

## الفصل الأول

### مقدمة

#### 1.1 تمهيد

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

#### 1.2 خلفية الدراسة

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

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

وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذه التطورات ولاسيما في المؤسسات الإقتصادية وبالأخص النفطية منها، وبما

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

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

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

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

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

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

### 1.3 مشكلة الدراسة

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

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

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

تعتمد الإحتياجات التدريبية بصورة أساسية على القياس العلمي لتحقيق الأهداف، كما ويعتبر قياس الإحتياجات التدريبية هو الطريق الأمثل لتحديد ما هو مطلوب لتزويد المتدربين من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات الهادفة لإحداث التغيير ورفع الكفاءة الإنتاجية. وإن قلة الإهتمام في قياس الإحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة والمهارة المطلوبه يؤدي إلى نتائج وأثار سلبية تؤثر على أداء الموظفين وعلى عملية التدريب على وجه الخصوص، ويهدر الأساس الأول والركيزة الهامة التي يمكن أن يبنى عليها أي برنامج تدريبي (رولا محمد، 2010). وأشارت بعض الدراسات المتعلقة بالإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تسعى أنظمة العالم الاقتصادية على اختلاف توجهها إلى محاولة ضمان الاستقلال الكامل لمواردها الاقتصادية، وتحقيق نمو صناعي مبني على أساس كفاءات وحوارات ومواردها البشرية، من أجل تحقيق التنافسية بين مختلف الصناعات في السوق المحلي والأجنبي، إن عملية الارتقاء بدور القطاع النفطي الليبي في عملية التنمية الاقتصادية، يتلخص في ضرورة توفير منظور إستراتيجي يقوم على توضيح وتحديد مسار السياسة النفطية في ظل الموارد المتاحة للتقريب، ومن ثم العمل على وضع الإجراءات اللازم تبنيتها خلال المراحل الزمنية المختلفة فكان لزاماً على المؤسسات العمل على تحسين مستوي أداء العاملين، ورفع جوانب المهارة لهم عن طريق تقديم برامج تدريبية فاعلة تعتمد على الأسلوب العلمي بداية من تحديد الإحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم العملية التدريبية، والتي أصبحت حاجة ملحة للنجاح العملية التدريبية (الياس، 2006).

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

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

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

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

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

وفي ضوء ماسبق تبين للباحث أن تحديد الإحتياجات التدريبية يكون العنصر الهيكلي والرئيسي في خلق التدريب حيث تقوم عليها كافة ركائز العمليات التدريبية، حيث أن إضافة إلى تحديد الإحتياجات

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

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

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

#### 1.4 أسئلة الدراسة

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

1. هل توجد علاقة بين الممارسات العلمية في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط وأداء الموظفين؟
2. هل توجد علاقة بين تطبيق اللوائح الداخلية في تحديد الإحتياجات التدريبية لإنجاح برامج التدريب وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا؟
3. ما مستوى مساهمة الإحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط؟
4. هل توجد معوقات لتطوير أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط؟
5. ما هي الفروق ذات الدلالة الإحصائية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط نحو إحتياجاتهم التدريبية ومعوقات تحديدها وسبل التغلب عليها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

#### 1.5 فرضيات الدراسة

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

فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية البديلة (H<sup>1</sup>) الرئيسية: يوجد أثر لتحديد الإحتياجات التدريبية على أداء الموظفين داخل المؤسسة الوطنية للنفط.

الفرضية البديلة (H<sup>1</sup>) الأولى: يوجد علاقة بين استخدام الممارسات العملية في تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية للنفط وأداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H<sup>2</sup>) الثانية: يوجد علاقة بين تطبيق اللوائح الداخلية في تحديد الإحتياجات التدريبية وأداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H<sup>3</sup>) الثالثة: يوجد أثر لمساهمات تحديد الإحتياجات التدريبية على أداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H<sup>4</sup>) الرابعة: يوجد أثر لتحديد معوقات الإحتياجات التدريبية التي تواجه المؤسسة الوطنية للنفط على أداء الموظفين.

الفرضية البديلة (H<sup>5</sup>) الخامسة: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية للعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط نحو إحتياجاتهم التدريبية ومعوقات تحديدها وسبل التغلب عليها وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

## 1.6 أهداف الدراسة

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

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

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

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

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

وأداء الموظفين.

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

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

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

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

## 1.7 أهمية الدراسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المقدمة لفئاتها المستهدفة (رجب. 2014).

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

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

### 1.7.1 الأهمية العلمية النظرية

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

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

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو عملية تحديد الإحتياجات التدريبية التي هي الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب، حيث إن القيام بهذه العملية وتحديدتها بدقة وبأسلوب علمي منظم، يسهم بالإضافة إلى عوامل أخرى كتصميم البرنامج التدريبي، واختيار الأساليب التدريبية

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

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

### 1.7.2 الأهمية العلمية التطبيقية

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

كما تعد هذه الدراسة استجابة لمتطلبات عصر العولمة من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهامها بأقصى درجة من الفعالية، وما يسوده من متغيرات متلاحقة تسهم في أمداد المسؤولين باتخاذ القرارات الصائبة عند تصميم البرامج التدريبية الجديدة قبل بدء تنقيدها وذلك عن طريق مقارنتها مع نتائج البرامج التي تم تنفيذها في الماضي، وتفرض التجديد والتحديث في كافة المجالات من خلال رفع مستوى أداء

