



المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

تحديد الاحتياجات التدريبية

إعداد

أ.د. فهد الفضالة

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

1	مقدمة
2	المحور الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
4	المحور الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
5	المحور الثالث: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
6	المحور الرابع: مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية
8	المحور الخامس: أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية
10	المحور السادس: طرق تصنيف الاحتياجات التدريبية
10	المحور السابع: طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
12	المحور الثامن: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
18	الخاتمة
19	المراجع

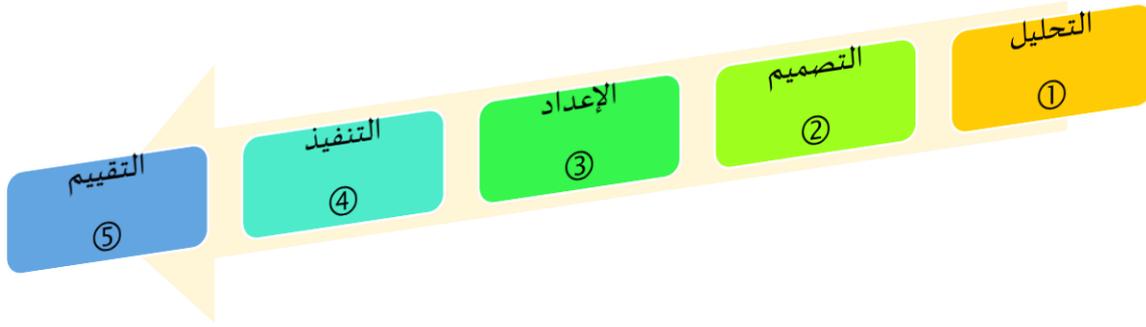
تحديد الاحتياجات التدريبية

إعداد: أ.د. فهد الفضالة

مقدمة

يتناول هذا الإصدار موضوعاً أساسياً في مجال إعداد وتنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل، يكمن في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أو ما يُعرف بتحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment (TNA)، باعتبارها تمثل المرحلة الأولى من ضمن خمسة مراحل أساسية في تخطيط وإدارة العملية التدريبية وبما تعارف عليه بالطريقة المنهجية للتدريب (ADULE)، وذلك بهدف تحقيق رؤية وظيفية واضحة للعاملين بتخطيط وإدارة النشاط التدريبي بمختلف جهات العمل، وتُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة المرحلة الأولى والهامة من هذه المراحل الخمسة؛ لأنها تقدم معلومات أساسية تبني عليها المرحلة اللاحقة وهي مرحلة التصميم، لذا يطلق على هذه المرحلة بوصلة التدريب حيث يتوقف عليها نجاح أو إخفاق البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه. ويوضح الشكل (1) الطريقة المنهجية في تخطيط وتنفيذ العملية التدريبية.

شكل (1): الطريقة المنهجية في تخطيط وتنفيذ العملية التدريبية (ADULE)



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر Molenda, M2003.

ومن هذا المنطلق، سيتم استعراض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثمانية محاور أساسية ذات علاقة مباشرة بها وهي: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، والأهمية الخاصة لهذه المرحلة وخصائصها، والمؤشرات ذات العلاقة، وأنواع وطرق تصنيف الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى مناقشة عملية جمع المعلومات وأساليبها، وأخيراً استعراض مستويات التحليل للاحتياجات التدريبية بمستوياتها الثلاثة (المؤسسة / الوظيفة / الفرد).

المحور الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تُعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى في تخطيط وإدارة أي نشاط تدريبي موجه لتنمية الموارد البشرية، وتُعرف على أنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات الفنية والسلوكية التي يراد إكسابها أو تنميتها لدى العاملين بمؤسسة العمل إما بسبب مشكلات مصاحبة للأداء، أو تحديات عمل، أو تغييرات تنظيمية، أو تكنولوجية، أو انسانية، أو بسبب حركة إحلال وظيفي مثل الترقية، أو الانتداب إلى وظائف أعلى أو موازية في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أو غير ذلك من الظروف التي تواجه الأفراد أو الوظائف أو بيئة العمل أو المؤسسة والتي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها (Mazhisham et al., 2018). كما يمكن أن تكون هذه العملية ذات ارتباط بنواحي ضعف أو قصور فنية أو شخصية للعاملين سواء كانت واقعية أو محتملة مستقبلاً ذات علاقة مباشرة بالأداء، والتي تتطلب العمل نحو رفع قدراتهم، أو معلوماتهم، أو مهاراتهم، أو تطوير اتجاهاتهم (Rikkua & Chakrabartyb, 2013). كما تُعرف أيضاً على أنها الفجوة الظاهرة في أداء العاملين ذات العلاقة بمهاراتهم أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، وتحتاج إلى عملية تغير وتطوير سلوكي وبما يتناسب مع متطلبات وظائفهم الحالية أو المستقبلية، بدرجة من الجودة والإتقان حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها (Aswathappa, 2008). تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أول وأهم مرحلة في العملية التدريبية لأنها ترصد وتخلق معلومات وبيانات تمثل أساساً مهماً لمراحل العملية التدريبية اللاحقة، وذلك من خلال تحديد استراتيجيات التقييم وأنواع التدخلات التدريبية المطلوبة وتصميم التدريب المناسب والمطلوب الذي يلي الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للعاملين بمؤسسة العمل (Kapoor et al., 2015).

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التدريب.

كما تُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية للمؤسسة من حيث تخطيط وبناء أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم على إثرها تنفيذ المرحلة الثانية (مرحلة تصميم البرنامج التدريبي) الذي يشبع الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للعاملين بالمؤسسة، لذا يتوقف نجاح تصميم البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها على مدى نجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وغير ذلك من العوامل، (Denby, 2010). ومن الأسباب الداعمة إلى الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو التأكد الدقيق أن التدريب المقدم إلى العاملين يمضي في الطريق الصحيح ويعمل على سد الفجوة التدريبية ومن ثم تطوير وتحسين الأداء؛ إن تحديد درجة افتقاد العاملين للمعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لأداء العمل هي أحد أهم أهداف هذه العملية، فضلاً عن معرفة مستوى التدريب المطلوب ونوعيته؛ وتحديد المعيار Benchmark الذي سيتم التدريب وفقاً له؛ وربط التدريب بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة (Mazhisham et al., 2018).

