

الفصل الأول: المُقَدِّمة

1.1 تمهيد

في عالم يزداد تعقيداً ويتغير بسرعة أكبر مِنْ أي وقتٍ مضى تنظرُ كلُّ منظمة إلى موقفها مِنْ المستقبل وتتساءل إن كانت قادرةً على مواجهة التحديات التي سوف تفرضها عليها المنافسة القوية في سوق التقنية والعلم والابتكار، فلقد أثبتت تجارب الشعوب في القرن الماضي أنَّ ركيزة البناء والاعتماد الأقوى في مجابهة معارك المستقبل ترتبط بالعلم، أمَّا القرن الحادي والعشرين فهو قرن المعلومات والسرعة، قرن المهارات والأداء المتميز، إنَّ هذا الواقع يفرض مجموعة مِنْ المتغيرات على المنظمات، ولعل من أبرزها استخدام الحاسوب في تخزين المعلومات، خوادم الشبكة العنكبوتية، وشبكات الإنترنت، حتى كادت هذه المستحدثات أن تشكل علماً متكاملًا يوصف بأنه عصر المعلوماتية (سليم، 2012: 39).

ونتيجة تلاحق المتغيرات والتطورات التي يمر بها العالم في عصرنا الحاضر، فإنَّ المؤسسات الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، ومع ذلك فإنَّ بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها؛ بيد أنَّ بعضها يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى عقبات تواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء، والاستمرار، والنجاح، وهو ما يُلقَى على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية الاهتمام بالتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تساهم في صناعة القرار السليم الذي يسمح بالارتقاء نحو مستقبل أفضل وذلك لا يتم طبعاً إلا عن طريق قياس العائد التدريبي. حيث يتوقف تطور ونجاح أية

منظمة على فعالية وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها من خلال التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي

1.2 خلفية البحث

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي عُنيت بها الدراسات الإدارية الحديثة، وفرضتها حركة التطوير الإنساني، وأضحت تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، وتتمحور حولها دراسات علماء النفس، ودراسات علماء الاجتماع على حدٍ سواء، فشغلت الجنس البشري منذ فجر التاريخ إذ تمثل إحدى وظائف المديرين الذين يتعاملون يومياً مع المشاكل المتعلقة بالسلطة، وتفويضها المسؤولية والرقابة والإنجاز (أبوسن، 2011: 22).

إنَّ طبيعة وظيفة القيادات الإدارية في ظل أهداف التنمية الإدارية؛ يتطلب من القيادات الإدارية قدرات واتجاهات، ومهارات متعددة، وعلاقات الاتصال، إذ أصبح من الضرورة أن يتمتع القائد الإداري ببعض تلك المهارات؛ لكي يخلق نظاماً منسجماً ومتفاعلاً لهذه المكونات والعلاقات المتعددة، وإشراك جميع الأطراف بالمنظمة في العديد من العمليات الإدارية، وأن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بكل وضوح، وتحديد مهام ومسؤوليات لجميع العاملين (العظمي، 2010).

وفي ظل كل هذه المتغيرات برزت تحديات جديدة أمام الدول والمنظمات والأفراد، وبات لزاماً على كل دولة تريد اللحاق بركب الحضارة السريع أن تضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لذلك، وأن تعيد ترتيب الأولويات لمواجهة هذه التحديات، ويأتي في مقدمة هذه الأولويات تنمية الموارد البشرية لديها بصفة عامة، والقيادات الإدارية بصفة خاصة، فهو المورد الأهم والعنصر المتحكم في العملية الإدارية والإنتاجية، وهو الأساس الذي تبنى عليه التنمية الشاملة في المنظمات والمجتمع.

إن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي الوسيلة المثلى لمواكبة المتغيرات العالمية، وتأتي أهمية تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات التي يجب أن تركز عليها خطط تنمية الموارد البشرية للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير والتطوير لديها، فالقيادات الإدارية هي مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة، بل تشكل عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومفاصله المحركة لأطرافه، ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، فعلى عاتقهم تقع مسئولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة.

إنَّ منظمات اليوم تحتاج إلى أنواع مختلفة تماماً من القادة تمتلك مهارات متعددة وقابلة للتطوير باستمرار؛ فلم يعد بالإمكان الاعتماد على بعض المهارات الموروثة أو المكتسبة من الخبرة العملية لقادة المنظمات في عصر العولمة، حيث أصبحت المهارات القيادية كاللبنات في بناء شخصية القائد فكلما ازداد القادة تمتعاً بهذه المهارات كلما كان ذلك أدعى لاكتمال النموذج القيادي المثالي القادر بإذن الله تعالى على قيادة المنظمات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، لتحقيق أهدافها والدخول بها في سباق المنافسة العالمية نحو الريادة بكل اقتدار، فتدريب وتطوير القادة وتزويدهم بالمعارف والمهارات باستمرار أمر يفرضه تقادم المعرفة.

