

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

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

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

يتضمن هذا الفصل أيضاً أقسام الهامة التي تساهم في تشكيل الإطار المفاهيمي المستخدمة في الدراسة. ويناقش نماذج TNA المختلفة التي كانت مهيمنة في الأدب لأكثر من أربعة عقود. يتم عرض طرق ومصادر البيانات المعنية لأجراء التحليل، والمعايير عند اختيار أساليب جمع البيانات. وتقدم نتائج مختلفة من

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

2.2 الأداء التنظيمي:

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

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

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

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

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

وجدت دراسة Arumugam and Boon (2006) أن الاتصال والتدريب والتنمية والمكافآت والتنمية والعمل الجماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي للموظفين وإن المكافأة والتحفيز لهم الدور الفعال

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

2.3 الإطار النظري للأداء الموظفين

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

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

2.3.1 الأداء (Performance Concept)

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

تعمل أنظمة الأداء على توظيف المدخل الإداري والاستراتيجي لتحقيق الاداء من خلال استخدام الموارد البشرية، ولقد أخذ مداها في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت هناك حركة في بريطانيا تركز على الأداء في موقع العمل فتدرس اسباب وجود منظمات ذات اداء عالي ومتميز (العززي واخرون، 2010).

وارتبط موضوع الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة حيث كان ولازال عنصرا محوريا لجميع فروع المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه وينظر Wheelen and Hunger (2008) للأداء على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة ويرى الجبوري (2005) يتم النظر إلى الأداء من الموقف المؤسسي لأن تكون ذات نظرة شمولية، ويؤكد الحسيني (1988) الأداء جوهر الإدارة وأهميته وتبرز أهميته من خلال ثلاثة ابعاد (نظرية، تجريبية، إدارية) فمن الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية

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

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

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

5. مدخل النظم: الذي يؤكد على المستوى الذى تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على

مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الانشطة والاحداث التي تشكل داخل المنظمة.

6. المفهوم الشمولي: الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي ترتفع مقابل الاهداف الموضوعية.

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

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

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

وبناء على ما سبق يتضح عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم محدد للاداء التنظيمي على أنه " ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الادارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدي قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في إدائها، ويعتبر الاداء مفهوم جوهريا وهاما لمنظمات الاعمال فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها، وهو التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات، ما هو إلا انعكاس لقدرة

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

2.3.2 ابعاد الأداء التنظيمي

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

أولاً: البعد التنظيمي

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

ثانياً: البعد الاجتماعي والاقتصادي

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

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

2.3.3 أنواع أداء الموظفين

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء وأبعاده ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، ويمكن تحديدها في ثلاثه أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، على النحو التالي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- الجوائز الملائمة للاختراع والابتكار، وارتفاع وتيرة التحديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

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

2.3.4 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وطرق وأساليب متطورة. (سوار احمد، 1987).

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.5 الكفاءات البشرية

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

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

2.3.5.1 مفهوم الكفاءات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.5.2 متطلبات الكفاءات البشرية

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

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

أولاً: المعرفة (Knowledge):

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

ثانياً: المهارة (Skill):

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

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

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

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

العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية .

ثالثاً: تعريف السلوك (Behaviour)

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

2.3.5.3 العلاقة بين الكفاءة والفعالية

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

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

2.3.5.4 أنواع الكفاءات

أولاً: الكفاءات الفردية:

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

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

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

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

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

ثانياً: الكفاءات الجماعية:

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

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

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

ثالثاً: الكفاءات التنظيمية

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

نظرية الفاعلية الذاتية:

باندورا (بندورا) نظريته للفاعلية الذاتية، هذه النظرية ديلاس مع سلوك المبادرة والمثابرة في فرد يعتمد على أحكام الفرد وتوقعاته فيما يتعلق بمهارات السلوك ومدى كفايته التعامل بنجاح مع تحديات البيئة

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

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

2.3.5.5 العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

هناك عدة مساهمات من إدارة المؤسسة في سبيل تطوير الكفاءات البشرية، بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد الخطط وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها (بخصية، 2002).

ومن خلال الجدول رقم (1) التي يوضح العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات البشرية، ومن هذا المنطلق يرى الباحث ان للمؤسسة دور هام في استقرار الافراد وشعورهم بالانتماء وروح المشاركة والالتزام، وحتى تتمكن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، فإنها تقوم بمساعدته جميع الإدارات والوحدات التنظيمية

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

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

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

المصدر: الداوي الشيخ. 2004. دور التسيير الفعال للموارد البشرية وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. ص9. حيث يجب تطبيق نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للنفط لأنها تساعد في تطوير الأداء الإداري بصورة فاعلة. وقد جاءت نظم المعلومات الادارية كواحدة من النظم القادرة على جمع

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

2.3.5.6 أهمية الكفاءات البشرية في مواجهة التحديات الراهنة:

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

أولاً: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

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

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

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

ثانياً: دور الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

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

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

الجدول رقم (2) يوضح الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

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

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

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

2.3.6 فاعلية المنظمة

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

2.3.6.1 مفهوم الفاعلية

اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم الفاعلية من الناحية الاصطلاحية ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات النظر للمنظمات والافراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما ادى إلى صعوبة تحديد اهداف المنظمة، حيث يعرفه (عون، 1987) بأنه مقياس لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة، أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما يتضمنه من النشاطات الفنية، والوظيفية، والإدارية ويؤثر فيه من متغيرات داخلية، وخارجية وينظر (Row.et.al) إلى الفاعلية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى الانحرافات عن الأهداف، وبالتالي إمكان تلافيها مستقبلا، وكما يعرفها (Pennings، 1975) داله للتطابق الجيد والانسجام بين المتغيرات البيئية والتنظيمية.

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

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

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

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

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

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

2.3.6.2 مداخل الفاعلية التنظيمية

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

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

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

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

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

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

ثانياً: المدخل الحديث

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.6.3 مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية

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

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

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

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

- نموذج فارمر وريتشمان (Farmer and Richman): في هذا النموذج ظهرت خمسة محددات تؤثر على إنجاز الفاعلية وهذه المحددات هي: محددات ثقافية، محددات تعليمية، محددات قانونية، محددات سياسية، محددات اجتماعية، محددات اقتصادية، وايضا في هذا النموذج ثم قياس الفاعلية من خلال عدة مؤشرات منها (الربحية، القدرة على المنافسة، نسبة المخرجات إلى المدخلات).

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

خمس محددات تؤثر بدرجات متفاوتة على فاعلية المنظمة (كفاءة الادارة وفعاليتها، الاقتصاد القومي)

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

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

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

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

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

2.4 المطلب الأول: الإعداد للتدريب

يعتبر التدريب من إحدى المهام الرئيسة للإدارة، ومن أهم ادواته الرئيسة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن الضروري والمفيد لتطوير العنصر البشري توفير إطار منهجي من أجل فهم أفضل للخصائص المشتركة والاختلافات، إذ يعتبر التدريب طريقة أو وسيلة تعليمية وتأهليه التي تمكن موظفي المؤسسة من القيام بدورهم على أفضل وجه، وكذلك التمكّن من إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في مواقعهم العملية، ويساعدهم على اكتساب أو تعلم المهارات والافكار والاتجاهات الحديثة للوصول إلى الاهداف

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

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

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

باعتبار أن هذه المؤسسات تمثل حقول عمل تمارس في فعاليات مختلفة تتطلب تطوير العاملين بالمعارف والخبرات والمهارات، حيث تتطلب مثل هذه المؤسسات ممارسة التدريب بمستوى عالي من التنمية

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

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

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

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

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

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

2.4.1 مبادئ التدريب الأساسية

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

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

ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب خبرات جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما تطلبه من تطوير للعمل (الهيتي، 2004)، ويستخلص الباحث من خلال ما تم عرضه من مفاهيم يمكن القول ان التدريب هو تطوير منظم واكتساب

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

أولاً: تعريف التدريب

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

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

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

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

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

ثانياً: دور التدريب في عملية التنمية

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

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

ثالثاً: الفروق الجوهرية بين التدريب والتعليم

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

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

أ- الرغبة في التعلم (Desire to learn)

ب- القدرة على التعلم (Ability to learn)

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

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

ويوضح الباحث من خلال العرض السابق، بأن التدريب والتعليم يلعبان دوراً هاماً في تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية المؤهلة حيث يشكل مخرجات العملية التعليمية التدريبية وشكل من أشكال التعلم وان التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يعمل على التنمية التطوير الذاتي للفرد

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

الجدول رقم (4) يوضح الفرق بين التدريب والتعليم.

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

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

رابعاً: أهداف التدريب في المؤسسة

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

أ. يمكن تدريب الموظفين على التعامل مع الوظائف والأدوار المتغيرة وتطوير المعرفة والمهارات والمواقف للتعامل مع الوظائف الأخر الأكثر كفاءة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

خامساً: أهمية التدريب في المنظمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وظيفة دون أخرى (نايل، 2013).

سادساً: فوائد ومزايا التدريب

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

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

والأداء التنظيمي (Akhorshaideh: 2013).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ومهارات وقدرات موظفيها لأداء وظيفة معينة، وكذلك الحفاظ على أداء مستوياتهم، وتحسين الأداء

الوظيفي الحالي لديهم، نبرز أهم النقاط.

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

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

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

وإعدادهم للتعامل مع وظائف أعلى في المستقبل.