يتوقف نجاح أو إخفاق تصميم البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها على مدى نجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إضافة إلى ذلك، فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة تساعد على حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة حالياً ومستقبلاً، وهناك نوعين رئيسيين من هذه المشكلات والتحديات والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة. هما (Holloway et al., 2018؛ عصام، وحرورية، 2018):

- مشكلات وتحديات حاضرة وواقعة: أي أنها موجودة فعلاً في المؤسسة ويمكن حلها عن طريق برامج التدريب الموجهة مثل تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساليب العمل الحالية والمستقبلية، إضافة إلى معالجة الانحراف في معدلات أداء الأفراد.
- مشكلات وتحديات مستقبلية: أي ستقع في المستقبل القريب في أنظمة وأساليب العمل، مثل تطبيق سياسات وإحداث تغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو التوافق مع عملية الإحلال الوظيفي وشغور وظائف معينة في المستقبل القريب لابد من شغلها، وبالتالي تدريب العاملين المناسبين لشغل هذه الوظائف؛ أو تحديات ذات ارتباط بالتطوير والتحديث، لمواكبة التطور بسوق العمل والوظائف، إضافة إلى تحديات خاصة بضعف المبادرة والمبادرة لدى العاملين نحو التطوير والتقدم في تحقيق أهدافهم الذاتية أو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهنا تجد مؤسسة العمل أنها لا تتسم بالفعالية والديناميكية المطلوبة؛ الأمر الذي يهدد مستوى إنجاز أهدافها أو يهدد وجودها واستمراريتها. حيث يعد هذا التحدي من أخطر التحديات التي تواجهها مؤسسات العمل بالعادة.

هناك نوعين رئيسيين من المشكلات والتحديات التي تواجهها مؤسسة العمل هما:

- مشكلات وتحديات حاضرة وواقعة، ويمكن معالجتها وحلها عن طريق برامج التدريب الموجهة وتأهيل العاملين وتدريبهم على أساليب العمل الحالية والمستقبلية بهدف معالجة الانحراف السالب في معدلات الأداء.
- مشكلات وتحديات مستقبلية ذات ارتباط بأنظمة وأساليب العمل مثل تطبيق سياسات عمل جديدة أو تغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة أو تحديات ذات ارتباط باتجاهات سوق العمل والوظائف الجديدة.

المحور الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أهم مرحلة في عملية بناء وتخطيط البرنامج التدريبي كما أشرنا سابقاً؛ وذلك كونها تمهد لعملية سير المنظومة التدريبية بأكملها كما أنها ذات أهمية للعاملين

بالمؤسسة، حيث أنهم يقررون بسهولة البرامج التدريبية التي يودون تلقّيها بناء على احتياجاتهم الوظيفية والمهنية، وحسب تقديرهم الشخصي وميولهم ورغباتهم، أما في حالة المؤسسات، ونظراً للتكلفة المرتفعة للتدريب، فإن إعداد وتصميم البرامج التدريبية يجب أن يتم وفقاً لخطة عمل ممنهجة للمؤسسة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية واحتياجاتها على المدى القصير والطويل من الموارد البشرية المدربة (Ghanekar, 2009). وكذلك تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسات للتعرف على الأولويات الخاصة بخطة التدريب ووضع أهدافها الاستراتيجية، ويتم عن طريق عملية التحليل تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تسمية وتحديد الأفراد الذين يحتاجون للمشاركة في البرامج التدريبية (نوري، 2015).

وعليه، فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي دوراً بالغ الأهمية سواء على مستوى الفعل أو الأثر، فعلى مستوى الفعل فهي تساهم في بناء وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، أما على مستوى الأثر والعائد فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف الذاتية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا تبرز أهمية هذه العملية كونها تساعد في الآتي:

تصميم البرامج التدريبية الموجهة نحو تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين.
توفير النفقات والمجهود عبر تركيزهما بصورة دقيقة على الأداء المطلوب وإكسابه وتطويره للعاملين.
تحديد المشكلات والصعوبات التي يعاني منها العاملون في المؤسسة وتوضيح أسبابها وطرق وأساليب علاجها.
تُعد بوصلة ومؤشر لمعرفة التدريب المطلوب تصميمه وتوجيهه بشكل صحيح.
تركز على الأداء المطلوب، وتحديد الهدف الأساسي من البرنامج التدريبي.
تحديد عدد العاملين المطلوب تدريبهم، ونوع ومستوى التدريب، والنتائج والأثر المتوقع.

ومن هذا المنطلق، فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات ارتباط مباشر بالأداء الحالي وهي بطبيعة الحال تهدف إلى تحسينه وتطويره لإحداث أثر إيجابي في مؤسسة العمل، لذا فهي ذات أثر وعائد دقيق على تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيتها التشغيلية وتحقيق نتائج ملموسة لها وتعزيز تنافسيتها بسوق العمل.

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة في نجاح وإتمام العملية التدريبية سواء على مستوى الفعل أو الأثر.

المحور الثالث: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

تناولت عديد من الدراسات (بوشيخة، 2010 – عصام، وحرورية، 2018 – الفضالة، 2018 - Gaspard & Yang, 2016) خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات العمل، ونستعرض فيما يلي هذه الخصائص:

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لاختلاف طبيعة عمل كل مؤسسة؛ فلكل مؤسسة طبيعة عمل تختلف عن الأخرى من حيث النشاط والمجال الذي تعمل في إطاره، أو من حيث مستوى العاملين. وهناك مؤسسات خدمية وأخرى إنتاجية، ومؤسسات كبرى وأخرى صغرى. كما تختلف كل مؤسسة عن الأخرى من حيث أعداد وحجم القوى العاملة بها. لذا، فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية نسبية بالأساس تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب مجال وطبيعة عمل المؤسسة، وذات علاقة باحتياجات المؤسسة الحقيقية والفعلية.
 - قد تتصف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالشمول أو الجزئية، وقد تكون مستمرة أو مؤقتة؛ فتقتصر على بعض وحدات العمل بالمؤسسة أو بعض التخصصات النوعية بها، كما أنها قد تعم كافة العاملين أو جزء منهم من حيث التركيز والأولوية في التدريب، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسمت هذه العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي باحتياجات المؤسسة على المستوى الوظيفي والتدريبي.
 - اختلاف الاحتياجات التدريبية الفعلية في مؤسسة ما عن الاحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها؛ فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية المتعلقة بدور العاملين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، فإن الاحتياجات التطويرية تعمل على تهيئة الظروف المرغوب فيها التي تعني بالنمو والتقدم والإنجاز وتحسين فعالية العاملين في المؤسسة.
 - من خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: أنها مخططة وتبنى على تحليل ومراجعة دقيقة للاحتياجات الوظيفية بالمؤسسة.
 - صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة: من واقع التطبيق العملي فإن سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب وأنظمة العمل والتغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية قد تؤدي إلى احتمال بروز مشكلات وتحديات جديدة ومتلاحقة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولكنه يحتاج إلى تجديد مستمر، وعليه لا بد أن تتسم عملية التحديد للاحتياجات التدريبية بقدر من المرونة والتغيير، لاستيعاب المتغيرات المحتملة في أساليب وأنظمة العمل والوظائف المستجدة مستقبلاً.
- لذا، فإن العديد من مؤسسات العمل تسعى نحو إعادة صياغة الاحتياجات الوظيفية والتدريبية على شكل أهداف تدريبية نوعية وكمية تسعى المؤسسة للوصول إليها. وهذه الأهداف الأدائية تصنف إلى ما يلي كما بينها (الفضالة، 2018)، و(البدرى، 2014):