ومن هنا يبرز دور التدريب كأحد أهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة أو تطوير ما لديهم منها، كما أن التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي يعطي فاعلية للبرامج التدريبية من حيث التكلفة والنتائج، ويُعدُّ التدريب أحد أهم الركائز والأسس لتطوير المهارات والقدرات اللازمة لأداء أية أعمال وظيفية، ووفقاً لذلك يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية الشغل الأهم لإدارة الموارد البشرية وأحد أهم المعايير التي يمكن من خلالها قياس أداء الموارد البشرية.

إنَّ التحديد الصائب للاحتياج التدريبي يعطي فاعلية للبرامج التدريبية من حيث التكلفة والنتائج. ويؤكد (خبراء بميك، 2006) بقولهم: يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي الهيكلي في صناعة وتوظيف التدريب التوظيف الأمثل، حيث تستند عليه جميع ركائز العمليات التدريبية الأخرى، وتطوير وتنمية العناصر البشرية، فإنَّ أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها؛ فضلاً عن أنَّ إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالباً ما تكون بصعوبة لا ينفع معها الترميم بل قد يتطلب الأمر إعادة البناء على أسس سليمة.

لذلك فإن الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم سوف ينعكس على جودة أداء الخدمة المصرفية مثل الدقة والسرعة، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى إرضاء العميل واستمرار تعامله مع تلك المنظمات (الخاطر، 2010). ولا شك أن تحقيق هكذا أمر يتطلب وجود استراتيجية متكاملة للتدريب تعتمد على الأسس العلمية للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين وذلك بغية تطوير السلوك والأداء بما يتناسب مع نظام المنظمة، ولا بد لكل موظف مهما كان مستواه الإداري أن يكون لديه رغبة في التطوير؛ فالإدارة تستطيع تقديم الدعم والبرامج التدريبية والتطويرية؛ بيد أنها لا تستطيع أن تطور الموظف الذي لا يرغب في التطور، فالتدريب والتطوير يتطلب عمل إبداعي أكثر من أي وظيفة في الموارد البشرية (Mondy & Noe, 2005. P:217).

لذا واعترافاً بالدور المميز الذي يضطلع به التدريب القائم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، جاءت هذا البحث لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية. فمن المعروف أن المصارف كمنظمات الأعمال الأخرى وجدت لتحقيق غايات وأهداف تنموية واقتصادية واجتماعية وغيرها؛ لذلك كان لا بد لهذه المصارف أن تعمل على إدارة مواردها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها، وأن تتبع في سبيل ذلك سياسات

واستراتيجيات تقوم على تطوير وتنمية قياداتها ليس فقط استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة كل منها، ولكن لضرورات تنظيمية تقوم عليها تلك المصارف بصفتها منظمات تحفظ للموظف كرامته وتحسن معاملته وتعمل على تطويره وتنميته عملاً بقوله تعالى: ﴿وَخَفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (القرآن. الشعراء. 26: 215).

وانطلاقاً من التحديات التي تواجهها الدولة الليبية في الوقت الراهن والتي تفرض على المنظمات الليبية إعادة النظر في برامج التأهيل القيادي لديها، وذلك بتبني برامج حديثة مبنية على أسس علمية، تساعد على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة وتأتي هذه الدراسة كجزء من الحل الاستراتيجي للدولة بعامة ولقطاع المصارف بخاصة نحو تطوير الموارد البشرية، ولاسيما القيادات الإدارية. حيث يُعدّ قطاع المصارف في ليبيا، القطاع الأكثر اتساعاً في مهمة تمويل مشاريع المخطط التنموي، وتقديم خدماته إلى أغلب شرائح المجتمع الليبي، وهو القطاع الذي يمكن أن نلمس تفاعلاته الميدانية على الأرض وفي جميع أنحاء ليبيا، بوصفه الأقرب لخدمة المجتمع الليبي بشكل مباشر.

كما أن القيادات المصرفية تشكل العمود الفقري الذي يركز عليه الجهاز المصرفي الليبي، حيث يمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لما لهذا المستوى من أثر فعال وقوي في كفاءة المنظمة بأكملها، حيث تقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي تمارسه المستويات الدنيا، كذلك هو مركز لتجمع العناصر الصالحة للترشيح لتولي الوظائف القيادية بالمصرف، ولذلك تبرز أهمية هذه القيادات في خدمة أفراد المجتمع، وبناء عليه فإن عملية دراسة وتقييم القيادات الإدارية من المشكلات البحثية المهمة التي تقتضيها ظروف العمل المصرفي وطبيعته مما يجعلها ملمة بجميع مشكلات العمل التنفيذية ومجالات القصور فيه وأوجه التحسين والتطوير، وهو ما يمكنها من طرح تصورات واقتراحات وتنفيذ أفكار جديدة تفيد جميع الإدارات والمصرف بصفة عامة.