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

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

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

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

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

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

عن طريق إنشاء برنامج تدريبي مهني خاص بها.

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

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

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

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

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

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

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

3- مبادئ التدريب: تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحل المختلفة

حتى تحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ:

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

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

تحقيق الهدف: تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث

المكان والزمان.

الشمولية: يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يوجه إلى جميع

المستويات الادارية ليشمل جميع العاملين (الخطيب واخرون، 2006).

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

الإستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوه بخطوه وذلك بهدف تطوير وتنمية

العاملين.

المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطوير وتزويده بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع

الإحتياجات التدريبية (كامل بربر، 2002).

4- مجالات التدريب: هناك مجموعة من المجالات المتاحة لرؤساء اليوم لتسهيل الجهود التي يبذلونها في

مجال التدريب وهي خمسة مجالات مهمه وأساسية على النحو التالي:

المعرفة (Knowledge): هي المفتاح لاستدامة ميزة تنافسية لجميع المنظمات الناجحة واستخدام المعرفة

يؤدي إلى الأداء المتفوق وتعطي المتدرب الدراية والمهارة والمعتقدات والقيم ووجهات النظر والحدس لكي

يتعرف على المشكلات ويقوم بحلها.

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

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

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

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

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

خامساً: مكونات (خطوات) العملية التدريبية

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

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

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

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

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

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

وفما يلي شرح هذه الخطوات العملية التدريبية كالاتي:

- تحليل الإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

2.4.2 تصميم البرنامج التدريبي

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

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

أولاً: مفهوم تصميم البرنامج التدريبي:

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

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

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

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

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

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

- الوقت المطلوب مهم للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة في برنامج الدورة.
- وجود فروقات فردية بين المتدربين يجب مراعاة.
- حجم وطبيعة المادة التدريبية المعروضة.
- الالويات التي يعطيها التدريب، والتي تتعلق بتحديد وقت ابتداء البرنامج التدريبي وانتهاء البرنامج، وكذلك تحديد جلساته، وتوقيت الاختبارات... إلخ.

و. **تحديد مكان تنفيذ البرنامج:** يتم في بعض الاحيان تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وتعد وحدة التدريب هي المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي، في ضوء الخطط الذي وضعته المنظمة مسبقا، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا النوع من التدريب محدودية الخبرات والمهارات للمتدربين، كونها خبرات ومهارات متسقاء في غالبيتها من داخل المؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرص للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، ومن مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع

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

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

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

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

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

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

وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، والمصاريف الإدارية) (كشواي، 2006).

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

ك. **تنفيذ التدريب:**

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

❖ **متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي:**

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

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

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

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

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

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

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

❖ عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته

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

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

تقييم برنامج التدريب:

أولاً: مفهوم تقييم البرنامج التدريبي:

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

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

ثانياً: أهداف التقييم:

1. التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.
 2. لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبية للإحتياجات السلوكية والتربوية للمشاركين.
 3. لمعرفة مدى تلبية البرنامج التدريبية للإحتياجات العلمية والفعلية لبيئة العمل.
 4. الوقوف على درجة فعالية ومدى ملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة للإحتياجات التدريبية.
 5. لتحديد درجة الكفاءة لدى المدربين ومدى تحقيق النجاحات في أداء أدوارهم.
- ويقدم نموذجها ميل خمسة مستويات لتقييم التدريب وهي: (ليسلى، 2001)

أ. **رد الفعل:** ويجرى ذلك أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويجاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ أنواع التدريب

أولاً: النوع حسب مرحلة التوظيف: حيث تنقسم إلى

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

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

ب- ساعات الدوم الرسمي للعمل(عدد الساعات) وكذلك كشف الحضور والانصراف.

ج- نظام الامن والسلامة المهنية وملابس العمل.

د- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفاز ومعدات التصوير... الخ.

هـ- الأجور وجميع الاستحقاقات، والعلاوات والاستقطاعات.

و- الإجازات التي يقدمه المشروع مثل إجازات عادية ومرضية وطارئة.

ز- القواعد المتبعة في العمل والسلوكيات مثل قواعد التدخين والأكل والمشروبات.

ح- موقع المشروع والإدارات والأقسام التابعة له.

ط- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ي- قائمة بأسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2. التدريب أثناء العمل: ويشمل وضع سياسات وخطط واستراتيجيات تجعل من خلالها الموظفين الجدد

يتأقلمون بسرعة في العمل، ويعد التدريب باستخدام طاقم خاص ذو خبرة ودراية بالعمل أكثر طريقة

شيوعا، وينطبق ذلك على المشرفين في المستويات الدنيا، فإنهم قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلة عن طريق

ملاحظة المشرف، ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضا، ويعد التناوب الوظيفي والذي

فيه ينتقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل، ولهذه التقنية عدة

مميزات:-

تعتبر غير مكلفة للمتدربون يتعلمون أثناء فترة الإنتاج، ولأحاجه لتوفير تسهيلات خاصة مثل قاعات دراسية

أو وسائل تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضا تسهل عملية التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال

الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح مسار أدائهم (ديسلر، 2003).

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

الأخص حينما تدخل أساليب عمل جديدة وتكنولوجيا وأنظمة متطورة، في هذه الحالة يلزم الأمر تقديم

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

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

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

ثانياً: نوع التدريب حسب الوظائف:

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

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

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

والمهنية، ومن أمثله النظام المحاسبي، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، تتطلب مثل هذه المعارف والمهارات إلى اشخاص متخصصين كل حسب المجال، وتركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

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

وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وقيادة، وتحفيز، واتخاذ قرارات، والتنسيق، والاتصال، حتي يتسنى له تقلد ناصب إدارية في جميع المستويات الإدارية عليا، الدنيا، وسطية (ماهر، 1999).

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

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

مدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج التدريبي، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج التدريبي، ومن ثم الإشراف على تنفيذها.

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

ذاتها، وذلك إذا شعرت بان أدوات وأساليب التدريب والخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، في هذه الحالة يشم الاستعانة بالتدريب الخارجي أو شركات متخصصة.

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

تدريب خاصة، أن تتفق معها على جدية التدريب والطرق والأساليب الجديدة، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة قبل التعاقد معها.

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

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

رابعاً: استراتيجيات البرنامج التدريبي:

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

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

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

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

2.4.3 معوقات تحد من فرص وظيفة التدريب:

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

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

2.4.4 أساليب التدريب

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

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

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

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

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

المشاركين المتدرب تحليلها والتأمل فيها.

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

المجموعة، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي للدور المطلوب أدائه.

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

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

المجموعات في واقف تسودهم المنافسة.

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

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

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

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

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

المشاركة الفاعلة.

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

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

مهارات التعامل مع الاخرين وتطوير مهارات العلاقات الانسانية.

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

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

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

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

الخطوات المستخدمة لتقويم واقع التدريب والدورات التدريبية وهي:

1. المقابلة (Interview): وهي عبارة عن مقابلة تتم بين الشخص المعني بإدارة الدورات التدريبية وبين المتدربين لمعرفة الإحتياجات التدريبية لهم.
2. الاستبيان (Questionnaire): وهي عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوبة الإجابة عنها ويقوم بوضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية أو التقويمية. واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين
3. الاختبارات (Tests): وتكون هذه الاختبارات على نوعين منها شفوية أو تحريرية وهو ما يقوم به المعني بعمل التدريب للوصول إلى الإحتياجات التدريبية للمتدربين أو لغرض تقويم العملية التدريبية.
4. تحليل المشكلات (Problem Analisis): وهي واحدة من الوسائل المهمة في معرفة واقع التدريب وتقومه وهو من خلال تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة وغالباً ما يساهم التدريب في علاج هذه المشكلات. (الخطيب، لخطيب،2008).
5. تقويم الأداء (Performance Evaluation): وهي عملية مراجعة الاداء أثناء سير العمليات الإدارية لعملية التدريب ومعرفة الأعمال والواجبات التي لم تنجز والأسباب وهل أن المتدربين بحاجة إلى تدريب أكثر.
6. الدراسة التقويمية للسجلات والتقارير (Evalntion Study of Reports & Records) ويتبين من هذه الدراسة التقويمية نقاط الضعف الذي يمكن علاجها بالتدريب، لمعرفة وكشف الإحتياجات التدريبية وهذه

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

2.4.5 علاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة:

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

2.4.6 التدريب في ليبيا

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

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

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

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

2.5 المطلب الثاني: الإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

قامت دراسة الوليد بن عبدالعزيز (2013) للتعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، وأكد الوليد على إيجابية العلاقة وقيمتها بين أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ونتائج جهود تطوير الموارد البشرية، وبين وجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية، والذي يتبين أن المتغيرات الشخصية تلعب دوراً في قوة تلك العلاقة. كما وجاءت دراسة محمود العباسي (2013) والتي أكدت أيضاً أن درجة تحديد الإحتياجات التدريبية للمدربين بشكل عام عالية. كما وأكد السامرائي (2010) على أن نجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب

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

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

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

وجاءت دراسة سوزان الحروى (2007) والتي وبينت أن ترتيب مجالات البحث بحسب الإحتياج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين كانت كالتالي: مجالات التطوير الذاتي والاداري والمهني، وأن أهم الإحتياجات التدريبية كانت الحاجة إلى التدريب على تنمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وتوصلت سوزان أيضاً في دراستها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الاداري، وأوصت الدراسة