- أهداف عادية Objectives Regular : تشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على أساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية Programs Refreshment، وغير ذلك من البرامج.
- أهداف حل المشكلات Objectives Solving Problem : تعني إيجاد حلول لمشكلات شخصية ذات علاقة بسلوك الأفراد، أو فنية وظيفية ذات علاقة بطبيعة الوظائف بالمؤسسة، وذلك من خلال تدريب العاملين ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك الصعوبات والتحديات المستقبلية.
- أهداف إبتكارية Objectives Creative : تسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، ترتفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التميز والتنافسية للمؤسسة.

المحور الرابع: مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية

تقوم مؤسسة العمل بالعادة في تحديد ثلاث مجموعات من المؤشرات تساعد وتساهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، وتتوافق مع طبيعة ونوعية الوظائف التي تتضمنها، إضافة إلى تحديد الاحتياجات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية التي تسعى من خلالها لتشكيل اتجاهات عمل إيجابية للعاملين فيها، ويوضح الشكل (2) مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية.

شكل (2): مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر Aman & Sumaria, 2012.

وفيما يلي يقدم الباحث استعراض لما تتضمنه مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك على النحو التالي:

1. مؤشرات الأداء التنظيمي: إن تقديم النشاط التدريبي في مؤسسة العمل ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمؤسسة، لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل: مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، والربحية، وتكلفة المواد، وجودة الإنتاج، واستغلال الآلات والتجهيزات والمواد، وتكلفة التوزيع؛ ومؤشرات استخدام الموارد البشرية، مثل حجم وأعداد الموارد البشرية المطلوبة لأداء العمل واحتياجات التدريب المقدمة لهم التي تبني على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها وطبيعتها نشاطها، والأعمال المسندة لها (Amna & Sumaira, 2012). كذلك دراسة المؤشرات الخاصة بالوحدات

التنظيمية وعلاقة بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، لذا يجب دراسة مدى الاحتياج إلى التدريب من حيث التنوع والمستوى وفي أي المجالات يجب أن يقدم ويوجه هذا التدريب، باعتباره عنصراً فعالاً لتحسين الأداء العام للمؤسسة (عصام، وحرورية، 2018)

2. مؤشرات أداء العاملين: التدريب ليس هو الوسيلة الوحيدة لتحسين وتطوير الأداء التشغيلي فقط، فانخفاض الأداء التشغيلي قد يرتبط بأسباب أخرى قد تكون مرتبطة بقوة العمل أو قد تكون مرتبطة بعوامل إدارية وفنية وتنظيمية أخرى، مثل الظروف الاقتصادية أو البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة أو بعوامل تقنية وتكنولوجية تؤثر على الإنتاج أو التوزيع وغيرها، لذلك فإن تحليل الأداء التشغيلي ودراسة مكوناته يعتبر خطوة هامة وأساسية نحو التحقق من ظروف الأداء الحالي وإذا ما كان له علاقة مباشرة بقوة العمل (Amos & Natamba, 2015). وهذا يقتضي دراسة المؤشرات الدالة التالية:

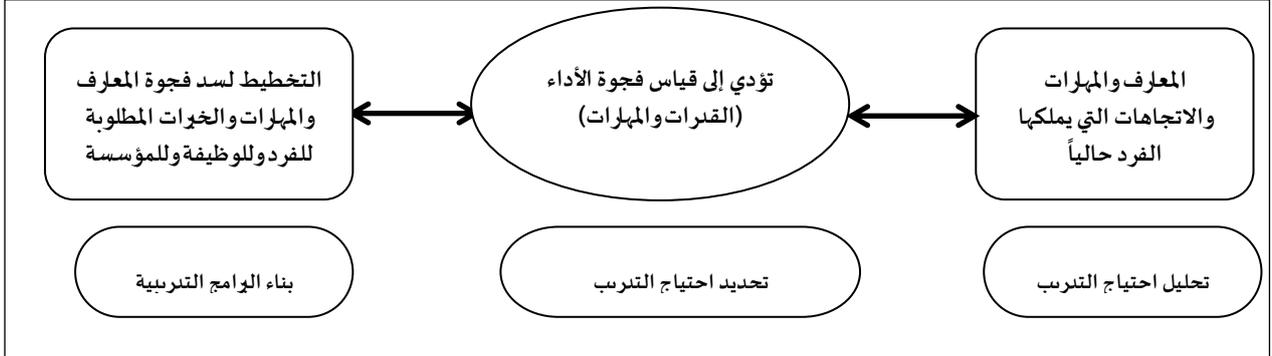
- مقياس فاعلية الأداء للعاملين: إن دراسة هذا المقياس والتعرف على اتجاهاته قد يشير لجوانب القوة والضعف في أداء العاملين، والتغيرات التي قد تطرأ على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.
- مكونات ومتطلبات الأداء: حيث تتم من خلال هذه الخطوة دراسة مكونات الأداء الفعلي، وذلك بهدف التعرف على العمليات والخطوات التي تحتويها عملية الأداء الحالي، وأية تغيرات قد طرأت على مكوناته بفعل تغير سياسات وطرق وأساليب وأنظمة العمل أو بإدخال آلات وتجهيزات جديدة أو لأي ظروف وأسباب أخرى.

3. مؤشرات احتياج العاملين للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات عملية تحديد احتياجات التدريب، وفيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتنمية قدراتهم، ويتم أيضاً قياس استعداد العاملين وقدراتهم الحالية في مجال إنجاز مهام العمل المطلوبة من خلال مقارنة مستويات الأداء الحالي بالأداء المعياري المطلوب (عصام، وحرورية، 2018؛ Gould et al., 2004). حيث يمكن التوصل إلى ما يلي:

- جوانب الأداء التي يشوبها ضعف وقصور (فجوة الأداء)، والتأكد ما إذا كان العاملين يملكون المعارف والمهارات والقدرات المهنية اللازمة لتنفيذ واجبات ومهام العمل الحالية، وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم، وهنا ينبغي توجيه الاهتمام نحو الجوانب ذات العلاقة بالدافعية نحو الإنجاز، وكذلك دراسة ظروف العمل والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء.
- جوانب الأداء ذات العلاقة بأساليب وطرق العمل وتقنياته التي تحد من أداء العاملين لمهام عملهم، وهنا يتم التركيز على التدخل الإداري والتنظيمي والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تحد من أداء العاملين لعملهم على الوجه الأمثل.