وتأسيساً على ما سبق وعلى معطيات العصر فإنه من الضروري والحتمي الاهتمام على الصعيدين الحكومي والخاص بصنع القادة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وحسن اختيارهم وتنمية مهاراتهم وفق أحدث أساليب الفكر الإداري المعاصر. وأخيراً يأمل الباحث من الله العليم الحكيم التوفيق والسداد في أن يؤتي هذا البحث ثمارها التي وضعت من أجلها. هذا وصلِّ وبارك على أشرف المرسلين نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

1.3 مشكلة البحث

يُعدُّ قطاع المصارف مؤسسة خدمية، فهي التي تقدم خدماتها إلى الملايين من المواطنين والعديد من المؤسسات والشركات التجارية، وكتيجة حتمية للمتغيرات العالمية التي ألقت بظلالها على المؤسسات في ليبيا وأوجبت الرقي بالخدمات المقدمة للمستفيدين منها، واستخدام أفضل الوسائل الإدارية والتقنية لتحقيق ذلك، أصبح قطاع المصارف كغيره من المنظمات الحكومية الخدمية يواجه تحديات وضغوطاً كثيرة لمواكبة تلك المتغيرات، ومما يزيد من حجم هذه التحديات والضغط ازدیاد أعداد العملاء وضرورة التعامل مع المستفيدين من الخدمة بطريقة تبرز ملامح التقدم على الوجه الأمثل، الأمر الذي يحتم أن يتمتع القادة الإداريين بقطاع المصارف بالكثير من المهارات القيادية التي تفوق بقية زملائهم في القطاعات الخدمية الأخرى بما يكفل لهم قيادة عملية تغيير قطاع المصارف بكل اقتدار.

لقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أنَّ هناك ضعف وقصور في برامج التدريب في المؤسسات الليبية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المرجو، والناجحة عن قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تعاني تلك المصارف من إهمال واضح لتطوير أداء العاملين والقيادات الإدارية في أقسامها وإداراتها المختلفة، بسبب أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأسلوب علمي دقيق وسليم، 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، وأنّ موازنات التدريب غير كافية، وكذلك عدم وجود منهج موضوعي للوظائف، وعدم الأخذ بنتائج تقييم الأداء، وعدم تقييم البرامج التدريبية السابقة (أبوقفة، 2003).

كما أنّ المصارف التجارية في ليبيا تواجه العديد من المشاكل والتحديات، وقد تمّ إيضاح ذلك في الدراسة التي قام بها محافظ مصرف ليبيا المركزي حول أوضاع المصارف التجارية وأدائها والصعوبات التي تواجهها، وبيّنت الدراسة أوجه القصور في إدارة الموارد البشرية بالمصارف وخاصة من ناحية التدريب والتأهيل المصرفي وضعف الأداء الإداري، وأوصى بضرورة وضع برامج تدريبية متوسطة وطويلة الأجل لإعداد الكوادر وتأهيلها لتشمل دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والتوسع في التدريب المصرفي. مصرف ليبيا المركزي تاريخ التصفح 5 مارس 2014 (<http://cbl.gov.ly/>).

إن الواقع الملموس للمصارف يدل على أن هناك قصوراً في فاعلية البرامج التدريبية، وهذا ما لمسّه الباحث من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وإجراء دراسة استكشافية من خلال المقابلات مع بعض المسؤولين بالمصارف التجارية الليبية للوقوف على المشاكل المتعلقة بالتدريب وآلية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف ودورها في الرفع من كفاءة الأداء للعاملين بها، (مرفق استبانة المقابلة بالملاحق). فمن خلال النتائج المتحصل عليها، استطاع الباحث أن يرصد الكثير من السلبيات التي تنعكس بصورة مباشرة على عمل القطاع المصرفي، ومنها:

1. عدم وضع برامج تدريبية مناسبة بناءً على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية.
2. عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع الوظائف الفعلية التي يقوم بها المدراء بالمصرف، حيث يتم التدريب بطريقة عشوائية دون أخذ الاحتياجات الفعلية للموظف بعين الاعتبار،

مع تكرار الدورات التدريبية من غير الاحتياج الفعلي للموظف، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى هدر الكثير من الأموال المخصصة لهذه البرامج التدريبية مما جعلها عملية باهظة التكاليف مقارنة بالنتائج المتحققة من ورائها.

ومن ناحية أخرى فلقد أولت الدول المتقدمة موضوع القيادة الإدارية مزيداً من العناية والبحث والدراسة مما يعكس حجم ومستوى عنايتها بهذا الموضوع، وعلى الرغم من غزارة ما كتب في هذا الموضوع ما تزال القيادة تمثل تحدياً رئيسياً للممارسين والباحثين المهتمين بفهم طبيعتها (الويشي، 2013).