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

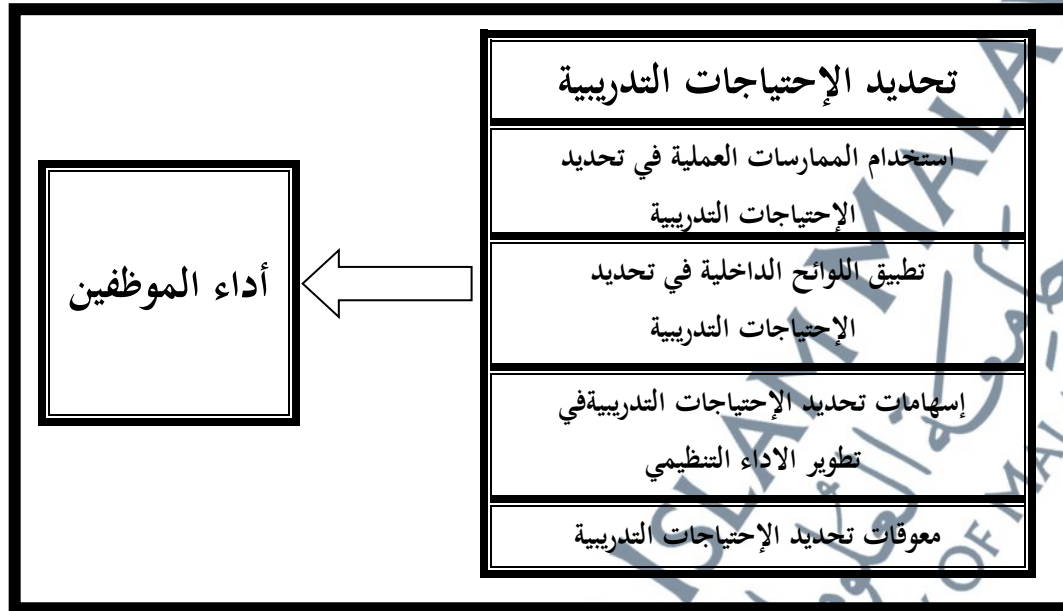
لدى أصبح الاهتمام بعملية الإحتياجات التدريبية وبنائها على ممارسات حديثة يعتبر أمر ضرورياً، ويعد موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية في هذه الدراسة ركيزة اساسية وقاعده ثابتة لتحسين أداء الموظفين، مما يخلق روح التميز في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس على نجاح المؤسسة في تنفيذ مهامه ومسؤوليته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

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

## 1.8 نموذج الدراسة

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

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: (إعداد الباحث)

## 1.9 حدود الدراسة

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

توخي الحذر عند تعميم هذه الدراسة على مجتمعات أخرى.

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

سنة 2012-2016).

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

التدريب باعتبارهم المسؤولين على تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة الوطنية للنفط.

## 1.10 مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء المصطلحات والتعريفات الإجرائية التي تضمنتها الدراسة وهي:

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

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

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

**الإحتياجات التدريبية:** تعرف الإحتياجات التدريبية أنها التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لسد النقص في كفاءتهم أو معالجه مشكلة في أدائهم وهي الفارق بين ماينبغي ان يملكه العاملون من معرفة ومهارات وقيم سلوكية وهم يشغلون وظائف محددة وبين ما هو متاح لديهم من هذه المتطلبات وهي المعلومات واتجاهات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها وتغيرها بسبب مستجدات علمية وانسانية وتكنولوجية وتنظيمية، وهي الظفرة التي يراد تحقيقها للتحويل من المستوى الحالي للكفاءة والفاعلية إلى

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

احتياجاتها من المصادر النادرة (الحاج، 2012).

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

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

والنتائج المتوقعة.

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

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

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

خاصة المعرفة الضمنية كونه المرتبطة مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره المسؤول الأول، وهذه

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

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

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

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

ويقصد الباحث بالموارد البشرية إجرائياً في هذه الدراسة: عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسات والمنظمات سواء الحكومية أو القطاع الخاص، حيث تقوم هذه الإدارة بإدارة هؤلاء الأشخاص تبعاً لاستراتيجيات وأساليب (وفقاً للقوانين والأنظمة) لرفع أداء العاملين، وحلّ المشاكل التي تواجه العاملين

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

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

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

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

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

من إحداث في مجال التحقيق في القضايا.

## 1.11 نظرية تحليل الإحتياجات التدريبية (TNA):

### Theory of training needs analysis

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

ان نظرية (TNA) تحتاج لاستخدامها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة، فهي تحتاج أولاً تحليل المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفة)، والتحليل الفردي. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات في الغرب تحدثت بشأن TNA أنها النهج للتدريب، وغالباً ما تجرى بشكل غير رسمي وبشكل غير نظامي مع معظم المنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على الأحكام الإدارية العليا في اتخاذ القرارات كالتدريب.

نظرية الاعتماد على تدريب الموظفين: تكمن قوة تدريب الموظفين وفقاً لنظرية الاعتماد على تدريب الموظفين في معرفة الموظفين للبيانات والمعلومات التي يحققونها من خلالها أهداف المنظمة وإحتياجاتها. ومن أهم العوامل التي تؤثر على عملية الاعتماد على طبيعة المنظمة وأهدافها من الإعتتماد على تدريب الموظفين، وطبيعة المجتمع ومدى توافر مصادر المعلومات، وطبيعة وتنوع وسائل التدريب، وطبيعة الوقت أو الظروف

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

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

### 1.12 الخلاصة:

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