ويوضح الشكل (3) خطوات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

شكل (3): خطوات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر Gould et al., 2004.

المحور الخامس: أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك نوعان من أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية، هما: تحديد الاحتياجات التدريبية الاستباقية Proactive TNA، والآخر هو تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية Reactive TNA.

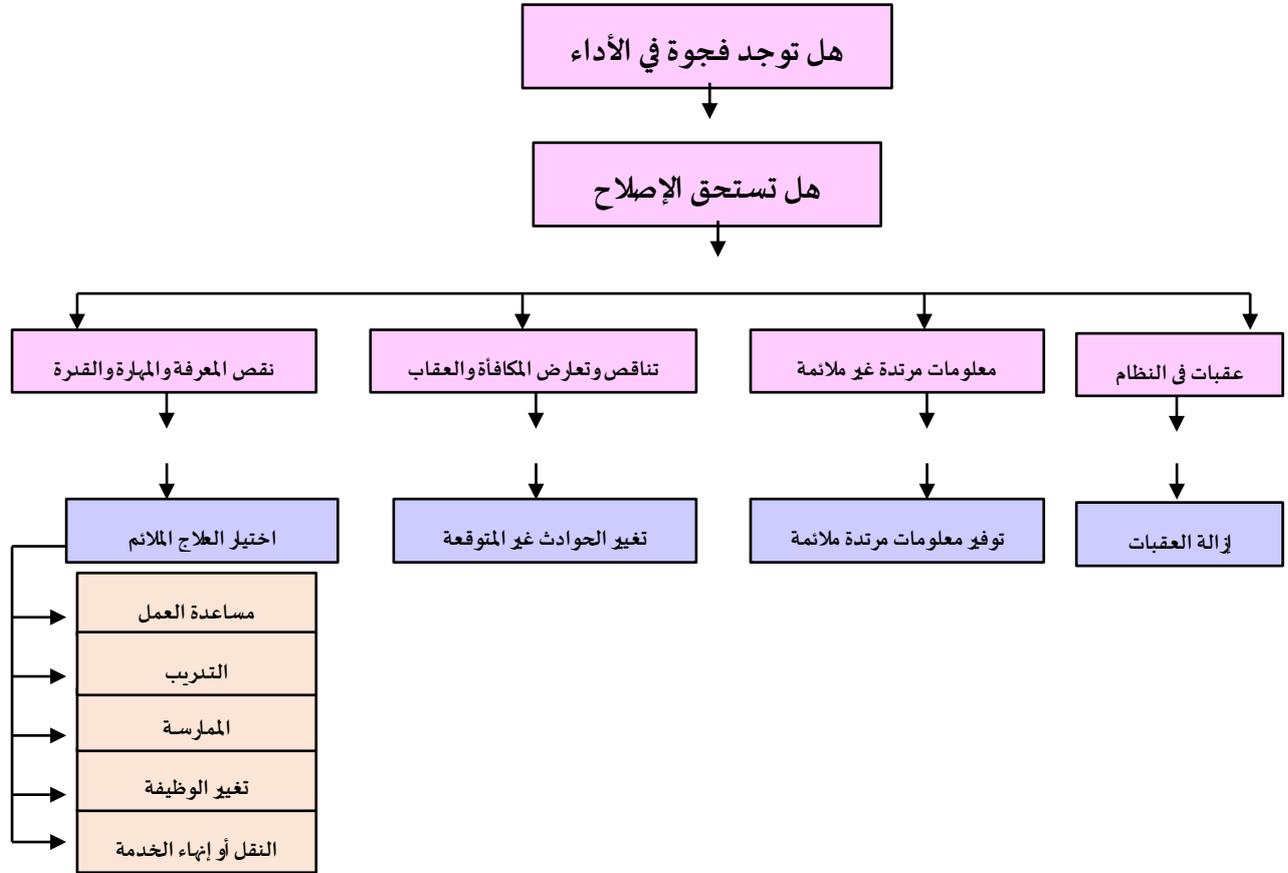
النوع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية الاستباقية Proactive TNA

يركز هذا النوع على التنبؤ بمشكلات الأداء في المستقبل، مثال على ذلك عندما تقرر مؤسسة العمل تطبيق أسلوب أو طريقة أو تستخدم نماذج عمل جديدة مثل قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كتقنية إدارية جديدة في عمل المؤسسة، مما يتطلب من العاملين إجادة استخدام النماذج الاحصائية والحسابية، واستخدام أجهزة ومعدات جديدة في العمل، حيث يتوقع حدوث قصور في الأداء نتيجة تغير في أساليب وطرق العمل مما يستدعي اللجوء إلى التدريب لمعالجة هذا القصور (حيدر، 2020).

النوع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية Reactive TNA

يركز هذا النوع على مشكلات الأداء الحالي، ومثال على ذلك يوجد لدى مؤسسة العمل خط إنتاج طاقته 5000 وحدة في اليوم، وما يتم إنتاجه فعلياً هو 4300 وحدة، لذا يتعين دراسة أسباب الفجوة في الأداء، وهذه الحالة يكون التدريب هو الحل الناجح لسد فجوة الأداء الحالية ورفع كفاءة العاملين، وتشير عديد من الدراسات الخاصة بالتدريب (الفضالة، 2015) أن فجوة الأداء والقصور العام في إنتاجية مؤسسة العمل وعدم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية قد لا يكون ناتج عن القصور في عملية التدريب وأن التدريب هو الحل الرئيسي الذي يمكن أن يساعد المؤسسة في تخطي مشكلة الأداء، فهناك عديد من الأسباب والمعوقات الإدارية والفنية الأخرى كما أشرنا سابقاً التي قد تكون سبباً في التأثير على إنتاجية العمل وتحقيق الأداء المعياري المطلوب لمؤسسة العمل (حيدر، 2020). ويوضح الشكل (5) نموذج تحديد فجوات الأداء.

شكل (4): نموذج تحديد فجوات الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر: الفضالة، 2015.

المحور السادس: طرق تصنيف الاحتياجات التدريبية

هناك عدة طرق يتم من خلالها تصنيف الاحتياجات التدريبية للعاملين بمؤسسة العمل، منها ما يلي (Goldstein & Ford, 2002)، و(عصام، وحمورية، 2018)، و(أبو شيخة، 2010):

1. التصنيف وفقاً للهدف، حيث تصنف إلى احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل: برامج التدريب الموجهة للمدرسين المعينين حديثاً كبرامج في أصول التدريس ومهارات تطبيق الأساليب التربوية الحديثة؛ واحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل: البرامج التدريبية المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري أو أساليب عمل جديدة؛ واحتياجات تطويرية لزيادة فعالية مؤسسة العمل، مثل: برامج التدريب الموجهة للعاملين لتشغيل وحدة فنية، أو التدريب على أجهزة ومعدات جديدة بهدف تأمين الحصول على قوة عمل مؤهلة وماهرة مستقبلاً.