ونجد على العكس من ذلك أننا في عالمنا العربي نعاني نقصاً في الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية قياساً بالدول المتقدمة؛ فبعد اطلاع الباحث على دليل الرسائل العلمية للجامعات والمواقع الإلكترونية كونها المرجع الرئيسي للدراسات السابقة التي تناولت قطاع التدريب والقيادة في المصارف وجد أن هناك ندرة في الدراسات التي أجريت على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بعامة وقطاع المصارف بخاصة، يحتاج إلى المساهمة في سد ثغرة من الناحية العلمية، أما من الناحية العملية فهناك واقع إداري للمنظمات الحكومية بصفة عامة تعاني معه قصوراً في أداء القيادات الإدارية التي تتولى إدارتها لمواكبة التغيرات العالمية، وهناك تحديات جديدة تواجه قطاع المصارف كنموذج لتلك المؤسسات نتيجة لهذه التغيرات، مما يستدعي إعادة النظر في برامج التدريب القيادي المسئولة بالدرجة الأولى عن تنمية القادة وتطويرهم حيث إن تأثيرها ملموس على أرض الواقع، ومعظمها يسجل إخفاقات متعددة نتيجة عدم تحديد الاحتياج التدريبي بصورة علمية.

ولأن حسن اختيار الموارد البشرية ومن ثم تعهدها بالتدريب المستمر هو العلاج، فإن جودة وفعالية التدريب المقدم هي المحك العملي لصلاحية ذلك العلاج، والتي يجب أن تعتمد على آلية التخطيط

ومنهجية التدريب، حيث أنّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بمستوياتهم المختلفة، يجب أنّ تتمّ باعتماد تحليل علمي وتقدير الموقف العملي للاحتياجات التدريبية الآنية والمستقبلية. فالوضع الراهن للمصارف الليبية بحاجة إلى قيادات يجب أنّ تتصف بمهارات قيادية عالية ترقى إلى متطلبات العصر الحديث وتقود الآخرين بفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم وإكساب القيادات الإدارية للمهارات القيادية الضرورية وتحديد احتياجاتها التدريبية بدقة وبما يتطابق مع وظائفها الفعلية، بشكل يساعد على تهيئة نظام إداري قوي له القدرة على مواكبة متطلبات العصر الراهن وتقديم أفضل الخدمات.

وبناءً على جملة ما سبق نخلص إلى أنّ مشكلة البحث تتمثل بعد الاستقراء والاطلاع والخبرة الميدانية، في "آلية تحديد الاحتياج التدريبي" وهي مشكلة حاول الباحث المزج بين أبعادها من خلال تناول بعدي القيادة والتدريب الإداري من زاوية الاحتياج التدريبي للقادة الإداريين بالتطبيق الميداني على (قيادات قطاع المصارف بليبيا) كنموذج للمنظمات الحكومية الخدمية بليبيا.

وعليه فإن هذا البحث سوف تركز على معرفة مستوى توافر المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية في قطاع المصارف وبالتالي معرفة الاحتياج التدريبي الفعلي لهم (الفجوة التدريبية) وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على تلك المهارات لأولئك القادة الإداريين من وجهة نظرهم. وبهذا فإن مشكلة البحث تنحصر في السؤال الآتي:

ما الاحتياجات التدريبية لأبعاد المهارات القيادية للقيادات الإدارية بقطاع المصارف التجارية بليبيا؟

1.4 أسئلة البحث

1. ما درجة توافر المهارات القيادية الفنية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية؟

2. ما درجة توافر المهارات القيادية البشرية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية؟

3. ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية؟

4. ما أهم الطرق المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية؟

5. ما مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري في المصارف التجارية

الليبية؟

6. هل تدعم الإدارة العليا بالمصارف التجارية الليبية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها؟

7. ما أهم معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاحتياجات التدريبية (الفجوة

التدريبية) بين درجة أهمية المهارات القيادية الفنية، البشرية، الإدارية، للقيادات الإدارية بالمصارف

التجارية الليبية ودرجة توافرها لديهم؟.

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات الإدارية في المصارف

التجارية الليبية للمهارات القيادية لديهم تعزى للمتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية

والوظيفية (المؤهل العلمي، فئات العمر، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟.

10. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية (أهمية تحديد الاحتياج التدريبي،

طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات

التدريبية، معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية) على أداء القيادات الإدارية في المصارف

التجارية الليبية؟.

1.5 أهداف البحث

1. التعرف على درجة أهمية وتوافر المهارات القيادية الفنية لدى (القيادات الإدارية بالمصارف) وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على تلك المهارات.
2. التعرف على درجة أهمية وتوافر المهارات القيادية البشرية لدى (القيادات الإدارية بالمصارف) وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على تلك المهارات.
3. الكشف عن درجة أهمية وتوافر المهارات القيادية الإدارية لدى (القيادات الإدارية بالمصارف) وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على تلك المهارات.
4. التعرف على الطرق المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية.
5. التعرف على مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لملائمتها لمتطلبات العمل الإداري بالمصارف التجارية الليبية.
6. التعرف على مدى دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ؟
7. الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمصارف التجارية الليبية.
8. الكشف عن الاحتياجات التدريبية (الفجوات التدريبية) للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بين درجة أهمية توافر المهارات القيادية، الفنية، البشرية، الإدارية، وبين درجة توافرها لديهم للوصول إلى الاحتياج التدريبي المطلوب.