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

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

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

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

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

وفي نفس السياق أجرى البلعزي (2005) دراسة لتحديد الإحتياجات التدريبية وأثرها على فاعلية التدريب، وأكد أن أغلب المسؤولين عن التدريب لهم تخصصات لا تتوافق مع وظيفة التدريب، حيث تنقصهم المعرفة التامة بالأساليب العلمية المناسبة لهذه الوظيفة مما يؤثر سلباً على أداء إدارات التدريب لمهامها.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.1 الإطار النظري للإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5.1.1 مفهوم الإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

الإحتياجات التدريبية هي نوع من الحاجة إلى التحسين إلى أداء الاتساق الذي يمكن تلبية بواسطة التدريب المنظم، في حين إن البرامج التدريبية عندما تكون فعالة، يجب أن تلي إحتياجات المتدربين، وبالتالي فإن تحديد الإحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى والمرحلة الأساسية في إدارة التدريب ومن الشائع لتحديد الحاجة التدريبية والفجوة التي تحدث بين الإحتياجات المحددة لعمل معين والقدرة الحالية شاغل الوظيفة. وقال أرمسترونغ أن جميع الإجراءات التعلم والتدريب يجب أن تكون مبنية على فهم ما يجب القيام به ولماذا يجب

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

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

2.5.1.2 طرق ووسائل تحديد الإحتياجات التدريبية

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

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

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

1. تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كمياً عن

طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة (Mowitz، 1973).

2. تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات

الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها،

ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة

الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها، ثم يقوم

المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز

أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي

يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة

توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها .

3. تحليل القوانين واللوائح النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين

واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات

التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه

السياسات والتزامهم بها (عبدالوهاب، 1981).

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

القائم للقوة العاملة في المؤسسة من حيث العدد والنوعية والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع

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

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

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

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

تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير، ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب

أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي :

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

ثانياً: تحليل العمليات

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

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

أ- وصف الوظائف والأعمال.

ب- إعادة التنظيم.

ج- معدلات الأداء.

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

1. **وصف الوظائف:** إن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف الوظيفي يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الإحتياجات التدريبية، ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على المعلومات التالية: (اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة متطلبات الوظيفة المالية، والبشرية وحدود السلطة).

2. **مواصفات الوظائف:** في أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي تعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر على شاغلها، والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص في شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه، وفي أغلب الأحيان تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الإنساني حيث يقومون بتحديدتها بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض.

3. **دليل النتائج:** من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج ذات الإثر البالغ في زيادة لإنتاج، إلى حد دفع البعض إلى القول أن (20 %) من الجهد المبذول تؤدي إلى (80 %) من النتائج، وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذي يعني الجهود والنشاطات التي تقود إلى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام للأولويات حيث تعطي الأهمية الأكبر للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أكثر أهمية وحيوية.

4. **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج نأتي إلى مرحلة تحديد

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

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

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

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

- 1 . تغيير طرق وأساليب العمل من وقت لآخر.
2. تغيير أو تعديل القوانين أو اللوائح.
- 3 . تغيير الآلات المستعملة في العمل.

معدلات الأداء: ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم إنجازه بما يجب إنجازه، ويعرف أيضاً بأنه وسيلة لا قائمة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الإنتاج والزمن المستغرق في إنتاجها قصد تحديد الكفاءة الإنتاجية، لذلك النوع من الأعمال ومعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت

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

- أ- معدلات زمنية: وتتناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين.
 - ب- معدلات كمية: وتتناول عدد وحدات العمل اللازم لإنجازها في فترة زمنية محددة.
 - ج- معدلات نوعية: وتعتبر عن مستوى الجودة اللازمة لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذي حدث في الأداء.
 - د- معدلات خاصة: وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص.
- هذا ونشير إلى أن هناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الإحصائية والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة (عيسى، 2006).

ثالثاً: تحليل الأفراد (شاغل الوظيفة):

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

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

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

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

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

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

5. مؤشرات أداء للأفراد: إن تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن

الإحتياجات التدريبية اللازمة لهم ومن هذه المؤشرات ما يلي

6. معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقدره.

7. معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

8. معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة.

9. معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها.

10. تطبيق العقوبات الواقعة على الأفراد ومعرفة أسبابها

11. الشكاوي والمنازعات بين العاملين بينهم وبين رؤسائهم.

12. تقديرات الكفاءة في نماذج تقييم الأداء.

13. معدلات التعارض وأسبابه

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

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

وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات إلى غير ذلك، فيكون من الضروري القيام بالإجراءات التصحيحية لهذا

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

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

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

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

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

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

2.5.1.3 أهمية وفوائد تحديد الإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

جملة فوائد منها: (الطراونه، 2011)

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

2. تحديد الإحتياجات الفعلية يساعد على تنمية الموارد البشرية وتلمس الحاجة الضرورية للتدريب لدى

العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين.

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

للعاملين بالمشاركة وابداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم.

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

الأداء وتشخيص الإحتياجات التدريبية المناسبة.

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

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

تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

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

البرامج التدريبية التي صممت على ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية.

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

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

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

الإحتياجات التدريبية:

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

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

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

د- تحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية.

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

2.5.1.4 مؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب

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

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

وبالتالي يجب التعرف على جوانب الأداء التي يشوبها قصور

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

التدريب علاجها (الصيرفي،2003).

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

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

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

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

2.5.1.5 أسباب تحديد الإحتياجات التدريبية

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

- تمثل تقدير لقيمة الانسان وإحتياجاته التدريبية المتحددة.

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

أولاً: أساليب ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

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

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

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

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

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

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

ويرى توفيق (2006) أن هناك العديد من الأساليب لتحديد الإحتياجات التدريبية ضمن كل منهج من المناهج المتبعة. فالمنهج التقليدي يركز على أربعة مصادر هي تحليل الأداء وتحليل المهمة ودراسة المقدرة

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

1. طلب الموافقة من الأفراد على المشاركة في تحديد الإحتياجات التدريبية.
2. التعاون بين المشرفين والموظفين على الاولويات في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية .
3. مناقشة وعقد حوار مع الناس الذين هم على دراية بالعمل وبأي الطرق يتم إنجازها، مثل (العملاء والزملاء والمرؤوسين).

4. اختبار المشاركين من حيث القدرات والمهارات الذين يمتلكونها.
 5. تحليل تقارير تقييم الأداء الوظيفي وتقديم النتيجة إلى رؤس الوحدة .
- ويتفق الطعاني (2009) مع العديد من الدراسات التي تم رصدها حول طرائق ومصادر تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تضم تحليل المنظمة وتحليل المهمات وتحليل خصائص الأفراد. ويكاد يكون هناك إجماع بين الكتاب حول مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية بأنها تشمل تحليل النظم وتحليل العمل وتحليل الأفراد وتحليل الأداء، ويرى عليوة (2001) العناصر التالية:

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

ويشمل تحليل العمل تحليل الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وإعادة التنظيم، ومعدلات الأداء الزمنية والكمية والنوعية، وأما تحليل الأفراد فيتم من خلال تحليل آراء الرؤساء وآراء العاملين أنفسهم

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

أ. التخطيط للتخطيط.

ب. جمع البيانات.

ج. تطوير طريقة حديثة لجمع المعلومات.

د. التنفيذ.

هـ. تحليل البيانات وضع الخطة.

و. التقييم والتغذية الراجعة.

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

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

أن استعراض النماذج يعتمد على طرح أسئلة يتم الإجابة عليها وبعدها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، أو يتم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف أو تطوير نموذج يجمع بين الاستراتيجيات والأهداف والمشكلات والتقنيات والمؤشرات على مستويات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع. ويرى الباحث من خلال العرض السابق لمصادر تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلال استعراض مساهمات الكتاب

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

ثانياً: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية

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

1. **المقابلة:** وهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على حاجاتهم التدريبية.
2. **الاستبانة:** من أكثر طرق جمع المعلومات استخداماً وهو عبارة عن استمارة تتضمن عدداً من الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية.
3. **الاختبارات:** وقد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف الوصول إلى الإحتياجات التدريبية للعاملين.
4. **تحليل المشكلات:** تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي لمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها.
5. **تقويم الأداء:** ويعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما

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

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

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

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

ثالثاً: معايير تحديد الإحتياجات التدريبية

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

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

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

رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد الإحتياجات التدريبية

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

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

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

2- المحيط الداخلي: ويتمثل المحيط الداخلي في الأحداث والوقائع والنشاطات التي تنتج عن الموارد البشرية داخل المؤسسة منها:

- الفرص والتهديدات التي يشكلها العمال داخل المؤسسة.
- ثقافة الافراد اثاره المزيد من الشعور بضرورة التكيف والقيام بالمسؤولية الاجتماعية.
- المجموعات هي تشكيل متناعم من المجموعات البشرية وعادة تكون مختلفة ومتنوعة.