2. التصنيف حسب الفترة الزمنية، حيث تصنف الاحتياجات التدريبية إلى: احتياجات قريبة المدى عاجلة (غير مخططة)؛ واحتياجات قريبة المدى (مخططة).

3. التصنيف حسب حجم التدريب أو كثافته، حيث تصنف الاحتياجات التدريبية إلى: احتياجات فردية؛ واحتياجات جماعية.

4. التصنيف حسب طريقة التدريب أو أساليبه، حيث تصنف الاحتياجات التدريبية إلى: احتياجات للتدريب العملي في الموقع وعلى رأس العمل (تطبيقي)؛ واحتياجات التدريب المعرفي في قاعات التدريب.

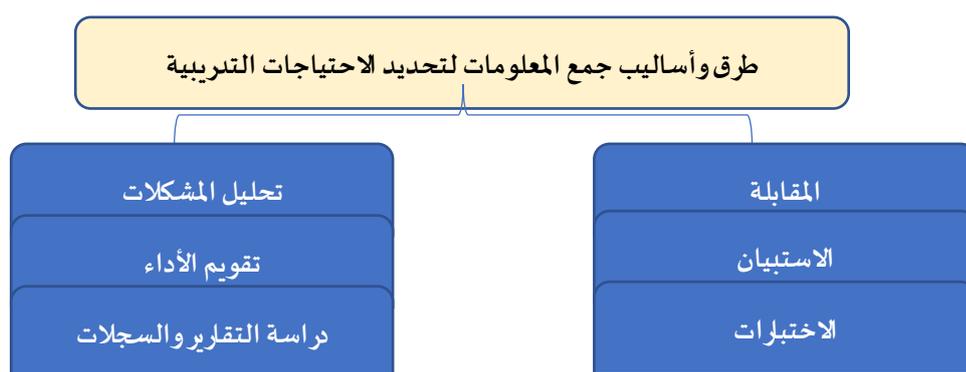
5. التصنيف حسب مكان التدريب أو جهته، حيث تصنف الاحتياجات التدريبية اعتماداً على نوع الخبرات والأداء المطلوب إلى: التدريب على رأس العمل؛ والتدريب أثناء الخدمة، فالتدريب على رأس العمل يوكل إلى المدراء والمشرفين المباشرين للعاملين، أما التدريب أثناء الخدمة يقدم من مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات داخلية أو خارجية.

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات أحد أهم الأدوات الأساسية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أهم الطرق والأساليب الشائعة التي يستخدمها المدربون وأخصائيو التدريب للوصول إلى حقائق ومعلومات ذات علاقة بالعاملين أو الوظيفة أو مؤسسة العمل الطرق التالية: المقابلة، والاستبيان، والاختبارات، وتحليل المشكلات، وتقويم الأداء، ودراسة التقارير والسجلات.

المحور السابع: طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية

تُعد البيانات والمعلومات ذات أهمية خاصة عند تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه، وما هو مستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج، وتحديد أهدافه، وتحديد المعارف والمهارات المطلوب إكسابها، ويوضح الشكل (5) طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.

شكل (5): طرق وأساليب جمع المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر: الفضالة، 2018.

هناك طرق وأساليب متعددة لجمع وتصنيف البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب للعاملين بمؤسسة العمل.

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات أحد أهم الأدوات الأساسية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتوقف عليها مدى إتمام هذه العملية بنجاح. ومن أهم الطرق والأساليب الشائعة التي يستخدمها المدربون وأخصائيو التدريب للوصول إلى حقائق ومعلومات ذات علاقة بالعاملين أو الوظيفة أو مؤسسة العمل الطرق والأساليب التالية كما بينها كلاً من (عصام، وحرورية، 2018)، و(الفضالة، 2018)، و(الفضالة، 2015)، و(أبو شيخة، 2010)، و(نوري، 2015):

1. المقابلة Interview

تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين المدرب أو أخصائي التدريب والمتدربين المرشحين للانضمام للبرنامج التدريبي، بهدف التعرف على احتياجاتهم الوظيفية والتدريبية. وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الاسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع القائم على المقابلة بعناية للمتدربين المحتملين، ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات بعيداً عن الواقع. ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات. إلا أن للمقابلة عديد من العيوب تتمثل في أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

2. الاستبيان Questionnaire

يتمثل في استمارة تتضمن عدداً من الاسئلة مطلوب الإجابة عليها من قبل المرشحين للانضمام للبرنامج التدريبي، ويصممها المدرب أو أخصائي التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات الوظيفية والتدريبية. وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان. منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون استجابات المتدربين على هيئة سلم ثلاثي أو رباعي أو خماسي يقوم المتدرب باختيار الاستجابة المناسبة من بين عدد من الاستجابات، وذلك حتى يسهل حصر وتبويب البيانات. وألا تكون الاسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عليها. وأن تكون موضوعية بحيث تلي الغرض من السؤال. ومن مزايا الاستبيان أنه يصل إلى عدد أكبر من المتدربين ويتم الإجابة عليه في وقت قصير، إضافة إلى أنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة، ومن عيوبه ضعف قدرته في التوصل إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة لها.

3. الاختبارات Tests

قد تتخذ أكثر من شكل كالاختبارات الشفوية أو التحريرية ويلجأ إليها المدربون أو أخصائيو التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات الوظيفية والتدريبية الحقيقية للعاملين. ويستخدم أسلوب الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء العاملين للعمل أو تحديد احتياجاتهم الوظيفية والتدريبية الحقيقية.

4. تحليل المشكلات Analysis Problems

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يستخدم التدريب لعلاجها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي يعطيها أسلوب المقابلة.

5. تقويم الأداء Appraisal Performance

يُعد تقويم الأداء مؤشراً واضحاً عن الواجبات والمهام التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها. كما تبين نتيجة تقويم الأداء مدى حاجة العاملين إلى التدريب فهو يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها العاملين بالمؤسسة ونوع الوظائف والتدريب التي يحتاجونها.