9. التعرف على الفروق الاحصائية لآراء القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية فيما يتعلق

بالمغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الفئات العمرية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

10. الكشف عن أثر عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية: أهمية تحديد الاحتياج التدريبي، طرق

وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية،

معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية، على أداء القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية.

1.6 أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث عن أهمية أبعاد موضوعها وهي: القيادة والتدريب وقطاع المصارف، فلقد استقطبت القيادة اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول المتقدمة حتى عدّها البعض منهم جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وما ذلك إلا اعترافاً منهم بالدور الكبير الذي يلعبه القادة في نجاح المنظمات واستمرارها، وعلى نفس القدر من الأهمية لقي التدريب ولا يزال اهتمام الكثير من الدول والمنظمات بوصفه استثماراً في رأس المال البشري وواحد من أهم الوسائل الإدارية لتنمية قدرات العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية اللازمة لتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، أما قطاع المصارف فتبرز أهميته لكونه يجمع ما بين المنظمة الحكومية، والمنظمة الخدمية، في قالب إداري واحد، ولكونه يلعب دوراً مهماً في منظومة قطاعات المصارف للدولة، ويمثل واجهة حضارية أمام كل العملاء والشركات والمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها وتقدم لها الخدمات. وسأجمل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. يعتبر تدريب القيادات الإدارية ذات أهمية بالغة في العديد من المنظمات، نظراً لأن نجاح أية مؤسسة

وبقاءها في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على درجة كفاءة وفعالية قياداتها؛ كما أنّ أهمية المهارات القيادية

التي تناولها البحث، والتي أصبحت تشكل مطلباً مهماً وملحاً في هذا العصر، لا يمكن للقادة النجاح في أعمالهم دون التمتع بأكبر قدر منها.

2. أهمية الوقوف على رأي القادة أنفسهم عن احتياجاتهم التدريبي استناداً إلى أن من مبادئ التدريب عدم الاعتماد على احتياجات المنظمة فقط دون النظر في احتياج العاملين من وجهة نظرهم.

3. التحديات التي تواجهها الدولة الليبية في العصر الراهن تفرض على المنظمات الحكومية إعادة النظر في برامج التأهيل القيادي لديها وذلك بتبني برامج تدريبية حديثة مبنية على أسس علمية، تساعد على مواكبة المتغيرات العالمية المتلاحقة.

4. يكتسب هذا البحث أهمية خاصة كونها استجابة لمتطلبات عصر العولمة وما يسوده من متغيرات متلاحقة ومتسارعة، تفرض التطوير والتحديث على كافة الأصعدة؛ خصوصاً في مجال تدريب القيادات بخاصة. وبذلك على المنظمات أن تكون أكثر استعداداً للتعامل مع جميع المتغيرات المحيطة بها، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تخطيها، ومواجهة المتغيرات من خلال التكيف معها، وهذا يزيد من أهمية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في حياة المنظمات في هذه المرحلة التي تشهد تقلبات خطيرة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا سوف يؤثر حتماً على أعمال جميع المنظمات أيّاً كان نوع نشاطها، خدمي، تجاري، صناعي. وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة والمخطط لها بناء على تحليل المهارات القيادية للقيادات الإدارية وتحديد احتياجاتهم الفعلية، ولعل هذا يشكل مناخاً ميدانياً مهماً لهذا البحث، ويزيدها أهمية حيث تكون نتائجها أكثر واقعية من خلال معاشتها للواقع المفروض للقيادات الإدارية في المصارف الليبية لتحديد احتياجاتها التدريبية اللازمة كونها المحرك الأساس لدفع عجلة التنمية للمصارف ولضمان نجاح تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وبذلك تحقق المنظمات محل الدراسة أكبر منفعة من تلك النتائج التي تسعى

الدراسة إلى تحقيقها من خلال الوصول إلى أهدافها، إلى جانب تعميم النتائج التي تتوصل لها الدراسة على جميع منظمات الأعمال، لاسيما أن موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية موضوعاً مهماً وضرورياً لجميع المنظمات أيّاً كان نوعها ومكانها.

5. تسليط الضوء على مستوى ما تتمتع به القيادات الإدارية من مهارات قيادية، وبالتالي معرفة الاحتياج التدريبي الفعلي لهم من ناحية، ومعرفة تأثير برامج التدريب القيادي الذي تلقوه من ناحية أخرى، ليتبين للمسؤولين في القطاع المصرفي حقيقة الوضع الراهن، واتخاذ ما يلزم في ضوء النتائج.

6. يتماشى موضوع البحث مع حاجة الدولة إلى تطوير الموارد البشرية ولاسيما القادة الإداريين، كونها تأتي جزءاً من الحل الاستراتيجي للدولة بصفة عامة ولقطاع المصارف بصفة خاصة نحو تطوير الموارد البشرية، والمساهمة في توفير الكثير من الوقت والجهد والأموال التي قد تبذل لتنفيذ برامج تدريبية بعيدة عن الاحتياج التدريبي للقادة الإداريين بقطاع المصارف.

