

مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات

عطابي عصام (طالب دكتوراه) ، أ. د ترزولت عمروني حورية

مخبر علم النفس وجودة الحياة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

issam2880@hotmail.com

ملخص:

منذ بدايات تسعينيات القرن الماضي بدأ الاهتمام بالاحتياجات الفعلية للتدريب بإعتباره مدخلا لتحسين الأداء المهني للعاملين وبإعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية أمرا أساسيا لأي منظمة تريد تحقيق تنمية مهنية لعمالها وإعداد كوادر بشرية مدربة تدريبيا فعالا وذا كفاءة عالية لمواجهة تحديات العصر والمساهمة في تطوير المعارف والقدرات، كما تعتبر وسيلة لكسب المنافسة وتحقيق التفوق والسيطرة وتلبية ضرورات الإعداد الأفضل للأدوار المهنية للعاملين وفق الإحتياجات التدريبية اللازمة والمناسبة لأداء تلك الأدوار بكفاءة وفعالية عالية، وإستباق النسق المتسارع للتطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة، وهو ما أدى فيما بعد الى بناء برامج للتدريب على أساس هذه الاحتياجات والى تطوير فعلي في مهارات العاملين المهنية. وفي هذا المقال سنتناول مفهوم الاحتياجات التدريبية، أهميتها، أساليبها وأسس تحديدها في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية؛ التدريب؛ الأداء المهني؛ البرامج التدريبية.

Résumé:

Depuis le début des années quatre-vingts dix du siècle dernier, l'attention sur les besoins réels de la formation a été consenti pour améliorer la performance professionnelle des travailleurs , aussi on considère que l'identification des besoins de formation est essentielle pour toute organisation qui veut parvenir à un développement professionnel de ses travailleurs et à la préparation des cadres bien formés afin d'affronter les difficultés et contribuer au développement des compétences et des connaissances. La progression technologique et scientifique et relever le défi par la compétition en jouant les meilleurs professionnels au sein de leurs institutions à partir de la création des programmes de la formation basses sur les besoins réels de ces derniers.

Donc dans cet article, nous essayant d'aborder le concept de besoins de formation, leurs importances, leurs méthodes et les bases de leurs identifications dans les organisations.

Mots-Clés: besoins de formation؛ formation؛ performance professionnelle؛ les programmes de formation.

مقدمة:

منذ عقود من الزمن بدأت الكثير من المؤسسات والمنظمات والباحثين المهتمين بتطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الموارد المتاحة بالمؤسسات، كما تم إصدار العديد من الكتب والأدلة حول أساليب وطرق التدريب للعديد من العاملين في مختلف الميادين، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة في اعداد البرامج التدريبية للمؤسسات، فأهمية التدريب وتحديد احتياجاته لكل مؤسسة لابد أن تتفق مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كما أن هناك تغيرات قد تطرأ على مستوى التكنولوجيا أو التنظيمات مما يحتم تحديد الاحتياجات التدريبية للإعداد التدريبي اللازم والمناسب لهذه التغيرات. وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى من عملية التدريب وتعتبر أهم خطواتها على الإطلاق حيث أن الهدف من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو تقدير نوع التدريب والفترة التي تحتاج اليه لتحديد أهداف معينة أو التغلب على معوقات معينة كما تهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها كما تفيد

المعلومات التي تم الوصول إليها من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة توقعات طارئة في المستقبل، إضافة إلى ما ستعرض له بالتفصيل في هذه الدراسة عن ماهية الاحتياجات التدريبية وأسس وأساليب تحديدها في المنظمات.

1. مفهوم التدريب:

يعد التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة، حيث يشير إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني التغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وافكاره، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه، وبالتالي زيادة معدلات إنتاجه.

و يعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.¹

و يعرف أيضا بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.² ويعرف بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.³

و يعرف علي محمد عبد الوهاب التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع.⁴

فالتدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفائه في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره⁵ وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي⁶:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

2. تحديد أنواع التدريب تصميم البرامج التدريبية

3. تحديد الأساليب التدريبية

4. تقويم البرامج التدريبية

وان المنظمة المتميزة هي التي تهتم بالتدريب، ومن ثمة يجب الاهتمام بالتدريب وجعله فلسفة وثقافة للمنظمة، مع ضرورة الربط بينه وبين أهداف وخطط المنظمة.

2. تعريف الاحتياجات التدريبية: يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب.⁷

والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.⁸

ويقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان:

❖ معلومات أو اتجاهات أو قدرات معينة - فنية سلوكية يراد تمتيتها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو انسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطور معينة، أو حل مشكلات متوقعة، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد ملائمة لمواجهةها.