6. دراسة التقارير والسجلات Records and Reports

تعمل على اكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى العاملين والتي يمكن علاجها بالتدريب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر عقبات ومشكلات الأداء للعاملين حيث يمكن ذلك من التركيز على هذه المشكلات وإيجاد الحلول التدريبية أو الإدارية والتنظيمية المناسبة، ومع ذلك فهذه الطريقة لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات التي تصاحب الأداء، فقد تكون هناك أسباب إدارية وفنية أخرى مرتبطة بالوظيفة، ولذلك يصعب الاعتماد على دراسة تقارير وسجلات العاملين وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المحور الثامن: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ثلاث مستويات في مؤسسة العمل. هي: التحليل على مستوى المؤسسة، والتحليل على المستوى الوظيفي، والتحليل على مستوى الفرد.

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لأي مؤسسة هو العامل الحاسم لنجاحها وتطويرها وتنميتها، ويتم ذلك وفقاً لثلاث مستويات هي التحليل على مستوى المنظمة والعمل والفرد، حيث أن هذه المستويات ترتبط فيما بينها ارتباطاً عفويًا وظيفيًا لتخرج بياناً كاملاً حول الاحتياجات التدريبية في المؤسسة.

1. التحليل على مستوى المؤسسة Organizational analysis

يغطي هذا النوع من التحليل عديد من العناصر الفعالة بالمؤسسة. مثل: الأهداف الحالية، وذلك بدراسة الهدف والغاية من تأسيس المؤسسة، كذلك الأسس التي تضمن لها الاستمرار وإدارة عملياتها؛ والأهداف والمشروعات التي تعتمد تنفيذها مستقبلاً التي تتوافق مع طبيعة نشاطها، وأساليب وطرق العمل التي تتبعها المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛ كذلك دراسة الهيكل التنظيمي، ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة للأداء؛ والمناخ والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والمؤشرات المرتبطة به. مثل: معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، وإصابات العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين؛ والتركيب الحالي لقوة العمل بالمؤسسة؛ وكفاءة الأداء العام، وكذلك كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المختلفة (عصام، وحرورية، 2018). ويتم ذلك من خلال دراسة عدد من المؤشرات، منها: تكاليف العمل Labour of Costs المباشرة وغير المباشرة لإنتاج السلع والخدمات، وتكاليف المواد Materials of Costs اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، والتنسيق بين الوحدات المنتجة، والانتاجية الكلية أو الجزئية Productivity Partial or Total. ويهتم هذا التحليل أيضاً بدراسة الصورة الكلية الداخلية للمؤسسة وبحث العناصر التي يمكن أن تؤثر على أداء

العاملين، ويعد تحديد فجوة الأداء أحد الأدوات التي يمكن اللجوء لها بهذا النوع من التحليل (Goldstein & Ford, 2002).

هذا، ويلقي هذا النوع من التحليل الضوء على التدريب المطلوب ومعرفة ودراسة الأسباب والقيود التي تحد من فاعلية مؤسسة العمل وقدرتها على التميز والتنافسية، وذلك بهدف توفير مناخ وثقافة عمل ملائمة. ويوضح الجدول (1) مصادر البيانات والمعلومات التي يمكن أن يستقيها المدرب أو أخصائي التدريب للقيام بهذا الدور وإنجاز هذه المهمة وإلى من يوجه تساؤلاته واستفساراته للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بهذا المستوى من التحليل للاحتياجات التدريبية.

جدول (1): مصادر البيانات للتحليل على مستوى المؤسسة

من الذي تسأله	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا مديري الإدارات والمشرفين وشاغلي الوظائف 	<p><u>الرسالة – الهدف الاستراتيجي والتشغيلي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ما هدف ورسالة المؤسسة؟ ما الهدف الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة؟ هل هناك فهم مشترك لأهداف المؤسسة لدى العاملين؟
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا مديرو الإدارات والمشرفين العاملين 	<p><u>التأثير الاجتماعي</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ما مشاعر واتجاهات العامة في المؤسسة عن أهدافها ورسالتها؟ ما الضغوط الاجتماعية التي تحد من تحقيق الأهداف والإنتاجية للمؤسسة؟
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا 	<p><u>نظم الحوافز والمكافآت</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ما نظام الحوافز والمكافآت؟ وكيف يتم توزيعها بين العاملين؟ هل الحوافز والمكافآت مرتبطة بتحقيق الأهداف؟
<ul style="list-style-type: none"> المشرفين وشاغلي الوظائف 	<p><u>تقييم الوظيفة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> كيف يتم تنظيم الوظيفة؟ من أين يتم الحصول على المعلومات وإلى من ترسل؟ هل تقييم العاملين يساعد في تطوير الأداء الوظيفي؟
<ul style="list-style-type: none"> المشرفون والعاملون 	<p><u>أداء العمل</u></p> <ul style="list-style-type: none"> كيف يعرف العاملون مستوى الأداء المقبول؟ كيف يتم تقييم أداء العاملين؟ هل يستخدم أسلوب معتمد وحديث لتقييم الأداء الوظيفي؟
<ul style="list-style-type: none"> مديرو الإدارات والمشرفين وشاغلي الوظائف 	<p><u>الأساليب:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ما السياسات والإجراءات والقواعد المستخدمة للعمل في المؤسسة؟ وهل هي معوقة أو مطورة للأداء؟

المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر: Goldstein & Ford, 2002.

2. التحليل على المستوى الوظيفي Job analysis

يطلق عليه أيضاً التحليل على مستوى العمل ويُعنى بتحليل الواجبات والمهام الوظيفية ويشمل فحص وتحليل الوظائف في المؤسسة لتحديد المعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لأداء العمل لشاغلي هذه الوظائف (الأداء المتوقع)، وتحليل الوظيفة يُعنى كذلك بتحديد كل الواجبات والمهام الضرورية والأساسية لأداء الوظيفة على المستوى المتوقع من شاغلها وكيفية أدائها، ويتم ذلك من خلال المقابلات الشخصية لشاغلي الوظيفة والمشرفين عليهم وملاحظة العمل اليومي (Aswathappa, 2008). ويركز هذا المستوى من التحليل كما أشرنا سابقاً على دراسة وتحليل الوظيفة التي يؤديها العاملون وواجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وكما هو معلوم، فإن نوع الوظائف يختلف من مؤسسة عمل إلى أخرى، حيث يمكن توحيد مجموعة من الواجبات والمهام المختلفة تحت مظلة وظيفة واحدة، ومن المهم التحديد الدقيق لواجبات ومهام الوظيفة التي تؤدي وذلك من خلال جمع بيانات الوظيفة. ويستخدم بذلك بطاقة وصف الوظيفة Job description؛ ومواصفات شاغل الوظيفة Job specification، حيث يتم من خلال تحليل الوظيفة الحصول على معلومات دقيقة عن الأداء المتوقع، والمهام التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، والسلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة، وبرامج التدريب اللازمة للوظيفة (Goldstein & Ford, 2002).