7. يعد هذا البحث - على حد علم الباحث - الأولى في مجال الدراسات العلمية الميدانية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بقطاع المصارف التجارية الليبية، بحيث تستطيع جهات التدريب بقطاع المصارف الاسترشاد بنتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير العملية التدريبية للقيادات الإدارية بالقطاع المصرفي؛ والمساهمة في الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى المكتبة العربية، في مجالي القيادة والتدريب الإداري بعامة، والمساهمة في سد بعضاً من النقص الذي تعانيه المكتبة العربية في مجال الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية للمصارف خاصة.

وأخيراً وليس آخراً يأمل الباحث أن تكون نتائج وتوصيات هذا البحث ذات أهمية خاصة للقائمين على وضع الاستراتيجيات التدريبية للمؤسسات المصرفية والعاملين على تصميم البرامج التدريبية، فتساعدهم في تحديد السياسات، ورسم الاستراتيجيات، وتصميم البرامج التدريبية الأكثر ملائمة وانسجاماً مع

المستوى الفعلي لقادة المصارف بما يَحقق هدف تطوير مؤسسات المصارف ورفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة بالمصارف.

1.7 حدود البحث

1.7.1 الحدود الموضوعية: هذا البحث يسعى إلى تتبع النظريات الحديثة في مجال التدريب والاحتياجات التدريبية للموارد البشرية والمتمثلة في القيادات الإدارية لمجتمع البحث، ومدى توفرها وكيفية تطبيقها مع استئصال المعوقات واستثمار النتائج، مركزة على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية من خلال معرفة درجة مستوى أهمية وتوافر المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) لدى القيادات الإدارية والمُتمثلة في: (أعضاء مجلس الإدارة - المدراء العامين - نواب المدراء العامين - مدراء الإدارات - نواب مدراء الإدارات - مدراء المكاتب - رؤساء الأقسام) بالمصارف التجارية بليبيا، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على المهارات القيادية (الفنية - البشرية - الإدارية) .

1.7.2 الحدود المكانية: تم إجراء البحث على عيّنة عملية من جميع القيادات الإدارية في المقرات الرئيسة بالمصارف التجارية العامة والعاملة بمدينة طرابلس، وتتمثل في إدارات المصارف الرئيسة الآتية: (مصرف الجمهورية - مصرف الوحدة - مصرف الصحاري - المصرف التجاري الوطني - مصرف شمال أفريقيا) كونها أكبر المصارف التجارية العامة والعاملة في ليبيا وأقدمها.

1.7.3 الحدود الزمنية: استغرق العمل في البحث - في جانبها النظري والتطبيقي - ستة فصول دراسية حسب الحد الأدنى لنظام الدراسة العلمية بالجامعة.

1.8 الإطار الموضوعي

يعتبر من أكبر التحديات في إدارة المصارف التجارية الليبية كغيرها من المصارف هو تحقيق وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للتنمية البشرية لتحسين الأداء التنظيمي من حيث تقديم خدمات عالية الجودة، وقد أكد الباحثون في إدارة الموارد البشرية على أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية الفعالة مثل التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لأجل الوصول إلى تلك الجودة في الأداء ورضا العملاء.

إن القيادات المصرفية تشكل العمود الفقري الذي يركن إليه الجهاز المصرفي الليبي، حيث تمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لما لهذا المستوى من أثر فعال وقوي في كفاءة المنظمة بأكملها، حيث تقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي تمارسه المستويات الدنيا، كذلك هو مركز لتجمع العناصر الصالحة للتشجيع لتولي الوظائف القيادية بالمصرف، ولذلك تبرز أهمية هذه القيادات في خدمة أفراد المجتمع، لذا فإن عملية دراسة وتقييم القيادات الإدارية من المشكلات البحثية الهامة التي تقتضيها ظروف العمل المصرفي وطبيعته وهذا يجعلها ملمة بجميع مشكلات العمل التنفيذية ومجالات القصور فيه وأوجه التحسين والتطوير، وهو ما يمكنها من طرح تصورات واقتراحات وتنفيذ أفكار جديدة تنفيذ جميع الإدارات والمصرف بصفة عامة.

فيما يتعلق بالإطار الموضوعي، وجد الباحث نفسه بين خيارين لا ثالث لهما في منهجية إصدار هذا البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، لمعالجة المشكلة البحثية والخروج بنتائج كما استهدفتها 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 البحث.