3- إستراتيجية المؤسسة: وهو العامل الذي يقع بين حدي السيف بين المحيط الداخلي والخارجي فتؤثر

نوعية الاستراتيجية المتبعة على القرارات المتخذة في تحديد الإحتياجات، ولذلك واجب على الإدارة العليا القيام بعدد من الإجراءات التي تضمن التوازن بين هاذين المتغيرين (الاستراتيجية، والتدريب) ولكي تتحقق أهداف التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، توجد ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في تحديد

الإحتياجات التدريبية:

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

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

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

4- إعداد التدريب في المنظمة: حيث أصبح التدريب عنصرا اساسيا لتحقيق النجاح التنظيمي ويحقق فوائد عديدة للمنظمة وهو بمثابة سوق أضحت أغلب المؤسسات التدريبية والمعاهد الخاصة بالتدريب تنافس فيما بينها بغية كسب موافقة أحد المؤسسات، وعليه فإن عروض التدريب هذه يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تدريب أفرادها وتعتبر بمثابة عامل مؤثر على تحديد إحتياجات التدريب، وذلك

بالتأثير على قرارات المؤسسة من عدة نواحي:

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

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

2.5.1.6 تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية

يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بعد أن يتم تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص الإحتياجات، وتم صياغة الإحتياجات التدريبية وتحويلها إلى أهداف، وقد أصبحت عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا نظرا لسرعة وتداخل المتغيرات العالمية والمحلية التي تؤثر بشكل كبير في كل المجالات من مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التدريبية، لذا يجب إعادة تقييم وكتابة الإحتياجات التدريبية بشكل دوري واضح ودقيق ومباشر وكامل للقياس، وتتطلب عملية صياغة الإحتياجات التدريبية كأهداف تدريبية، دراسة الضوابط التي تحيط بهذه الإحتياجات التدريبية، والحد من تداخلات الإدارات العليا، إضافة إلى تجزئة الإحتياجات التدريبية إلى أجزاء صغيرة من اجل تصميم برامج تدريبية متخصصة، والتركيز عليها تبعا للاستعدادات والامكانيات المتاحة، وتعتبر عملية وضع أهداف الخطة التدريبية من أهم مكونات الخطة لأنها تعكس فلسفة التدريب ودورها في إحداثها في معلومات ومهارات وخبرات وسلوكيات الموظفين داخل المنظمة، وتلبية الإحتياجات التدريبية ومجموعة التغيرات المطلوبة (الزعاقي، 2013).

2.5.1.7 المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية

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

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

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

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

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

❖ العلاقة بين التدريب والأداء

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة كما أشار عباس (2003) في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في تزويد الأفراد العاملين بالمهارات، والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، وتعريفهم بما هو مطلوب منهم، وبالصورة التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وهو

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

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

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

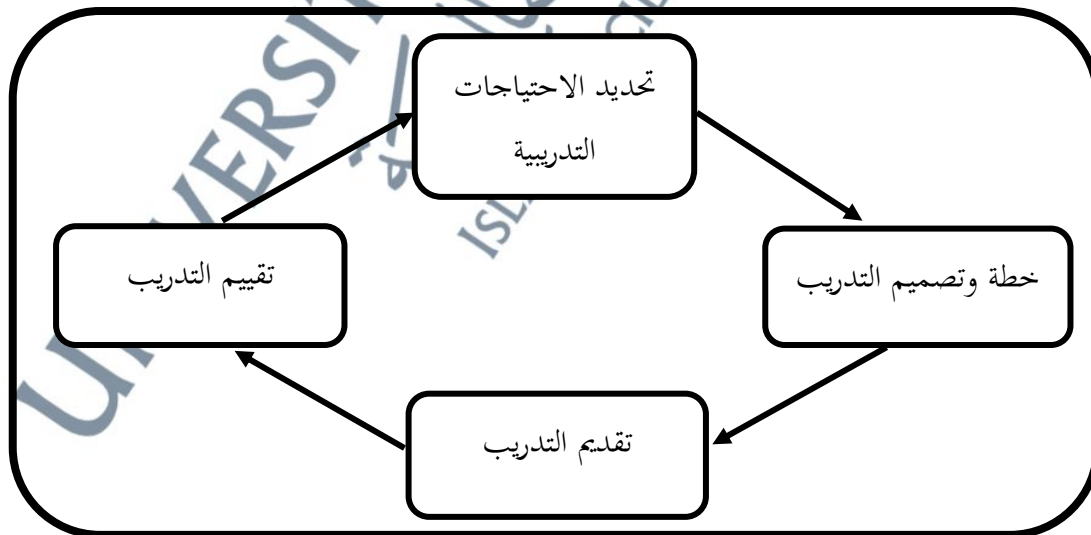
ان نظرية (TNA) تحتاج لاستخدامها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة. يحتاج أولاً: تحليل المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفية)، وتحليل فردي. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات في الغرب تحدثت بشأن TNA أن النهج للتدريب وغالبا ما تجرى بشكل غير رسمي وبشكل غير نظامي مع معظم المنظمات التي تعتمد اعتماداً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

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

في نظرية، TNA تحتاج لتطبيقها بانتظام وبشكل رسمي عن طريق اتباع خطوات معينة. ينبغي أولا تحليل الاحتياجات على المستوى التنظيمي، تليها التشغيلية (الوظيفة)، والتحليل الفردي. الاحتياجات في كل مستوى من خلال تنفيذ تقنيات معينة مثل بطاقة الأداء المتوازن (المستوى التنظيمي)، وتحليل المهمة (المستوى التشغيلي) ومراجعة الأداء (المستوى الفردي). وقد فشلت العديد من المنظمات بالاعتراف بأهمية النظرية TNA في مدخلات التدريب (1978; Erffmeyer et al, 1991; Amos-Wilson, 1996;) (Agnai, 1996; and Elbadri, 2001). ينفقون المال على التدريب دون تحليل سليم لكيفية تطبيق هذا النوع من التدريب الذي يمكن أن تساعد في تلبية احتياجاتهم الاستراتيجية. وكان هناك أيضا أدلة على أن هذا التدريب الذي أجري في المنظمات غالبا ما يكون غير الاستراتيجي، كما انه لم يتم تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح لتحديد كيفية مساهمة هذه الاحتياجات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (Amos-Wilson, 1996; O'Driscoll and Taylor, 1992). كما أنه ليس من غير المألوف بالنسبة للأفراد الذين هم دون التأهيل المناسب أو ذات الصلة أن تكون وضعت في المسؤول عن تدريب وتطوير القوى العاملة التنظيمية. الأفراد التي تعتبر مختصة في مجال التدريب بحكم الخلفية التأهيلية التي تحتاج للتحديث والمعرفة بصورة مستمرة لتجنب الاسترشاد النظريات TNA التي عفا عليها الزمن (Dubin 1976).

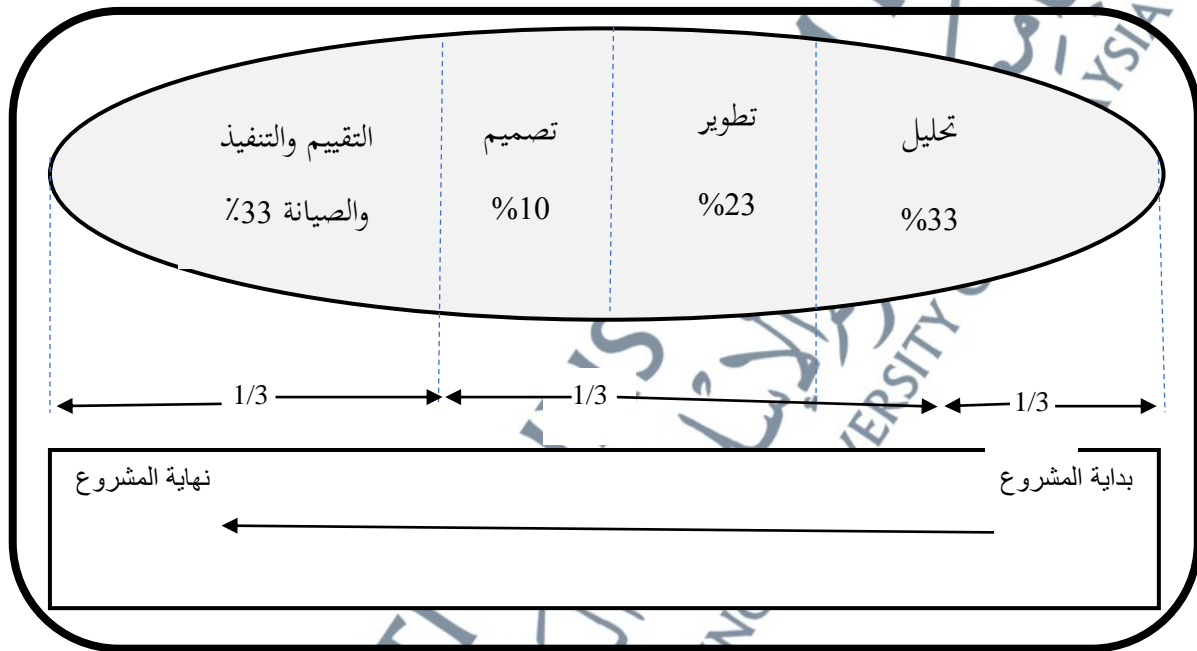
الدراسات الموجودة على TNA يدل على أن معظم الدراسات أجريت في الخارج. بسبب الاختلافات الثقافية والوطنية، وقد لا تعكس النتائج من الدراسات المذكورة أعلاه أوصاف مماثلة فيما يتعلق TNA تمارس في جنوب شرق آسيا وتحديدًا بين المنظمات في ماليزيا. هناك دراسات مماثلة تمامًا أجريت في ماليزيا (Poon and Rozhan, 2000;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

الشكل 2.1: منهج الدورة التدريبية



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

الشكل 2.2: عملية التدريب ونسبة الوقت



المصدر: (Roberts, 2006).