ويعتبر تحديد المعرفة Knowledge أحد نتائج تحليل الوظيفة، حيث تتطلب أي وظيفة قدراً معيناً من المعرفة، كما يؤدي تحليل الوظيفة أيضاً إلى تحديد الواجبات والمهام اللازمة للأداء الفعال وتأديتها بنجاح. وينتج عن التحليل على مستوى الوظيفة أيضاً تحديد قائمة بالمهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح. ومن نتائج التحليل على مستوى الوظيفة أيضاً التعرف على اتجاهات العاملين نحو العمل، ومعرفة الاتجاه الإيجابي والسلبى لهم نحو طبيعة العمل الذي يقومون به ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي ومدى الالتزام والولاء للمؤسسة، ويوضح الجدول (2) مصادر البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها عند قيام المدرب أو أخصائي التدريب بمهمة التحليل على مستوى الوظيفة.

جدول (2): مصادر بيانات التحليل على المستوى الوظيفي

مصادر الحصول على بيانات الوظيفة	أهميتها للتدريب	نواحي القصور
وصف الوظيفة	إطار لتحديد، واجبات، ومهام الوظيفة، ومسئولياتها.	مطلوب تحديد من الذي يضعها/ يتم كتابتها أحياناً بسرعة بواسطة المشرف بدون فهم دقيق.
مواصفات شاغل الوظيفة	قائمة بالواجبات والمهام المحددة لكل وظيفة/ تحدد المعرفة والمهارة والقدرة المطلوبة لشاغلي الوظيفة.	تعاني من نفس مشاكل بطاقة وصف الوظيفة.
معايير الأداء	أهداف الوظيفة والمستويات التي يتم الحكم بناء عليها.	مفيدة في حالة تحديدها بدقة/ غالباً لا يوجد بالمؤسسات معايير ومستويات أداء رسمية.
أداء العمل	تحديد مهام أداء العمل/ معدلات الأداء.	عدم تحديد الوقت المطلوب لأداء كل مهمة/ عدم وجود معدلات للأداء.
طرح أسئلة عن الوظيفة/ شاغل الوظيفة/ المشرفون	_____	عدم توفير بيانات دقيقة.

المصدر: من إعداد الباحث بتصرف من المصدر: Amos & Natamba, 2015.

3. تحليل على مستوى الفرد Analysis Individual

يركز هذا التحليل على مدى قيام الفرد بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته على الوجه الأمثل، وذلك في محاولة لتحديد أبرز المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة للقيام بالمهام المنوطة، وأن فحص شاغلي الوظائف لمعرفة مدى امتلاكهم للمعرفة والمهارة والقدرة اللازمة لأداء العمل هو بالحقيقة قياس للأداء الفعلي لشاغل الوظيفة لمعرفة مستويات الأداء وهل هو راضي أم غير راضي (Amos & Natamba, 2015). وتظهر كثير من المشكلات عند إجراء هذا التحليل نتيجة نظم تقييم الأداء غير الملائمة التي يستخدمها المشرفين، ولا ينصب مستوى تحليل الفرد على أداء الفرد لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة له مستقبلاً والتي يمكن أن يشغلها من خلال سياسة التعاقب الوظيفي التي تنتهجها المؤسسة، ويتبع عادة عند التحليل على مستوى الفرد، لتحديد الاحتياجات التدريبية، عدة طرق وأساليب منها ما يلي:

- الملاحظة: بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وأسلوب تعامله مع زملائه والعملاء، وأسلوب تعامله مع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أدا العاملين المتفوقين من أصحاب الجدارات الخاصة بهذه الوظيفة.
- مراجعة تقارير تقييم الأداء: للوقوف على نقاط الضعف والقصور في أداء الفرد، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب أو التدخل الإداري.
- مراجعة سجلات الأفراد: للوقوف على مؤهلات وخبرات الأفراد والبرامج والدورات التدريبية التي شاركوا فيها. كذلك قيام المؤسسة بين الحين والآخر بقياس الرضا الوظيفي للعاملين للتعرف على أوجه الصعوبات والتحديات التي تواجههم في مراكزهم الوظيفية الحالية وإيجاد الحلول الممكنة للتغلب عليها.

الجدول (3): مصادر البيانات للتحليل على مستوى الفرد

ملاحظات	احتياجات التدريب	مصادر البيانات
تقييم المشرفين دائماً ضعيف/ لا يوجد تحفيز حقيقي لأدائه بكفاءة.	تتضمن نقاط الضعف ومناطق التطوير ونقاط القوة/ تحديد نوع التدريب المطلوب/ تستخدم في تحديد فجوة الأداء.	<u>بيانات الأداء</u> الإنتاجية/ الغياب/ الحوادث/ المرض/ الشكاوى/ الفاقد/ تأخير التوصيل/ جودة المنتج/ الاصلاحات/ استخدام المعدات/ شكاوى العملاء
يتم بفاعلية في بعض المواقف مثل خدمة العملاء.	أسلوب أكثر فاعلية يظهر سلوكيات العاملين ونتائج هذه السلوكيات.	<u>الملاحظة</u> – عينات العمل
يستلزم أمانة العاملين واعتقادهم بفائدته.	الفرد هو الوحيد الذي يعرف ما الذي يريد تعلمه/ الاشتراك في تحليل الاحتياجات يحفز العاملين لبذل جهد للتعلم.	<u>المقابلات الشخصية</u>
_____	مثل المقابلة – يمكن تصميمها وفقاً للسمات المطلوبة للمنظمة/ قد ينتج عنها بعض التحيزات.	<u>الاستقصاءات</u>

ملاحظات	احتياجات التدريب	مصادر البيانات
الاهتمام بوضع الأرقام والنتائج/ يصعب استخدامه إذا لم يتم التدريب عليه.	اختبار خاص لكل وظيفة/ العناية التامة بقياس النقاط المرتبطة بالوظيفة.	<u>الاختبارات</u> معرفة الوظيفة/ المهارات / الإنجازات
جودة تصميم الأسئلة.	مفيد في تحديد المعنويات التحفيز، ومستوى رضا العاملين.	<u>مسح الاتجاهات</u>
_____	تشير إلى متطلبات التدريب في المستقبل لكل وظيفة.	<u>خطة تطوير الفرد</u>
_____	ملاحظة التصرفات الحرجة الهامة لنجاح وعدم نجاح الأداء للوظيفة	<u>الأحداث الحرجة</u>
_____	تسجيل الموظف تفاصيل وظيفته	<u>اليوميات</u>
مكلف للغاية في التصميم والتشغيل/ مفيد لاستخدام العديد من أساليب التقييم	استخدام عديد من أساليب التقييم لمعرفة إمكانيات كل فرد.	<u>مراكز التقييم</u>
_____	مثل المقابلات الشخصية	<u>التدريب أثناء العمل</u>
عملية جيدة عند تطبيقها بطريقة صحيحة وتدعيم الإدارة لنظام المراجعة	يوفر بيانات الأداء الحقيقي وفقاً للتفاوض على الأهداف ويتم معرفة المعدلات والقياسات التي سوف تستخدم/ يتم توجيه الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة	<u>الإدارة بالأهداف (تخطيط العمل)</u>

المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من المصدر: Rikkua & Chakrabartyb, 2013.

الخاتمة

كما هو متفق ومتعارف عليه من قبل الأكاديميين والممارسين في مجال التدريب، أن جودة إدارة وتنفيذ النشاط التدريبي بمؤسسة العمل يعتمد بشكل أساسي على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك باعتبارها المرحلة التي تشخص وتحلل مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات (فجوة الأداء) للفرد، ومن ثم ترسم استراتيجية التقييم المطلوبة. فهي مدخل للمرحلة اللاحقة وهي مرحلة التصميم للبرنامج التدريبي، لذا يجب أن تأخذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مكانها قبل الإعداد لأي برنامج تدريبي تم تصميمه أو تنفيذه.

وبما أن المهمة الأساسية لنشاط التدريب بمؤسسة العمل تكمن في توفير سلسلة من البرامج التدريبية التي تلبى الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للفرد والوظيفة والمؤسسة، وباعتبار أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي أولى هذه المهام، وهي المرحلة الأساسية في بناء وتخطيط التدريب، إلا أن التطبيق العملي لهذه العملية من قبل الممارسين في إدارة هذا النشاط لا يقابله القدر الكافي من الاهتمام والجدية في تطبيق تقنيات وآليات هذه العملية، حيث أضحت مجرد عملية تقليدية يغلب عليها الإحساس والشعور بالحاجة إلى تدريب ما، ولا يرتبط بمقتضيات الأداء الوظيفي، وهي المشكلة والتحدي الذي يواجه المختصين

في مجال التدريب والتطوير، لذا يجب توجيه مزيد من الاهتمام إلى الأطراف ذات العلاقة المباشرة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية حتى يتم ضمان تلافي السلبيات التي تشوب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. إن إشراك المتدربين ورؤساء عملهم وزملاء وحتى المستفيدين من خدماتهم، وبما يسمى دائرة التقييم 360 درجة (ويعني ذلك تقييم أداء موظفي المؤسسة من وجهات نظر مختلفة، وفي هذا النوع من التقييم يتم تقييم الموظفين من قبل مدراءهم وزملائهم وأعضاء فرقهم وحتى المستفيدين من خدماتهم (العملاء))، سوف يسهم بقدر مقبول من النقد الذاتي للمتدربين وسوف يساعد على التوصل إلى سلبيات الأداء الحقيقية وتحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات، ومن ثم التركيز المباشر على عملية التحسين والتطوير وهو الهدف الأساسي من نشاط التدريب، وفي غياب التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يُعد ذلك هدراً للجهد والوقت والإمكانات المالية والمعنوية لمؤسسة العمل.

المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر أحمد (2010) إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- البدري، أحمد (2014) المدرب العصري، البورد العربي للاستشارات والتدريب والتنمية.
- حيدر، عصام (2020) التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية.
- عصام، عطابي، وحرورية، ترزولت عمروني (2018) مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- الفضالة، فهد (2015) التدريب وبناء السلوك المهني، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط.
- الفضالة، فهد (2018) الجدارة في العمل، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط.
- نوري، منير. (2015) الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

المراجع الأجنبية

- Amna A. M., Sumaira, R. (2012) "Training needs assessment in Islamic banking sector", Qualitative Research in Financial Markets. Vol. 4 (2/3), pp.142-155.
- Amos, K.J & Natamba, B. (2015). The Impact of Training and Development on Job Performance in Ugandan Banking Sector. Journal on Innovation and Sustainability, Vol 6 (2) 65-71.
- Aswathappa, K. (2008). Human Resource Management. Tata McGraw Hill Publishing, pp. 205-06.
- Denby S. (2010) The importance of training needs analysis. Ind Commer Train, 42(3):147-150.
- Gaspard J, & Yang C-M. (2016) Training needs assessment of health care professionals in a developing country: the example of Saint Lucia. BMC Med Educ, 16(1):112-118.
- Ghanekar, A. (2009). Essentials of Training & Development. Everest Publications. Judith, B. (2002). Training Needs Assessment: A must for developing an effective training program, Public Personnel Management, 00910260,31(4).
- Goldstein, I.L. & Ford, J.K., (2002). Training in Organizations, 4th edition, Belmont: Wadsworth
- Gould D, Kelly D, White I, & Chidgey J. (2004) Training needs analysis. A literature review and reappraisal. Int J Nurs Stud, 41(5):471-486.
- Holloway K, Arcus K, Orsborn G. (2018) Training needs analysis - the essential first step for continuing professional development design. Nurse Educ Pract., 28:7-12.
- Kapoor, S, Chaubey, D & Negi, A. (2015). Analysis of Training Need Identification Process and Perceived Training Outcome. Midas Touch International Journal of Commerce, Management and Technology Issn: 2320 -7787. 3. 1-12.

Mazhisham, P. H., Khalid, M. Y., Nazli, N., Manap, R., Hussain, M. (2018) Identification of Training Needs Assessment in Organizational Context. *International Journal of Modern Trends in Social Science*, 1 (5), 20-30.

Rikkua, R & Chakrabarty, N (2013). Training Needs Analysis: A Case Study of Loco Pilots. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 104. pp. 1105 – 1111.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
		الاستثمارات البنينية العربية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد طفلاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاه	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاه	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاه	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاه	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد مولاه	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	د. عبدالله بوعجيلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	د. محمد باطويح	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	أ. صفاء المطيري	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	د. محمد أمين لزعر	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	د. إيهاب مقابله	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ. محمد عواوده	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. إيهاب مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
	د. سهيل مقابله	
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. إيهاب مقابله	
	د. فيصل المناور	
	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ.د. وليد عبد مولاة	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ.د. فيصل المناور د. منى العليان	بناء السياسات العامة
المائة والثامن والخمسون	أ.د. عقبة عبداللاوي د. خليفة خالدي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة
المائة والستون	د. نواف أبو شمالة	الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة
المائة والواحد والستون	د. عبدالله بوعجيله التدريسي	دور الدبلوماسية الخضراء في تعزيز الحوكمة البيئية العالمية
المائة والثاني والستون	د. عبدالله بوعجيله التدريسي	النمو الأخضر: مدخلاً لتحقيق التنمية المستدامة
المائة والثالث والستون	أ.د. فهد الفضالة	تحديد الاحتياجات التدريبية

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