❖ نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حلها.⁹

أما تعريفاً آخر فيحدد الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع المتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والانتاج أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.¹⁰

في حين يأخذ تعريفاً ثالثاً شكلاً آخر، فيحدد الاحتياج التدريبي بأنه إخفاق فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.¹¹

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.¹²

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه.¹³

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.¹⁴

وعلى الرغم من الاختلافات الشكلية الظاهرة في تعريف الاحتياجات التدريبية بين الباحثين إلا أنهم جميعاً يجمعون على مضمون واحد وهو أن الاحتياج التدريبي يمثل النقص أو العجز في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو السلوكيات لمستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب للقيام بعمل معين.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

- ❖ إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة - فنية أو سلوكية يراد ترميمها أو تغييرها أو تعديلها.
- ❖ إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية 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 الترقبات أو التقلبات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.
- ❖ إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقييم الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- ❖ إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج. حتى إذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة، وعندها يصبح التدريب نشاطاً شكلياً غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.

والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وذلك في ضوء الأهداف والسياسات المرسومة. وعلى تلك الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي

تصاحب الأداء، وأن تحدد ما يرجع من تلك المشكلات الى نقص في التدريب (وبالتالي يمثل احتياجات تدريبية يجب إشباعها)، وتلك المشكلات التي ترجع الى أسباب أخرى لا يعالجها التدريب، كضعف دافعية العاملين يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود "مشكلة ما" في المنظمة. ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها.

ثمة ثلاث أنواع رئيسية من المشكلات يمكن أن تواجهها المنظمة هي:

- 1- مشكلات حاضرة وواقعة: أي أنها موجودة فعلا في المنظمة ويمكن حلها عن طريق التدريب، كمشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل في المنظمة، ومشكلة الانحراف السالب في معدلات أداء الافراد.
- 2- مشكلات مقبلة: أي ستقع في المستقبل، ومثال ذلك حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، أو توقع شغور وظائف معينة في المستقبل القريب لا بد من ملئها. وبالتالي تدريب العاملين المناسبين لإشغال هذه الوظائف.
- 3- مشكلات عدم القدرة على التحديث، أو مشكلات عدم المبادرة والمبادرة: وهنا تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة؛ الأمر الذي يهدد مستوى انجاز أهدافها أو يهدد وجودها واستمراريتها. وتعتبر هذه المشكلة من أخطر المشكلات التي تواجهها المنظمات عادة.

4. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ت- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ث- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.¹⁵

وتتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي سوف يكون له أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية برمتها ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها.

5. أنواع الاحتياجات التدريبية

إن وجود هذه المشكلات في المنظمة يعني بالضرورة أن هناك "حاجات" في المنظمة، حالية أو مستقبلية، تعاني منها لا بد من مواجهتها. وهذا يقودنا الى القول ان الاحتياجات التدريبية في أية منظمة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية:

(أ) احتياجات عادية، تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى... الخ

(ب) احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص فنية أو انسانية، واقعية أو محتملة، في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أي أنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة.

(ج) احتياجات غير تقليدية، إذ قد لا تجد المنظمة نفسها أمام أية مشكلة تقليدية، عادية كانت أو غير عادية، إلا انها قد تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة. وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، أو عدم القدرة على

المبادرة والإبداع، أو عدم مواكبة متطلبات البيئة To Cope With Environment.

إن تحديد وحصر المشكلات التي تعاني منها المنظمة يقودنا الى الملاحظتين التاليتين: الأولى، ضرورة إدراك أن مشكلات المنظمة ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب. والأخرى، ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد يكون صعباً من الناحية الواقعية. وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس نهائياً ولا جامداً، بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة ذلك.¹⁶

وتبنى ميكانيكية تحديد الاحتياجات التدريبية على عنصرين أساسيين هما: مستوى الأداء المطلوب، والثاني مستوى الأداء الفعلي؛ ومن خلال هذين العنصرين تحدد أغلب المنظمات احتياجاتها التدريبية. بحيث تتم مقارنة مستوى أداء العاملين الفعلي بمستوى الأداء المطلوب. والتعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية المطلوبة لمزاولة المهنة أو الحرفة، والعمل على تحسينها.¹⁷

ومنه يتبين لنا أنه كلما قل مستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المطلوب، أصبح هناك مؤشر كاف لوجود مشكلة أو خلل ما يجب معالجته أو تجاوزه.

6. متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

بما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:¹⁸

- ❖ تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
 - ❖ يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
 - ❖ يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
 - ❖ يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبيّن مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
 - ❖ يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

ويعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

1- مؤشرات الأداء التنظيمي: إن النشاط التدريبي ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل: -مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والمواد، تكلفة التوزيع...

-مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها والمبينة على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة. وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقة بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن

استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب. **2- مؤشرات أداء العاملين:** إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع... إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

أ- مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس واتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

ب- مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

3- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

أ- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات والمهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلاً في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضاً في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.¹⁹

7. أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وفق ثلاثة أساليب، هي: تحليل المنظمة، وتحليل العمل، وتحليل الفرد، وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

1) تحليل المنظمة Organization Analysis: يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة، بحيث تغطي هذه الدراسة مايلي:

أ) الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها. وبالتالي فإن إستيعابها وفهماها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.

ب) الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعتمزم تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة. وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية.

ج) الهيكل التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في انشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، واساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الاشراف.

د) المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد الى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، واصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين.

هـ) القوى العاملة: تستهدف دراسة القوى العاملة هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة. كذلك التعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، اصابات عمل، وفاة، ... الخ) اضافة الى احتياجات المشروعات المستقبلية.

و) كفاءة المنظمة: تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات، منها:

- تكاليف العمل Costs of Labour المباشرة وغير مباشرة لانتاج السلع والخدمات.

- تكاليف المواد Costs of Materials اللازمة لانتاج السلع والخدمات.

- التالف من الوحدات المنتجة.

- الانتاجية الكلية أو الجزئية Total or Partial Productivity: وتستخرج الانتاجية الكلية بقسمة المخرجات على المدخلات، في حين تستخرج الانتاجية الجزئية بقسمة الناتج على عامل واحد من عوامل الانتاج.

2) تحليل العمل Job Analysis: ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف. ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من واجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها. وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها إشغال وظيفة محددة.

3) تحليل الفرد Individual Analysis: يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه. وبناء عليه، فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة. كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها.

ويتبع عادة في تحليل الفرد، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، عدة طرق منها:

أ) الملاحظة: وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أدا العاملين الآخرين معه.

ب) مراجعة تقارير تقويم أداء العاملين، للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.

ت) مراجعة سجلات العاملين، للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.²⁰

8. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: لتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها:

1- الملاحظة غير الرسمية Informal Observation: وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقني جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد منهم. ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وأن العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام .

2- إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع الى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعد على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل. ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للموظف أن يظهر نواحي

- الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك التدريب. ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون إستغلالها للحصول على دورات كثيرة.
- 3- النقاش Discussion مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم، ومتى، واين يمكن تدريبهم. ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين الى بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.
- 4- وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الاجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها، وأسبابها، واقتراحات لحلها، ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج الى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا أنه قد يساء فهم بعض الاسئلة فتكون الاجابات التي يبني القرار عليها خاطئة.
- 5- القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين في المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب. وهذه طريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة الموظفين للتدريب. فالعينة قد لا تكون بحاجة للتدريب بينما تكون الفئات الأخرى من الأفراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين. وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لإتخاذ قرار على ضوءها.
- 6- تسلم شكاوي Complaints من النقابات والاتحادات العمالية، وهذه عادة ماتقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيههم الفرصة لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية. ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجعلها أسيرة لها في معظم قراراتها التدريبية.
- 7- تحليل تقييم أداء العمل عند العمال، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، والجودة، والوقت، والتكاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها. وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا أنه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاشه مع الموظف المعني، ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها.²¹

9. خصائص الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية Determining of Training Needs في المنظمات خصائص أربعة هي:

- 1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة الى اخرى، فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة. وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة الى احتياجات المنظمة الحقيقية. وقد تكون بين هذا وذاك. وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها. كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ. وكلما اتسمت العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تقي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
- 2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية Developmental Needs في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو Growth وفعالية Effectiveness الفرد في المنظمة.
- 3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة. وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة، لإستيعاب التعديلات المحتملة.

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف الى:
 (أ) أهداف عادية Regular Objectives: وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على اساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية Refreshment Programs،... الخ.
 (ب) أهداف حل المشكلات Proplem Solving Objectives: وتعنى أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.
 (ت) أهداف إبتكارية Creative Objectives: وتسعى الى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مسانيرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.²²

10. أصناف الاحتياجات التدريبية: هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها:

1- تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:

- أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.
- ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.
- ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2- تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:

- أ- احتياجات عاجلة (أنية-غير مخططة).
 - ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).
 - ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).
- 3- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:

- أ- احتياجات فردية.
- ب- احتياجات جماعية.
- 4- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:
- أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.
- ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري.
- 5- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:
- أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتمادا على الخبرات الداخلية.

ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.²³

11. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبؤ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات

محددة أو لتطوير أساليب العمل. كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج، وتحديد أهدافه، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها. وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

(1) المقابلة Interview: تمثل المقابلة هنا مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الاسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها. وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين، ولا يذهب الى إستنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات. إلا أن للمقابلة عيوباً تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي الى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرَج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

(2) الاستبيان Questionnaire: يمثل الاستبيان استمارة تتضمن عدداً من الاسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية. وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان، منها: أن تكون الاسئلة واضحة لا لبس فيها. وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك، على هيئة "اشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها. وأن لا تكون الاسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها. وأن تكون موضوعية بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله.

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل الى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ولكن من عيوبه ضعف قدرته في التوصل الى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

(3) الاختبارات Tests: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل الى الاحتياجات التدريبية للعاملين. وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل او احتياجاته التدريبية.

(4) تحليل المشكلات Problems Analysis: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

(5) تقويم الأداء Performance Appraisal: يعطي تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها. كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين الى التدريب فهو - أي تقويم الأداء - وان كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب التي يحتاج إليها شاغلها، فإنه يستنفذ وقتاً طويلاً.

(6) دراسة التقارير والسجلات Study of Reports and Records: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات. ولا تنتم بالموضوعية، مما يصعب الإعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.²⁴

12. أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية: ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطو العملية التدريبية المبتدئون عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، أهمها:

1- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات Needs التدريبية وبين الرغبات Wants التدريبية. فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه ببرنامج معين لا ليشبع احتياجاته الحقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص (أو رغبات رئيسه) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج. ويكون لهذا الخطأ آثار ضارة، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المنظمة.

- 2- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها فئة الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى؛ مما قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- 4- الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- 5- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية، مما قد يجعل التحديد غير دقيق.²⁵
- وتأسيساً لما سبق يصبح الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات والمؤسسات الحديثة والعمل على سد تلك الاحتياجات التدريبية ضرورة ملحة وقصوى تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغير.

خاتمة:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وإن فعالية التخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة، فالأدبيات الحديثة تنادي بكفاءة التدريب الذي يركز على تحقيقه للأهداف المرسومة والمستمدة من الاحتياجات التدريبية الفعلية أكثر من فاعلية التدريب في حد ذاته الذي قد يكون متكاملًا من حيث التخطيط والتنفيذ ولكن نتائجه لا تخدم الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

قائمة المراجع:

- ¹ عبد الباري إبراهيم درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص103
- ² عدلي علي أبو طاحون (2000)، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص51
- ³ قيس المؤمن وآخرون (1997)، التنمية الإدارية، عمان، الأردن: دار زهران، ص137
- ⁴ علي محمد عبد الوهاب (1985)، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، السعودية، ص19
- ⁵ ياغي محمد (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، السعودية: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، ص73
- ⁶ عبد الباقي صلاح الدين (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ص205-255
- ⁷ محب الدين الواسطي الزبيدي (1965)، شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، الجزء 1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، ص25

⁸ Mario, p (1983), **The lexicon webstrr dictionary**, vol.11, (New york: the Delair Publishing Company. inc, p637

- ⁹ علي محمد عبد الوهاب (1987)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، القاهرة، مصر: المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة في التدريب والتنمية الإدارية بالمؤسسات العربية، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ص66
- ¹⁰ Leslie Rae (1991), **Job Training Needs, Gower Handbook of Training and Development**, Gower pub. Limited, England, P194
- ¹¹ G. A. Cole (1990), **Management Theory and Practice**, Educational Low-Priced Books Scheme Funded by British Government, London, P415
- ¹² عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا (1980)، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، ص603
- ¹³ رداح الخطيب (1995)، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، العدد(26) يونيو، مصر: مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ص660
- ¹⁴ حمدي عبد العزيز الصباغ (1994)، **برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، العدد(18)، الجزء(3)، القاهرة، مصر: مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ص147
- ¹⁵ عبد الهادي درة (1991)، **التدريب مفهومه ومدخل نظمي له**، رسالة المعلم، المجلد(32)، العددان(1) و(2)، ص8
- ¹⁶ نادر أحمد أبو شيخة (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص396-397
- ¹⁷ Lloyed S. Barid, James E. Post, John F. Mahon (1989)- **Management (Function And Responsibilities)** - Harper Collins publishers. New York, P 343
- ¹⁸ هيام نجيب شريفة (1994)، **الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك**، دراسات تربوية، المجلد(9)، الجزء(61)، القاهرة، مصر: رابطة التربية الحديثة، ص247
- ¹⁹ منير نوري (2015)، **الوجيز في تسيير الموارد البشرية**، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص90-95
- ²⁰ نادر أحمد أبو شيخة (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص402-404
- ²¹ محمد فالح صالح (2014)، **إدارة الموارد البشرية**، ط3، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص117-118
- ²² نادر أحمد أبو شيخة (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص398-399
- ²³ محمد حربي حسن وآخرون (1990)، **المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد(10)، العدد (1)، ص77-78
- ²⁴ نادر أحمد أبو شيخة (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص400-401
- ²⁵ نادر أحمد أبو شيخة (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص404-405