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

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

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

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

2- تخطيط وتصميم التدريب

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

3- تقنيات التدريب

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

4- تقييم نتائج التدريب

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

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

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

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

أولاً: مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية

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

مناقشة كل جزء منها، كالتالي:

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

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

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

يحتاج يحدد تقييم الفجوات في القدرات، والقدرات، والنتائج على رأس العمل (الأداء)، ويضع الاحتياجات التي تم تحديدها في ترتيب الأولويات للقرار (Tracey: 2004: 457). فهي عملية لمعرفة كيفية إغلاق فجوة التعلم أو الأداء، وإنها تنطوي على تحديد ما هي الاحتياجات الهامة وكيفية التصدي لها (Gupta: 2007: 15). وأخيراً تعتبر عملية رسمية للحصول على معلومات حول المنظمات

(الحالية مقابل رغبت في ذلك)، مقارنتها وتحديد الثغرات، والتوصل إلى أولويات قائمة على

الاحتياجات إزاء الإجراءات التنظيمية (Lepicki and Altschuld: 2010: 774).

4- تحليل الاحتياجات: فهي عملية تحديد أسباب وأسباب الحاجة بحيث يمكن تحديد التدخلات المناسبة

واختيار وقت لاحق (Kaufman: 1994: 18). كذا وتعد تحديد أسباب الحاجة وعلاقتها مع غيرها من

الاحتياجات. كما وأنها واحدة من وسائل تحديد المهارات أو العجز الحالي أو المتوقع بين الموظفين، فقد

تنطوي على استخدام مراكز التقييم والمقابلات الفردية، الاختبارات النفسية (Tracey: 2004: 457).

5- تقييم الاحتياجات التدريبية: يحتاج التدريب الى تحدد وتقييم مشكلات محددة داخل المنظمة

باستخدام الطرق المناسبة لجمع المعلومات (مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات، وما إلى ذلك)،

ويحدد أي من مشاكل تتطلب حلا التدريب ثم يستخدم هذه المعلومات لتصميم تدخلات التدريب

من أجل حل المشكلة الأصلية (Leatherman: 2007: 3). كما وتعتبر دراسة لتصميم وتطوير البرامج

والمواد التعليمية والإعلامية، بعد تحديد وتحليل الأداء فاما التدريب أو إعلامية المواد المناسبة في الواقع

(Rossett: 2009: 31).

6- تحليل احتياجات التدريب: فهي الخطوة الأولى في عملية التدريب، وتهدف إلى تحديد فجوات الأداء

التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب. وهو يتألف من المراقبة والتحقق، وتحليل البيانات Tracey:

(2004: 678).

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة المؤشر الحقيقي الذي يوجه التدريب بالاتجاه الصحيح بحيث

يمكنه تحقيق كفاءة وتحسين أداء المعلمين والارتقاء بسلوكهم ومهاراتهم وتوجيه تفكيرهم وعقائدهم بما يتفق

واتجاهات المجتمع واحتياجاته التربوية. وقد اشار الكثير من التربويين الى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

للمتدربين سواء كانوا مديرين أو معلمين او موظفين، لأن نجاح أي برنامج تدريبي إنما يقاس بمدى التعرف إلى

الاحتياجات التدريبية وحصرها وتجميعها، كما أن أي برنامج لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات

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

ثانياً: تدريب وتحليل الاحتياجات التدريبية Training and Training Needs Analysis

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

أولاً: التدريب:

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

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

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

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

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

.(2009: 675).

ويعرف على أنه جهد مخطط ومنهجي لتعديل أو تطوير المعرفة والمهارات والمواقف من خلال تجربة

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

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

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

المشار إليها، ويصنف جومان أنواع التدريب على النحو التالي:

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

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

ب. التدريب على إدارة الأداء: يساعد الموظف على تحسين / أداء عمله لها عن طريق رفع مستوى

المهارات التي تمكن له / لها القيام بعمل الجودة، والحد من الهدر، الخ

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

ومهارات الاتصال، ومهارات التعامل مع الآخرين أخرى.

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

تعلم كيفية تحديد المشاكل.

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

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

ثانياً: تحليل الاحتياجات التدريبية

أعد العلماء عموماً على أن أول مرحلة مهمة في تخطيط وتطوير برنامج التدريب هو تحديد

الاحتياجات اللازمة لمثل هذا البرنامج داخل المنظمة (وتشن هونغ، 2012؛ روسيت، 2009؛ Sleezer et

al، 2008؛ Vaidhyasubramaniam، 2012)، حيث أن تقييم الاحتياجات هو عنصر حاسم في جميع

برامج التدريب والتطوير.

وفي الواقع، من دون هذه الخطوة، يمكن أن يكون هناك تشخيص سليم للمتطلبات التدريب وليس

أساساً لتحديده بعد وقوع الحدث، سواء كانت عملية التدريب كلها مصممة بشكل صحيح. وهكذا، فإن

المهنيين الذين يخططون جهود التدريب وتحسين الأداء البشري هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات بشكل

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

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

ثالثاً: نماذج تحليل الاحتياجات التدريبية المختلفة

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

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

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

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

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

3- اتاحة الفرصة لصقل مهارات الموظفين واكتساب الخبرات، وكذلك رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لمنظومة العمل ككل.

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

5- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت الموظفين خلال فترة التدريب.

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

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

2- بناء على التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات فإن الإعداد والتدريب والنمو المستمرين تصبح من الأمور الأزمة.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وعرض هلال (2001) أربعة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويبين الإيجابيات وسلبيات كل منها وهي: استطلاع الاحتياجات التدريبية ودراسة الكفاءة وتحليل المهمة وتحليل الأداء. وقد وضع حسنين (2001) دليلا يشمل مجموعة من الأدوات المستخدمة في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية منها الأدوات السريعة والبطيئة والكمية والنوعية والتقليدية والحديثة مع بيان المسميات ومجالات الاستخدام.

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

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

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

إن التعاريف الشاملة للـ TNA التي قدمها العديد من الدارسين وتشير بوضوح إلى TNA أنه مناهج التدريب التي وضعتها المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعريف من قبل فرديناند (1988) ينص على أن TNA هو "عملية عقلانية التي تحدد المنظمة من خلالها كيفية تطوير أو اكتساب المهارات البشرية التي يحتاجها من أجل تحقيق أهدافها" (Chiu, et al, 1999). براون (2002) تعريف تقييم

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

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

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

قبل المنظمات لجعل التدريب القرارات الإدارية. وكشفت التحليلات المحتوى عدم التطابق بين التقنيات الموصى بها من قبل المنظرين التدريب والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتحديد احتياجاتهم التدريبية. حيث أن توسيع التدريب صدعت إطار التحليل أن تأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على تطوير وتطبيق الصيغ إلزامية الاحتياجات التدريبية.

تم التأكيد من قبل العديد من الكتاب (بيرك ويوم، 1986؛ غولدشتاين، 1986؛ Wexley، 1984). في مساهمتها المنوية إلى ما كتب حول تحليل الاحتياجات التدريبية. حيث افترج ماكجيهي وثاير (1961) يجب أن يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية ثلاثة أنواع من التحليل: منظمة، التشغيلية (مهمة)، وتحليل الشخص. فعلى مدى السنوات الماضية، كانت الرؤى النظرية والتجريبية على تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمات وفق هذا الإطار الثلاثي. وتصور تحليل المنظمة في البداية من قبل ماكجيهي وثاير عن التركيز على مكان التدريب في المنظمة بناء على مؤشرات الأهداف والمناخ وكفاءة المنظمة. وفي الآونة الأخيرة، فقد تم توسيعه من قبل غولدشتاين (1986) لدمج تحديد القضايا على نطاق المنظومة، والمناخ للتدريب داخل منظمة، وتوافر موارد التدريب والضغط الخارجية (بما في ذلك الاقتصادية والقانونية والسياسية والعوامل الاجتماعية). وعلى هذا فإن التحليل الشخصي يعمل على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وحاجتهم إليها، من خلال تقييم الأداء واختبار الكفاءة وغيرها من أساليب قياس التقييم الذاتي للأداء الوظيفي (غولدشتاين، 1986؛ هيرت و Doverspike، 1990).

حيث أن الاحتياجات التدريبية من قبل فورد ولوي (1987)، وكذلك في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية التي كتبها ساري (1988)، أن عدد قليل من الشركات تعمل على إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية التعليمية لمديرها، وحتى في تلك الشركات كان التركيز على مديري المستوى الأدنى. وفي دراسة أجريت من قبل هولدن (1991) أن المنظمات الأوروبية أظهرت ارتفاع معدل انتشار الإعلانات، والطرق الرسمية الخاصة للTNA كطلبات من المديرين التنفيذيين والموظفين أنفسهم، وكان عدم وجود تحليل

منهجي لاحتياجات التدريب الكثير من الإنتقادات (بيرك ويوم، 1986؛ هينريتش، 1976؛ هولدن، 1991)، لأنه قد يؤدي إلى التركيز على المهارات والمعارف التي لا نقل إلى بيئة العمل (غولدشتاين وجسنر، 1988). في كثير من الحالات، فشل التدريب لتغيير السلوك الفردي والمساهمة في ويعزى تحسن الأداء التنظيمي إلى ضعيف أو الحلقات المفقودة بين مضمون التدريب والاحتياجات الفعلية و متطلبات الموظفين الإداريين (Kubr وبوركوبينكو، 1989). لدراسة العملية التي تم تقييم الاحتياجات التدريبية الإدارية داخل كل منظمة، وطلب من المشاركين فإذا كان على وجه التحديد القيام به لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لهذا التدريب، فإذا ما كان وجدت الإجراء القياسي في المؤسسة من أجل تحديد التدريب احتياجات وإلى أي مدى كان مرتبطاً TNA للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل. وأخيراً، طلب من المستطلعين تحليل الاحتياجات التدريبية في حياتهم.

للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية او فكرية أو سلوكية أو كل ذلك. وحيث أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات. وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة.

وفي تحليل لأهمية النظرية المتبعة في هذه الدراسة، ورد في دراسة Colquitt et al. (2000) حول تكاملية نظرية الاحتياجات التدريبية ونظرية الحافز للتدريب، أن ما كتب حول الدافع تدريب كان لها العلاقات مع نتائج التدريب مثل المعرفة التقريرية، واكتساب المهارات، ونقلها. حيث تضمنت تنبؤ كبيرة من الدافع

التدريب والنتائج الخصائص الفردية (على سبيل المثال، موضع السيطرة، الضمير، والقلق، والعمر، والقدرة الإدراكية، الكفاءة الذاتية، التكافؤ، والمشاركة وظيفية) وخصائص الظرفية (مثل المناخ). وعلاوة على ذلك، أوضح الدافع التدريب التباين المتزايد في التدريب نتائجها وراء آثار القدرة المعرفية، وأنها ذات أهمية وكذلك تحوي على آثار في نظرية متكاملة من الدافع التدريب.

حيث تحولت نظرة الباحثين في الآونة الأخيرة فقط انتباههم إلى الدافع التدريبي، في حين أن الباحث تطرق للإحتياجات التدريبية وكذلك دوافع التدريب، كما أكد Kerlinger (1986) على أن النظرية هي "مجموعة من مترابطة بنيات (المفاهيم)، والتعاريف، والمقترحات التي تقدم عرض منهجي من الظواهر لتحديد العلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف شرح وتوقع الظواهر". كما أشار Whetten (1989) إلى أن واحدة من أولى خطوات في بناء النظرية أنه "ما ينبغي أن يكون"، حيث يجب التوازن بين الحاجة إلى أن يكون شاملا جميع التركيبات ذات الصلة (9: 1989: Whetten)، الأمر الذي يؤكد تحديد ما ينبغي إدراجه في نظرية متكاملة من التحفيز والتدريب، ومن الضروري أن يتم تضمين تلك التركيبات وربطها بفعالية التدريب باستخدام الدافع أو تعلم النظريات التي طبقت في عدد من الدراسات المتعلقة بالتدريب. ومع ذلك، أشار Whetten إلى أن النظريات تتجاوز ما هي بنيات ذات الصلة إلى ظاهرة لتحديد كيف ولماذا ترتبط هذه البنى. ومن أجل بناء نظرية الدافع التدريب.

❖ هيكل بناء على نظريات الدافعية القائمة

كما وضحنا سابقاً أن هناك عدة مجموعات من النظريات التحفيزية التي هي ذات الصلة لبناء نظرية الدافع التدريب. مجموعة واحدة هي تحتاج-الدافع القيمة النظريات، والتي تحدد تلك الشخصية، والقيم، ودوافع بالسيارة الخلافات بين شخص في الدافع (Kanfer، 1991). وتشير هذه النظريات أن شخصية الأفراد، القيم، وخلق اختلافات في الأهداف المحددة النفس، جنباً إلى جنب مع وجود اختلافات في البناء المعرفي للبيئات الأفراد. وعلى سبيل المثال، يتعلق التدريب بالدافع لأن من أهداف ومنطلقات مختلفة يكون

الضمير مقابل المتدربين غير المشروعة. وبالمثل، مشاركة وظيفة يرتبط الدافع التدريب لتشارك الوظائف المتدربين لديهم أهداف شخصية مرتبطة كثيرا لنجاح العمل.

على الرغم من أن النظريات الحاجة-الدافع القيمة تدعم فحص العديد من الخصائص الفردية التي ناقشها Kanfer (1991)، ويتضح من ذلك أن هناك حاجة إلى بنيات لتحسين القدرة التفسيرية كنظريات الاختيار المعرفية، فهي من النظريات التي يمكن أن توفر عمليات الوساطة (أتكينسون وبيرش، 1964، الريشة، 1982؛ راينور، 1982). ولعل نموذج من هذه المجموعة من النظريات هو Vroom's (1964) في نظرية التوقع. وتفتتح هذه النظرية أن المتدربين لديهم تفضيلات بين النتائج المختلفة التي يمكن أن تنجم عن المشاركة في التدريب (أي التكافؤ). حيث أن المتدربون لديهم توقعات بشأن احتمال أن الجهد المستثمر في التدريب يؤدي إلى التمكن من المحتوى التدريبي (أي المتوقع). حيث أظهرت الأبحاث السابقة أن هذه النظرية مفيدة لتوقع السلوك عندما يكون السلوك الموظفين تحت السيطرة، وتوفر بيئة عمل المكافآت حدة متناسقة، حيث يوجد فترة زمنية محدودة بين تقييم التنبؤ والمراقبة (ميتشل، 1982). كون هذه الشروط تدرج ضمن سياق التدريب.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك دراسات إهتمت بالقضية الرئيسية للدراسة وأخرى اهتمت بقضايا فرعية مرتبطة بها، ولكن لا يوجد دراسة تناولت الموضوع بشكل مباشر حسب علم الباحث كما يتضح من العرض السابق، حيث جاءت نتائج هذه الدراسات متفقة مع بعضها ومتعارضة مع بعضها الآخر، حيث تشير إلى أن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الإحتياجات التدريبية تم دراستها، من خلال هذه الدراسات من عدة جوانب، مثل أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، المهارات القيادية، أهمية التدريب، معايير تحديد الإحتياجات التدريبية، الوصف الوظيفي، البرامج التدريبية، تقييم الإحتياجات، الاداء الاداري والفني، الإحتياجات لرفع

الكفاءات، أهمية التدريب المنظم، استراتيجيات التدريب، ممارسات التدريب. التدريبية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة أثر تحديد الإحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي. والجدول التالي يوضح ذلك:

الباحث والسنة	الهدف	أوجه الاتفاق والإرتباط	النظرية والمنهج المستخدم
فرحات فرج (2015)	التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية في الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية	تحدد البرامج التدريبية وفقاً للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي
الوليد بن عبدالعزيز (2013)	التعرف على مدى استخدام أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، من الذي يشارك في وضع أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	أهمية الإحتياجات التدريبية	المنهج الوصفي التحليلي
لطيفة الزهراني (2014)	التعرف على درجة الإحتياجات التدريبية اللازمة لمدرء	أهمية الإحتياجات التدريبية، والدورات	الوصفي المسحي
محمود العباسي (2013)	التعرف على الإحتياجات التدريبية بمراكز التدريب التربوي، والكشف عن الفروق الاحصائية حول درجات الإحتياجات ومجالاتها التي قد تعزى لمجموعة متغيرات منها المؤهل العلمي والخبرة	تحديد الإحتياجات التدريبية	المنهج الوصفي
اللوزي والزهراني (2012)	التعرف على العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين وتحديد أكثرها تأثيراً على الاداء الوظيفي	أهمية البرامج التدريبية وتقييم الأداء	المنهج الوصفي
أحمد السامرائي	لتقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الاداري، والتعرف على أثر	المواظبة على التدريب	المنهج الوصفي

المنهج التحليلي		استراتيجيات التدريب، ورغبتهم في التدريب، مناهج برامج التدريب وأثرها في نجاح البرامج التدريبية وتطوير الموارد البشرية.	(2010)
المنهج المسحي الوصفي	الموقع الوظيفي والتقييم الفعلي للمورد البشري	التعرف على أهم المعايير المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية	منصور المديميغي (2009)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية الإحتياجات التدريبية للمدراء	تحديد الإحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية والاتجاهات لتطوير الأداء الإداري والفني للمدراء	الجهر (2009)
المنهج المسحي	أهمية الإحتياجات التدريبية للقائدات والإدارات	التعرف على الإحتياجات التدريبية للمدربين والتعرف على الإحتياجات التدريبية المعرفية والمهارة والسلوكية للمدربين العاملين	محمد دخيل العصبي (2008)
الوصفي التحليلي	أهمية التدريب للموظفين	تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين	سوزان الحروي (2007)
المنهج الوصفي التحليلي	فاعلية البرامج التدريبية	للتعرف على الوسائل والأساليب التي تتبعها المستشفيات الحكومية في تحديد إحتياجاتها التدريبية على كفاءة وفاعلية البرامج التي تنظمها، والوقوف على واقع إحتياجاتها التدريبية	المطيري (2007)
المنهج الوصفي التحليلي	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفقاً للشاغل التنظيمي	التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي واثر ذلك على الكفاءات الإدارية والتعرف على واقع ومشاكل التنظيمية	الفرا واللوح (2007)
المنهج الوصفي	فاعلية البرامج التدريبية	التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة	العطوى (2007)