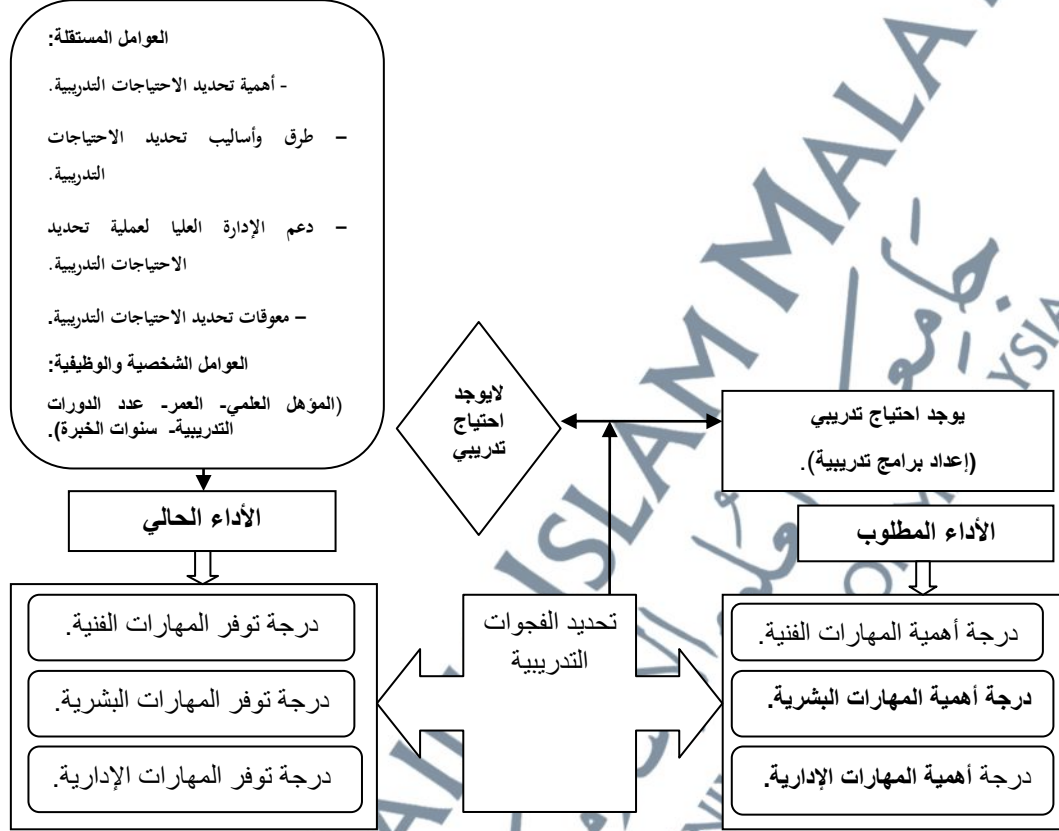
هذان مساران للبحث وفي نفس الوقت مرحلتان لبحث علمي متكامل ومتعمق، حاول الباحث جمع كلا الخيارين في خيار ثالث يأخذ من الأول أهم بنوده، وهي المتعلقة بدراسة واقع التدريب والآليات المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية، أي الممارسة الفعلية وأخذ من الثاني الجانب العملي منه، ألا وهو دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، للخروج بمحددات مهمة لوصف الاحتياجات التدريبية الفعلية حالياً ومستقبلياً.

وفي محاولة لتحقيق الهدف الرئيس لهذا البحث الميدانية، بمقارنة تطبيقات التدريب في واقع المصارف التجارية الليبية، مع متطلبات الأساليب المنهجية الحديثة في هذا المجال، تم اختيار أسلوب منهجي للبحث يتميز بأنه يعطي نتائج أدق تجمع ما بين الوصفي والكمي. حيث اتخذ هذا البحث أداة بحثية رئيسة استبيان من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للبحث.

كما يسعى هذا البحث لتحليل مضامين النظريات الحديثة؛ فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ومنهجية تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد ركز البحث من الناحية المنهجية على دراسة آلية تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تعكس وجهة نظر أقرب إلى الواقعية والموضوعية وتجنب قدر الإمكان التحيز لكل فرد من أفراد عينة البحث، أما من الناحية الوصفية فقام البحث بشرح وبيان المعلومات الديموغرافية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة.

كما أن الاختلاف في تحليل الأسباب ودراسة المسببات ربما يعود إلى تباين أهداف الدراسات المنظورة فيما بينها، وأيضاً بين هذا البحث في المنطلقات البحثية وتحديد المشكلات التي تتصل ببيئة ومجال عمل المنظمات المستهدفة.

ووفقا لما ورد، عمل الباحث على تطوير نموذج دراسته بحيث يتناسب مع أهداف الدراسة التي يسعى لتحقيقها وانطلاقا من وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبين الأداء من جهة أخرى، ويعرض الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح.



1.9 تعريف المصطلحات

1.9.1 القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار

الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عبودي، 2008: 25).

ويقصد بها إجرائياً القيادات الإدارية بالمصارف التجارية بليبيا (رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة- المدراء العامين- نواب المدراء العامين- مدراء الإدارات- نواب مدراء الإدارات- مدراء المكاتب- رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية).

