستقبلية (الهيقي، 2003: 236).

3. تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات). ويتم ذلك في ضوء الأهداف والاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتناسب المادة التدريبية مع قدرات المتدرب، وأن تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة والفرد (توفيق، 2005).

ويمكن تصنيف المحتوى إلى ثلاثة مجموعات رئيسية في ضوء الأهمية والأولوية لاحتياجات المتدربين

وتوافر الوقت (Millam: 1994):

1. محتوى يجب معرفته. والذي يكون ضرورياً للمدرب لكي يتمكن من أداء عمل، أو إنجاز

مهمة معينة.

2. محتوى ينبغي معرفته. المحتوى المهم الذي يحتاج إليه المتدرب حتى يتمكن من فهم المحتوى

الأساسي بوضوح، وقد يُعدّ هذا المحتوى تفصيلاً أو تفرعاً للمحتوى الأساسي الذي يجب معرفته.

3. محتوى يستحسن معرفته. وهو الذي يفضل معرفته من قبل المتدرب لتكوين فهم أوضح إذا

سمح الوقت، لكنّه غير ضروري ويمكن الاستغناء عنه إذا لم يتوافر الوقت الكافي.

4. اختيار أسلوب التدريب.

تتم عملية الاختيار في ضوء مجموعة من العوامل مثل الأهداف وفترة التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرات المتدربين وعددهم.

5. اختيار المدربين.

إنّ اختيار وتعيين المدرب الكفء يزيد من احتمالات نجاح البرامج التدريبية، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين، وأسلوب التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرة المدرب.

6. اختيار المتدربين.

فعملية اختيار المتدربين تعتمد على تخطيط منظم، لكيلا تحول دون نجاح البرنامج التدريبي، ولا بد أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة، وأن يتمتع باستعداد لتطوير الذات.

7. تحديد مكان التدريب.

يحكم عملية اختيار مكان التدريب اعتبارات متعددة منها عدد المتدربين، وطبيعة التدريب، والمهارات التي يتمحور التدريب حولها، ويراعى في اختيار مكان التدريب توفر الشروط المناسبة للتهوية والإضاءة والتكيف (الجوسي، 2000: 109).

8. تحديد الجدول الزمني للتدريب.

تختلف المدة التي يحتاجها التدريب من برنامج لآخر، ويتم تحديدها في ضوء اعتبارات مثل الإمكانيات المتاحة والأساليب التدريبية المستخدمة وطبيعة المشكلات التي سيعالجها التدريب (عقيلي، 2009).

2.5.7.3 تنفيذ البرنامج التدريبي

إن عملية تنفيذ برامج التدريب تتمثل في وضع كافة البرامج التي تضمنتها الخطة التدريبية موضوع التنفيذ، وتستهدف هذه المرحلة ما يأتي (أبو شيخة، 2001: 277):

1. القيام بتقييم كافة المتدربين وإعداد تقارير عنهم ومتابعتهم بصفة دورية.
2. التعرف على وجهات نظر المتدربين في البرنامج التدريبي من خلال المحتويات التدريبية، والوسائل التدريبية المستخدمة، والتسهيلات والإمكانيات الإدارية المتوفرة.
3. القيام بتوزيع الشهادات على المشاركين في التدريب، بإقامة حفل ختام البرنامج التدريبي، ورفع الروح المعنوية للمتدربين.

2.5.7.4 تقييم البرنامج التدريبي

عبارة عن طريقة يتم بها جمع المعلومات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة وذلك من أجل التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية ومدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع هذه الأهداف (توفيق، 2007: 312) وتتمثل عملية التقييم في الآتي:

1. أهمية تقييم التدريب. تُعدُّ عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، لأنها تعنى بتطوير مهارات العاملين وأدائهم عن طريق إتاحة فرص التدريب الملائمة لتلبية حاجاتهم التدريبية، وفي الوقت نفسه إثبات فوائده وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة إلى حد ما، ومن جهة أخرى فإنَّ التقييم يظهر ما إذا كانت برامج التدريب وخططه الحالية ناجحة أم لا.

2. تقييم أهداف التدريب. إنَّ تقييم عملية التدريب تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسيين هما:

- تقييم كفاءة التدريب. ويتم من خلال عملية تقييم العملية التدريبية التأكد من أن الخطط الموضوعية للبرامج التدريبية تسير وفق المنهج الصحيح والمخطط له من قبل، بمعنى متابعة عملية إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للمستهدف منه، وهذا يشمل، تقييم تصميم البرامج التدريبية، وتقييم كفاءة المدرب، وتقييم كفاءة المتدربين، وتقييم الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية (معمار، 2010).

- قياس العائد التدريبي. أي بمعنى آخر تحديد مدى تحقق أهداف التدريب من الناحية العملية: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، مما يتيح رفع كفاءة أداة المنظمة بوجه عام أو حلّ مشكلات معيّنة أدت إلى اللجوء للتدريب (الطالب، 1998).

ويمكن إجمال أهداف تقييم التدريب في مجموعة أهداف منها (الأعيري، 2000: 214):

1. تحديد مدى مواكبة التدريب للأهداف الأصلية التي صمم من أجل تحقيقها.

2. اتخاذ القرار فيما إذا كانت البرامج التدريبية المعدة صالحة للتنفيذ أم لا، وتحديد التحسينات التي

يمكن إدخالها على برامج التدريب في ضوء عملية التقويم لتصبح أكثر ملائمة لحاجات المتدربين

واهتماماتهم.

3. التأكد من أن هناك مردود إيجابي على الاستثمار في العمليات التدريبية المنفذة، وتعزيز ثقة

المدرسين والمتدربين في جدوى البرنامج.

4. تحديد مدى نجاح المدرسين في التخطيط لعملية التدريب وتنفيذها.

وتشمل عملية تقويم التدريب مجموعة من هذه الأساليب ومنها:

1. الاختبارات الكتابية: تقيس الاختبارات الكتابية تقدم المتدربين في استيعاب محتوى برامج التدريب،

وسهولة تحليلها واستخراج النتائج منها، وإمكانية تغطيتها لشريحة كبيرة من المتدربين، ويؤخذ عليها

عدم شعور المتدرب بالارتياح عند التقدم لها، ولا تفيد كثيراً في قياس المهارات العملية والاتجاهات

(ماهر، 2000).

2. اختبارات الأداء: تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات في مجالات معينة مثل مهارة استخدام الحاسوب،

ويمكن الاعتماد على نتائجها، ويمكن محاكاة الواقع عند تطبيقها، ويؤخذ عليها أنها تستغرق وقتاً

طويلاً، وتكلف كثيراً في التصميم والتطبيق.

3. المقابلة: يمكن إجراء مقابلات شخصية مع المتدربين أو مع رؤسائهم في العمل لجمع بيانات حول

مستوى المتدربين وأثر البرنامج التدريبي، ومن مميزاتها أنها مرنة، وتتيح فرصة للحوار والتوضيح، وتسمح

بالعمق والاتصال المباشر، ومن عيوبها أن تكلفتها عالية، وتحتاج لوقت وجهد (ياغي، 2005).

4. الملاحظة: وتعني جمع بيانات ومعلومات من خلال ملاحظة المتدرب وهو يؤدي عمله لتحديد مدى تطور مهاراته، وتمتاز بأنها طريقة متقدمة لتبيين مجالات التغيير بسبب التدريب، ويؤخذ عليها بأنها تعتمد على الحكم الشخصي، وتحتاج إلى تدريب الشخص الذي يقوم بالملاحظة (همشير، 2001).
5. سجلات تقييم الأداء: تساعد في قياس التحسن الفعلي في الأداء بناء على معلومات واقعية متعلقة بالعمل وتقارير إحصائية، وتمتاز بسهولة مراجعتها، وليس لها آثار شخصية مباشرة، ويؤخذ عليها صعوبة تجميع وتصنيف المعلومات، وتحتاج للتدريب لكي تصدر عن مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس (توفيق، 2007).

2.6 المهارات القيادية

تتميز القيادة بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين المدير والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للمدير أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف العمل الذي يتطلب تغيير متواصل في خططه وسياساته، كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. إن موضوع القيادة من الموضوعات التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا، واحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، حيث ظهرت نظريات ودراسات ميدانية وأبحاث عملية حول مفهوم القيادة، حتى أصبحت من الموضوعات المهمة في حياتنا المعاصرة، خاصة لما تشهده المؤسسات لاسيما تلك التطورات والمتغيرات والتحديات والمنافسات؛ فضلاً عن تزايد المشكلات وتعقدها، الأمر الذي يستلزم وجود قيادات فاعلة، وما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات وإخفاقها (سهيلة، 2007: 7).

2.6.1 مفهوم القيادة

إنَّ الحياة حركة مستمرة، تنشأ فيها علاقات اجتماعية تتشكّل في صورٍ متعددة وأنشطة متكررة أو متجددة. ورغم أنَّ حركة الحياة هذه تحدث بشكل رتيب وهادئ في الغالب، إلى درجة تقرب من العفوية والسذاجة في الظاهر، إلّا أنَّها في حقيقة أمرها حركة معقدة إلى حد بعيد، وتتمخض عنها باستمرار إشكاليات ذات أبعاد تتفاوت في حجمها ومقدار وضوحها وتعدد عناصرها المكونة لها، وهذه السمة في الحياة تجعل من الضروري أن يبرز في المجموعات البشرية قادة - على اختلاف الأزمنة والأمكنة - ممن تتوفر فيهم القابلية والقدرة على السير بالمجموعة باتجاه مواجهة ومعالجة تلك الإشكاليات، بما يحقق مصلحة وغاية الوجود الإنساني في الحياة. وانطلاقاً من هذا التصور نجد أنَّ القيادة تشكّل ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وعلاقته بالآخرين في المجتمع. فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يوجد احتياجاً إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم من جهة، وبينهم وبين البيئة التي تحيط بهم من جهة أخرى، أو بتعبير آخر تظهر الحاجة للقيادة، والتي لا بد وأن يتولاها أحدهم (العزاوي، 2006).

لقد اختلف مفهوم القيادة بين الباحثين والدارسين في مجالات العلوم الاجتماعية، والمهتمين بالجوانب الإدارية تبعاً لنوعية الدراسة، وبيئة المؤسسة التي يدرسها، حيث عرّفها بعض الباحثين من زاوية السمات الشخصية للقائد، كما عرّفها بعضهم من جهة المركز الذي يديره القائد، وعرّفها آخرون من ناحية السلوك الذي يمارسه القائد. تعددت مفاهيم القيادة وتتنوع واختلفت من باحث لآخر، ولكن إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجدنا أنَّ كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، وتعني كلمة قائد Leader الشخص الذي يوجّه أو يُرشد أو يَهْدِي (كنعان، 1999: 86:87).

المعنى اللغوي للقيادة. القيادة مصدر قاد يقود؛ وهي مصدر القائد. والقائد: اسم فاعل جمعه قُدة وقادة وقَوَاد وقَوُودٌ. والقائد: كل شيء من جبل أو مسناة كان مستطيلاً على وجه الأرض. والقائد من الجبل أنفه. وقائد السيارة: مُسيّرُها الممسك بالمقود. وقائد الدابة: ساحبها السائر أمامها، والسائق هو السائر خلفها. والقياد: مصدر قاد يقود. وهو ما تقاد به الدابة وغيرها من حبل ونحوه. ويقال: فلان سلس القياد: أي يطاوع الآخرين على هواهم. ويقال: أعطى القياد: خضع وأطاع. ويقال أقاده خيلاً: أعطاه ليقودها. والاختياد والقود واحد، واقتاده وقاده بمعنى واحد. وقووده شدد للكثرة، ففي الأساس قوود فرسه أكثر قيادة"وفي الذكر الحكيم ﴿وَجَاءَتْ كُلُّ نَفْسٍ مَعَهَا سَائِقٌ وَشَهِيدٌ﴾ (سورة ق: 21). وإذا نزلت عن فرسك فقووده. القيادة: مصدرُ القائد، وكذلك القوود، والقوود نقيض السوق: أي القوود من أمام والسوق من خلف، والقائد واحد القوود والقادة، ويقال: القائد من الإبل: أي التي تقدّم الإبل وتألّفها، والقائد من الجبل أي: أنفه. والأقود من الناس: أي الذي إذا أقبل على الشيء بوجهه لم يكد يصرف وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره، والاختياد: الخُضوع تقول: قُدته فانقاد واستقاد لي (الفيروز آبادي، 1996).

المعني الاصطلاحي للقيادة. بالرغم من كثرة الكتابات في موضوع القيادة، إلا أنّ ذلك لم يؤد إلى زيادة ملحوظة في كم ونوع القيادات في المجتمعات المعاصرة، ومرد ذلك للغموض وتعدد المعاني الذي يحيط بمفهوم القيادة. فمثلاً يسود بين الناس تصور شائع بأنّ مصطلحي "الإدارة" و "القيادة" يشتملان على معنى واحد، ومصطلحان مترادفان متعارضان يمكن استخدام أحدهما مكان الآخر، وليس الأمر كذلك، بل بين المصطلحين تفاوت واختلاف في الدلالة والمعنى. فمصطلح الإدارة ينصرف بشكل عام إلى إدارة الآخرين نحو إنجاز وتحقيق إرادة ورغبات طرف ثالث باستخدام وسائل منتجة مقررّة من قبل ذلك الطرف (كنعان، 2002).

وأما مصطلح القيادة فينصرف كما ستبينه التعريفات لاحقاً- إلى التوجيه والتشجيع وتيسير الوسائل للآخرين أثناء السعي لتحقيق الغايات باستخدام الوسائل اللازمة. وفي هذه الحالة يتم انتخاب ورسم الغايات والأهداف والوسائل من قبل القيادة والأنباع معاً. وبناءً على ذلك، يتطلب القيام بأعباء القيادة من القائد أن يتمتع بمقدرة تمكنه من التوفيق بين رغبات الأنباع من جانب ومستلزمات العمل القيادي من جانب آخر، وذلك لحث الانبعاث على متابعة خطى القائد وتوجيهاته عن رغبة وطواعية، وبحماسة وإخلاص. وبخلاصة القول أنه قد غدا من المتعارف عليه في واقعنا المعاصر، أن فاعلية أية مجموعة بشرية تعمل في منظمة أو مؤسسة- سواء في القطاع العام أو الخاص- تعتمد على نوعية القيادة التي تقودها. ولايضاح مفهوم القيادة وطبيعة نشاطها يورد الباحث مجموعة من التعريفات لمفكرين ومتخصصين في مجال القيادة والإدارة.

فلقد عرّفها الطبيب بأنها: النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال مثل الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (الويشي، 2013: 99).

عرّفت القيادة بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (عباس، 1986: 11).

كما عرّفها كونتز (koontz) بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (كنعان، 1999: 97).

وعرّفها الن (L.Allen): النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (كنعان، 1999: 98).

وعرفها أبوسن بأنها: القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود شخصين أو أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة

بأعلى قدر من الكفاية والمشاركة من أفراد الجماعة (أبوسن، 2011: 97).

ويذهب (أبوسن، 2011) إلى أنَّ القيادة ضرورة اجتماعية تنشأ عند وجود مجموعة من الناس تبدأ

بشخصين على الأقل، يؤمنون بهدف مشترك ويسعون لتحقيقه. كما يورد في كتابه الإدارة في الإسلام،

تعريفات نقلها عن علماء ومفكرين ومنظمات في مجال الإدارة والبحوث القيادية.

وعُرفت أيضاً بأنها: فن التأثير على الآخرين لجعلهم يكفون ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق

أهداف الجماعة. وهذا ما يجعله يذهب إلى القول بأنَّ قيام القادة بمهامهم القيادية يعين الجماعة على

تحقيق أهدافها في إطار أقصى الأشخاص والتحرر من الأثرة، مع الاهتمام برفاهية الأفراد، والقدرة على

إثارة حوافز الفرد وطاقاته وتقويتها عن طريق إسهامه في السعي المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة

(المرسى، 2003: 177).

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة للقيادة أنه ثمة فواسم مشتركة بينها تتمثل بالآتي:

1. وجود مجموعة من الناس في بيئة معينة لها ظروفها المكانية والزمنية وتشكّل تلك البيئة تحديات

متنوعة مستمرة لتلك المجموعة.

2. تميز أحد الأفراد على مستوى المجموعة بصفات ومؤهلات معينة تمكّنه من قيادة تلك المجموعة.

3. وجود عدة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها بما يخدم المصلحة العامة المشتركة.

4. وجود عملية التأثير التي يمارسها القائد على المجموعة، بهدف تحفيزهم ودفعهم باتجاه تحقيق

الأهداف المطلوبة.

كما يرى الباحث أنَّ القيادة تشكل باعتبارها مجموعة من العمليات والأنشطة، فهي أيضاً مجموعة من

الصفات التي يحملها القائم بتلك العمليات، وهو القائد - أمراً أساسياً لاستمرار حياة المجتمعات وما

تقوم عليها من مؤسسات وتجمعات وأفراد، وضرورة لازمة لازدهار تلك المجتمعات وتواصل نموها بشكل سليم متوازن باتجاه تحقيق أهدافها. فتعدد أوجه الأنشطة للمنظمات وتداخل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئة المحيطة، سيولد حاجة ماسة إلى البحث والتطلع للإنجاز ومحاولة التغير المستمر للأوضاع، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة واعية بواقع مجتمعتها وتلم بمستلزمات مواجهة التحديات الصعبة والمحيط بها.

وبناءً على التعريفات السابقة يتضح بأن القيادة تقوم على فعالية تأثير القائد وما يمتلكه من قدرات عقلية ومعرفية واندفاعية على الجماعة لإثارة الحماس وإطلاق طاقاتهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما يتضح بأن هناك غياب تعريف إجرائي موحد متفق عليه لتعريف كلمة "القيادة"، فهناك تعريفات تتمحور حول السمات الشخصية للقائد، وهي ما يتمتع بها القائد من سمات فطرية ومكتسبة تكون سبباً في نجاحه، وتعريفات أخرى تتمحور حول العملية السلوكية للقائد وهي ما يقوم به القائد؛ ليؤثر في سلوك معيته إيجاباً لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا فإن الباحث أجتهد في صياغة التعريف الآتي للقيادة، فعرفها بأنها: مجموع السمات الشخصية والأنماط السلوكية والمعارف والمهارات، التي يمتلكها الفرد، ويستطيع من خلالها التأثير في الآخرين وحفزهم للتعاون وبذل أقصى ما لديهم من طاقات، وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة.

2.6.2 القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة الإدارية هو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية؛ والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محور النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد، وسلوكهم؛ لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (كنعان، 1995: 98).

ومن هذا المنطلق فإن القيادة الإدارية تُعرّف على أنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (درويش وتكلا، 1980: 386).

وتُعرّف أيضاً على أنها: الجسر الذي يستعمله المسؤولون؛ ليؤثروا على سلوك وتوجيهات الرؤوسين؛ وليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع (علي، 2007: 25).

القيادة الإدارية هي: صفة عامة يتحلّى بها الرئيس أيّاً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص، والقدرات، والخبرات، والمؤهلات، والاستعدادات، التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكّنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه، وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائداً لهم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية (عقيلي، 2009: 381).

وعُرفت أيضاً بأنها: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (القحطاني، 2003: 2).

كما عُرفت بأنها: القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية، التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسة المشاركة والإشباع من جانب العمل (المرسى، 2003: 31).

كما عُرفت بأنها: عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تطورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه، وقوة حجته ومنطقه (العجمي، 2010: 139).

نرى من خلال التعريفات السابقة أنَّ جُلَّها - إنَّ لم يكن كلها- تركز على عدّة محاور-وهي ما تسمّى بعناصر القيادة والتي من أهمها:

1. أنَّ القيادة هي (فنّ). وأنَّ الفنَّ يحتاج إلى مهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد) وهو ما يحقق عنصر مهم، وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.

2. التأثير. لا شك أنَّ القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو أنَّ العملية يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة؛ لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.

3. المرؤوسين (الأفراد). بدون الأفراد (المرؤوسين) تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة؛ لأنَّ أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.

4. الأهداف. المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه، وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، وإلا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وإقناعهم.

5. الإقناع. القدرة على التأثير وليس الإكراه والإجبار؛ لأنَّ النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه (طرطوش، 2008: 26:27).

2.6.3 أهمية القيادة الإدارية

إنَّ تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية على هذه المنظمات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد، والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظلّ قيادة

إدارية واعية، ومتفهمة؛ وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري، الذي أصبح محور اهتمام المنظمة في تحقيق أهدافها، على عكس المتغيرات الأخرى (علاقي، 1985: 581).

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد الذي يؤمن بمبدأ الشورى على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل، ونحو قائدهم، وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى، والتعاون، والتضامن، والقيام بالدور القيادي السليم في حياة الأفراد والجماعات (الحري، 2008: 17).

وكذلك تبرز أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم جهود العاملين وتنسيقها، فإنَّ القيادة تعدُّ أمراً جوهرياً وأساسياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم متمثلاً في عادات العاملين، وقيمهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم.

2.6.4 مفهوم المهارات القيادية

إنَّ المهارة هي القدرة على أداء الأعمال، أو تنفيذ الإجراءات، أو اتخاذ قرارات، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتعمل على تحقيق أفضل النتائج بناءً على الموارد والإمكانات المتوفرة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثية التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب؛ ومن الملاحظ أنَّ المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث

أنَّ معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، 1985).

إنَّ القادة يحتاجون إلى المهارات القيادية، فهي الأداة التي تمكنهم من تحديد اتجاهات مرؤوسيهـم ومطالبهم، وتعمل على تحفيزهم واستثارة جهودهم للعمل. ولا شك أيضاً أنَّ توافر تلك المهارات القيادية وكفاءة وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في المرؤوسين، ورفع مستويات أدائهم، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (ابوكريم، 2009: 160).

وهناك اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في المستوى الإداري؛ فقد حدد روبرت كاتز المهارات القيادية بثلاث مهارات والواجب توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي: المهارات القيادية الفنية، المهارات القيادية البشرية، المهارات القيادية الإدراكية.

كما أنَّ سيد هوارى أشار إلى أنَّ الإدارة مهنة تتطلب ثلاث مهارات وهي: مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات بشرية.

وأشار كل من (درويش وتكلا، 1980) إلى أنَّ القادة في أنواع مختلفة من المنظمات والهيئات يتميزون ببعض الخصائص الشخصية التي يكون لها تأثير على نجاحهم وتأتي في مقدمة هذه الخصائص: الذكاء، قوة الأنا، الجاذبية، المبادرة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية العالية، قوة الإقناع.

ونتيجة لاختلاف وتعدد الخصائص الشخصية وكذلك اختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنه في مركز آخر قيادي فإنَّه من الصعوبة بمكان اختيار القائد على أساس توفر كل هذه الخصائص كما أنَّ من النادر أن تجتمع كل هذه الخصائص في شخص واحد بدرجة عالية، وعلى ذلك يمكن القول بأنَّه إلى

جانب مثل هذه الخصائص الشخصية فإنَّ هناك عدداً من المهارات المكتسبة التي تؤثر في عمل القائد وأدائه والتي يمكن تنميتها بالتدريب منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. المهارة الفنية: يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب (الويشي، 2013: 48).
 2. المهارة الإنسانية: ويقصد بها القدرة على التعامل الفعَّال والناجح مع الآخرين (مع زملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، مهارات بناء فريق العمل، مهارات التحفيز.
 3. المهارة الإدارية: يقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، تصور الأمور، ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، من أمثلة المهارات الإدارية: مهارة التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، التوجيه (الويشي، 2013: 46).
- وقد أورد طاهر (2007) أنَّ من أهم مهارات القائد الإداري ما يأتي:
1. مهارات فنية .وهي تتعلق بالملم القائد بالجوانب الفنية للعمل وتَقْهَم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل.
 2. مهارات بشرية. وتتعلق بقدرة القائد على تَقْهَم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وتلبية حاجاتهم.
 3. مهارات فكرية. وتتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغير الإيجابي.

4. مهارات تنظيمية .وتتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة

للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين (العديلي، 1993) .

وقد خلص كنعان (2002) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد أن قام بعدد من

الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

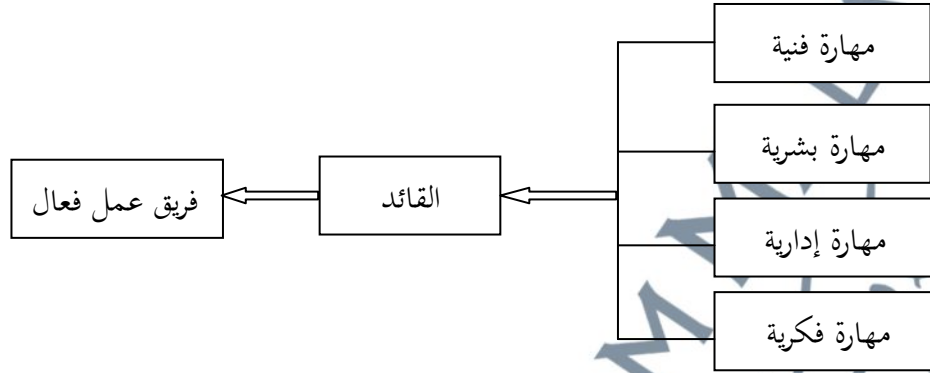
1. المهارة الذاتية. وتشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادرة، الابتكار، ضبط النفس.
2. المهارة الفنية. وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
3. المهارة البشرية. وتشتمل على الاستقامة، الأمانة التحفيز، القدرة على التعامل مع الأفراد. بناء فرق العمل.
4. المهارة الذهنية. وتشتمل على نوعين من المهارات:

- المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصّر الصالح العام.
- المهارة الإدارية: تعني قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وتلبية حاجاتهم.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك المرؤوسين وتعمل على تحقيق أهداف الإدارة التابعة لهم، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد -التابعون -الموقف) فلا بد أن يكتسب مجموعة من المهارات وذلك لكي يستطيع فهم

أهداف العمل بوضوح ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف المنظمة ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي: (الفنية - الإدارية - البشرية) (Fred C, 2010 .p:12).

الرسم البياني 9: يوضح أنواع المهارات القيادية.



المصدر: (الفكرة مقتبسة من (Fred, 2010. 12).

ونظراً لكثرة المهارات القيادية التي توصل إليها علم الإدارة الحديث فإنه من الصعب تناولها جميعاً في هذه الدراسة، إلا أن الباحث اجتهد في تناول أهمها لقطاع المصارف، ومع اعتراف الباحث بكثرة المهارات التي تناولها في هذه الدراسة، إلا أن السبب في ذلك عائد لأن الدراسة تناولت المستويات القيادية (العليا - الوسطى) فكان لا بد أن ينال كل مستوى قيادي من المهارات ما يغطي احتياجه التدريبي الضروري، وفيما يأتي يستعرض الباحث هذه المهارات بشيء من الإيضاح كما يلي.

2.6.5 المهارات الفنية

إن المهارات الفنية (Technical Skills) ترتبط بالمعارف المتخصصة في مجالات العلم، وبالكفاءة في الاستخدام الأفضل لهذه المعرفة في أداء الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف والنتائج المرجوة، فالقائد الناجح هو الذي يجب أن يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق والأساليب العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بمهارة عالية (كنعان، 1999: 319).

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. وتتمثل في أنها تتميز بالمعرفة الفائقة والقدرة على التجاوب وتبسيط اللوائح في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.

2. وهي تُعد من أكثر المهارات تحديداً من المهارات الأخرى؛ أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القادة بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

3. أنها مألوفة ومطلوبة في ظل تعدد التخصصات والتطور التقني.

4. أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

5. إن قدرة الأفراد على استخدام معارفهم المتخصصة واستعمال الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية هي متطلبات أساسية للمهارة الفنية، ولعل أفضل مثال على ذلك: مهارة استخدام الكمبيوتر بالطريقة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، ونكتسب المهارة الفنية عن طريق التعلم والخبرة والتدريب (كنعان، 2002: 332).

وأكدت العديد من الدراسات أنه بالرغم من أن اتجاه اختيار القادة المتخصصين لقيادة وإدارة منظمات تنسجم مع تخصصاتهم يلقي قبولاً وتطبيقاً واسعاً في المنظمات الإدارية في الدول النامية، إلا أن التطبيقات العملية في هذه الدول قد أثبتت أن اختيار القادة على الأساس الفني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات في إدارة المنظمات ذات الطابع الفني. ذلك لأن توافر المهارات الفنية لدى القادة المتخصصين ليس كافياً وحده لتمكينهم من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل المنظمة، ولأن القادة المتخصصين غالباً ما يسيطر على تفكيرهم أن انتظام الأعمال والإنتاج هو الضمان الوحيد لنجاح المنظمة، مما قد يؤدي إلى إهمال جوانب أخرى مهمة تؤثر على الإنتاجية، وهذا يعني أن المهارات الفنية

ضرورة للقادة، ولكنها بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعّالة، إنّ تمتع القادة بالمهارات الفنية له فوائده العديدة والمثمّلة فيما يأتي (طاهر، 2007):

1. يساعد القادة في جميع المستويات الإدارية على القيام بمهام الإشراف على المرؤوسين والقدرة على توجيههم بالشكل الصحيح والمباشر.
 2. يُعدّ مصدراً من مصادر التأثير القيادي على أساس أنّ القائد يُعدّ مرجعاً مهماً للمرؤوسين في جميع الأعمال الفنية، مما يعطيهم الثقة في صحة معلوماته وتوجيهاته، وبالتالي تنفيذها بكل سهولة.
 3. يسهل على القادة حلّ المشكلات واتخاذ القرارات على وجه السرعة، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات الفنية التي قد تعترض سير العمل اليومي.
 4. يساعد القيادة في المستويات التنفيذية والعليا على تطوير آليات عمل جديدة أو التخلص من بعض الجوانب الفنية الغير ضرورية. كما يعطي تصوراً واضحاً ودقيقاً للقيادة العليا قبل البدء في عملية التغيير والتطوير للمنظمة.
- ونظراً لكثرة المهارات الفنية إلّا أنّ الباحث سوف يتطرق إلى أهم المهارات الفنية بشيء من الإيضاح كما يأتي:

2.6.5.1 مهارة استخدام الحاسب الآلي

يصف الكثير من العلماء والخبراء العصر الحالي بعصر الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات بمختلف أشكالها. فالتقنية عموماً والحاسب الآلي خصوصاً غزت معظم مجالات الحياة المعاصرة، في الاقتصاد والعلوم والسياسة والاتصالات، حيث أنّ الحاسب الآلي اليوم أصبح الوسيلة المهمة في نظام الاتصالات.

لذا كان من الضروري جداً أن نواكب هذا التطور التكنولوجي والتقني ونسايده، ونعيش معه ونستخدمه في تقديم الأعمال؛ للوصول إلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

يذكر قنديل (1992) أن كلمة كمبيوتر أو حاسب آلي (Computer) هو الاسم لفعل (Compute) أي يحسب وهو ما يعني أن الحاسب الآلي يقوم على قاعدة حسابية رياضية وكلمة كمبيوتر من أصل إنجليزي (Computer) وتعني باللغة العربية: يحسب أو يعد أو يحصي؛ لذا فإن كلمة "كمبيوتر" تعني الحاسب أو الحاسوب، وهذا هو المصطلح المتعارف عليه تقريباً في البلاد العربية (قنديل، 1992: 10).

عُرف الحاسب بأنه: جهاز إلكتروني يقوم بتنفيذ أعمال حسابية ورياضية، أو منطقية بسرعة هائلة بواسطة برامج خاصة (الليحيدان، 1996: 19).

وعُرف أيضاً بأنه: آلة إلكترونية يمكن برمجتها؛ لكي تقوم بإدخال ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها (الوكيل، 1999: 49).

يقوم الحاسب الآلي بتقديم خدمات كبيرة ومهمة جداً للمنظمات وذلك بفضل الإمكانيات الهائلة التي تحتويها هذه التقنية، فنتيجة للتطور الهائل والتقدم في استخدام الحاسب الآلي في كافة مجالات الحياة، لاسيما في تكنولوجيا المعلومات، وحيث أن استخدامه في المؤسسات بشكل عام وفي المصارف بشكل خاص غداً أمراً حيوياً، إذ أن الأعباء التي تتحملها المصارف تحتاج لمثل هذه التكنولوجيا؛ كي تؤدي مهامها بكفاءة، فاستخدام الحاسب الآلي في مختلف الوظائف المصرفية يساعد في توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات.

وتعدُّ مهارة استخدام الحاسب الآلي من أهم المهارات الفنية التي ينبغي على القائد الإداري الاهتمام بها وإتقانها بشكل جيد، ويؤكد ذلك كدوك (2007) حيث يقول: الحاسب الآلي هو لغة العصر في الحاضر والمستقبل، وهو الأداة المهمة للاتصال والتواصل فمن أولويات عمل القائد الإداري الإلمام بجميع

معطيات هذه التقنيات المتقدمة، سواء كان ذلك الإمام ببرامج تقديم الخدمات، أو غيرها من البرامج الحاسوبية المفيدة والمتعددة؛ مثل حفظ واسترجاع المعلومات، وكل مستخدم للحاسب الآلي يحتاج لمهارات الكمبيوتر الأساسية، والتي تمكنه من التعامل مع هذه التقنية بكفاءة عالية، ويُعدّ التمكن من هذه المهارات مطلباً أساسياً للقائد الإداري في الوقت الراهن، فهي تتيح له إمكانية دمج التقنية وتقديم الخدمة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية أكثر، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت وزيادة مستوى الإنتاجية الإدارية (كدوك، 2007: 210).

يشير العجمي (2010) أنه من الأجدر أن يكون لدى كل منظمة إدارة تدرك كيفية التعامل مع استخدام الحاسب الآلي والتشغيل الإلكتروني للمعلومات، كما يجب أن تكون هذه الإدارة قائمة على موظفين لديهم الخبرة الكافية والتدريب الشامل لجميع العمليات، والتسلسل المنطقي التي يتكون منها هذا العمل الإداري والتقني، فالعنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الحاسب إدارة عملية رشيدة (العجمي، 2010: 303).

وترى الحريري (2008) أن من أهم المهارات التي يحتاجها القائد الإداري في المنظمة هي مهارات استخدام الحاسب الآلي، وتتمثل في النقاط الآتية:

1. استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات الإدارية المختلفة والحفظ والاسترجاع.
2. الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي المتطورة في تصميم الخطوات الإجرائية لتقارير الأداء الوظيفي الخاص بالموظفين بالمؤسسة، والتقارير الأخرى لكافة العمليات الإدارية المختلفة.
3. المتابعة الدورية لكافة إجراءات العمل باستخدام أنظمة الحاسوب؛ تمكّن من الإشراف على الموارد البشرية والعمليات الإدارية بسهولة ودقة ووضوح داخل المنظمة.

4. القيام بربط الأعمال الإدارية بالمنظمة بشبكة واحدة؛ لتوحيد البيانات والمعلومات والتقارير التي

تتعامل معها المنظمة للحصول على مصدر صادق وموحد للبيانات، ومنعاً لتضارب البيانات

والمعلومات وخدمة متخذي القرار عن طريق تزويدهم بالمعلومات والتقارير اللازمة والتي تساهم

في اتخاذ القرارات الرشيدة (الحري، 2008: 203: 204).

وترى حورانة (2001) أنَّ تكنولوجيا المعلومات الحديثة لا يمكن تصورها من دون تكنولوجيا الحاسب

الآلي، والذي تتميز بالمميزات الآتية:

1. السرعة الهائلة في إتمام العمليات والقدرة على حفظ واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات.

2. تطور أنظمة المعلومات والشبكات الإدارية، مما يسهل في عملية ربط مواقع الأعمال بمكاتب الإداريين.

3. التطور في البرامج التطبيقية التي تخدم مجالات العلوم الإدارية، والاقتصادية، والإحصائية وغيرها.

كما يحدد المنيع (2000) الخدمات المعلوماتية التي يقدمها الحاسب الآلي للمؤسسات وتساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في النقاط الآتية:

- تحويل البيانات إلى معلومات مرتبة ومنظمة ومتراكبة؛ فالحاسب الآلي أداة لتحويل الإحصاءات

والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تمكن المديرين من التفكير والعمل على المقارنات

والتحليل والتقييم لكافة الموضوعات التي سوف تساهم في اتخاذ القرارات.

- إنَّ الحاسب الآلي ليس الهدف منه التقنية؛ وإنما هو وسيلة للحصول على المعلومات المنظمة،

حيث أنَّ نظام معاملة المعلومات هو محور ولب العملية الإدارية في أي منظمة، فهو يمثل قنوات

وخطوط الاتصال وتدفق البيانات والمعلومات بين المكونات الموجودة في المنظمة سواء كانت

وحدات أو عمليات، كما يشمل كل البيانات والمعلومات المتصلة بالأنشطة والمهام المرتبطة بالأداء؛ إذ يساهم الحاسب الآلي في تخفيف الضغط على المدراء وتوفير الوقت من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة، لكي يقوم الموظفون ذوو الاختصاص، بتنفيذها دون الرجوع إلى المدير في كل إجراء يقوم به الموظف؛ فيعمل الحاسب الآلي على التخلص من النظام الروتيني في الحصول على المعلومات التي تكون غالباً ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار، كما أنها تتأثر بدرجة كبيرة بآراء المُشغلين له الذين يعدونها ويقدمونها للإدارة.

- أن استخدام نظم المعلومات من خلال الحاسب يساعد على تطوير أداء العاملين وتخطي حاجز الخوف من استخدام التقنية في العمل (المنيع، 2000: 112:114).

نستنتج مما سبق بأن الحاسب الآلي قد أثبت جدارته في كافة عناصر العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد المادية والبشرية. كما أصبح دوره واضحاً وجلياً في مجال الاتصالات ونظم المعلومات؛ نظراً لما له من مميزات وإمكانات هائلة تساعد على القيام بهذه المهمة من ناحية، ولما يوفره من وقت وجهد في القيام بهذه الأعمال من ناحية أخرى؛ إلا أن الاستخدام الأمثل والفعال لهذه التكنولوجيا يتطلب السعي الحثيث لإعداد قادة قادرين على التعامل مع هذه التقنية الحديثة بكل يسر وسهولة، كما يتطلب ذلك تصميم أنظمة متكاملة للمعلومات الإدارية والتنظيمية والإجرائية، تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الأهداف المرسومة؛ وفي ظل غياب هذين الأمرين فإن استخدام الحاسب الآلي سيكون مقتصرًا على تنفيذ العمليات التقليدية دون تقديم أي إضافات تساهم في تطوير الأعمال الإدارية المساهمة في التنمية.

2.6.5.2 مهارة استخدام الانترنت

تُعدُّ شبكة الإنترنت إمبراطورية أخرى على امتداد التاريخ، فشبكة الإنترنت تغطي على نحوٍ ما كامل مساحة الأرض من القطب الشمالي إلى القطب الجنوبي، وتمتد خيوط اتصالاتها عبر عشرات الأقمار الاصطناعية يشار إلى الإنترنت بالعديد من الألقاب المجازية مثل "طريق المعلومات السريع" و"المجتمع العالمي" وهي ببساطة ملايين من الحاسبات والشبكات، المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقاً لبروتوكول (Tcp/Ip) بواسطة خطوط سلكية ولاسلكية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي حاسوب شخصي (pc) متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة يصل إلى المعلومات المخزنة في غيرها من حواسيب الشبكة (رسلان، 2013: 107).

ظهرت النواة الأولى لفكرة شبكة الإنترنت في أوائل الستينات عندما طلبت وزارة الدفاع الأمريكية (البنتاغون) من أفضل باحثي تكنولوجيا الاتصالات إيجاد شبكة عالمية يمكنها أن تبقى في حالة تشغيل حتى ولو دمرت أجزاء من الشبكة بواسطة عمل عسكري، وقد عمل هؤلاء الباحثون لتصميم طرق البناء وشبكات يمكنها العمل بصورة مستقلة أي شبكات لا تحتاج إلى كمبيوتر مركزي لرقابة عمليات الشبكة. في سنة (1969) استخدم باحثوا وزارة الدفاع نموذج الشبكة هذا لربط أربعة كمبيوترات أحدها الدولية بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، وجامعة (UTAH) وعلى مدى السنوات المتتالية فإنَّ عددا كبيرا من الباحثين في المجتمع الأكاديمي ارتبطوا بهذه الشبكة وساهموا في التطورات التكنولوجية التي زادت من السرعة والكفاءة التي شغلت بهما الشبكة، وفي نفس الوقت كان الباحثون في جامعات أخرى يبتكرون شبكاتهم الخاصة مستخدمين تكنولوجيا مماثلة، وقد أسست وزارة الدفاع الأمريكية مشروع هذه الشبكة أربانت ARPANET بعد ذلك ظهرت في عام (1972) خدمة البريد الإلكتروني Email التي ابتكرها شركة (BBN) إذ قدم أحد مبرمجيه -وهو رأي توم لينسون -أول برنامج للبريد الإلكتروني وتعتمد هذه

الخدمة على برنامج لإرسال الرسائل الإلكترونية بين الناس عبر شبكة لامركزية، وقد أصبح البريد الإلكتروني الذي لاقي رواجاً سريعاً، أحد أهم وسائل الاتصال عبر الإنترنت (طلعت، 1998).

كما تعرف الإنترنت أنها "شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة بعضها ببعض الآخر بحيث تتمكن كل منها من بث البرامج نفسها في وقت واحد (الطويل، 2001: 319).

وتُعرف شبكة الإنترنت بأنها: شبكة واسعة الامتداد وترتبط بملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية وتعرف " بالشبكة الدولية للمعلومات " هي مكونة من مجموعات من الحاسبات في أماكن مختلفة من العالم التي تتصل بعضها ببعض الآخر باستخدام لغة مشتركة (بروتوكول محدد) حيث يتم هذا الاتصال بغض النظر عن نوعية هذه الأجهزة أو أنظمة التشغيل المنصبة فيها، ويدعى كل حاسوب مشكّل لشبكة (Hote) فالإنترنت وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات (قنديل، 1992: 31). ومن أهم شبكات الإنترنت ما يأتي:

2.6.5.2.1 شبكة الإنترنت

شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة، وهي شبكة حاسبات آلية داخلية تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف عاملي وأقسام المؤسسة. عن طريق الإنترنت نشر المعلومة في قلب المؤسسة يكون أكثر سهولة وأكثر اتساعاً وأسرع بلوغاً كما تساعد شبكة الإنترنت على مقاومة الانقطاع بين الأقسام وقاعدة البيانات، وتسهل التنظيم، كذلك فهي تحسّن من فعالية سلسلة القيمة، وتستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بهدف اكتساب مزايا جديدة توفرها هذه الشبكة، وسأوجز هذه المزايا بما يأتي:

أ. الاقتصاد في تكاليف الحوسبة.

ب. توفير الوقت والسرعة.

ج. الاستقلالية والمرونة.

د. توفير خدمات الإنترنت .

2.6.5.2.2. الإكسترنات.

هي شبكة تربط المؤسسة بمورديها أو زبائنهم الرئيسيين أو قطاعها، حيث تبادل المعلومات بين المؤسسة ومورديها وزبائنهم بشكل سهل .تقسم شبكة الإكسترنات إلى: شبكات إكسترنات التوريد، شبكات إكسترنات التوزيع .

2.6.5.2.3 وسائل الإنترنت (خدمات الإنترنت)

هناك العديد من الوسائل والخدمات المتوفرة في الإنترنت والتي تساعد المستخدمين على استخدامها والاستفادة من تسهيلاتهما. وأهم هذه الوسائل هي:

1. البريد الإلكتروني (E. Mail) . وهو وسيلة تسهل عملية الاتصال بملايين الناس من خلال الإنترنت ويعد من أكثر وسائل الإنترنت استخداماً إنَّ عملية البريد الإلكتروني تشبه عملية البريد التقليدي، ففي كلتا الحالتين تكتب الرسالة من شخص إلى آخر، وتُعنون، وترسل بالبريد الذي يقوم بتوزيع الرسائل إلى الأشخاص المرسله إليهم. في البريد الإلكتروني يتم حفظ الرسائل في صناديق بريد إلكترونية بانتظار قراءتها. وبعد القراءة يستطيع المستلم رميها، أو الاحتفاظ بها، أو تحويلها إلى شخص آخر، أو طباعتها. ويذكر أنَّ أول خطوة يمر بها المستخدمون من الإنترنت هي البريد الإلكتروني (Lynch, 1993 .p:75) Rose.

2. بروتوكول الربط عن بعد (التلنت): التلنت وسيلة تسمح للمستخدمين من الإنترنت بالدخول مباشرة إلى الحاسبات الأخرى المرتبطة بالشبكة والقيام بالاستفادة من الخدمات والعمليات المتوفرة لهم على الإنترنت مثل تشغيل البرامج، الاطلاع على الملفات، البحث في قواعد البيانات، القيام بالعمليات

الأخرى المتوفرة على تلك الحاسبات كما لو كانت في مكتب المستخدم نفسه أو منزله. ويستلزم استخدام التلث وجود ترخيص لدى المستخدم.

3. بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol

هذا البروتوكول هو وسيلة تسمح للمستخدمين من الإنترنت الوصول إلى الحاسبات الموجودة في أية بقعة من بقاع العالم، والقيام أما بنقل ملفات منها إلى حاسباتهم الشخصي (downloading) أو تحميل ملفات من حاسباتهم على الحاسبات الأخرى (uploading). تتوفر مئات الخدمات (servers) بروتوكول نقل الملفات منتشرة في أنحاء العالم وتحتوي على آلاف الملفات؛ ونظراً لوجود عالم من المعلومات على الإنترنت على شكل نصوص، وصوت، وصور متحركة، وبرمجيات، فإن الكثير منها يمكن الحصول عليه مجاناً. كما أن ليس جميع الحاسبات على الإنترنت تسمح لأي فرد بالدخول إليها وأخذ الملفات منها، أما البرمجيات فإنها على ثلاثة أنواع: المجانية (Freeware) والمشاركة (Shareware) التي يمكن نقلها لتجريبها قبل دفع قيمتها، والتجاري (Commercial) وهي التي تنقل بعد دفع ثمنها (الوكيل، 1999: 44).

4. الويب: World Wide Web

الويب (www) هي مجموعة من الصفحات المخزنة على الحواسيب المنتشرة في أنحاء العالم مرتبطة بوصلات تسهل الوصول إلى مواقع الويب المختلفة. تشكل الويب نسبة كبيرة من الإنترنت، وهي الأكثر غنى بصفحات المعلومات التي تغطي موضوعات شتى تحتوي على نصوص، وصور، ورسومات، وصوت، وأفلام، موزعة على مساحات الإنترنت الواسعة، ومبوبة بشكل يسهل الوصول إليها. وتترابط مجموعات المعلومات على الويب بوصلات تسهل على المستخدم التنقل من معلومة متوفرة على حاسوب في لندن إلى معلومة أخرى مرتبطة بها متوفرة على حاسوب في طوكيو، هذا على سبيل المثال. ويتم

البحث عن المعلومة في الويب بواسطة كلمات مفتاحية يتم البحث عنها في الملفات من خلال برامج معتمدة في الإنترنت، وبعد ظهور النتائج على شكل قوائم يختار المستخدم منها ما يريد (الصباغ، 1999: 29-30).

5. خدمات المعلومات على الإنترنت.

بما أن الإنترنت هي شبكة كونية توفر إمكانيات هائلة في مجالات بث المعلومات وتبادلها على نطاق العالم، فإن هناك العديد من خدمات المعلومات التي يستطيع رواد المكتبات الاستفادة منها عبر الإنترنت؛ ويمكن إجمال هذه الخدمات بالآتي:

أ. البحث في فهارس المكتبات. إنَّ أول ما يحتاجه المستخدم من المكتبة هو المصادر المتوفرة في اختصاصه، فينطلق لبحث في فهارسها. وفي هذا المجال توفر الإنترنت ومن خلال الويب تسهيلات الوصول إلى عدد كبير من فهارس المكتبات في العالم مثل مكتبة الكونجرس الأمريكية، والمكتبة البريطانية، ومكتبة جامعة شيكاغو، وجامعة كاليفورنيا، ويذكر أنَّ هناك حوالي (1000) موقع لفهارس المكتبات الوطنية والجامعية المشهورة في العالم ويمكن لأي شخص له إلمام باستخدام الحاسوب إجراء البحوث في هذه الفهارس (Dern, 1994.p:49).

ب. الخدمات المرجعية. الخدمات المرجعية هي عبارة عن مساعدة المستخدم في الحصول على معلومة أو معلومات أو بيانات معينة. أما المدى الذي تشمله هذه الخدمات فيتراوح بين الرد على الاستفسارات إلى تزويد المستخدم بقائمة بليوغرافية عن موضوع معين. وللبحث عن معلومة أو معلومات مرجعية يمكن الاستفادة مما توفره الويب حيث يستطيع المستخدم أن يجد معلومات عن أي موضوع؛ إلى حد ما. يقوم المستخدم بطبع الكلمات المفتاحية باستخدام إحدى آليات البحث مثل (Yahoo, google) حيث أنَّ كل واحدة من هذه الآليات تحتوي على مواضيعها الخاصة. كما يمكن استخدام البريد الإلكتروني

للإجابة عن الاستفسارات وذلك بإرسال رسالة إلى جهة معينة أو شخص معين وطرح السؤال ثم تلقي الإجابة بالطريقة نفسها (الزيدي، 1997: 6).

ج. خدمات الدوريات. تتوافر على الإنترنت مئات الدوريات من المجلات والنشرات الإخبارية في موضوعات متعددة. وتشبه هذه الدوريات نظيراتها الورقية من حيث انتظام الصدور وهيئات التحرير، والمراجعة. ويمكن الحصول على قائمة متكاملة بعناوين الدوريات المتوفرة على الإنترنت من خلال موقع (News Jour) الذي يضم أرشيفه حوالي (4817) عنواناً (زياد، 1988: 44).

د. استخدام الشبكة العنكبوتية العالمية في مجال الأعمال. يستخدم قطاع الأعمال الويب (مخازن المعلومات على الشبكات اللاسلكية للشبكة العنكبوتية "الإنترنت") في العديد من المهام الاعتيادية من أجل تطوير أعمال جديدة، وعقود بيع، وإيجاد مدخولات جديدة، وإطلاق صنف جديد وغير ذلك من الاستخدامات التي سوف نوجزها في النقاط الآتية (محمدي، 1993: 46):

1. الاتصالات الداخلية والخارجية.
2. إدارة المعلومات وتوزيعها، حيث أصبح اصطيد المعلومات أسهل بكثير بفضل متصفحات الويب، التي جعلت وضع المعلومات واسترجاعها أسهل.
3. خدمة الزبائن والدعم الفني وطلب التغذية العكسية على الخط باستخدام نماذج الشاشة وميزة البريد الإلكتروني الموجودة في وثائق الويب.
4. تقديم صورة جيدة عن الأعمال، فالزبائن الذين يصادفون مؤسسة ما عبر صفحة الويب يأخذون فكرة عن المؤسسة من خلال هذه الصفحة.

2.6.5.3 مهارة كتابة التقارير

ورد في معجم أكسفورد (The Oxford English Dictionary) أنَّ التقرير عبارة عن عرض منهجي لنتائج استقصاء أو بحث للحصول على معلومات محددة سلفاً، يقوم به شخص معين أو مجموعة أشخاص يتم تكليفهم للقيام بهذه المهمة.

عرّف العلاق التقرير بأنه: عبارة عن بحث تفصيلي لموضوع معين يشمل جميع مراحل، منذ أن وُلد فكرةً حتى صار نتائج مدونة، مرتبة، مؤيدة بالحجج والبراهين (العلاق، 1986: 7).

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بفنون كتابة التقارير نظراً لإدراك المؤسسات أهمية ضرورة الاعتماد على المعلومات والوقائع والاستنتاجات والتوصيات المبنية على أسس علمية قوية، وهذا ما يوفره التقرير الناجح.

وتتجه المؤسسات حالياً إلى التوسع في اللامركزية، كما أنَّ عمليات المنظمات تنوعت والعلاقات تداخلت وتعقدت وفي نفس الوقت صارت المنظمات والأجهزة الحكومية المختلفة تتطلب تقديم بيانات وتقارير نوعية بصفة دورية، وهنا تبرز أهمية التقارير (عليوة، 2001: 121).

وقد يكون الشخص بارعاً في التحدث والإنصات إلى الآخرين، أوفي تقديم عروض بيانية مثيرة لهم، غير أنَّ توفر المهارة في الكتابة والتدوين لا يقل عمّا سبق في الأهمية. فإذا كانت الوثيقة المكتوبة مشوشة أو تحمل أفكاراً ضحلة، فقد يُنظر إلى كاتبها النظرة ذاتها، أما إذا كان ما كُتب بسلاسة وسهل الفهم فإنها تُعين مُتلقيها وقارئها على المضي في تفهم وتنفيذ وتفعيل ما جاء بها (البديري، 2003: 13).

ويرى علاقي (1985) أنَّ عملية كتابة التقارير (Report Writing Process) من أصعب العمليات وأدقها للكثير من الأفراد، ذلك أنَّ التقرير الجيد يجب أن يتضمن بعض الأسس والمعلومات والمفاهيم المتعارف عليها دولياً، والتي بدونها لا يحقق التقرير الأهداف المرجوة من كتابته. وعلى هذا الأساس، بدأ

الاهتمام المتزايد من قبل رجال الإدارة بالمنظمات بفن كتابة التقارير، واستحدثت لذلك العديد من المدارس المتخصصة مهمتها البحث في وسائل صياغة التقارير، وتحديد أهدافها، وجعلها أكثر قدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الصياغة الجيدة، والدقة المتناهية؛ يعني سلامة الحبكة وحسن الديباجة، والكتابة بأسلوب علمي صحيح، والتفصيل المريح، وتقديم التوصيات البناءة والهادفة.

ولا يخفى على أحد أنَّ عملية وضع الكلمات والأفكار ورسمها على الورق ليس بالأمر اليسير، فالكثير من الأشخاص يواجهون صعوبة في عملية التعبير الكتابي، بينما قد لا يواجهون مثل هذه المشكلة شفويًا. والسبب في ذلك يعود إلى اعتبارات كثيرة منها تنظيمية ومنها سيكولوجية صرفة. فالتقارير الجيدة مثلاً يجب أن تكون مؤثرة كما أنه يجب أن تكون مُقنعة. من هذا المنطلق يتضح أنَّ أهمية التقارير الجيدة تنطلق من قدرتها على الإقناع والتأثير، بهدف إحداث تغييرات في أفكار من يقوم بقراءة التقرير أو في سياسة وأسلوب عمل المنظمة التي كتب التقرير من أجلها. ولعلَّ هذه الحقيقة تفسر الأسباب التي تكمن وراء عدم قدرة الكثير من الأشخاص على كتابة التقرير الجيد، وتختلف التقارير باختلاف الهدف منها، سواء كانت تقارير إدارية، أو فنية، طبية، وغير ذلك (علاقي، 1985: 9:14).

وتُعدُّ التقارير وسيلة اتصال مهمة وفاعلة داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنظمة وقيادتها بفاعلية وكفاءة، حيث تعتمد الإدارة على ما تحتويه التقارير من البيانات والمعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة ورسم الأهداف والخطط واختيار الأسلوب العلمي المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات النظر والآراء المختلفة للعاملين، والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات

العمل (Koontz, 1988. p:434).

وأخيراً يمكن القول بأنَّ المقدرة على التعبير والكتابة الناجحة تُعدُّ من أهم المهارات والمتطلبات اللازمة لنجاح القائد في تأدية أعماله، أي أنَّها بمثابة حجر الزاوية لتحقيق الكفاءة والفعالية من وراء عملية الاتصال (المنيف، 2003: 3). ويتفق الباحث مع (المنيف والمعمر) ومع (العلاق) في أهمية كتابة التقارير للقادة الإداريين، ويؤكد على ضرورة تدريبهم على إتقانها.

2.6.6 المهارات البشرية

إنَّ المهارات البشرية هي تلك المهارات التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجال الإدارة التعامل بنجاح مع أفراد التنظيم ويجعلونهم يتعاونون معهم، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإبداع والإنتاج والعطاء والتجديد، وتتضمن المهارات البشرية أيضاً مدى كفاءة رجال الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، كما أنَّ المهارات البشرية الجيدة تحترم شخصية المرؤوسين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء بحماس وقوة، ومن خلالها تستطيع أن تبني الروح المعنوية لأفراد التنظيم على أسس قوية ومنتينة، وتحقق لهم النجاح والرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد الجهود بينهم جميعاً في كيان واحدة مترابط ومتماسك نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الطبيب، 1999: 330).

ولا شك أنَّ التعامل مع الأفراد داخل التنظيم أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء الأخرى حيث أنَّ مجال العلاقات البشرية أكثر تعقيداً وتغيُّراً من المجالات الفنية الأخرى. كذلك فإنَّ السلوك البشري في الموقع الوظيفي تحكمه ظروف متعددة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى ومن مجموعة عمل إلى مجموعة أخرى. ولكي يستطيع القائد أن يظفر بالنجاح في عمله يحتاج إلى مجموعة متنوعة من المهارات البشرية بحيث تحقق له القدرة على التعامل مع أفراد التنظيم المتعاونين الذين يعملون وفق تعليماته، والأشخاص المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من معدلات الأداء التي لا تسبب لهم

مشكلات مع القادة، والأشخاص السلبيين الذين يعملون على إثارة المشكلات وعلى إفشال العمل، ويفشل القائد الذي يقوم باستخدام مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من تصرفات مختلفة (السلمي، 1999:31:32).

ويرى الباحث أنَّ القادة يحتاجون إلى المهارات البشرية وذلك من أجل تكوين العلاقات الجيدة مع أفراد التنظيم من رؤساء وزملاء ومرؤوسين حتى يحصلون على أقصى درجة من تعاونهم معه في تحقيق الأهداف المرجوة، وتجنب الصعوبات وعرقلة جهوده، ونمو العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين من خلال قدرة القائد على الإقناع، وتفهم احتياجات أفراد التنظيم والإنصات إلى آرائهم والأخذ بمقترحاتهم.

وقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية أنَّ المهارات البشرية تُعدُّ من المهارات الضرورية والمهمة، فقد أوضح تقرير عن (جمعية الإدارة الأمريكية): نتيجة لدراسة أجرتها وشملت أكثر من مائتي قائد من قادة التنظيمات الإدارية الأمريكية الكبيرة، أنَّ أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أنَّ أهم السمات للقادة الناجحين في الوقت الراهن هي قدرتهم وكفاءتهم في كيفية بناء العلاقات البشرية الطيبة والتعامل مع أفراد التنظيم (كنعان، 1999: 318). وتنشئ عن المهارات البشرية العديد من المهارات الفرعية من أهمها:

2.6.6.1 مهارة الاتصال

يستطيع القائد أن يحقق أهداف التنظيم، وأهداف العاملين معه من خلال الاتصال والتفاعل مع الآخرين، ولكي يستطيع أن ينجح القائد في تحقيق أهدافه لا بد له من التعامل مع هؤلاء الأفراد من خلال تبادل المعلومات والآراء بينه وبينهم، ومحاولة التأثير في اتجاهاتهم، سلوكياتهم، واستشارة جهودهم والتنسيق بينها، وحفزهم لإنجاز أعمالهم بدقة ومهارة وإتقان، وجميع هذه الوظائف تتطلب الاتصال

والتفاعل بين القائد والمرؤوسين من ناحية وبين القائد ورؤسائه من ناحية أخرى.

لذا يُنظم القائد الماهر مجموعة من الأساليب التنظيمية والإدارية لتسهيل عملية الاتصالات بينه وبين المرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية، ويراعى تتدفق المعلومات والاقتراحات الصادرة منه إلى المرؤوسين، حتى يتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم (السلمي، 1999: 66).

ومصطلح "الاتصال" في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه إليه. أما كلمة (Communication) الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني (Commuin) ومعناها عام أو شائع أو مألوف. وتعني كلمة الاتصال: الرسالة المرسله، سواء أكانت شفوية أو مكتوبة، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل المعلومات والأفكار عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز. ولقد ظهرت عدّة تعريفات والتي لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والإداريين في علوم الإعلام والاتصال والإدارة، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة البشرية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن هذه التعريفات:

عُرف الاتصال بأنّه: إنتاج وتبادل وتخزين وإرسال الأفكار والمعلومات والأخبار والمشاعر والاتجاهات بين طرفين أو شخصين على الأقل بأسلوب شفوي أو غير شفوي وذلك من أجل تكوين فهم وقاعدة مشتركة للتعاون بينهما (عليان، 2007: 237).

ويُعرّفه خبراء "بميك" بأنّه: إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة (خبراء بميك، 2004: 9).

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول بأنَّ تعريف الاتصال بمفهومه الشامل

يجب أن يشمل الآتي:

1. العناصر أو المكونات العملية للاتصال كالمُرسل والرسالة والمستقبل ووسيلة الاتصال وغيرها.
 2. أهداف الاتصال، لأنَّ الاتصال عملية هادفة دائماً.
 3. اتجاه أو مسار الاتصال سواء اتصالات هابطة أو صاعدة أو أفقية.
 4. مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.
- وحول أهمية الاتصالات وأهدافها في الإدارة يقول (الفاعوري): تُعدُّ الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة؛ فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأنَّ الاتصالات تمثِّل ما يقرب من (75%) من نشاطات المؤسسة، لذلك فهي تُعدُّ بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها (عليان، 2007: 237).
- وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق، ويقوّي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة (العجمي، 2010: 230).
- وكذلك يحقق الاتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات، والبيانات، والمعلومات، وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، من نشاطات، وحقيقة الوضع الاقتصادي، ودرجة تقدمهم أولاً بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به، وتوصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين، كما يحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الناجح، من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة (أبو كريم، 2009: 118).

أولاً. مقومات الاتصال الفعال

تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال، ما يأتي (كنعان، 2009: 407):

1. الإصغاء. من مقومات الاتصال الفعال هو إصغاء القائد لموظفيه؛ لأن ذلك يتيح الفرصة له

لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه.

2. القائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه، ويعرف كيف يكون الجوّ الملائم في علاقاته

بهم، من خلال اهتمامه بمقترحاتهم والسعي لحل مشكلاتهم، وهذا كله يأتي من خلال إصغائه إليهم.

3. السؤال والمناقشة. القائد الفعال هو الذي يحدد الهدف من الاتصال قبل إجراءه، كأن يسأل نفسه

عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن ردّ الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال.

4. التقييم. إنّ تقييم القائد لاتصالاته، يفيد بوصفه أسلوب رقابة، وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على

الأداء والعمل على تحسينه، والقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على ردّ فعل رسالته من جانب

مستقبلها، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، التي تكون

على شكل أسئلة، أو استفسارات، أو انتقادات، أو اقتراحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله.

5. الاستجابة. وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته، ورسائله الرسمية وغيرها من

أوجه سلوكه، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته،

فتوقيت الاتصال مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة عند ورودها، لنقل كل

ما هو مفيد أو ذا قيمة، أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي

قد تعطلّ الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.

تقاس فاعلية الاتصال بمدى النتائج التي يتم تحقيقها، وأن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يُقيم اتصالاته على أساس حسن الإصغاء للموظفين بالطريقة التي لا يُضيع المزيد من الجهد والوقت، والشرح الوافي عند نقل الأفكار أثناء عملية الاتصال، ومعرفة الغرض من الاتصال قبل إجرائه مع إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الاستفسار والتشجيع على المبادرة حتى يتمكّن من معرفة مدى فاعلية عملية الاتصال، فيعمل على تأكيد مظاهرها الإيجابية وتجنب مظاهرها السلبية، كما أن القائد الفعال هو الذي يكون قادراً على تذليل الصعوبات والعوائق التي قد تعترض عملية الاتصال، وخاصة العوائق النفسية التي يمكنه التقليل من تأثيرها بإقامة علاقات بشرية حميمة تقرب المسافات النفسية والاجتماعية (كنعان، 1995: 338).

ثانياً. حقائق عن الإنصات (توفيق، 2009: 57)

الإنصات لا يعني الاستماع، عادة الإنصات تتشكل نتيجة لعدم التدريب، الإنصات هو النشاط الأساسي في الاتصالات.

هناك عدد من الأسس العلمية والعملية والتي تمثل قلب وجوهر عملية الإنصات والتي تُعدّ محور عملية الاتصال الفعال يمكن اكتسابها وممارستها لتكون منصتاً فعالاً (خبراء ييمك، 2009: 59).

الجدول 7: يبين أسس عملية الإنصات.

م	الأسس	المستمع	المنصت
1	أبحث عن مجالات الاهتمام.	يستمع بفتور.	يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه.
2	أحكم على المحتوى وليس على طريقة الحديث.	يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة.	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث أو أخطائه في الحديث.
3	لا تتعجل بالتقييم.	يقاطع ويتدخل مبكراً في جدل.	لا يقيم حتى يفهم تماماً ما يعنيه

			المتحدث.
4	كنُ مرناً.	لا يغير من أسلوبه، يدون ملاحظات ويأتي بإشارات غير مشجعة.	لا يكثر من التسجيل، يستخدم طرقاً عديدة لفهم المتحدث (لكل متحدث طريقة).
5	تعتمد الإنصات.	لا يبذل جهداً وانتباهه عادي.	متفرغ تماماً للحديث، يستمع وينصت بكل حواسه.
6	انصت إلى الأفكار.	يبحث عن الحقائق	ينصت للمغزى الرئيسي.
7	قاوم التششت.	يسهل تششت انتباهه إلى أمور أخرى.	يبتعد عن مصادر التشويش ويقاوم العادات السيئة ومصادر الضوضاء ويعرف تماماً كيف يركز.
8	درب عقلك.	يهرب من الاستماع إلى الأمور.	يقبل على الإنصات إلى الأمور التفصيلية المتخصصة متعمداً.
9	كنُ يقظاً.	ينساق وراء الأمور الانفعالية العاطفية.	يفسّر الكلمات الانفعالية ولكن لا يتوقف عندها.
10	استفد من قاعدة أن التفكير أسرع من الحديث.	قد يشرد في أحلام يقظة أثناء الاستماع.	يركّز، يحلل، يلخص، يعمل بفكر، يقيم نبرة صوت المتحدث.

المصدر: إعداد الباحث: بالاعتماد على (خبراء بيمك، 2009).

2.6.6.2 مهارة بناء فرق العمل

إنَّ القادة اليوم ليسوا هم الوحيدين الذين يملكون الكفاءات والمؤهلات في المنظمات الإدارية، بل قد أصبح هناك من الموظفين في الكثير من المنظمات من يملك مؤهلات وخبرات تساوي أو قد تفوق في بعض الأحيان ما يملكه القادة الإداريين، ويرى أنَّ هذا التغير في مستوى الكفاءات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الموظفون في العديد من المنظمات أدى إلى تغير في بيئة العمل الداخلية، حيث فرض هذا التغير بدوره تغييراً آخر في طريقة وأسلوب التعامل للقادة مع مرؤوسيه، وهذا التغير جعل من الضرورة التعامل بروح الفريق الواحد على مستوى الإدارات والأقسام بالمنظمات، وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه في تعامل القادة مع المرؤوسين مما جعله يحظى بأهمية بالغة على مستوى جميع الأساليب الإدارية الحديثة

والمتبعة مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب العمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الحنيطي، 2004:95).

ولقد اعتمدت العديد من المنظمات في عملها على فرق العمل لسنوات عديدة مضت، وثبت أنها الوسيلة الفعالة في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل وتحسين الأداء المطلوب والتمهيد لتجديد الطرق والأساليب الحديثة والجديدة للعمل (يونس، 2002:12).

ويمكن تعريف فريق العمل بأنه: عبارة عن كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشاركون في الالتزام نحو عمل معين ويؤدون أدواراً معينة وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة، ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافهم (خبراء بميك، 2006:30).

ويمكن تلخيص أهم مزايا فرق العمل في النقاط الآتية:

1. خلق بيئة جيدة للتحفيز والدفع للعطاء بين أعضاء الفريق الواحد والمناخ المناسب للعمل.
2. الإحساس الدائم والفعال بالمسؤولية اتجاه المسؤوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
3. الاستجابة الفورية والإسراع للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة.
4. تفويض للصلاحيات من قبل القيادة المسؤولة في المنظمة لأعضاء الفريق بتحقيق المطلوب إنجازهم مع زيادة في مرونة الأداء.

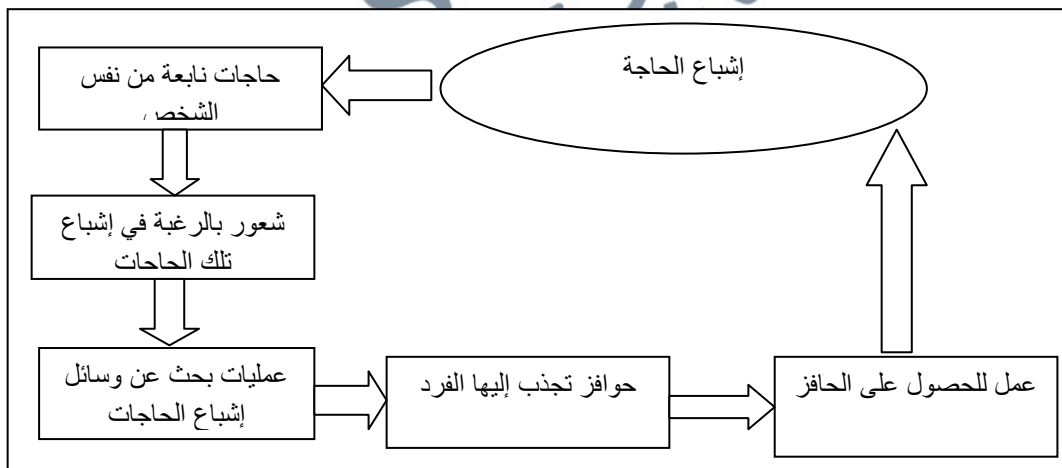
2.6.6.3 مهارة التحفيز

يعرف برلسون وستاير التحفيز: بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (العبد، 2003:46).

وبعبارة أخرى فإنَّ التحفيز: إنما يعبر عن الرغبات أو الاحتياجات أو التمنيات الغير محققة والتي يحاول الفرد العمل على إشباعها (الجودة، 1980: 13).

وقد ميّز السلمي بين الدافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز على العمل من ناحية أخرى. ذلك أن الدافع Motive شيء ينبع من نفس الفرد ويشير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. وأهم تلك الدوافع هي الحاجات البشرية باختلاف أنواعها؛ والنابعة من الشعور بالحاجة إلى شيء معيّن فتكوّن تلك الحاجة رغبةً محدّدةً في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عمّا يلبّي تلك الحاجة. أما الحافز على العمل فهو عبارة عن مؤثّر خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها باعتبارها وسيلة لتلبية حاجاته التي يشعر بها. وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملاً كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر (السلمي، 1985: 299: 300).

الرسم البياني 10: يبين الفرق بين الحافز والدافع.



المصدر: شكل طوره الباحث: الفكرة مقتبسة من (السلمي، 1985).

وأشار (سميث) بقوله: لا تصبح المحفزات ذات معنى إلا بناءً على علاقتها بدرجة أهمية احتياج معين يمكن إدراكه من قبل الفرد. من الممكن في بعض المراحل ألا يمثل الإغراء المادي أي أهمية للموظف، وفي مراحل أخرى يمكن أن يمثل للموظف أهمية قصوى (المرسي، 2003: 17).

وحتى نستطيع أن نفهم السلوك الإنساني للأفراد قادةً ومُؤسسين يجب أن نتعرف على الدوافع التي تكمن وراء تصرفاتهم، إذ أنها تمثل القوة الداخلية المحركة للسلوك الإنساني والمؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات وما ينتج عن هذه العلاقات من نتائج إيجابية أو سلبية. ومن جهة أخرى يجب أن نأخذ في الاعتبار أن هذه الحاجات تتأثر بمجموعة من العوامل، وهي التنشئة في العائلة؛ والمستوى التعليمي الذي يتلقاه الفرد في مختلف مراحل التعليم التي يمر بها؛ والبيئة التي يعيش فيها الفرد وما تمليه البيئة من قيم وعادات على أعضائه وما تعطيه من أهمية لدوافع دون أخرى مثل الإنجاز والعطاء والتحصيل والنجاح، كما هي الحال في المجتمعات المتقدمة؛ كما أن للمجتمع الصغير، وهو جماعة العمل، تأثيراً على الدوافع، إذ يتعلم الفرد من أقرانه وزملائه دوافع جديدة وتستجد عنده حاجات أو تأخذ ترتيباً متقدماً على سلم التفضيل (النجار، 2007: 234).

إنَّ وظائف الإدارة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك ودوافع الأفراد، وذلك من خلال توجيهاتها للموظفين، وما تزرعه فيهم من مبادئ وقيم، وما تشترطه من مستويات لتحقيق الأداء والإنجاز للأعمال، وكذلك الأنماط القيادية التي يتبعها القادة في قيادة مرؤوسيهم. ويمكن تصنيف الحوافز بحسب نوعها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، وحسب المستفيدين منها إلى فردية وجماعية. وكذلك حسب طبيعة الجزاء إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية (حجي، 2000: 154).

إنَّ اهتمام الإداريين والباحثين ببعد الدافعية للعاملين معهم يعني ذلك تمييز وإدراك الطاقة الداخلية الكامنة لدى الموظفين من الطاقة الخارجية المنشأ وهي الحافز وهو على علاقة تلازمية وشيخة بالدافع إما

سلباً أو إيجاباً، فالحوافز هي الركيزة الأساسية التي تشكّل استمرار الدافع أو توقفه، لذلك فاستخدام الحوافز بعشوائية وبناء على أحكام مزاجية سيضر بمصالح المنظمة ولا تحقق النتائج التي أنشئت من أجلها (الهيبي، 2003: 123).

ومن خلال ما سبق يتبيّن لنا الفرق بين مفهوم الدافع ومفهوم الحافز، والباحث يتفق مع (السلمي) في تفرقه بينهما، وإيضاح العلاقة المتبادلة بينهما. كما يؤكد على الأهمية القصوى لمهارة تحفيز العاملين في استشارة الحماس ورفع الروح المعنوية للموظفين، وانعكاس ذلك بشكل كبير على ارتفاع معدلات الأداء والرضا الوظيفي للموظفين. وأخيراً يمكن القول بأن مهارة التحفيز هي سرّ ومفتاح النجاح للقائد الإداري، فبامتلاك مهارة التحفيز يمكن التأثير في المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، ومن لا يملك مفاتيح هذه المهارة فإنه لن يكون قائداً ناجحاً.

2.6.7 المهارات الإدارية

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والإدارات المختلفة كافة، والعمل على إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الإجراءات والأساليب والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والحرص على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين مكوناته ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصوّر وفهم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تنشط فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثّل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميّز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية (النمر وآخرون، 2001: 321).

وتنبثق عن المهارات الإدارية العديد من المهارات الفرعية من أهمها المهارات الآتية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات، تقييم أداء الموظفين، الإبداع الإداري). وفيما يأتي عرض الباحث هذه المهارات بشيء من الإيضاح:

2.6.7.1 مهارة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسئولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (وظيفة التنظيم، وظيفة التوجيه، وظيفة الرقابة، وغيرها). ولقد ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم التخطيط. وقد عرّفه (الهمشري) بأنه: التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً، بأفضل صورة ممكنة (همشري، 2001: 103).

وتأتي أهمية التخطيط من وجهة نظر (العلاق، 1995: 109) بالنقاط الآتية:

1. يعمل التخطيط على تحديد توجه المنظمة والأهداف الرئيسة التي تسعى إليها.
2. يعمل التخطيط على تحديد إطار موحد للأعمال الإدارية.
3. يساعد التخطيط على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. يُسهّل التخطيط عملية الرقابة من خلال الأهداف التي يتم تحقيقها والتي تحت التحقيق وذلك ضمن الإطار الزمني للخطط التكتيكية الآتية الموضوعة لتنفيذ الأهداف.

ويندرج تحت مهارة التخطيط، التخطيط الاستراتيجي؛ فالاستراتيجيات (Strategies) في الأصل مفهوم عسكري، وتستخدم حالياً في المجال السياسي والاقتصادي أما في المجال الإداري، فالاستراتيجية تعني:

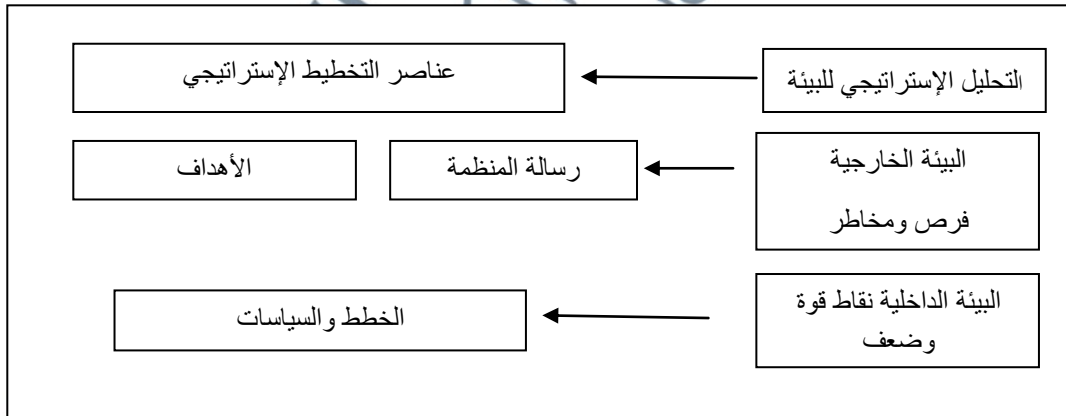
عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات الرئيسية لتحقيق الأهداف الموضوعة، بحيث يتم صياغتها بطريقة تُعرف فيها الوظائف والأعمال الذي تعمل فيها المنظمة، وتحديد رسالة المنظمة الحالية أو الذي ستكون عليه في المستقبل (الموسي، 2003: 92).

وتعرف الاستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الأهداف المحددة (النجار، 2007: 23).

وعرف أيضاً بأنه: الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (الخطيب، 2002: 4).

ويرى (Wheelen & Hunger 2000) أن التخطيط الاستراتيجي هو تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وكذلك تتضمن تعريف لمهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة (الحملوي، 1991: 33). وعرفه القطامين (1996) بأنه: عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين، 1996: 25).

الرسم البياني 11: يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: الفكرة مقتبسة من (القطامين، 1996).

أولاً. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي (الهيقي، 2003: 234):

1. تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المنظمة المتطور والمتغير باستمرار.
 2. توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً وفنياً معاصراً.
 3. تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الجودة في الأداء.
 4. التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمنظمة ضماناً لنجاح استراتيجياتها العامة.
 5. استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ويرى الباحث في أهمية التخطيط أن تتمتع القادة بهذه المهارة سوف يساعد القادة في المستوى التنفيذي على التخطيط القصير المدى لتنفيذ أعمالهم الموكلة إليهم، كما أنه يساعدهم في معرفة كيفية المساهمة في تنفيذ خطط المنظمة طويلة الأجل والقدرة على تجزئتها إلى خطط تفصيلية قصيرة الأجل، وكذلك الأمر بالنسبة للقادة في المستويات الوسطى، إضافة إلى أنه يعمل على تدريبهم وتهيئتهم عند انتقالهم للمستويات العليا للقيام بمهام التخطيط الاستراتيجي بكل مهارة واقتدار.
- كما أن تتمتع القادة في المستويات العليا بمهارة التخطيط وخاصة التخطيط الاستراتيجي يساعدهم على وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمات واستشراف المستقبل والاستعداد له والقدرة على القيام بعملية التغيير والتطوير للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعلى العكس من ذلك فإن افتقارهم لهذه المهارة يؤدي بهم إلى التخطي في وضع الخطط والسير بالمنظمة نحو المجهول في عالم تشتد فيه المنافسة.

ثانياً. معوقات التخطيط

تتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية (الموسي، وآخرون، 2003: 405):

1. عدم الحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات المطلوبة لعملية التخطيط.
2. اتجاهات الموظفين السلبية إتجاه الخطط الموضوعة.
3. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
4. الإستهناد في عملية التخطيط على بعض الجهات الخارجية في وضع الخطط.
5. عدم مراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
6. عدم مراعاة إتباع الخطوات العلمية في عملية التخطيط.

2.6.7.2 مهارة التنظيم

يعتبر التنظيم العنصر الرئيسي من عناصر الإدارة، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو عكس الفوضى، ويقصد به عملية تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والإدارات حتى تستطيع ممارسة أعمالها وتسهيل عمليات الرقابة والإشراف داخل المنظمة.

تعريف التنظيم لغةً: يعرف التنظيم من الناحية اللغوية فيقال عن تنظيم الشيء: انتظم: ويقال: نظام الأمر: قوامه وعماده (مجمع اللغة العربية، 1980: 941).

كلمة تنظيم من لفظ - نظم - وردت بمعنى (نغش) (غالي، 2003: 247).

وجاءت كلمة التنظيم في معجم المعاني بمعنى تخطيط وكلمة تنظيمي وردت بمعنى عضوي (اسكندر،

يعرّف كونتز (Koontz) التنظيم الإداري بقوله: هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط. لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات، أي علاقات السلطة، مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المنظمة (الأغيري، 2000: 135).

وقد عُرِف أيضاً بأنه: العملية التي تتضمن تحقيق تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد (العميان، 2005: 34).

وبذلك يصل الباحث إلى التعريف الذي يمكن أن تتبناه الدراسة الحالية هو: مجموعة الأعمال والإجراءات التي يمارسها القائد الإداري بالمصرف بشكل يومي ويتم من خلالها تقسيم الأعمال ووضع الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات، بما يتفق مع إمكانيات وقدرات القادة لكي يقوموا بأعمالهم الوظيفية على الوجه المطلوب.

2.6.7.2.1 نظريات التنظيم الإداري

يرى العميان (2005) النظرية Theory هي: تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ . وقد عبّر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: إنّ النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم أعمالهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقّيهم حذرين ومستعدين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبغانية للأعمال الناجحة كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييراً في أنماطهم السلوكية (الفريجات، 2009: 48). وسيعرض الباحث مجموعة من النظريات الخاصة بالتنظيم كما يأتي:

1. نظرية المنظمات. تعدّ التنظيمات الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعرض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة، وعلى هذا الأساس فإنّ نظرية التنظيم تُعدّ محاولة لمساعدة الإداري ليتمكن من إيجاد الحلول لمشاكل المنظمة، وترشده في خطته وقراراته الإدارية التي يتخذها كذلك تساعد القائد ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية التي لها علاقة بها (رسالان، 2013: 42).

2. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات. لا يمكن أن تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها (سيرز) عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها خبراء الإدارة الذين سبقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي هنري فايول، والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وعند تحليلنا لهذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أنّ الوظائف نفسها هي العمل الذي يقوم به الإداري. ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تفهم الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات فعّالة ومؤثرة تراعي طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج الإداري إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على شكل ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات. وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزة والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكانات المنظمة المادية والبشرية. وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيها ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في بيئة التنظيم. أما الرقابة، فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001: 30-32).

2.6.7.3 مهارة التوجيه

عرّف التوجيه بأنه دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة (العلاق، 1995: 312). وعرف بأنه دفع الجهود لتحقيق الأهداف بصورة مستمرة أثناء التنفيذ لمواجهة ما قد يطرأ من مشكلات ولضمان سير العمل على النحو المستهدف (حريم، 2009: 110).

2.6.7.3.1 متطلبات التوجيه الفعال:

1. المبدأ الأساسي في التوجيه الفعال الإشراف الدقيق على تنفيذ الخطة، أي وجود نظام دقيق للمتابعة، والتقييم، والمراقبة.
2. توافر درجة عالية من المهارة البشرية والفنية لدى القيادة يكفل أعلى درجات الاستجابة للتوجيه.
3. الاستمرار في عملية التوجيه خاصة في الأجهزة الأمنية نظراً لتداخل الاختصاصات وتشعب العمليات (الحنيطى، 2004: 112).

2.6.7.3.2 العوامل المؤثرة في فعالية التوجيه

من أهم العوامل المؤثرة في التوجيه حجم التنظيم وتعقيده وكفاءة المرؤوسين ومستوى خبرتهم، ولكي يكون التوجيه مؤثراً في الأجهزة الأمنية يجب أن تكون التعليمات الأمنية واقعية، ويجب أن تحصل التعليمات في الوقت المناسب، ويجب نشر الأوامر في الوقت المناسب بهدف منح المرؤوسين أكبر قدر من الوقت لتقدير موقفهم، وإعداد الخط، وإنشاء التنظيمات، وإصدار أوامره، وإعداد مرؤوسيه للعملية المطلوب تنفيذها (ديكسون، 1994: 155).

كما تتوقف فاعلية التوجيه على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، ويتحقق هذا التجانس إذا ما شعر الفرد في الإدارة أنه بمجرد أن يتم تحقيق أهدافها سيترتب على ذلك مباشرة تحقيق أهدافه، بمعنى أنه إذا تحققت أهداف الإدارة فإن ذلك سيترتب عليه زيادة مكافآته وحوافزه (علاقي، 1985: 313).

كما تتطلب فاعلية التوجيه أن يكون لكل فرد رئاسة واحدة، وذلك تحقيقاً لمبدأ وحدة الرئاسة، وهذا المبدأ يضمن استقرار العمل وتدعيم الإحساس بالمسؤولية الشخصية تجاه العمل. كذلك ويحقق ولاء العاملين لرئاستهم ويقضي على تنازع الاختصاصات وتضارب الأوامر. كذلك يستلزم التوجيه السليم ضرورة معرفة الأفراد لطبيعة العمل، وطريقة وأسلوب الأداء المطلوب ليكون العمل جيداً. ويكون من المهم استخدام الخريطة التنظيمية لتوضيح العلاقات التنظيمية بين أنشطة العمل المختلفة ومدى ارتباط كل منها بالآخر، وعلاقات المرؤوسين بعضهم ببعض، كذلك يتوقف التوجيه الجيد على الأوامر الصادرة من المدير إلى المرؤوسين، فالأمر أداة توجيهية من رئيس إلى مرؤوس بغرض القيام بعمل أو الامتناع عن عمل، والأمر الجيد له مواصفات وشروط منها: أن يكون معقولاً ومقبولاً وقابلًا للتنفيذ وأن يكون كاملاً لا يعطي فرصة للسؤال والاستفسار وواضحاً لكي لا يكون عرضة للتأويل أو تعدد الفهم ويكون مكتوباً، لذا يجب أن تحرص القيادة على مختلف المستويات أن تكون الأوامر واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ (علي، والهزايمة، 2007: 142).

ويخلص الباحث إلى أن التوجيه كمهارة إدارية للقائد يجب أن ينعكس على أداءه العملي، ويمكن القول بأن القائد يتمتع بمهارة التوجيه من خلال اضطلاع به بعدة نشاطات في هذا المجال، نذكر منها على سبيل المثال:

1. قيام القائد بمعرفة وفهم المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وأدائهم.

2. قيام القائد بصياغة أوامر العمل بصورة واضحة.

2.6.7.4 مهارة اتخاذ القرار

في البداية يمكن القول بأن المشكلة، أية مشكلة هي عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من التعقيد والغموض، وليس له حل واضح وبسيط. وفي عالم الإدارة تمثل المشكلة معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (الحسن، 1997: 7). وتجدر الإشارة إلى أن المشكلات الإدارية ليست مقصورة على فئة من القادة دون غيرهم. فجميع القادة في المستويات والتنظيمات الإدارية المتعددة وفي مجالات العمل المختلفة يواجهون العديد من المشكلات المتنوعة التي تتصف في الغالب بالتعقيد لأن الظواهر الإدارية نفسها معقدة في تركيبها ولا تخضع في معظمها للتقنين والحل الموحد. وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات القيادية في البحث عن حلول مناسبة واختيار أنسب البدائل. وعدم التسرع في اتخاذ القرار، واستثمار المعلومات، والتقدير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة، وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات (السلمي، 1999: 107).

إن أسلوب حل المشكلات لابد أن ينتهي باتخاذ قرار من قبل القائد الإداري وذلك باختيار أنسب الحلول للمشكلة القائمة ومتابعة تنفيذ هذا القرار وبذلك يصبح لدينا منهج متكامل للعملية برمتها، ولم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية ومنطقية، لتسهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات، الذي جعل الحلول أكثر

معقولة. وتزداد أهمية وخطورة اتخاذ القرارات كلما تضخم حجم التنظيم وتعددت مجالات النشاط

والخدمات التي يقدمها للجمهور (عقيلي، 2009).

ويعرّف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف

المرجوة، أو حلّ المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (بربر، 1997).

كما يُعرّف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معيّن أو لمعالجة

مشكلة معيّنة (الهيّتي، 2003).

إنّ عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية ومهمة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، وهي الشغل الشاغل

للمديرين، ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية. وهي مثل عملية الاتصالات، تتغلغل وتداخل في

كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو

استراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية

(ياغي، 2005: 12).

وتعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية. فالقائد يتخذ القرارات

التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه

والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (إبراهيم، 1997: 227).

إنّ اتخاذ القرارات السليمة لا تزال تتمثل إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه قادة المنظمات الإدارية.

لذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها القائد. وعلى الرغم من أنّ المدخل

المنهجي في حلّ المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات

والاختيار بين البدائل، إلّا أنّ عملية اتخاذ القرارات في النهاية عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول

عن اتخاذ القرار وخبرته السابقة، وإدراكه للأمور بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية (السلمي، 1999: 93). ويتأثر القرار بالكثير من العوامل والمتغيرات والتي من أهمها:

1. عوامل تتعلق بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار (تحصيله الدراسي، ذكاءه، خبراته، اتجاهاته، فلسفته، شجاعته، عقلانية.. وغير ذلك.
2. عوامل تتعلق بالإدارة (طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياساتها، ظروفها، مناخها التنظيمي، إمكاناتها المادية والبشرية.. وغير ذلك.
3. عوامل تتعلق بالكوادر البشرية المتوفرة للتنفيذ والمتابعة (طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم ولائهم للمؤسسة.. وغير ذلك.
4. عوامل تتعلق بالمشكلة (واضحة، محددة، واقعية.. وغير ذلك).
5. عوامل تتعلق بدرجة توافر المعلومات المطلوبة، والموارد اللازمة للتنفيذ (ميزانية، أفراد، أجهزة، تقنيات. وغير ذلك (عليان، 2007: 70).

2.6.7.4.1 خطوات اتخاذ القرار

إنَّ اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة؛ لأنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وتتطلب هذه النشاطات قدرات ومهارات لإنجازها، وسيعرض الباحث لخطوات اتخاذ القرار بشيء من التفصيل.

1. تحديد المشكلة: إنَّ تحديد المشكلة وتشخيصها وتعريفها سواء كانت مشكلة تنظيمية أو رقابية مرتبطة برسم سياسات أو تحديد إجراء أو غير ذلك من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار. كما أنَّ تعدُّر تحديد المشكلة قد يبعد الإدارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ قرار نحوها (القريوتي، 1993: 218).

2. جمع وتحليل وتصنيف المعلومات حول المشكلة: بعد تحديد الهدف يتم جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة ومعرفة سبب حدوثها، ومدى العلاقة بينها وبين مواقف ومشكلات أخرى بالجهاز والتكهن بآثارها المحتملة والاقتناع بأنّ هناك مشكلة تتطلب اتخاذ قرار، ويتم في هذه المرحلة التعرف على العوائق الجوهرية لتحقيق الهدف، ودراسة المتغيرات التي تحيط بالموقف (الكلالده، 2008: 254).

ويمكن الحصول على المعلومات والبيانات بعدّة طرق أورد منها خالد عمر ما يأتي:

1. دراسة وتحليل ما تحتويه السجلات والملفات بالجهاز.
 2. دراسة الإحصائيات العامة التي يعدّها الجهاز أو تنشرها أجهزة متخصصة.
 3. من خلال نتائج البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز أو أجهزة متخصصة.
 4. عن طريق الملاحظات الشخصية للمسؤولين بشأن مشاكل معينة.
 3. إيجاد وتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة: ويقصد بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحلّ المشكلة، ويعني تحديد البدائل الممكنة لحلّ المشكلة وهي الخطوة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار، ولا بد من وجود بديلين أو أكثر، ليختار القائد الطريق الموصل للنجاح في قراره (حبتور، 2000: 145).
- ويتم تقييم البدائل في ضوء عوامل متعددة مثل:

1. إمكانية تنفيذه ومدى اقتصاديته وتحقيقه للنتائج المتوقعة بأقل تكلفة ومجهود.
2. مدى فاعليته، أي تحقيقه لأكثر الأهداف أهمية بأفضل الموارد والتسهيلات المتاحة.
3. آثار تنفيذ البديل على العمل داخل وخارج الجهاز.
4. الآثار النفسية والاجتماعية التي سيعكسها البديل على أفراد الجهاز.
4. اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار: بعد المراحل السابقة يكون الفرد قد توصل إلى قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل تجعله في وضع حرج من الاختيار، ولكن يجب عليه الاختيار، وتتوقف هذه

العملية على الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها، وشعوره ودوافعه وعاداته، والضغط الداخلية والخارجية التي تمارس عليه، واتجاهات الرأي العام حول المشكلة .

ولأنَّ البديل المطلوب اختياره هو الذي يمثّل أفضل مسار لتحقيق الهدف وحلّ المشكلة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، فيجب ترتيب البدائل وتحديد أولوياتها حسب أهميتها، وينبغي أن يضع صانع القرار في اعتباره جميع البدائل الممكنة، وأنّ يعمل بكل طاقته للوصول إلى بدائل مبتكرة وفعّالة (رابعة، 2003).

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وفق عدّة معايير ذكر منها ندسم ما يأتي (النمر، وآخرون، 2001: 55):

- مدى تحقيق البديل للأهداف المحددة.
- مدى الكفائية التي يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
- عدد المساوي أو مقياس الفائدة المرجوة بالنسبة للمخاطر.
- إمكان تنفيذ القرار كاملاً.

ويرى الباحث أنّ العملية لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ، ولا يكفي إبلاغ المرؤوسين به بل معرفة مدى قبولهم وفهمهم لفكرته.

5. إصدار القرار ومتابعة تنفيذه.

إذا تم اختيار البديل وصدر القرار فإنّ الخطوة التالية هي تنفيذ القرار، ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فاعليته وقابليته للتطبيق العملي. فالتنفيذ هو الاختيار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة، وحتى يكون التنفيذ سهلاً، فلا بد من أن يكون القرار مصاغاً بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، الأمر الذي يساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد تفسيراته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة، أو مع

الاختصاصات والصلاحيات المتعلقة بمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت المناسب للتنفيذ (النمر، وآخرون، 2001: 360).

ويخلص الباحث إلى أنَّ اتخاذ القرار كمهارة إدارية لدى القائد في القيادة الوسطى يجب أن ينعكس على أدائه العملي، ويمكن القول بأنَّ القائد الإداري يتمتع بمهارة اتخاذ القرار من خلال اضطلاع به بعدة نشاطات نذكر منها على سبيل المثال:

- (1) قيام القائد بمراعاة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.
 - (2) قيام القائد باستيفاء المعلومات اللازمة والتأكد من دقتها قبل إصدار القرار.
 - (3) قيام القائد بمراعاة الظروف الداخلية والخارجية للجهاز قبل اتخاذ القرار.
 - (4) قيام القائد بتشجيع الرؤوسين والاستماع إلى آرائهم قبل اتخاذ القرار.
- كما يستنتج الباحث أيضاً أنَّ القادة في جميع المستويات التنظيمية يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في حلّ المشكلات التي تعترض سير العمل سواءً منها الروتينية المتكررة وهذه عادة تنحصر في المستويات التنفيذية، ولا يوجد لها حلول واضحة أو سابقة يمكن الاستناد عليها؛ لذا فإنَّ مهارة التصدي لهذه المشكلات واتخاذ القرارات الفعّالة لمعالجتها بأسلوب علمي وكذلك القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة بكل كفاءة ودقة وموضوعية أصبحت من المهارات الأساسية التي لا غنى للقائد الإداري عن اكتسابها وممارستها بشكل يومي.

2.6.7.5 تقييم أداء العاملين

تأتي عملية التقييم في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة، والتقييم لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإنَّ عملية الرقابة على تطبيق الخطة تمتد من التأكد من

جودة التفكير، والتأكد من جودة الخطط، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف، كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة مع تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو التطبيق (الموسي، وآخرون، 2003: 405).

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، كما أنها تعتبر عملية مستمرة تمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية. وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربين على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا بوظائف معينة، ولما كانوا أيضاً يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

1. مدى أدائهم للوظائف الموكلة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
 2. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم (خبراء بميك، 2000: 80).

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه : عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

وتحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسئولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم (نظمي؛ وآخرون، 2008: 269).

ويعرّف يورد تقييم الأداء بأنه: عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدّة مسبقاً، وهي فعّالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه (عليان، 2007: 160). ولا يبرز أهمية تقييم أداء العاملين يذكر (همشري) مجموعة من الأهداف التي يسعى تقييم الأداء إلى تحقيقها، وهي:

1. الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.
2. ترقية العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة، فبناءً على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، ويتم في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أنّ جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم محل تقدير واهتمام من قبل رؤسائهم (همشري، 2001: 304).

إنَّ عملية التقييم تتطلب وجود معايير بعينها يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المنظمة، وبالتالي تحديد الانحرافات الناتجة عن هذه المعايير. وتنقسم معايير قياس الأداء إلى خمسة أنواع، وهي: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج، ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المنظمة، وروحهم المعنوية، وغيرها (عليان، 2007: 164).

أنَّ استخدام المعايير سوف تظهر الفجوات في معرفة ومهارات الأفراد، ولكنهم أيضاً سوف يتعرفون على نواحي القوة؛ مع ذلك قد يشعر البعض بالتهديد لأنَّهم قد لا يستريحون عندما تسلط الأضواء على حالات ضعفهم؛ ولكن سوف تكون حساسيتهم أقل، إذا عرفوا أنَّ الهدف من اكتشاف فجوات الأداء هو مساعدتهم. يجب أنَّ يطمئن الأفراد إلى أنَّ المهارات الإضافية سوف تعمل على التحسين من أداء وظائفهم، وربما تزيد من أمنهم الوظيفي (Mathabula, 2006 : P51).

وهناك بعض المشكلات التي قد يواجهها القادة والمديرون في عملية التقييم ومن أهمها ما يأتي:

1. ميل القائد إلى التعميم. وهو أنَّ يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء. أو أنَّه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

2. عدم فهم معايير التقييم. فمعايير مثل المبادرة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

3. عدم فهم مقياس التقييم. فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، متوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أنَّ فهمه يختلف من مدير لآخر.

4. التساهل، أو التشدد، أو التوسط. يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة. ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة (ماهر، 2000: 286).

ويستنتج الباحث من هذه المشكلات ضرورة تدريب القيادات الإدارية على هذه المهارة القيادية المهمة، حتى يمكن الاستفادة منها بشكل إيجابي، ويرى أن وجود معايير قياس واقعية ودقيقة وواضحة ومفهومة لكل من القائد والموظفين مع إشراكهم في وضعها، وربطها بالحوافز، والالتزام بالموضوعية والعدالة والبعد عن التحيز الشخصي من قبل القادة، أمر مهم في نجاح عملية التقييم وتحقيقها لأهدافها.

2.6.7.6 الإبداع الإداري

إن موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تسترعي اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم مثله في ذلك مثل الخصائص الموروثة التي لا يمكن تعلمها، بيد أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع. فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطوير حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه (بمعنى أن الموهبة تسبق والدراسة تكمل وتصفّل) مثله في ذلك مثل أية مهارة أخرى. ولما يتميز به هذا العصر من التغيير والتطوير السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب من المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة (السكرانة، 2011: 16:15).

إنَّ أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. "وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة. (السكرانة، 2011: 16). وفي الذكر الحكيم {بديع السماوات} (سورة البقرة. الآية: 117) أي موجدتها من ظلمة العدم واللا شيء. ومنها براءة الاختراع عند أهل العلم والتقنيات المعاصرة، والمثل القائل: الحاجة أم الاختراع.

الإبداع اصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع منها:

عرّف الإبداع بأنه: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنّه مفيد (الصرن، 2002).

وعرّف آخرون الإبداع بأنه: تغيير متطور وحديد ومحدد يمهّد يجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية (الحمادي، 1999: 39).

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسباب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع. ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل (اللوزي، وآخرون 1997: 291).

ويعتبر (العساف، 1994) أنَّ المنظمات التي لا تعد الإبداع هدفاً استراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيار، وبالتالي فإنَّ أي فرد في المنظمة على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر الإبداع جزءاً

من حياته، فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته التي ينتمي إليها (العساف، 1994: 43).

2.6.7.6.1 خصائص الإبداع الإداري

إنّ الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة منها (McDaniel, Bruce.2000. p: 21):

الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنّه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

2.6.7.6.2 خطوات الإبداع الإداري

تتمثل خطوات الإبداع الإداري في الخطوات الآتية:

1. مرحلة التصور. وفي هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

2. مرحلة تكوين الفكرة. وهي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما تتمثل هذه المرحلة بعملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع

في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3. مرحلة معالجة المشكلة. ترافق هذه المرحلة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

4. مرحلة الحل. إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت المؤسسة لم تحقق النجاح المستهدف للمشروع بعد تنفيذه فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5. مرحلة التطوير. تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار (السكارنة، 2001: 22:23).

2.6.7.6.3 أنواع الإبداع الإداري

يرى (ويكهام) أن هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري كما يأتي:

1. الإبداع الجزئي. وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

2. الإبداع الجديد الداخلي. وهو الذي يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

3. الإبداع التخصصي. يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

4. الإبداع العالمي الجديد. يتعلق في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في

السوق (wickham ,A .2001. P: 223).

2.6.7.6.4 مهارات الإبداع الإداري

يرى السكارنة أنَّ مهارات الإبداع الإداري تتمثل في المهارات الآتية:

1. طلاقة التفكير. ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معيّنة في

وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

2. المرونة بالتفكير. ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء

والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة

للأفكار دون الاقتصار على فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين المئات دليلاً على المرونة وسهولة

تغيير الموقف العقلي (يعني يمتلك مهارة فن الممكن).

3. الأصالة بالتفكير. يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات

غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما.

4. الإحساس بالمشكلات. هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها (السكارنة،

2011: 24:25).

2.7 نبذة عن المصارف التجارية الليبية

يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من المجتمعات من مجموعة من المؤسسات التي تتخذ من الاقراض

والاقتراض عملاً دائماً لها. فهو بالتالي يعتبر أهم مصدر من مصادر التمويل في الاقتصاد القومي لأي

مجتمع، سواء كان تمويل قصير الأجل، أو طويل الأجل. ويتكون الجهاز المصرفي من نوعين رئيسيين من

المصارف، وهي المصارف التجارية، والمصارف المتخصصة، بالإضافة إلى المصرف المركزي، وهناك نوع آخر من المصارف بدأت في الظهور حديثاً وهي المصارف الإسلامية، وتتميز هذه المصارف عن المصارف التجارية، والمتخصصة بعدة مميزات أهمها أنها لا تتعامل بالفائدة الربوية، فهي تتلمس مجالات الاستثمار التي تتفق مع أحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية (حمور، 1987: 390).

وقبل البدء في بيان التعريف الاصطلاحي لتلك المصارف فإنه من المهم بيان المعنى اللغوي لكلمة مصرف.

كلمة مصرف في اللغة. المصرف، بكسر الراء (مأخوذ من الصرف) وهم أسم مكان على وزن مفعّل، والصرف فضل الدرهم على الدرهم، والدينار على الدينار، لأن كل واحد منهما يصرف عن قيمة صاحبه. والصرف هو الوزن، أو هو الاكتساب، والصيرفي المحتال في الأمور، كالصيرف وصراف الدراهم وجمعه صيارفة (الفيروز آبادي، 1996: 183).

والمصرف هو المكان الذي يتم فيه الصرف، وقد استخدمت هذه المسلمة استخداماً اصطلاحياً لمقابل لكلمة (البنك) ذات الأصل الاوروي وأصلها في اللغات الأوروبية الحديثة مشتقة من الكلمة (Banco) التي تعني المنضدة أو الطاولة.

ويرجع سبب ارتباط الكلمة بالأعمال المصرفية، إلى انتشار عادة الصيرفة للمباردين بمدينة لمباردة في شمال إيطاليا، في وقت ازدهار التجارة، وأعمال الصيرفة في مدن شمال إيطاليا في أواخر القرون الوسطى في اتخاذ مكاتب خشبية لممارسة أعمالهم (حمور، 1987: 35).

كلمة مصرف في اصطلاح الاقتصاديين. يعرف البعض كلمة مصرف بأنه: مكان التثاء الأموال بالطلب عليها بمعنى أن المصارف تعمل كمجمع للأموال، حيث تتجمع بها تلك الأموال من المودعين،

لكي تقرضها للأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على استثمارها والاستفادة منها، فهي بذلك تمثل همزة الفصل بين المدخرين والمستثمرين (زياد، 1988: 5).

إلا أن هذا التعريف لا يعتبر تعريفا مانعا حيث أنه قد يضم بعض المؤسسات الأخرى غير المصرفية. وللوصول إلى تعريف أكثر دقة، يجب أن نفرق بين أنواع المصارف أولاً ذلك أن كل نوع من المصارف له مجاله في الاستثمار، ومصادر معينة للإيرادات، واسلوب خاص للائتمان وهذه المصارف تقسم من حيث مجال العمل والاستثمار ومدة الائتمان إلى نوعين رئيسيين هما المصارف التجارية، والمصارف المتخصصة.

2.7.1 مفهوم المصارف التجارية

من المسلم به أن كفاءة البنك تتوقف على قدرات ومهارات العاملين وفرق العمل المكونة لنسيجه الاجتماعي والتنظيمي. كما أنه من المعلوم أن الظروف الحالية تحمل في طياتها تحديات تضعها أمام المنشآت أو المنظمات المختلفة بشتى أنواعها. وأهم هذه التحديات سرعة التغيرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي، وصعوبة التوقعات وتعقد العمليات واشتداد المنافسة، جميع هذه التحديات والعقبات تفرض على المصارف السعي باستمرار نحو تطوير قدرات ومهارات العاملين وفرق العمل المختلفة.

لقد عرفت المصارف التجارية بتعريفات عدة وقبل أن نبدأ بذكرها يجب أن نذكر أن اطلاق لفظ المصارف التجارية على المؤسسات التي تقوم بالوساطة المذكورة بين المودعين والمقترضين والتي تقوم أيضاً باحداث الائتمان "نقود الودائع"، إن هي إلا تسمية اصطلاحية فقط حيث أن هذا اللفظ يوحي بأن هذه المؤسسات لا تقوم إلا بالتعامل مع التجار فقط، ولكننا نجد في الواقع أن هذه المصارف لا تقرض التجار فقط وإنما تقوم بإقراض فئات أخرى يشترط الالتزام بتقديم الضمان المقبول وأن هذا القرض لا

يتعدى مدته الزمنية سنة واحدة، أما إطلاق اسم المصارف التجارية فقد أصبح اصطلاحاً عرفياً (رسالن، 2013: 34).

وقد عرف البعض المصارف التجارية، وتركزت هذه التعاريف حول محورين أساسيين هما:

1. اعتبار المصرف المنشأة المالية التي تأخذ من المتاجرة في النقود حرفة لها.
 2. اعتبار المصرف حلقة وصل بين الأموال التي تبحث عن استثمارات وبين المستثمرين الذين يبحثون عن أموال لتمويل استثماراتهم (البديري، 2003: 23).
- وبذلك يمكن تعريف المصرف بأنه: مؤسسات مالية يلتقي فيها عرض النقود والطلب عليها (اللوذي، وآخرون، 1997: 17).
- كما عرفها الهواري (1991) بأنها: منشآت هدفها الرئيسي قبول الودائع والإقراض وتقديم خدمات أخرى.
- ويعرفها البديري (2003) بأنها: مؤسسات تهدف أساساً إلى تحقيق الربح بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد القومي حيث يرتبط نشاط المصارف التجارية بتداول الأموال في صورتها النقدية كما تقوم هذه المصارف بتجميع مدخرات الأفراد والمؤسسات على هيئة ودائع واستثمار هذه الودائع في إقراض الغير أو استثمارات أخرى تعود بفوائد على المصرف بالإضافة إلى تقديم الخدمات للعملاء مقابل فائدة (البديري، 2003: 16).

2.7.2 أنواع المصارف

اتفق المختصون على تصنيف المصارف وفق تصنيفين أساسيين، إما حسب نشاط المصارف وطبيعة أعمالها أو حسب طبيعتها القانونية (رسالن، 2013: 185):

أولاً: حسب نشاط المصارف وطبيعة أعمالها:

1. مصرف (تجاري - مصارف متخصصة) وقد تكون إما (عقارية، صناعية).

2. مصارف (استثمار وأعمال - مصارف إسلامية).

3. مصارف (مركزية - فروع مصارف أجنبية).

ثانياً: حسب طبيعتها القانونية:

1. بنوك عامة (حكومية).

2. بنوك خاصة.

3. بنوك مشتركة (مختلطة).

2.7.3 تطور الأعمال التي تضطلع إليها المصارف التجارية

لقد نشأت المصارف التجارية كمصلحة لظروف ومتطلبات اقتضتها التطورات الاقتصادية على مر الزمن، وقد ذكر الاقتصاديون أن أول من طرق باب المصارف والعمل المصرفي هم الصيارفة والصاغة وكبار التجار في أوروبا، إلا أن هناك من الأدلة ما يثبت أن المسلمين قد سبقوا هؤلاء في العمل المصرفي. حيث ورد أنه كثرت المصارف في العراق، حيث بلغت حركة الصيارفة ازدهارها في بداية القرن الرابع الهجري، وقد كانت صلة الصيارفة بالدولة ضعيفة، إذ لم يكن للدولة صيارفة رسميون معنيون، ولكل الدولة كانت تتعامل معهم كأبي عميل. وهذا يدل على أن هذه المصارف كانت مؤسسات خاصة. فقد كتب سيف الدولة الحمداني رقعة إلى صراف بمبلغ مائة دينار لأحد الأشخاص فصرف له النقود حين أبرز الرقعة للصراف، وهذا يدل على أنهم استخدموا الأيداع والشيكات وغيرها من الأعمال المصرفية (حمور، 1987).

إلا أن أول ظهور للمصارف والعمل المصرفي بشكله الحديث كان على يد هؤلاء الصاغة والصيارفة وكبار التجار في أوروبا وإيطاليا بالذات، حيث كان رجال الأعمال والتجار يودعون أموالهم لدى هؤلاء الصاغة والصيارفة بقصد حفظها مقابل ايصالات يجرها هؤلاء الصيارفة والصاغة بقصد حفظ حقوق

هؤلاء المودعين، وهكذا أنشأت الوظيفة التقليدية الأولى وهي ايداع الأموال، ويمكن للتاجر المودع أن يحصل على ودیعة بواسطة ایصال متى يشأ، ومع تطور العلاقات التجارية وتعقدتها، وزيادة حجم المبادلات وتشعبها أصبحت هذه الايصالات تتداول بين الناس دون أن تصرف بالذهب وذلك للثقة الكبيرة في مصدر هذه الايصالات، وهكذا بقي الذهب مكدسا في خزائن الصاغة والصيارفة، فأصبحوا يقرضون ما لديهم من ذهب مقابل فائدة ربوية، مستغلين الثقة التي وضعها التجار والمودعون فيهم، وهذه تعتبر الوظيفة الثانية.

أما وظيفة احدات نقود الودائع، فقد بدأت تتبلور مع بداية اقراض هؤلاء الصاغة والصيارفة لما لديهم من ودائع، لغير أصحابها الأصليين، وبالتالي أصبحوا ينشئون وسائل دفع جديدة، وقد طور هؤلاء الصاغة والصيارفة، ذلك الاقراض عندما أصبح يتم عن طريق اصدارهم السندات ذات فئات محددة إلى أن أصبحت تلك السندات المصدرة، تحتوى على قيم نقدية تفوق قيمة الذهب الموجود في خزائنها، معتمدين في ذلك على الموازنة بين تيارى السحب الايداع (زياد، 1988: 63).

ومع مرور الزمن، وتطور المبادلات وتعقدتها، وتطور أجهزة الاتصال والنقل، وغيرها من العوامل، تطورت الأعمال المصرفية حتى أصبحت تشمل أعمال نقدية وغير نقدية متعددة، ويمكن تقسيمها إلى وظائف تقليدية وأخرى حديثة، ومن الوظائف الحديثة:

1. إدارة الاعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية.

2. تمويل الاسكان الشخصي.

3. المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية عن طريق التمويل.

4. إعداد المدفوعات نيابة عن الغير.

5. فتح الاعتمادات المصرفية.

6. صرف العملات، تقديم خدمات الحوالات المالية، والضمانات والكفالات، وغير ذلك.

إلا أن هناك وظيفة هامة تقوم بها المصارف التجارية بل هي أكثر الوظائف تأثيراً على النشاط الاقتصادي وعلى حجم المبادلات وعرض وسائل الدفع ألا وهي عملية أحداث نقود الودائع، والذي هو مجازي يعني أحداث شيكات تقوم مقام النقود كوسائل دفع يستخدمها التجار ورجال الأعمال فيما بينهم، وتؤدي إلى زيادة الحجم الكلي لوسائل الدفع في المجتمع. ولا تعنى إصدار النقود القانونية التي هي من اختصاص المصرف المركزي.

2.7.4 أهمية الجهاز المصرفي

من أهم الأهداف الأولية للنظام المصرفي نذكر ما يلي (لعر، 2002: 5):

1. المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية. النظام المصرفي يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية باعتبارها أحد أهدافه من خلال الضوابط العامة لرأس المال والنقود، وكذلك أساليب الوساطة المالية المعتمدة على أسلوب القرض بفائدة والفوائض المالية من المال الممنوح ويساهم في المشاريع الإنتاجية الحقيقية وكذا جعل رأس المال مع خبرة العمل في مجال التنمية.
2. تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية. يعتبر هذا الهدف من أبرز مميزات النظام المصرفي حيث يساهم في تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية. إذ أن توزيع الدخل (الثروة) يرتبط بالقيمة التبادلية للسلع والخدمات والتي غالباً ما يتم التعبير عنها في صورة وحدات نقدية كتمن الخدمات و المنتجات.
3. استقرار قيمة الوحدة النقدية. تعتبر النقود مقياساً هاماً لتقييم الأشياء فلا بد أن تحفظ باستقرار في قيمتها، وهذا من أهم أهداف النظام المصرفي.

2.7.5 العوامل التي تؤثر على نشاط المصارف

تأثر النشاط المصرفي بعدد من العوامل التي ترافقت مع تغيرات جذرية في عالم الأعمال اليوم، ومن الهام استعراض هذه العوامل باختصار نظراً لأنها شكلت قاعدةً للقفزة الكبيرة التي نشهدها اليوم في مستوى الخدمات المصرفية. وأهم هذه العوامل هي (اللوزي وآخرون، 1997):

1. اتساع المنافسة. سواء فيما بين البنوك بعضها البعض أو بين البنوك وغيرها من المؤسسات المالية.
2. التوسع في الخدمات. حيث ترتب على تنوع احتياجات العملاء واتساع المنافسة فيما بين المصارف، التوسع في تقديم خدمات جديدة ومتنوعة للعملاء.
3. التحرر من القيود. حيث أصبحت معظم المصارف المركزية في دول العالم تدير السياسة النقدية من خلال أساليب الرقابة غير المباشرة مما يتيح للمصارف قدراً أكبر من الحرية بعيداً عن القيود المشددة التي كانت تفرضها البنوك المركزية عليها.
4. زيادة التكلفة. ساهمت مستويات التنافس الشديدة في زيادة التكلفة وذلك بسبب اضطراب المصارف لزيادة معدلات الفائدة التي تدفعها للعملاء وتخفيض نسب العمولات التي تحصل عليها إضافة إلى زيادة تكلفة الترويج لنشاطاتها.

2.7.6 مهام الأقسام والإدارات بالمصرف

1. إدارة الحسابات الجارية. تهتم بفتح وإمساك الحسابات الجارية وقبول إيداعات العملاء وصرف شيكاتهم.
2. إدارة الاعتمادات. تهتم فتح الاعتمادات المختلفة للعملاء ومنها اعتمادات تمويل المقاولين والمستوردين واعتمادات الضمان الابتدائية والنهائية.

3. إدارة التوفير. فتح دفاتر التوفير للعملاء وإمسك حساباتها وقبول الإيداعات في دفاتر التوفير وصرف

السحوبات منها.

4. إدارة الأوراق المالية. قبول وحفظ الأوراق المالية لحساب العملاء والأوراق المملوكة للمصرف ومراقبة

مواعيد الصرف وتحصيلها لحساب المصرف أو العملاء.

5. إدارة الكمبيالات استلام وحفظ وتحصيل الكمبيالات وخصم وإعادة خصم الكمبيالات.

6. إدارة الكاميو. وهذه الإدارة مسؤولة عن تحويل الأموال للداخل والخارج وبالتالي تتعامل مع

الشيكات السياحية المسحوبة على البنك من الخارج وتقوم ببيع وشراء العملات الأجنبية وسحب

أوامر بريدية إلى الخارج. وكأي منظمة تجارية أو صناعية قد تحتوي المصارف على إدارة مالية، إدارة

التخطيط، إدارة الرقابة على النقد، إدارة البحوث، إدارة الشؤون القانونية، إدارة تنظيم وتدريب

(اللوزي، وآخرون، 1997: 190-193).

2.7.7 التعريف بالجهاز المصرفي في ليبيا

تأسس الجهاز المصرفي الليبي منذ الخمسينات تحت إطار ما عرف بلجنة النقد الليبية والتي أنشئت في

سنة (1951)، والتي لم تكن فعلياً تشرف على أي من المصارف الوطنية، لهيمنة المصارف الأجنبية على

القطاع المصرفي، ولعدم وجود مصارف وطنية تؤثر بشكل أساسي في القطاع المصرفي، وعلى إثرها ولد

مصرف ليبيا المركزي الذي بدأ نشاطه في 1956/04/1 وحل بذلك محل لجنة النقد الليبية. وقد كانت من

بين وظائفه المحافظة على تغطية العملة المصدرة بأصول إستراتيجية ولم يكن له في بداية نشاطه أي دور في

مراقبة عرض النقود أو الائتمان المصرفي أو في الرقابة على المصارف. حيث أنه في تلك الآونة لم تكن

المصارف الوطنية قد تأسست بشكل فاعل في الحياة الاقتصادية. وكانت الحاجة تستدعي تطوير دور

المصرف المركزي ليواجه الطفرة النقدية المهددة بالتضخم الناجمة عن اكتشاف وتصدير النفط، وصدر في

هذا الصدد قانون سنة 1963. ينظم الجهاز المصرفي ويحدد أساليب وأدوات إدارة السياسات النقدية. بعد الثورة الليبية 1969 اتجهت الجهود نحو تأمين وتلييب القطاع المصرفي وتحضيره ليمارس دور أكثر فعالية في التنمية الاقتصادية، وتحولت المصارف الأجنبية إلى مصارف وطنية مملوكة لليبيين وولدت العديد من المصارف منها، مصرف الأمة، ومصرف الصحارى، المصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة، ومصرف الجمهورية، وما يميز هذه المصارف أنها تأسست على أنقاض المصارف الأجنبية المؤممة، بالإضافة إلى أنها كانت على الأغلب مملوكة للقطاع العام (مصرف ليبيا المركزي، التقرير السنوي الإحصائي 2011).

في الحقبة الأخيرة توجهت السلطات النقدية نحو توسيع دائرة ملكية القطاع المصرفي وفتح المجال للقطاع الأهلي والخاص لتملك جزء من القطاع المصرفي، كما أنه تم فتح المجال للقطاع الأجنبي للمساهمة في تملك وإدارة جزء من القطاع المصرفي الليبي. وتمخضت هذه الجهود حديثاً في بيع حصة (19%) من مصرف الصحارى لائتلاف بي إن بي الفرنسية، كما تم بيع حصة بنسبة (19%) من مصرف الوحدة للمصرف العربي، ويحق لهذين المصرفين زيادة حصتها إلى (49%)، كما أنه يحق لهما الاشتراك في مجلس الإدارة والإشراف على إدارة المصرفين وفقاً لحصتهما المتوقعة والمسموح لهما تملكها. وتتكون مؤسسات القطاع المصرفي الليبي من المؤسسات الآتية:

أولاً. مصرف ليبيا المركزي

يمثل مصرف ليبيا المركزي السلطة النقدية في ليبيا وهو مؤسسة مالية مستقلة مملوكة بالكامل للدولة، وأوكل إلى مصرف ليبيا المركزي القيام بالوظائف التالية:

1. تنظيم وإصدار العملة الورقية والمعدنية.
2. المحافظة على استقرار النقد الليبي في داخل وخارج ليبيا.
3. إدارة احتياطيات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية.

4. تنظيم الائتمان المصرفي من حيث الحجم والنوع والسعر بما يكفل مواجهة الحاجات الحقيقية للنمو

الاقتصادي والاستقرار النقدي بليبيا.

5. اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الاضطرابات الاقتصادية أو المالية دولية كانت أو محلية.

6. مراقبة المصارف التجارية والتأكد من سلامة أوضاعها المالية ومراقبة كفاءة أدائها وضمان حقوق

زبائنها.

ثانياً. المصارف التجارية العامة

وتشمل مجموعة من المصارف الأساسية العاملة في القطاع المصرفي الليبي مملوكة ومدارة على الغالب من

طرف القطاع العام، وهي: مصرف الصحارى، المصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة، مصرف

الجمهورية، مصرف شمال أفريقيا (تقرير مصرف ليبيا المركزي، التقرير السنوي الإحصائي 2011).

ثالثاً. البنوك المتخصصة

تقوم بنشاطات مختلفة تكمل نشاطات الأجزاء الأخرى من النظام المصرفي، وتعمل هذه البنوك على

تمويل مشروعات أو عمليات اقتصادية، أو زراعية أو تجارية، وذلك وفقاً لتخصص المصرف، وهي تعتمد

في مواردها على رأسمالها، أو ما يخصص لها من ميزانية الدولة، وكذلك من السندات أو القروض العامة

التي تصدرها. وتشترك فيها المصارف التجارية كنوع من أنواع الاستثمار عندها، وهي بدورها لا تستطيع

التوسع في نشاطها إلا في حدود مواردها. وتنقسم البنوك المتخصصة إلى الأنواع التالية :

1. البنوك الزراعية. تختص هذه البنوك بالتمويل الزراعي غرضه التوسع في الرقعة الزراعية بالدولة، للتنمية

الريفية وذلك لمواجهة الأزمات الزراعية من أجل تحسين الكفاءة التسويقية الزراعية ورفع الكفاءة الإنتاجية

الزراعية عن طريق إدخال التقنية الزراعية الحديثة ويضم المصرف الزراعي وفروعه.

2. بنوك التجارة الخارجية. يختص هذا النوع من البنوك في تقديم خدمات مصرفية لمساعدة التجارة الخارجية من أجل تنميتها عن طريق توفير التمويل اللازم ومراسلات التجارة الخارجية وفتح الاعتمادات المستندية وغيرها وتضم المصرف العربي الليبي الخارجي.

3. بنوك الادخار والاستثمار. نشأت هذه البنوك في أول الأمر في شكل وحدات مصرفية صغيرة، إلا أنها في معظمها قد بدأت في التبعة لنظام البريد، وتطورت فكرتها وأصبحت أقرب وسيلة للمدخر لإيداع أمواله فيها، وهي تتميز بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إلى الحد الذي يمكن من تجميع المدخرات الشعبية وتضم مصرف الادخار والاستثمار العقاري، المصرف الريفي، المصرف المتحد، مصرف السرايا، مصرف الأثماء.

2.7.8 تطور القطاع المصرفي الليبي

وبالنظر إلى تطور القطاع المصرفي الليبي، حيث نجد أنه بلغ حجم موجودات القطاع المصرفي الليبي حوالي (69.5) مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر العام 2013، محققاً نسبة نمو (4.2%) مقارنة بنهاية العام 2012. مع الإشارة إلى أن نسبة نمو هذه الموجودات قد بلغت (17.7%) خلال العام 2012، (8.5%) خلال العام 2011، و(10.1%) خلال العام (2010). أما بالنسبة للودائع، فقد بلغت حوالي (57.4) مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر 2013، محققة نسبة زيادة عن نهاية العام 2012 بلغت (6.6%). وكانت هذه الودائع قد زادت بنسبة (15.3%) عام 2012، (5.6%) عام 2011، و(12.5%) عام 2010. وبلغ مجموع الائتمان المقدم من قبل القطاع المصرفي الليبي حوالي (14.6) مليار دولار بنهاية شهر نوفمبر 2013، بزيادة (14.5%) عن نهاية العام السابق.

وقد بلغ رصيد المصارف الليبية لدى البنك المركزي الليبي حوالي (41.6) مليار دولار وهو ما يشكل حوالي (60%) من مجموع الموجودات. (مصرف ليبيا المركزي، التقرير السنوي الإحصائي 2013).

الجدول 8: يبين أهم البيانات الأساسية للمصارف التجارية العاملة (2010 - 2014) (مليون دينار).

البيان - السنة	2010	2011	2012	2013	2014
إجمالي الأصول والخصوم	65,352.4	70,938.1	84,420.4	98,375.5	94,752.2
إجمالي شهادات الإيداع	30,686.0	27,339.7	35,737.8	44,307.3	36,964.9
إجمالي الائتمان	13,044.6	12,786.6	15,899.5	18,232.3	19,966.9
إجمالي ودائع العملاء	55,313.0	58,480.1	68,346.2	83,562.7	78,484.9

المصدر: بيانات صادرة عن إدارة الإحصاء، مصرف ليبيا المركزي.

2.7.9 مفهوم المصارف التجارية وفق القانون الليبي رقم (1) لسنة 2005

يعتبر مصرفاً تجارياً كل شركة تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع في حسابات جارية، تدفع عند الطلب، أو في حسابات الآجل، ومنح القروض والتسهيلات الائتمانية وغير ذلك من الأعمال المصرفية، وفقاً للأحكام المنصوص عليها في الفقرة (ثانياً) من المادة الخامسة والستون من القانون رقم (1) لسنة 2005 بشأن المصارف. ولا يعتبر مصرفاً تجارياً في تطبيق أحكام هذا القانون المصرف المتخصص الذي يكون غرضه الرئيسي التمويل ومنح الائتمان لأنشطة محددة ولا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه نشاطاته الأساسية، ويجوز بقرار من مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي الأذن للمصارف المتخصصة بممارسة بعض أنشطة المصارف التجارية وذلك بالنسبة للمستفيدين منها. ووفقاً لنص المادة (167 أولاً) من القانون (2005/1)، بشأن المصرف يشترط في المصارف التجارية أن تتخذ شكل شركة مساهمة ليبية لا يقل رأسمالها المدفوع عن عشرة ملايين دينار موزعة على أسهم لا تزيد قيمة السهم الواحد منها على عشرة دنانير ويساهم فيها الأشخاص الطبيعيون الاعتباريون العامة والخاصة. والمادة (71) تنص على أن المصارف التجارية تخضع لأشراف ورقابة مصرف ليبيا المركزي الذي يتولى تنظيم العلاقة بينها والتنسيق بين أعمالها ومتابعة أوجه نشاطها في إطار السياسة العامة للدولة. والمادة (73) قانون 2005/1 تنص على

أن كل مصرف أن يحتفظ باحتياطي لرأس المال وعليه قبل توزيع الأرباح أن يصل هذا الاحتياطي، مبلغا لا يقل عن (25%) من صافي الأرباح إلى أن يبلغ الاحتياطي نصف رأس المال المدفوع ثم يرحل بعد ذلك مبلغا يساوي (10%) من صافي الأرباح إلى أن يبلغ الاحتياطي مثل رأس المال. والمادة (75) من قانون (2005/1): تنص على أنه يجب على كل مصرف أن يحتفظ دائما في ليبيا بأموال لا تقل قيمتها عن مجموع الالتزامات المستحقة الأداء في ليبيا وذلك علاوة على مبلغ يساوي رأس مال المصرف المدفوع. كما نص القانون (2005/1) بالمادة (4-63) على كل مصرف تجاري أن ينشئ ضمن تنظيمه الإداري وحدة إدارية تسمى وحدة الامتثال تتبع مجلس الإدارة مباشرة ومن مهامها متابعة مدى امتثال المصرف والتزامه بالمعايير التي تحكم العمل المصرفي اليومي ومن أهمها: (علاوة رأس المال، الاحتفاظ بالسيولة المقررة قانونا، الاحتفاظ بالاحتياطي اللازم، معايير الرقابة المصرفية الدولية (القانون رقم 1) لسنة 2005 بشأن المصارف التجارية).

2.7.10 هيكل ملكية المصارف التجارية الليبية

تنقسم المصارف التجارية الليبية إلى مصارف تجارية كبيرة ذات ملكية عامة وهي: مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، المصرف التجاري الوطني، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا (تقرير مصرف ليبيا المركزي، 2014).

الجدول 9: يوضح المصارف التجارية العاملة في ليبيا وتاريخ التأسيس.

ت	المصرف	تاريخ التأسيس	مساهمة القطاع العام %	مساهمة القطاع الخاص %	مساهمة الشركاء
1	المصرف التجاري الوطني	1970	85.6%	15%	0.0
2	مصرف الجمهورية	1969	86.6%	13.37%	0.0
3	مصرف الوحدة	1970	54.0%	27.0%	19.0
4	مصرف الصحاري	1964	59.0%	22.0%	19.0
5	مصرف شمال أفريقيا	1997	82%	18%	0.0

أما عن ترتيب المصارف حسب أهم بنود المركز المالي في نهاية الربع الثاني 2014، نلاحظ أن التطورات التي شهدتها المصارف التجارية خلال الربع الثاني من العام 2014، حيث يتناول تطور البنود الرئيسية في المركز المالي، المصارف وترتيبها بشكل تنازلي من المصرف الأعلى إلى المصرف الأقل من حيث إجمالي الأصول والودائع والائتمان، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل مصرف بالنسبة لمجموع المصارف.

الجدول 10: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الأصول لسنة (2014). (مليون دينار)

النسبة %	القيمة	المصرف
32.9%	30626.1	مصرف الجمهورية
16.1%	15028.6	المصرف التجاري الوطني
13.1%	12231.6	مصرف الوحدة
12.2%	11348.3	مصرف الصحاري
3.0%	2797.5	مصرف شمال أفريقيا

المصدر: إدارة البحوث والأحصاء (مصرف ليبيا المركزي، خلال الفترة: 2008 - 2014).

الجدول 11: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الودائع لسنة (2014). (مليون دينار)

النسبة %	القيمة	المصرف
33.3	26055.4	مصرف الجمهورية
16.1	12575.8	المصرف التجاري الوطني
12.4	9669.0	مصرف الصحاري
11.6	9103.0	مصرف الوحدة
2.2	1738.7	مصرف شمال أفريقيا

المصدر: إدارة البحوث والأحصاء (مصرف ليبيا المركزي، خلال الفترة: 2008 - 2014).

الجدول 12: يبين ترتيب المصارف التجارية العامة حسب الائتمان سنة (2014). (مليون دينار)

النسبة %	القيمة	المصرف
44.9%	8643.5	مصرف الجمهورية
19.4	3745.6	المصرف التجاري الوطني
14.2%	2740.3	مصرف الوحدة
9.6%	1858.5	مصرف الصحاري
4.6%	885.6	مصرف شمال أفريقيا

المصدر: إدارة البحوث والأحصاء (مصرف ليبيا المركزي، خلال الفترة: 2008 - 2014).

وتتم دراسة التركز المصرفي في السوق المصرفي من خلال مقياس Herfirdahl-Hirschman (HHI) Index، والذي يتم احتسابه بتوزيع حصة أي مصرف من إجمالي أصول القطاع المصرفي أو حصته من إجمالي الودائع، وكذلك حصته من إجمالي الائتمان، ويقوم هذا المقياس على اعتبار أن السوق في وضع تنافسي إذا كانت قيمة (HHI) أقل من 1000 نقطة، ويكون السوق في حالة منافسة متوسطة، إذا كانت القيمة تتراوح ما بين 1000-1800، أما إذا كانت القيمة أكبر من 1800، نقطة فإن ذلك يعني وجود تركيز في السوق المصرفي، وينطبق هذا المقياس على السوق المصرفي الليبي في نهاية الربع الثاني من العام 2014 وقد أظهرت مؤشرات المقياس وجود تركيز مصرفي عال، وذلك بسبب استحواذ مصرف الجمهورية بحصة كبيرة في السوق المصرفي الليبي بنسبة (32.9%) من إجمالي أصول القطاع المصرفي و (33.3%)، من إجمالي ودائع القطاع المصرفي، و (44.9%)، من إجمالي الائتمان المصرفي.

إن التركز المصرفي يؤثر على المنافسة في سلوك المصارف وادائها بطرق غير ملائمة، وينتج عنها خسارة اجتماعية مقترنة بسوء التسعير، ناتجة عن ممارسات المصارف لقوتها السوقية على الاسعار، الأمر الذي يخشى معه أنه كلما ارتفعت درجة الاحتكار في السوق كلما ارتفعت معها اسعار الخدمات المصرفية

وتدني الخدمات ونتيجة لهذا ترتفع الحاجة إلى وضع القوانين والتشريعات التي تساهم في تعزيز ورفع مستويات المنافسة ضمن صناعة المصارف التجارية وكذلك الإصلاح المالي، وإنشاء المزيد من المصارف لرفع مستويات المنافسة والكفاءة (تقرير مصرف ليبيا المركزي، 2014).

الجدول 13: يبين التركز المصرفي للمصارف التجارية الليبية العامة.

المصرف	الحصة إلى إجمالي الأصول المصرفية	مربع الحصة	الحصة إلى إجمالي الودائع المصرفية	مربع الحصة	الحصة إلى إجمالي الائتمان المصرفي	مربع الحصة
مصرف الجمهورية	32.9%	1079.5	33.3%	1111.9	44.9%	2016.0
المصرف التجاري الوطني	16.1%	259.9	16.1%	259.0	19.4%	376.4
مصرف الوحدة	13.1%	172.2	11.6%	135.7	14.2%	201.6
مصرف الصحاري	12.2%	148.2	12.4%	153.1	9.6%	92.2
مصرف شمال أفريقيا	3.0%	9.0	2.2%	5.0	4.6%	21.2

المصدر: إدارة البحوث والأحصاء (مصرف ليبيا المركزي، 2014).

من الجدول أعلاه، نستنتج أنّ المصارف التجارية قيد الدراسة تستحوذ ما نسبته على (77.3%) من إجمالي الأصول المصرفية، وما نسبته (75.6%) من إجمالي الودائع المصرفية، وما نسبته (92.7%) من إجمالي الائتمان المصرفي.

2.8 خلاصة

إن فصل تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر لب الجانب النظري للبحث، أو الخلفية النظرية لموضوع البحث الذي يمهّد للجانب التطبيقي لكون البحث ميداني، فقد بدأ بإعطاء لمحة عن الأداء البشري وتوضيح جوانب ومكونات الأداء البشري الوظيفي، ثم عرض توصيفات أو حالات الاحتياج التدريبي التي تصنف على أنها نقاط الفجوة التي لا يمكن سدها إلا بالتدريب.

هذا كان في أول الفصل الذي حاول تغطية جميع زوايا موضوع البحث المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها، بعدها تم التطرق إلى تناول مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية ومستويات تحديد الاحتياج التدريبي، ابتداءً من المؤسسة أي تحليل خلفيتها وطبيعة نشاطها وخططها، مروراً بتحديد الوظائف ومكونات أدائها ومتطلباتها أو مواصفات شاغلها، وانتهاءً بتحليل الفرد المستهدف – القائد الإداري – من حيث صفاته ومهاراته وإمكاناته الأدائية أو الوظيفية، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم مستويات وخصائص تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث العملية المستمرة والمتداخلة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقاً لاختلاف أحوالها وطبيعة العاملين بها، وبالتالي اختلاف نتائجها أو بمعنى آخر تباين مخرجاتها من مؤسسة إلى أخرى، وهي التي تبني عليها محددات ومكونات البرنامج التدريبي بطبيعة الحال.

تلى ذلك بيان أهمية التدريب بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بالنسبة للمؤسسات والأفراد والعاملين بها بطريقة علمية، ومن جهة أخرى تحسين العمل وترقية أداء القيادات الإدارية عن طريق معرفة مستوى توفر وأهمية المهارات القيادية، بواسطة التدريب بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية الفعلية والحقيقية والتي تنبثق من مخرجات الاحتياج التدريبي، وأيضاً أهم العوائق التي تعترض قيام تحديد الاحتياجات التدريبية أصلاً أو دقة نتائجها فعلاً، كما تم التطرق إلى القيادة الإدارية وأهميتها ودورها الحيوي في الإشراف على المرؤوسين، مع التركيز على أهم المهارات القيادية، البشرية، والإدارية، والفنية. وفي ختام الفصل تم إعطاء نبذة مختصرة عن المصارف التجارية اليبسية من حيث التعريف بها وأهم خصائصها وأنواعها.