		للتعليم المهني	
المنهج الوصفي التحليلي	ان للتدريب أهمية في تنمية العاملين وقدراتهم	التعرف على الدور التي تلعبه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية	أسامة الصمادي (2007)
الوصفي التحليلي المقارن	أهمية تحديد الحاجة من التدريب قبل التنفيذ	التعرف على تحديد الإحتياجات التدريبية التي يحتاجها الموظفون	وجيدة الحروي (2007)
المنهج المسحي والمقارنة	الحاجة للبرامج التدريبية	التعرف على الطرق التقليدية المستخدمة في تقدير الإحتياجات التدريبية، والتعرف على الطرق الحديثة في تلبية الإحتياجات	خالد حسين ابراهيم (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	مساعدة إدارة الموارد البشرية للميناء عند تحديد الإحتياجات التدريبية	تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في ميناء جيبوتي الدولي المستقل، وهدفت أيضاً للتعرف على إدارة الميناء وأهدافه وهياكله التنظيمية وتحديث الأجهزة الحكومية، والاليات والمعدات، بالإضافة إلى ادخال أنظمة متطورة في إدارة اعمال	عمر عجال (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	تكمين فاعلية البرامج التدريبية عند تقييم العملية التدريبية.	التعرف على المسؤولين داخل شركتي الواحة والزويتينة بمدى الاهتمام بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.	محمد أبوبكر (2006)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية التدريب للموظفين	التعرف على البرامج التدريبية في الشركة محل الدراسة، والتعرف على تخصصات المسؤولين عن التدريب	عبد السلام البلعزي (2005)
المنهج الوصفي التحليلي	تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميمها والتأثير المترتب على أداء	لمعرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وتصميم إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية	الحيصات (2005)

والمقارن	العاملين من حيث زيادة معارفهم وقدراتهم		
المنهج المسحي	تكمُن الاستفادة من البرامج التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية من خلال تقييم العملية التدريبية	التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين	فطيس (2004)
المنهج التحليلي TNA	الدور الأكبر للقيادات الإدارية في الحاجة للبرامج التدريبية وتنفيذها	التعرف على دور القيادات الادارية في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة، التعرف على كيفية وضع الخطط والبرامج التدريبية	أماني العابد (2004)
المنهج الوصفي التحليلي	تحديد الإحتياجات التدريبية يتم إعتمادها على السياسة العامة للشركة	التعرف على بيان التدريب وأثره على زيادة الإنتاجية والبرامج التدريبية	مسعودة محمد (2004)
المنهج الوصفي المقارن	عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تقوم على أساس علمي، والتأكيد على أهمية تحديدها لأهميتها في نجاح العملية التدريبية	التعرف على مدى تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الإحتياجات التدريبية، والوقوف على الصعوبات التي تؤثر عليها	أبوقفة (2003)
المنهج المسحي المقارن	تناسب البرامج التدريبية وانسجامها مع الحاجات التدريبية وضرورة المصادقية في ترشيح المتدربين على أسس ومعايير محددة	تقييم برامج التدريب في شركة سابك السعودية لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة	آل بشر (2003)

	وواضحة		
المنهج الوصفي	أهمية اختيار الدورات التدريبية والمتدربين في التخطيط للعملية التدريبية، وتنظيمها.	الوقوف على مدى التغيرات التي تطرأ على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أثناء الخدمة وأوضاعهم الوظيفية المختلفة	الرفاعي (2000)
المنهج المسحي	قياس الأثر التدريبي على أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، ومدى انسجامها مع الأهداف العملية التدريبية.	معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه.	بوكميش (2001)
المنهج الوصفي الارتباطي	كلما ارتف مستوى المهارات القيادية الإدارية زادت أهمية الحاجة التدريبية على أبعاد المهارات القيادية الفنية، والإنسانية، والإدارية لكافة المستويات	التعرف على الإحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، ومعرفة درجة أهمية الإحتياج التدريبي على كل مهارة من تلك المهارات لكل مستوى من المستويات القيادية التنفيذية، الوسطى، العليا	محمد البقمي (1998)
المنهج الوصفي التحليلي	ربطها بعملية تقييم الأداء الوظيفي في أحد محاورها، كما وأن أحد عناصرها الستة هو التدريب والتطوير.	محاولة المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإداري بالإطار الإشكالي لعملية التقييم بما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية وإخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى عملية تحليلية عميقة.	حماد (1994)
المنهج الوصفي	التأكيد على أن البرامج التدريبية يتم الاستفادة منها في تحقيق الأهداف	الكشف عن الإحتياجات التدريبية لمديري الدوائر والمديريات ورؤساء الأقسام أنفسهم.	الزعيبي (1991)

	التي يرمي إليها الموظفين		
المنهج الوصفي	تقييم برامج التدريب ودراسة قياس أداء المتدربين ومعرفة آرائهم في تأثير التدريب على أدائهم وانجازاتهم.	التعرف على نشاطات التدريب خارج العمل وممارساته في الشركات الأردنية ثم دراستها وتحليلها	مخامرة (1991)
المنهج الوصفي التحليلي	طرق ومنهاج الحاجة للتدريب	الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الاداري على مستوى الاجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية	شيبان (1990)
المنهج الوصفي التحليلي	أهمية التركيز على التدريب والعمل على تحسين الالتزام التنظيمي	استكشاف العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، والتركيز على كيف يمكن للمؤسسات تحسين التزام الموظفين للمنظمة	(Chung) Eun-Chung (2013)
المنهج الوصفي التحليلي	الاستخدام المناسب للتدريب له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والمهام المتأصلة فيها	التعرف على أنواع البرامج التدريبية والأدوات المستخدمة لتحديد إحتياجات التدريب والتطوير والعوامل التي أثرت على اختيار الموظفين للتدريب والتنمية.	Aibi 2012 (2eyi)
منهج المقارن TNA	الإحتياجات التدريبية قد تتأثر على نحو غير ملائم وغير مفيد من جانب كل من نزوة إدارة والعيوب الكامنة في تطبيق تقنيات تقييم الأداء التقليدية.	تحليل الإحتياجات التدريبية: نقاط الضعف في النهج التقليدي.	Leat and Jack 1997

يتضح من الجدول أعلاه، أن كلاً من الدراسات المذكورة أعلاه تناولت الإحتياجات التدريبية أو أيّاً كان يتعلق بالتدريب، فكلاً منها أكد على أهمية التدريب والحاجة الماسة لتقييم الحاجة للتدريب قبل البدء بالتخطيط للبرامج التدريبية، الأمر الذي يؤكد على أهمية مواكبة الإحتياجات التدريبية، والأداء التنظيمي للمنظمات، وينشق جلياً الإختلاف عن الدراسات السابقة في تركيزها على المنظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية، كما ولا يوجد أيّاً منها في ليبيا الدولة قيد الدراسة، كذا واختلفت المناهج المتبعة والمجتمع المعني للإحتياجات التدريبية، ويتبين الإختلاف الرئيسي مع دراسة محمد أبوبكر (2006) بأن التدريب لا يحقق خفض نسبة العمالة المغتربة، كذلك الأمر في دراسة أماني العابد (2004) بعدم معرفة القيادات الإدارية بوسائل تحديد الإحتياجات التدريبية. وقرار ذلك هنالك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة هي دراسة كل من دراسة فرحات (2015) الزعاقني (2013) المديغمي، (2009) دراسة (شيبان، 1990) دراسة مسعود (2004) ودراسة اجراها ستيف (Steve،Denby 2010) دراسة بن احمد (2009) دراسة عابد (2004)، ودراسة الزهراني (2014) في الدور التي تلعبه تحديد الإحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية من حيث (أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والمعايير).

ودراسة (الصمادي، 2007) ودراسة (عجال، 2006) ودراسة (محمد بن دخيل العصبي، 2008) ودراسة وجيدة الحروي (2007) ودراسة سوزان الحروي (2007) من حيث التركيز على الوصف الوظيفي والهيكلي التنظيمي تقييم الإحتياجات التدريبية واعادة النظر في البرامج التدريبية. وجاءت دراسة العابد (2004) ودراسة البقمي (1998) مختلفة من حيث انها ركزت على إحتياجات المديرين من المهارات.

كما واختلفت دراسة (المطيري، 2007) دراسة (العطوي، 2007) ودراسة البلعزي (2005) دراسة (محمد أحمد أبوبكر، 2006)، دراسة دايل إدوارد (Dale E. Kunneman، 2000) دراسة ستانلي (2012، دراسة أجراها ويتكار، (Whittaker، 1988) ودراسة خالد حسين ابراهيم (2006) دراسة (أحمد هشام السامرائي، 2010) في انها ركزت فقط على أهمية التدريب والبرامج التدريبية، واثرها على فاعلية

التدريب. وجاءت دراسة تشونغ، إيون تشونغ (Eun-Chung، Chung، 2013) دراسة العمادي (2006)، ودراسة كومار وجيري (2009)، دراسة (Straiter، 2005)، ودراسة (Arumugam، 2006). التركز على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي لما لهم من دور فعال في زيادة الإنتاجية في المؤسسة. وقد تم تصميم البحوث والدراسات السابقة لإستكشاف كيفية التدريب وكذلك اتخاذ القرارات في المنظمات، بينما الدراسة الحالية تقوم بالبحث عن الثغرات المحتملة بين النظرية والتطبيق في التدريب على إدارة تحليل الاحتياجات والنظر إلى الآثار المترتبة على أي اختلافات بين الصياغات النظرية والتطبيقات العملية، لذا طبقت الدراسة على شبكة النفط الليبية، بينما كان هناك الكثير من النقاش في وجود فجوة في تحليل الاحتياجات التدريبية، وعدد قليل من التحقيقات التجريبية المباشرة. وبالمثل، وقد ركزت الدراسات السابقة ببساطة على اعتماد إجراءات TNA الرسمية، بدلا من استكشاف طبيعة عمليات اتخاذ القرار المستخدمة.

تم الإستفادة من الدراسات السابقة ببعض الجوانب وهي :

1. إن الدراسات السابقة معظمها تتفق مع الدراسة الحالية على أن التدريب يلعب دورا مهما في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وزيادة قدرات ومهارات العاملين.
2. إن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية على ضرورة الاهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية باعتباره الركيزة الأساسية في وضع البرامج التدريبية المناسبة التي من شأنها المساهمة في النهوض بالعنصر البشري.
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اثناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذلك كيفية تصميم محاور الدراسة والاطلاع على استبانات الدراسات السابقة .

4. تم الاستفادة من الاطلاع على المنهج التي استخدمه الباحثون في تلك الدراسات للوصول إلى منهج

مناسب ثم السير على في الدراسة الحالية.

5. تم الاستفادة من الاطلاع على ادوات جمع المعلومات واختبار الاداة المناسبة وكيفية بناءها وتحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

6. تم الاستفادة أيضاً في تبني نظرية TNA عن طريق تطبيقها في هذه الدراسة، وذلك في بيان أهمية النظرية المطبقة وكذلك قوتها على تفسير الاحتياجات التدريبية والفائدة المرجوه منها.

2.8 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

ندرة الدراسات وخاصة الحديثة منها التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وبالرغم من ان هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت تحديد الإحتياجات التدريبية ودراسات اخرى تطرقت إلى التدريب باعتبارها لهم علاقة بتحديد الإحتياجات التدريبية آلا انه لا يوجد أي دراسة تربط بين اثر تحديد الإحتياجات التدريبية على المتغيرات المتعلقة بالأداء التنظيمي (الانتاجية، الفعالية، الكفاءة، الرضاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي)، وكذلك الأمر كان جل تركيز الدراسات السابقة على المنظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية؛ إذ لا يوجد دراسة تناولت موضوع الدراسة، في حين أنه لا يوجد دراسات للإحتياجات التدريبية والأداء التنظيمي للمؤسسات النفطية الليبية، وكذلك معظم الدراسات تناولت موضوع التدريب وإحتياجاته بشكل عام، حيث تعتبر هذه الدراسة شاملة وأكثر تعمق من الدراسات السابقة. في حين أن الإختلاف الرئيسي يكمن في مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك قامت الدراسة بتبني نظرية ماسلو للإحتياجات التدريبية، في حين ركزت دراسة العمادي (2006) على زيادة الإنتاجية، بينما دراسة الصمادي (2007)، والعصيبي (2008) كان جل اهتمامهما على إحتياجات المديرين للمهارات التدريبية، بينما هذه الدراسة تركز على الأداء التنظيمي للشركة الليبية النفطية. حيث أن أهم إختلاف بينهما من حيث الهدف إذ أن كافة الدراسات لم تتوافق مع هدف الدراسة الحالية إذ أن دراسة ستانلي (2012) هدفت للتعرف على أثر البرامج

التدريبية على فاعلية عمليات التدريب. وفي نفس السياق دراسة الزهراني (2014) والتي هدفت للتعرف على دور تحديد الإحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية من حيث المعيار حيث كانت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وكانت من وجهة نظر مديرات المدارس في مكة المكرمة؛ في حين كان أنها إعتمدت على المنهج المسحي على غرار هذه الدراسة، كذلك الأمر يتضح جلياً الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث كان على المدارس بينما أخذت هذه الدراسة المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. كذلك الأمر من حيث القطاع المستهدف إذ قليلاً من الدراسات لم تركز جل إهتمامها على القطاع النفطي والذي يعتبر من أحد أهم موارد الدولة الليبية.

في هذه الدراسة تم الإعتماد على نظرية TNA على غرار الدراسات السابقة، دراسة نظرية الفجوة الممارسات من منظورين من ناحية، والقيام تحتاج المنظمات إلى أن تكون أكثر انتظاما في تحديد الاحتياجات التدريبية، لربط القرارات التدريبية أكثر الارتباط مع النظرية والبحوث التجريبية في هذا المجال. ومن ناحية أخرى، فإن الإطار النظري ل TNA تأخذ في الاعتبار بشكل كاف السياق التنظيمي التي يتم فيها اتخاذ القرارات التدريب. لذا تم الإعتماد على هذه النظرية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. أنها ركزت على واحد من الموضوعات المهمة التي تخص قطاع النفط في ليبيا، ودورة اللامتناهي في الاقتصاد الوطني الليبي، كونه يعد من ابرز القطاعات، لما لها من دور فعال ومهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تامين الاموال اللازمة، وتقديم سائر الخدمات.
2. تعتبر هذه الدراسة بحجمها وشموليتها دراسة وطنية، وخطوه أولية وهامة، لحماية القطاع النفطي من التلف والضياع والانحيار التام، وحفاظا على إدارة المعرفة ودورها في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط.
3. تقديم بعض المشورة والنصح للمسؤولين والقيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة بتوخي الدقة والبحث

والتدقيق عن مواطن الضعف التي تحتاج إلى برامج تدريبية معينة عند القيام بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمؤسسيهم والتي من شأنها دفع مستوى فاعلية البرامج التدريبية لرفع كفاءة ومهارة المستخدمين.

4. أنها ركزت على الدور الفعال للإحتياجات التدريبية وانعكاس هذا الدور على الأداء التنظيمي، مما يضيف بعداً جديداً للإحتياجات التدريبية في المؤسسة، حتى تتمكن ادارتها من معرفة.

أ. موقعها التنافسي بيئتها وتساعد الادارات الأخرى على الانطلاق لرفع مستوي هذه الخدمات في هذه البيئة وزيادة حصتها السوقية التي تقوم على تعظيم الربحية.

ب- تركز على الاستراتيجية وما تطمح اليه في السنوات القادمة والمؤشرات المالية وغير المالية.

ج- قياس جودة الموجودات الملموسة وغير الملموسة والاداء التنظيمي في وحدتهم التنظيمية، واداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمنظمة، واداء المؤسسة في أطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

د- يساعد في تشخيص المشكلات وتدليل الصعوبات التي فد تواجه العملية التدريبية، والتخطيط المسبق لها، وضع الحلول المناسبة.

5. وأخيراً تبنيها لنظرية TNA وتطبيقاتها التي تؤكد على استغلال الأموال التي تدفع تجاه البرامج التدريبية، في حين أنها تركز على توجيه العمليات التدريبية ضمن استراتيجية المنظمة، وإحتياجاتها الحقيقية للبرامج التدريبية.

2.9 الخلاصة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، المتعلقة بالأداء التنظيمي، وتبين أن للأداء التنظيمي الدور الرئيسي في تحديد مدى فاعلية المنظمات بشكل عام، فإنه يوفر آليه مناسبة لتغديه مرتدة للكشف عن القصور في بعض السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل علمي مدروس، أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء، وكذلك يعمل الأداء التنظيمي على متابعة وتحليل الظواهر السلبية المتعلقة بالعمل. وكذلك تم التطرق لدور التدريب في إعداد الكوادر البشرية، ودوره في التنمية والتغيير، كما

وبين الباحث الفروق الجوهرية بين التدريب والتعليم، والخطوات المستخدمة لتقويم واقع التدريب والدورات التدريبية، وعلاقة التصنيف الوظيفي بتخطيط القوى العاملة، والتدريب في ليبيا.

في حين، شمل المطلب الثاني على الأدبيات السابقة التي تناولت الإحتياجات التدريبية، وكذلك الإطار النظري المكون لها، حيث ذكر الباحث الدراسات المتعلقة بالإحتياجات التدريبية، إذ تتطلب عملية تحديد الإحتياجات التدريبية دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، فمن الضروري الإهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم، وفق خطوات علمية مدروسة، ومؤشرات إحتياجات العاملين للتدريب، وأسباب وأساليب ومصادر تحديد الإحتياجات التدريبية وطرق جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية، والمعايير والعوامل المؤثرة في تحديد الإحتياجات التدريبية، وكذلك تحديد الإحتياجات التدريبية وصياغتها كأهداف تدريبية، ومعرفة المعوقات التي تواجه عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

كذلك شمل هذا الفصل على موضوعين مهمين للمنظمة هما الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، لما لهم من دور فعال في زيادة الانتاجية، وكلما كان مستوي الرضا عن العمل عالي؛ كلما زاد الإلتزام التنظيمي لديهم، حيث توجد علاقة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث عرض الباحث مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأهم العوامل المؤثرة عليه، وكذلك الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي والعلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي والقاء الضوء بين علاقة الرضا الوظيفي بالأداء التنظيمي. فمن العرض السابق إنتقل الباحث إلى التعقيب على الدراسات السابقة، حيث ذكر ما تم الإستفادة منها في دراسته، وكذلك ذكر أوجه الشبه والإختلاف عن ما قد توصلت إليه الدراسات السابقة، وكذلك مايميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.