1.9.2 القيادة الإدارية العليا: مجموعة من الأشخاص القادرين على تصور احتياجات المنظمة أو

المشروع والمساهمة بكل قواهم في التركيز على إنجاح المنظمة أو المشروع ككل متكامل. وتختص أساساً بتحديد مركز المنظمة، وأهدافه، والخطط بعيدة المدى، والسياسات الرئيسية، والتطلع إلى المستقبل والتكهن بأحداثه ومدى تأثيرها في أوجه نشاط المنظمة، وتشمل المدراء العامين، رؤساء مجالس الإدارة، الوزراء وما في حكمهم (حبتور، 2000: 176).

1.9.3 القيادة الإدارية الوسطى (التنفيذية): مجموعة من الأشخاص الذين يقدمون تقاريرهم

للمستوى الأعلى كذلك يقومون بتطوير الخطط لتنفيذ الأهداف المتعددة التي يتم وضعها بواسطة المستوى الأعلى، كما أنهم يقومون بتنسيق العمل بين مديري المستوى الأدنى، ويضم المستوى مدراء الإدارات، مدراء الأقسام، مدراء الفروع، والعديد من المراكز المشابهة (دافيد راتشمان وآخرون: ترجمة رفاعي وآخرون، 2001: 172).

1.9.4 الاحتياجات التدريبية: وهي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في صفوف العاملين مهارياً

ومعرفياً، بقصد تطوير الأداء والحد من المشكلات التي تعترض طريق الإنتاج (عبد الباقي، 2006: 218). ويقصد بها إجمالاً: التغيرات المطلوب إحداثها في القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية والمتعلقة بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، لجعلها مناسبة لأداء اختصاصاتهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية؛ لتعمل هذه التطورات على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب أو المستهدف.

1.9.5 المهارات الإدارية: وتتمثل في القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، والنظرة

للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات (كامل، 2010).

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة المهارات الآتية (مهارة التخطيط - مهارة التنظيم - مهارة التوجيه - تقييم أداء العاملين - مهارة اتخاذ القرارات - مهارة الابداع الإداري).

1.9.6 المهارات الفنية: وهي قدرة القائد الإداري على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات، والإلمام بأعمال التابعين له، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل (شبيطة، 2001: 15).

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة المهارات الآتية (استخدام الحاسب الآلي - مهارة استخدام الانترنت - مهارة كتابة التقارير).

1.9.7 المهارات البشرية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، حيث تمكنه هذه المهارات من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل (الفريجات، 2009).

ويقصد بها في هذه الدراسة المهارات الآتية (الاتصال بالآخرين - بناء فرق العمل - تحفيز العاملين).

1.9.8 المصارف التجارية: عرفت بأنها مؤسسات مالية يلتقي فيها عرض النقود والطلب عليها (اللوزي، 1997: 17). ويقصد بها في هذه الدراسة المصارف التجارية العامة بليبيا، وحسب ما نص عليه (قانون المصارف رقم 1) لسنة 2005، ولا يشمل هذا التعريف المصارف الخاصة أو المتخصصة أو المؤسسات المالية الأخرى، وتتمثل في المصارف التجارية الآتية: (مصرف الجمهورية - مصرف الوحدة - مصرف الصحارى - المصرف التجاري الوطني - مصرف شمال أفريقيا).

1.10 الخلاصة

في هذه الأسطر يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها فصل الإطار العام للبحث، ابتداءً بالمقدمة التي استهلكت بخلفية مبسطة عن المصارف التجارية وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بالتركيز عن دور

وأهمية القيادات الإدارية وتنمية الموارد البشرية وبعض التحديات التي تواجهها. وبيان دور التدريب

والاحتياجات التدريبية كأحد أهم الوسائل المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة.

فكما بين أولاً خلفيات مشكلة البحث حيث قام بتشخيصها وتبيان أهميتها، وأيضاً طريقة تناول

البحث لها وأهميتها وأهدافها وحدودها الموضوعية والمكانية والزمنية، وتطرق الفصل أيضاً إلى تحديد أسئلة

وفرضيات البحث حتى يتسنى وضع وتحديد الإطار النظري للبحث من أجل الوصول إلى نتائج تخدم

أهداف البحث بالربط مع أدوات البحث الأخرى بعد تحديد مجتمع وعينة البحث، من خلال اتباع

منهجية للإجابة على تساؤلات البحث، من خلال كلتا الأداتين البحثيتين مع استصحاب الجانب

النظري في التحليل والتعليل للمخرجات أو الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ميدانياً.

كما تلى ذلك توضيح بعض المصطلحات الخاصة بعنوان ومفردات البحث، واستعرض العديد من

الدراسات السابقة في المواضيع التي تتصل بالبحث من قريب أو بعيد، ولاسيما تلك الدراسات التي

تطرقت إلى الاحتياجات التدريبية بصفة عامة، مع التركيز على دراسات الاحتياجات التدريبية والقيادات

الإدارية في المصارف بصفة خاصة، وخاصة تلك التي تناولت التحديات التي تواجهها ذلك القطاع

الحيوي عموماً، ومسائل التدريب والاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية.