

دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية

م.م. علاء محسن خفيف الغريباوي^{*}
alaa.muhsin@ruc.edu.iq

م.م. رنا فلاح حسن^{*}
rana.falah@ruc.edu.iq

م.م. شروق جاسم فيصل^{*}
shoroq.jasim@ruc.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الى توضيح العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في وزارة النقل العراقية، انطلاقاً من مشكلة البحث المحددة " بكيفية مساهمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة في وزارة النقل العراقية"، وتبرز أهمية البحث في التركيز على ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الذي يساعد على تقليل ورم الفجوة المعرفية للمنظمة سعياً لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل الإداري في الوزارة أعلاه. وتناول البحث متغيرين الأول المتغير المستقل: تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل المنظمة، فجوة الاداء، تصميم البرنامج التدريبي)، واما الثاني المتغير التابع: الفجوة المعرفية للمنظمة بأبعادها (تقييم الوضع الحالي للمعرفة، تحديد المتطلبات المعرفية، معالجة الفجوة المعرفية)، وتم اخذ عينة مقدارها (82) فرداً من معاوني المدراء العامون ومدراء الأقسام والشعب بمقر الوزارة وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد استخدم برنامج (spss) لقياس وتحليل واختبار الفرضيات وتفسير النتائج للبحث، وافترض البحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة، وتم التوصل من خلال البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يستفاد منها الباحثين والمنظمة المبحوثة، ومن اهم الاستنتاجات، ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين جميع ابعاد تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة من خلال إجابات المستجيبين من عينة البحث في وزارة النقل العراقية. كما كانت اهم توصيات البحث هي ضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا في الوزارة لعمليه تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توفير الدعم المالي الكافي لبناء القدرات وتعزيز المهارات المعرفية لتقليل حجم الفجوة في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: تحديد الاحتياجات التدريبية، الفجوة المعرفية للمنظمة.

* كلية الرافدين الجامعة / قسم إدارة الاعمال

المقدمة

أصبحت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في هيكل صناعه التدريب من الامور الأساسية التي تدعم العمليات التدريبية في تنمية الموارد البشرية واكتساب المعرفة للمنظمة، ويعد اهمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المسؤولين رغم ادراكهم بأهميتها في المنظمة الى خوف الإدارة من عدم نجاح العملية التدريبية، واخفاقها في تحقيق النجاح المنشود الذي تريد تحقيقه داخل المنظمة. لذا فان عملية تطوير المنظمة تحتاج الى تحديد مستوى الاداء الذي يتطلب ان تصل اليه المنظمة في المستقبل، وما يتطلب من المهارات والامكانيات المتاحة ومستوى المعرفة التي تمتلكها المنظمة. يحتاج ذلك الى تقييم للمستوى المعرفي الحالي الذي تمتلكه والمهارات التي يمتلكها العاملين، وفي ضوء ذلك تحدد المتطلبات المعرفية التي يجب ان تصل اليها. مما يساعد على تقليل حجم الفجوة المعرفية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفق برنامج تدريبي طموح للارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين وللمنظمة لمواكبة التطورات التي تحصل في بيئة المنافسة. اذ يعد هذا البحث اضافة متواضعة في بيان الدور الذي تلعبه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة، ولتحقيق الغرض واهداف البحث فقد قسم البحث الى أربع مباحث شملت، المبحث الاول منهجية البحث، والمبحث الثاني: الجانب النظري للبحث، والمبحث الثالث: الجانب العملي للبحث، والمبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها في ضوء الجانب النظري والعملي للبحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: تواجه اليوم المنظمات المعاصرة تحديات كبيره فيما يتعلق في المهارات المطلوبة في سوق العمل ونتيجة لاتساع الهوة بين المهارات التي تمتلكها المنظمة والمهارات في سوق العمل والمنظمات المنافسة مما شكل تحدي للمنظمة في بيئة التنافس تطلب منها ان تحدد مستوى المهارات المتاحة لديها، ومستوى المهارات المطلوب الوصول اليه في بيئة التنافس مقارنة مع المنظمات الاخرى في سوق العمل لذا انطلق البحث من مشكله اساسيه "" كيف تساهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة والعاملين فيها ورفع مستوى ادائهم بشكل يحقق القدرات المعرفية والتطور في الاداء في وزاره النقل العراقية "" والتي تعكس مقدار التطور والمواكبة للمعرفة الرقمية والتكنولوجية والتطور في المهارات في المنظمات الاخرى ويمكن ابراز واطهار مشكله البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة المبحوثة؟
- 2- هل يوجد تحديد لمستوى الفجوة المعرفية في المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مدى الاهتمام بتقليل الفجوة المعرفية في المنظمة المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية والمتغير التابع الفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة؟
- 5- هل توجد علاقة تأثير بين المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية والمتغير التابع الفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: يعد تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الاولى في عملية التدريب الاداري اذ يرتبط بالمشكلات ذات العلاقة بالأداء الناجمة عن التغيرات المستقبلية في المنظمة اذ يعتمد منهج تحديد الاحتياجات التدريبية كمنهج علاجي ووقائي لمشكلات المنظمة فيساعد ذلك على تقليل وقت التدريب وتقليل الهدر في الموارد والجهد، تبرز أهمية البحث الحالي بالآتي:

- 1- كونه استجابة لمتطلبات عصر المعرفة والعمولة فيما يتعلق بها من المنافسة مع المنظمات.

- 2- يجمع ويربط بين متغير تحديد الاحتياجات التدريبية ومتغير الفجوة المعرفية للمنظمة.
 3- سوف تسهم النتائج التي سيتوصل اليها البحث الى بيان دور تحديد الاحتياجات في عملية التدريب الاداري والتي تساهم بشكل كبير في تقليل الفجوة المعرفية في المهارات والقدرات في الموارد البشرية والمنظمة ومستوى التكنولوجيا المطلوب.

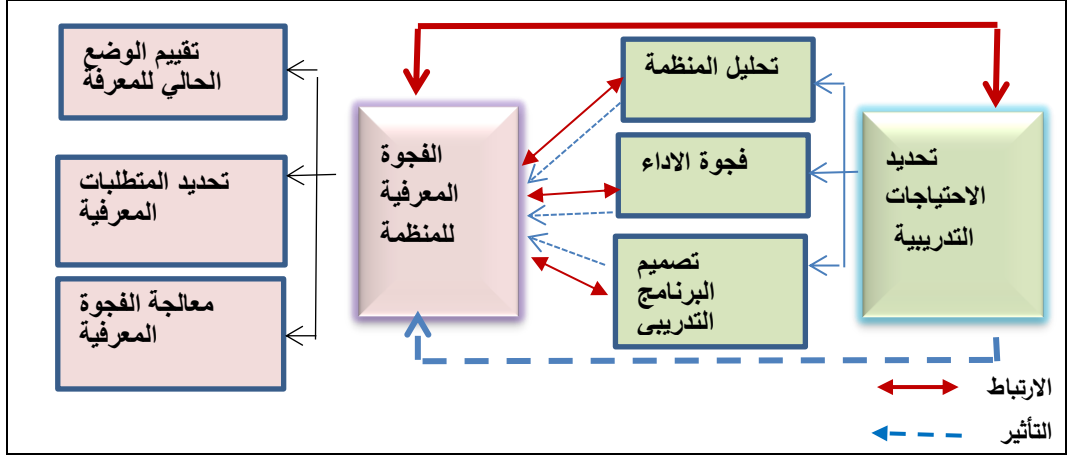
ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الى:

- 1- التعرف على مضامين كل من المتغيرين المبحوثين، تحديد الاحتياجات التدريبية، والفجوة المعرفية للمنظمة.
 2- تحديد مستوى علاقة الارتباط وعلاقة التأثير المعنوية ذات الدلالة الاحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
 3- تشجيع المنظمات على اعتماد تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لتطوير العاملين من خلال التدريب والذي يساعد في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة والافراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة في المنظمة المبحوثة.

خامساً: مخطط البحث الافتراضي



الشكل (1) يوضح مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل اعداد الباحثون

سادساً: منهج البحث: اعتمد البحث الحالي منهج البحث الوصفي التحليلي لوصف مشكلة البحث ومكوناتها، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات لتحقيق اهداف البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث بالمدراء العاملين في مركز وزارة النقل العراقية حيث تم اخذ عينة قصدية متمثلة بمعاوني المدراء العامون ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في مجموعة من التشكيلات في مركز الوزارة حيث بلغت العينة (82) فرداً وتم توزيع الاستبانات على افراد العينة وجمعها وقد بلغت نسبة استرجاع الاستبانات (100%).

ثامناً: حدود البحث: وتشمل:

- 1- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الجانب الميداني للبحث على مقر وزارة النقل العراقية
- 2- الحدود الزمانية: شملت مدة البحث مدة اعداد الجانب الميداني للبحث ومدة توزيع الاستبانة على الافراد المبحوثين واستلامها ومقابلة بعض المدراء للحصول على بعض المعلومات التي تعزز البحث في الجانب التطبيقي اذ استمرت المدة من 2019/6/1 - 2019/9/1
- 3- الحدود البشرية: كانت العينة مقتصرة على عدد من المدراء (معاوني المدراء العامون ورؤساء الأقسام والشعب) في التشكيلات العاملة في مقر وزارة النقل العراقية
- 4- الحدود المعرفية: تضمن البحث متغيرين متغير مستقل: (تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعاده: تحليل المنظمة، فجوة الاداء، تصميم البرنامج التدريبي) ومتغير تابع: (الفجوة المعرفية للمنظمة بأبعاده: تقييم الوضع الحالي للمعرفة، تحديد المتطلبات المعرفية، معالجة الفجوة المعرفية)

تاسعاً: طرق جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحثون عدة وسائل لجمع البيانات المعلومات الخاصة بالبحث

1- **المعلومات المتعلقة بالجانب النظري:** استعان الباحثون بمجموعة من المصادر العربية والأجنبية من كتب والرسائل الجامعية والأطاريح والمجلات فضلا عن الدوريات والبحوث التي لها علاقة بالبحث الحالي

2- **المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع والحصول على البيانات الأولية عينة البحث إذ تم تقسيم الاستبانة الى جزأين خصص جزء لقياس ابعاد تحديد الاحتياجات التدريبية ب (12) فقرة وخصص الجزء الثاني لقياس أبعاد الفجوة المعرفية للمنظمة ب (12) فقرة وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة كما في الجدول الآتي:

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	4	3	2	1

ولغرض اختبار ثبات أداة البحث فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) فردا وبعد أسبوع اعيد توزيع الاستبانة على نفس العينة وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل " كرو نباخ الفا " Cronbach-Alpha هي (84%) وهي قيمة مقبولة وداله احصائيا في نفس الوقت وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال. ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي نفس النتيجة.

جدول (1) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمد

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	المتغير المستقل (التفسيري)	تحليل الوظيفة	1,2,3,4,5	تم اعتماد المقياس (الرويمض، 2017) و(السراج، 2014)
			فجوة الاداء	6,7,8,9,10	
			تصميم البرنامج التدريبي	11,12,13,14,15	
2	الفجوة المعرفية للمنظمة	المتغير التابع (الاستجابي)	تقييم الوضع الحالي للمعرفة	16,17,18,19, 20	تم اعتماد المقياس المعتمد في دراسة (الكبيسي، 2012) ومقياس (الحافظ، 2011)
			تحديد المتطلبات المعرفية	21,22,23,24,25	
			معالجة فجوة المعرفة	26,27,28,29,30	

المصدر: الجدول اعداد الباحثون

عاشرا: الأدوات الإحصائية المستخدمة: استخدمت عدد من الأدوات الإحصائية لوصف عينة البحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف الوصول الى النتائج (النسب المئوية، والوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل التحديد (R^2)، الانحدار الخطي البسيط، اختبار F، واختبار الفا كرونباخ، التجزئة النصفية) إذ تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الاحصائي **Sps v.25** للوصول الى النتائج.

المبحث الثاني: التأطير النظري

المحور الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: - مفهوم الاحتياجات التدريبية: - تعددت المفاهيم في تحديد مفهوم التدريب الذي يوجد أكثر من تعريف للتدريب فقد عرفه (Filippo) بأنه هو عملية يتم من خلالها تزويد العاملين في المهارة والمعرفة لأداء عمل معين (فالح، ٢٠٠٤: ١٠١) لذا فإن الحاجه الى تطوير القدرات من خلال التدريب يمكن معرفتها من خلال الفرق بين القدرات و السلوكيات لأداء مهمه و بين القدرات و السلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد في موقعه الإداري في فترة معينه. (مسلم، 200٧: 97)، لذا فإن عملية التدريب تهدف الى تزويد العامل في مهارات وقدرات نوعيه لأداء العمل على احسن صورته، وجعل العامل على معرفه دائمه ومستمره بكافه التغييرات التي طرأت على طريقه اداء عملهم التكنولوجيا التي استخدمت كذلك اندماج العامل في اطار ثقافه المنظمة من حيث اهدافها وخطتها واستراتيجياتها واساليب عملها فالتدريب يهدف الى تكوين اتجاهات نفسه و تأهيل معرفي للعاملين او تغيير بعض الاتجاهات غير المرغوبة في المنظمة لرفع الروح المعنوية. (عبد الغنى، 2001: 173)، لذا تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الاساس في صناعه العملية التدريبية التي تعد الدعائم الأساسية للتدريب وتنمية الموارد البشرية (الخطيب، والخطيب، 2006: 319)، فقد تم عرض آراء الباحثين حول مفهوم الاحتياجات التدريبية كالآتي :

جدول (2) يبين آراء بعض الباحثين حول مفهوم الاحتياجات التدريبية

ت	اسم الباحث	التعريف
١	(الطعاني، 2006: 163)	الاحتياجات التدريبية هي مجموعه من التغييرات المطلوب احدثها في العاملين والمرتبطة بمعلوماته وسلوكه وادائه واتجاهاته وخبرته ليكون مناسبه لأداء الوظيفة والواجبات بكفاءة عالية
٢	(Ali, 2014: 195)	الاحتياجات التدريبية هو ذلك الفرق بين مستوى العاملين الحالي و المستوى الذي تطمح المنظمة الوصول اليه في مستوى اداء العاملين بالمنظمة اي تشخيص الفجوة بين المستويين للارتقاء بأداء المنظمة
٣	(Pradhan, Pradhan, 2011: 4)	الاحتياجات التدريبية هي عبارته عن الحاجه الى تحسين اداء المورد البشري الذي يمكن تلبيتها على افضل وجه من خلال التدريب من نوع معين، ويجب ان توضح هذه الحاجه بشكل واضح سواء سلوكي او مهاريه ومعرفيه
٤	(Barrow, 2015: 14)	هي نشاط علمي تعليمي مخطط مصمم بعنايه لتحديد الفجوات في المهارات لدى العاملين بهدف تحقيق الاهداف التنظيمية وهي اول مرحله من مراحل التدريب
٥	(الشترى، 2004: 12)	هي عبارته عن العملية التي يمكن عن طريقها تحديد مجموعه التغييرات و مجالات التطوير المطلوب احدثها في المهارات و سلوك العاملين لتجاوز المشاكل التي تواجه سير العمل في المنظمة
٦	(عقيلي، ٢٠٠٩: ٤٥٨)	هي تحديد الفجوة بين ما يمتلكه العامل في المنظمة من مهارات ومعارف واتجاهات حاليا و بين الاتجاهات و المهارات والمعارف المطلوبة لأداء عملية الحالي والمستقبلي بكفاءة وفاعليه

المصدر: اعداد الباحثون استنادا للمصادر أعلاه

اما الباحثون فيعرفون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها تعني تشخيص جوانب القصور في اداء العاملين وتحديد المتطلبات الرئيسية من معارف ومهارات لأداء عمله بكفاءة وفاعليه فهي تحدد حاله عدم التوازن بين الاداء المستهدف والاداء الحالي للفرد والفرص التدريبية المتاحة

ثانياً: اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد التدريب جزء من المعالجات لمشاكل العمل لذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الاساسي في صناعه العملية التدريبية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة فان اي مشكله في هذا الجانب يبدد جهود المنظمة في تطوير مهارات العاملين وكفاءته لذا فانه من الصعب تحديد الافراد الذين تشملهم اهداف محتوى البرنامج التدريبي دون ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية (الطعاني، 2006: 166). كما ان تحديد الاحتياجات يساهم في ترشيد الانفاق على البرامج التدريبية فهي تعد الاساس في فرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب بالإمكان تحديد فجوه الاداء من خلالها ومستوى المهارات التي يتمتع بها العاملين ومستوى المهارات التي تسعى للوصول اليه. (الكبيسي، 2010: 104-103)، عملية تحديد الاحتياجات تعد عملية تحديد للبيانات والمعلومات بشكل مستمر لتحديد البرنامج التدريبي المناسب اولوياته فهي تعد الاساس في نجاح التدريب (Brown,2002:569). كما ان عملية تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يعتمد على كفاءة وفاعليه تحديد الاحتياجات التدريبية اذ يترتب عليه تقرير النوع المطلوب من التدريب ومن هم الافراد الذين يحتاجون اليه ومستوى المهارات المطلوبة لمواجهة مشكلات المنظمة وتطوير اساليب العمل والارتقاء وتحسين الاداء الفعلي والمستقبلي للعاملين (Sega,2006:98).

ثالثاً: فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية

فان الفوائد التي تحققها المنظمة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية هي كالآتي: (Nfila,2005:181)

- 1- تكون رؤية استراتيجية للبرنامج التدريبي من خلال ربط اهداف المنظمة
- 2- توفر المعلومات الأساسية في تحديد أفضل محتوى التدريب وتصميم البرامج التدريبية لتحقيق الاهداف
- 3- تؤدي الى رفع فعالية وكفاءه التدريب من خلال تنفيذ العملية التدريبية المطلوبة بكل عناصرها المتوافرة من معلومات ووثائق تحدد التدريب المستهدف الافضل والمستوى المطلوب من القدرات للموارد البشرية
- 4- تساعد في تحديد معايير تقييم للتدريب حيث يعمل على زيادة معدلات الاستفادة من البرامج التدريبية والحاجة العملية للمتدربين
- 5- تمكن المنظمة من معرفه الكثير من الثغرات التي لم تظهر للعيان عن نفسها وتحديد الفئات المستفيدة من التدريب من خلال تحديد المشاكل والمعوقات التي يعاني منها العاملين في المنظمة
- 6- تساعد في بناء علاقات مع المتدربين عن طريق استخدام احدى وسائل جمع المعلومات اللازمة لتشخيص هذه الاحتياجات سواء كانت بالملاحظة او الاستبيان او الحلقات النقاشية او الاجتماعات واللقاءات المباشرة (Dessler,2009:18).

رابعاً: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

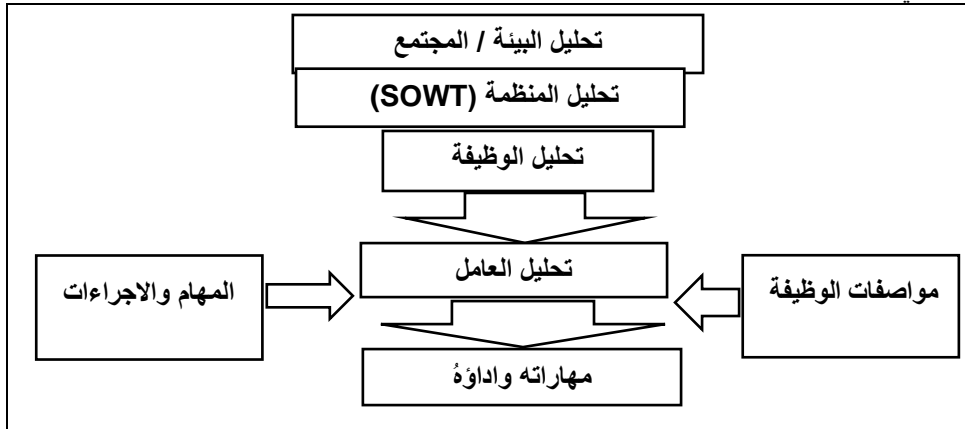
ان الهدف الاساسي من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد جوانب الضعف لدى العاملين او المنظمة ككل والتي يمكن معالجتها بالتدريب في النجاح الحقيقي لها ومدى قدرتها على تحويل هذه الاحتياجات التي تم تحديدها الى اهداف تدريبيه لسد الفجوة في الاداء (McCoell,2003:280)، وحدد الكثير من الباحثين ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي كالآتي: (حسنين، 2005: 46).

1- تحليل المنظمة: دراسة رؤية المنظمة والتوجهات العامة لها واهدافها وايضا تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والهيكل التنظيمي وتحديد المعوقات التي تواجه تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجياتها

والتحليل للموارد البشرية يتم من خلال تحليل مخزون المهارات الحالية والاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات

2- تحليل الوظيفة (العمل): يشمل تشخيص جوانب العمل (مهارات وواجبات وظيفية) تحديدا دقيقا ومعرفة مستوى الاداء المطلوب ومستوى الاداء الفعلي لكل وظيفة ومدى تحقق ذلك خلال فتره زمنية

3- تحليل الموظف (المورد البشري): يهدف الى قياس وتحليل مستوى اداء العامل الذي يمارس وظيفته لتحديد اوجه الاحتياج والنقص في المهارات والمعارف والمطلوبة والهدف النهائي للتدريب تزويد العاملين المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة في الاداء للقيام بمهام وظائفهم. يمكن توضيح المستويات الثلاثة في الشكل الاتي:



شكل(2) يوضح مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: حسنين، حسين محمد، (2005)، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن

خامسا: أساليب وطرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

تتعدد الاساليب والطرق المتعلقة بجمع البيانات بهدف استخدامها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي كالآتي: (الرويمض، 2017: 66-65)

جدول (3) يبين أساليب وطرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

العيوب	المزايا	الطريقة
1- يتطلب مهارات عالية في الملاحظات والمعرفة 2- قد ينظر لها العاملون على انها تجسس 3- تستهلك وقتا كبيرا 4- تشعر الملاحظ بعدم الارتياح 5- يمكن ان تكون هذه وسيلة غير محايدة	1- يقلل من تعطيل انسياب العمل او نشاط الفريق 2- توفير بيانات واقعية عن الاداء الحالي بكل دقة	1- الملاحظة Observation: يقوم محلل الاحتياجات التدريبية بملاحظه سلوك العامل ومحاولة تسجيله عند حدوثه وتوثيق مختلف المواقف والاحداث التي تصاحب السلوك ومدى التزام العامل باجراءات العمل وكيفية استخدامه لمعدات العمل
1- احتاج الكثير من الوقت 2- من الصعب تحليل النتائج وتحولها الى نتائج 3- قد لا تنفع اذا كان المقابل غير ماهر	1- تعطي فرصه للمتدربين لأبداء الآراء وتقديم المقترحات 2- تعطي الحرية للإفصاح عن المشكلات واسبابها وطرق	2- المقابلة الشخصية Interviews: هي عملية مواجهه بين محلل الاحتياجات التدريبية و العاملين تتطلب صياغة الأسئلة بشكل محدد لتحقيق

معالجتها	هدف المقابلة و الاستماع بشكل جيد للعاملين
<p>1- تشخيص مواضيع مشكلات الاداء بشكل ممتاز</p> <p>2- توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشكلات الحادثة في موقع العمل</p> <p>3- من السهل جمعها بأقل جهد ممكن لأنها موجودة بالفعل</p> <p>4- تقدم اقتراحات لعلاج مواطن الضعف</p>	<p>3- مراجعة الوثائق</p> <p>مراجعه الخرائط التنظيمية، سجلات العاملين، محاضر الاجتماعات و تقارير البرامج الأسبوعية و الشهرية، و تقارير تقييم البرامج، وتقارير الرؤساء المباشرين وجهات نظرهم ، وغير ذلك</p>
<p>1- فيها نوع من التحيز لأنها تعتمد على اراء هؤلاء المستشارين</p> <p>2- ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية</p>	<p>٤- اللجان الاستشارية Consultation</p> <p>تتشكل من خبراء مسؤولين لهم علاقة وثيقة وخبره بالوظيفة المراد دراستها ولديهم المعلومات الكافية وقد تتكون هذه اللجان من اعضاء المنظمة او من خارجها اذا تطلب الامر</p>
<p>1- يمكن الوصول الى عدد كبير من الناس في وقت قصير</p> <p>2- غير مكلفة نسبياً</p> <p>3- فرصة للتعبير دون خوف</p> <p>4- تنتج بيانات يمكن من اعداد التقرير عنها بسهولة</p>	<p>5- الاستبيان Questionnaires</p> <p>هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها وتكون بأشكال مختلفة سائله مفتوحة ومغلقة متعددة الاختيارات وغيرها</p>

المصدر: الجدول اعداد الباحثون بالاعتماد على ما ذكره (حسين، ٢٠٠٥)

سادسا: معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من المعوقات والعقبات تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية وهي كالآتي: (الكبيسي، 2010: 145)

- 1- عدم إدراك اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2- الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم بها
- 3- التخوف من تصميم ومطابقه البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية
- 4- عدم توفر الموارد اللازمة والوقت
- 5- عدم الرغبة في استخدام الاساليب الحديثة وشيوع الاساليب التقليدية
- 6- مقاومه التغيير بسبب الخوف من ظهور جوانب القصور والضعف
- 7- عدم وجود الخبراء والمتخصصين في تحديد الاحتياجات التدريبية للحد من ممارسات غير المتخصصين

سادسا: أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية

١- **فجوة الأداء:** تشير الفجوة الى المسافة التي تظهر نتيجة تحديد المنظمة لأهدافها البعيدة المدى مستوى ادائها الذي تطمح اليه خلال الفترة القادمة مقارنة بالتحسن في امكانياتها ومستوى التكنولوجي ومواردها المعرفية للفترة القادمة، وان فجوة الاداء تظهر عندما لا يكون الاداء الفعلي يتطابق مع الاداء المتوقع وتتم مقارنة الاداء الحالي للعاملين والوحدات التنظيمية بالأداء المخطط له

(Wheelen&Hunger, 2010:72-73)، وان هناك اهميه كبيره في تحديد هذه الفجوة كونها تستخدم بشكل اساسي في تطوير وتحسين اداء العاملين وتنمية مهاراتهم كما انها تؤدي الى تحديد مستوى التغير في البيئة المحيطة كون ان اداء المنظمة مرتبط بحجم الفجوة الحاصلة مع البيئة المحيطة بالإضافة الى ان تقييم الاداء يساهم في تحديد درجة استغلال المنظمة لمواردها وبالتالي ينعكس على ادائها والذي يساعد في تحديد مدى تحقيق اهداف المنظمة والذي من خلاله يمكن معرفه اتجاهات الاداء الحالية والمستقبلية.(الكبيسي،2012: 38)، وهناك اساليب متعددة لتشخيص فجوه الاداء وهي نموذج مجموعه بوسطن الاستشارية(BCG) و نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكتريك(GE)، أنموذج مصفوفة هوفر(Hofer)، تحليل (SOWT)، وحدد (ديسلر) طرق عديده لتحديد الفجوة منها (طريقة القياس المتدرج، المقارنة الثنائية، الأنشطة الحرجة، مقاييس تقييم السلوك، الإدارة بالأهداف.(Dessler,2007:332).

٢- تحليل الوظيفة: هي عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليل وتحديد محتوى الوظيفة من اجل توفير الاساس للعمل ووصف بيانات الوظيفية و التدريب واداره الاداء، فبعد ان تحدد المنظمة حاجتها من العاملين يتم بعدها تحديد البنية و الوظائف المناسبة التي يتم تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفه العامل وتحديد المهارات والمهام التي تتكون منها الوظيفة و المعرفة والقدرات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة من العاملين لشغل تلك الوظيفة حتى يحقق العاملين مستوى اداء ناجح والذي يؤدي الى تحقيق الاهداف.(عبدعلي،2017: 7)، يتم تشخيص ما تتطلبه الوظيفة من مهارات بهدف تحديد اوجه القصور في المعرفة والمهارة المطلوبة من الموظف والحاجه التدريبية لتمكين العاملين من اداء الوظيفة بأفضل صوره

٣-تصميم البرنامج التدريبي: يعد تصميم البرنامج التدريبي من اهم عوامل نجاح العملية التدريبية فهو يساعد المدرب الجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو تحقيق الهدف والتنسيق بين المدرب والمشاركين في العملية التدريبية وتجنب حدوث المشاكل التي تواجه تنفيذ التدريب واداره الوقت بشكل كفوف وفعال تبعا للإمكانيات المتاحة الامكانيات المتاحة وتعد عملية تصميم البرنامج التدريبي عملية فنيه تتضمن مجموعه من الاجراءات هي:(الرويمض،2017: 88-90)

- 1- تحدد الفئة المستهدفة وجمع البيانات عنها لكي يخطط العملية التدريبية بشكل فعال
- 2- تحديد الاهداف التدريبية التي يرغب الوصول اليها وتحقيقها بشكل دقيق من خلال البرنامج التدريبي وتشمل الاهداف المتعلقة ب (المهارات، المعارف، الاتجاهات)
- 3- تحديد محتوى التدريب و(المعارف، والمهارات، الاتجاهات) في ضوء الاحتياجات والاهداف التدريبية
- 4- اختيار اسلوب التدريب 5- اختيار المدربين والمتدربين
- 6- تحديد المكان والزمان للبرنامج التدريبي

المحور الثاني: الفجوة المعرفية في المنظمة

أولاً: - مفهوم الفجوة المعرفية: - تناول الكثير من الباحثين الفجوة المعرفية للكشف عن مستوى المعرفة التي تملكها المنظمة والمستوى الذي يجب ان تعرفه

جدول (4) يستعرض اراء الباحثين في تحديد مفهوم الفجوة المعرفية

ت	الباحث	التعريف
---	--------	---------

١	(الكبيسي،2012: 4)	الفجوة المعرفية هي الفجوة بين الذي يجب ان تعرفه المنظمة عند قيامها بتنفيذ الاستراتيجية وما المطلوب من تلك المنظمة ان تعرفه واقعيًا عن ادارته المعرفة استنادا الى المعرفة التنظيمية و الامكانيات والقدرات
٢	(الحافظ،٢٠١١: ١٨١)	هي الاختلاف في مستويات نتيجة تزايد الفجوة بين المستوى المعرفي لدى الافراد العاملين بالمنظمة و المستوى الذي تتطلبه المنظمة لإنجاز الواجبات والمهام
٣	(lan,2007:3)	هي التفاوت بالمعرفة التي يحتاجها العاملين بالمنظمة لإنجاز المهام و المعرفة التي يمتلكها العاملين بالمنظمة نتيجة الى عملهم مما يتطلب من المنظمة ملاحظته المعرفة الممتلئة واستخدام المعرفة لتنفيذ وانجاز اعمال المنظمة
٤	(Susan,2013:32)	هي مصطلح يعبر عن الاختلاف بين فئات العاملين والفئات المنظمة نتيجة الاختلاف في سرعه الوصول للمعلومة عبر الوسائل والمصادر المتنوعة كما ان سرعه اكتساب المعلومة يؤدي الى حدوث فجوة بين من لديه القدرة على الحصول على المعلومة وبين الذين ليس لديهم القدرة على ذلك

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على ما ورد في المصادر أعلاه

اما الباحثون فيعرفون الفجوة المعرفية بانها تعبر عن الفرق بين المعرفة المكتسبة والمعرفة الممتلكات التي يمتلكها الافراد والجماعات والمنظمات نتيجة سرعه الوصول الى المعلومة وهذا التفاوت ادى الى حدوث فجوة معرفيه بين مختلف الفئات في المنظمة.

ثانيا: أهمية تحليل الفجوة المعرفية في أداء المنظمة والعاملين

هناك حاجة كبيرة للاهتمام تحليل الفجوة المعرفية للمنظمة للوقوف على واقع ومستوى ادائها المعرفي لتحديد هذه الفجوة وتضييقها لذا فان تحليل الفجوة يسهم في الحصول على معلومات تحدد مدى تطابق النتائج المعرفية المتحققة للمنظمة و المعرفة التي يجب ان تصل اليها المنظمة ومقدار الانحراف في الاهداف المخططة وكما ان طموح المنظمة المبالغ فيه في الحصول على المعرفة و النمو والتوسع والمنافسة يؤدي الى تبني اهداف طموحه وكبيره جدا يؤدي بها لحصول فجوة معرفيه في طريقها لتحقيق هذه الاهداف الطموحة، فان تحليل الفجوة المعرفية يؤدي الى تكوين تصور استراتيجي برؤيه استراتيجية لما تسعى المنظمة الى تحقيقه في قاعده بيانات المعرفية تحدد ما تقوم به فعلا و ما تملكه معرفيا وما تطمح الى تحقيقه من مستوى معرفي الذي يخدم متخذ القرار بالمعلومات عن مستوى اداء المنظمة والعاملين(الكبيسي،2012: 38)

ثالثا: - أسباب فجوة المعرفة: هناك مجموعة من الأسباب التي تقود إلى زيادة فجوة المعرفة في المنظمة هي: (Brent&Pretoria,2007:631)

- 1- عدم كفاءة نظام الحوافز والقدرات التي تنتج المعرفة المطلوبة
- 2- محدودية التأثير المنظمي في بيئة التنافس بسبب عدم وجود معلومات ومحدودية الأنشطة التجارية للمنظمة
- 3- ضعف في تخصيص الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي وتنمية الابداع
- 4- عدم وجود برامج خاصه بتبادل الخبرات والمشاركة في البحوث بين المنظمة والمؤسسات البحثية
- 5- ضعف الوصول للمعرفة المنتجة من قبل المنظمة الا بعد مرور فتره زمنية طويله
- 6- عدم الاهتمام والراعية بالكفاءات العلمية في البيئة التنظيمية وجعلها بيئة طارده للابداع

- 7- انعدام الحرية الأكاديمية العمل بأجواء غير صحيحة تشويها للتدخلات من اي جهة
- 8- ضعف الجاهزية التقنية لأنظمه الاتصالات وضعف البنى التحتية الإلكترونية
- 9- الافتقار الى الاستعداد الشخصي للحصول على المعرفة المتعلقة بطبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة
- 10- الافتقار الى المهارات الأساسية المتعلقة بطبيعة العمل النظرية والعملية وسوء الفهم والادراك

رابعاً: ابعاد الفجوة المعرفية

أ-تقييم الوضع الحالي للمعرفة: هي عملية تحديد الموقف الحالي للمعرفة عن طريق مراجعات اصول المعرفة لاستكشاف مواطن القوة ومواطن الضعف الخاصة بالمنظمة والعاملين وتحديد الفرص المتاحة من اجل تعزيز تلك المعرفة. والتهديدات التي تواجهها. هناك خطوات اساسيه في تقدير قيمه معرفه المنظمة. حيث يجب تحديد قيمه المعرفة القياسية الأساسية التي تقوم عليه المراجعة بالتقييم على اساسها. وهي تساعد في تحديد اماكن القصور ومواقع اعاقه نشر المعرفة والتي تؤدي بدورها الى فجوات في المعرفة. وتشمل هذه الخطوات هي: المسح الشامل للمعرفة، تحديد سلسلة القيمة للمعرفة، تحديد مؤشرات قياس المعرفة، وتقدير وقياس المعرفة (Russ,2010:233). وبتحديد هذه الفجوة يمكن تحديد مدى كفاءة القوى العاملة في المنظمة على ترجمه المعرفة والتعلم الى تطبيقات عمليه بشكل منتجات وخدمات تعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع والعاملين. يعد تحليل احتياجات المنظمات المعرفية هو تحديد الدقيق للمعلومات والمعرفة المطلوبة من قبل العاملين بها والتي تساعدهم على اتمام مهامهم بشكل كفوء لأجل مساعده المنظمات المعرفية على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتتم عمليه تحديد الموقف المعرفي في المستقبل تحديد احتياجات ومتطلبات المنظمات المعرفية من خلال تحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة للوصول اليها في المستقبل والتي تساعد على توليد قيمه في المنتجات النهائية او الخدمات التي تقدمها المنظمات للزبائن و تقوم المؤسسات بأداء هذه الأنشطة بطرق وكفاءه أكثر من المنافسين (McBriar,etal,2007:87).

ب-تحديد المتطلبات المعرفية: يمكن للإدارة العليا واللجان المختصة من تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة في ضوء اهداف المنظمة المعرفية من خلال المعلومات التي يتم تجميعها من وسائل تحديد الاحتياجات التنظيمية. وتعد خطوه هامه في رسم التوجهات في سياق رؤية ورساله المنظمات المعرفية ويعتبر تحديد الاحتياجات في المنظمات المعرفية والتحديد الدقيق للمعلومات والمعرفة المطلوبة من قبل العاملين بها التي تساعدهم على اتمام مهامه بشكل كفوء (الحافظ،2011: 179).

وتعد المتطلبات الأساسية او الجوهرية المعرفية هي انشطه المعرفة المحددة التي تولد القيمة في المنتجات النهائية والخدمات التي تقدمها المنظمات المعرفية للزبائن وتقوم هذه المنظمات بأداء الأنشطة بطرق كفاءه وفاعليه أكثر من المنافسين وهذه المتطلبات تتضمن ثلاثة انواع رئيسيه من المتطلبات المعرفية: (HolBrook,2002:22)

١. المتطلبات الأساسية لتنفيذ انشطه المعرفة وتنفيذ المهام بشكل أسرع وأكثر مرونة مع وجود درجه عاليه من الموثوقية من الأمثلة على ذلك الابحاث العلمية، تسجيل براءات الاختراع، نشر المعرفة، والتعلم، والتدريب، انجاز المهام بشكل كفوء وفعال
٢. المتطلبات التنافسية للوصول إلى الأسواق: - تعد هذه المتطلبات هي ضرورية لوضع المنظمات على مقربة من الزبائن وتكون هذه المتطلبات مهمة لإدارة وتطوير العلامات التجارية، والمبيعات، والدعم الفني والتسويق، والخدمات اللوجستية، والتوزيع، والدعم الفني.

3. المتطلبات المهمة ذات الصلة بمهام المنظمات: - وهي تمكن المنظمات من الاستثمار في منتجات وخدمات الاقتصاد المعرفي والوظائف الفريدة من نوعها والتي من شأنها ان تؤدي الى منافع متميزة للزبائن من الأمثلة على ذلك قدره التصميم، والقدرات التصنيعية المرنة للمنتجات وتقديم الخدمات.

ج- معالجة الفجوة المعرفية: يعد تحليل الفجوة ومعرفة اوجه القصور بين ما متاح في المنظمة وما يتطلب الحصول عليه في المستقبل من مستوى في الاداء من العوامل المساعدة على معالجه الفجوة اضافته توفير البنية التحتية اللازمة من الجوانب تكنولوجيه والحواسيب وشبكات الاتصال وتقنيات المعلومات الحديثة ونحوها وصور توظيفها في تحقيق اهداف المنظمة. (Elinfoo,2005:96). هي تعد بمثابة الاستراتيجية التي لا بد منها لمعالجة الفجوة المعرفية للمنظمات بغض النظر عن طبيعتها لذا فان سبب جوهري يمكن ان ينحصر معه اكمال بنى هذه المنظمات التحتية من المستلزمات المادية كالحواسيب المتوفرة لديها على الاغلب لتتفرغ المنظمات بعد ذلك الى اعاده تأهيل مواردها البشرية على النحو المناسب للعمل بالاعتماد على المعرفة الجديدة والمهارات الجديدة والامكانيات المتاحة لتطور من ادائها وعملها. (McBriar,etal,2007:87). ان تبني خيار المعرفة ذو اهمية في مجال تكيف المنظمات مع مختلف التغييرات البيئية بوصفها الاستراتيجية التي لا بد من اعتمادها من قبل المنظمات لمعالجة الفجوات المعرفية كما تبدو ان مهمته تبني معظم خيارات المتاحة في المنظمات الاخرى تعد بمثابة استراتيجيات تعزيزيه.

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث أولاً: وصف عينة البحث

جدول (5) يبين وصف خصائص عينة البحث

ت	1	2	3	4
الخصائص	النوع الاجتماعي	العمر	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة
الفئة	ذكر انثى	20- 30 31- 40 41- 50	دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه	15 11-15 5-10
العدد	27 55	13 25 28	6 65 2 6 3	8 30 44
النسبة	33% 67%	16% 30% 34%	2% 81% 7% 7% 2%	10% 37% 53%

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

تفسير فقرات خصائص العينة

1- النوع الاجتماعي: -يلاحظ من الجدول (5) ان افراد العينة المستجيبة توزعت بين الذكور والاناث اذ بلغ عدد الذكور من افراد العينة (55) فردا من أصل (82) فردا أي ما نسبته (67%)، بينما بلغ عدد الاناث من افراد العينة (27) فردا من أصل (82) فردا أي ما نسبته (33%). وهذا يدل على ان المواقع القيادية في الوزارة يديرها الذكور.

2-العمر: يلاحظ من الجدول (5) ان اغلب افراد العينة تقع أعمارهم ما بين (41- 50) اذ بلغ عددهم (28) فردا أي ما نسبتهم (34%) من عينة البحث، وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة يتمتعون بالنضج والخبرة.

3-التحصيل الدراسي: يشير الجدول (5) الى ان (81%) من افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهم النسبة الأكبر من افراد العينة، بينما مثلت النسبة الأقل من افراد العينة هم (حملة شهادة الدبلوم العالي

(2%)، وهذا يدل على امتلاك افراد العينة المستوى المعرفي والتحصيل العلمي الذي يساعدهم على انجاز العمل بإتقان وبمهارة عالية.

4-سنوات الخدمة: يبين الجدول (5) ان (54%) من افراد العينة المبحوثة هم من الذين خدمتهم (أكثر من 15 سنة)، بينما (37%) من افراد العينة تتراوح خدمتهم بين (10-15) سنة، وهذا يدل على معظم افراد العينة يتمتعون بالخبرة العملية المتعلقة بطبيعة عملهم مما يعطي قوة للوزارة لأداء الاعمال بكل مهنية.

ثانياً: وصف متغيرات البحث

1- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير المستقل تحديد الاحتياجات التدريبية

أتحليل المنظمة :- يبين الجدول(6) ان بعد تحليل المنظمة تم قياسه من خلال 5 اسئلة وفي ضوء إجابات افراد العينة المبحوثة من مدراء في وزارة النقل العراقية اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد(3.12) وهو قريب من الوسط المعياري البالغ(3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (1.25) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تقوم الادارة العليا في الوزارة بتوفير الدعم المادي الكافي وشرح الاجراءات للقيام بالتحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية). بلغت (3.40)، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (1.20)، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (يمكن الحصول على المعلومات المفيدة عن البرامج التدريبية من المنظمات الريادية لتطوير الوزارة) بلغت (2.96) وهي اقل من الوسط المعياري، وهذا يدل على ان الوزارة على ان الوزارة تسعى لتقديم لكل الدعم لنجاح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الا انها لا تأخذ بنظر الاعتبار تجارب المنظمات الناجحة في سعيها للتطور.

جدول (6) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحليل المنظمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات تحليل المنظمة
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1.28	3.01	5	36	12	13	16	التكرار النسبية %	Q1 تسعى القيادة العليا في الوزارة على تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه تحقيق استراتيجيات الوزارة
		6.1	43.9	14.6	15.9	19.5		
1.15	2.96	5	29	14	26	8	التكرار النسبية %	Q2 يمكن الحصول على المعلومات المفيدة عن البرامج التدريبية من المنظمات الريادية لتطوير الوزارة
		6.1	35.4	17.1	31.7	9.8		
1.31	3.18	9	36	13	9	15	التكرار النسبية %	Q3 تعمل الوزارة على توفير المعلومات المهمة المتعلقة بطبيعة الاداء ومستوى المهارات المتاحة
		11	43.9	15.9	11	18.3		
1.30	3.04	10	26	17	15	14	التكرار النسبية %	Q4 تقوم الوزارة بتحليل نقاط القوة والضعف في مستوى ادائها واليات تعزيز مواطن القوة ومعالجة الخلل
		12.2	31.7	20.7	18.3	17.1		
1.20	3.40	12	37	13	12	8	التكرار النسبية %	Q5 تقوم الادارة العليا في الوزارة بتوفير

			14.6	45.1	15.9	14.6	9.8	النسبة %	الدعم المادي الكافي وشرح الاجراءات للقيام بالتحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية.
1.25	3.12								مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ب-بعد فجوة الاداء: - يبين الجدول (7) ان بعد فجوة الاداء قد تم قياسه من خلال 5 اسئلة وفي ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة من مدراء في وزارة النقل العراقية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.63) وهو اقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (1.23) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60)، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (عدم وجود اليات واضحة ومخصصة كنماذج تحديد فجوه الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة) بلغت (2.82)، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (1.29)، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تعمل القيادة على تشخيص الفروقات في المهارات والاداء لدى الوزارة و العاملين والعمل على معالجتها) بلغت (2.43) وهي اقل من الوسط المعياري، وهذا يدل على ان الوزارة لا تمتلك معايير واليات واضحة لتحديد وتشخيص الفجوة في الاداء وليس لديها قاعدة بيانات بالمهارات والاداء وأساليب معالجتها.

جدول (7) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد فجوة الاداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات فجوة الاداء
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1.20	2.43	2	19	14	24	23	التكرار	Q6 تعمل القيادة على تشخيص الفروقات في المهارات والاداء لدى الوزارة و العاملين والعمل على معالجتها
		2.4	23.2	17.1	29.3	28	النسبة %	
1.12	2.68	2	21	23	21	15	التكرار	Q7 تسعى الوزارة لخطط واضحة في عملية تحديد الاحتياجات تساهم بشكل في رفع مستوى المهارات والاداء
		2.4	25.6	28	25.6	18.3	النسبة %	
1.29	2.82	5	21	14	25	17	التكرار	Q8 عدم وجود اليات واضحة ومخصصة كنماذج تحديد فجوه الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة
		6.1	25.6	17.1	30.5	20.7	النسبة %	
1.19	2.61	3	22	14	26	17	التكرار	Q9 تعد قرارات تطوير الوزارة التي تتبناها القيادة متناسبة مع ظروف البيئة التنافسية الحالية
		3.7	26.8	17.1	31.7	20.7	النسبة %	
1.33	2.59	5	24	8	22	23	التكرار	Q10 تعتمد الإدارة العليا على نتائج التشخيص لفجوة الاداء في تحديد الاحتياجات المطلوب امتلاكها
		6.1	29.3	9.8	26.8	28	النسبة %	
1.23	2.63							مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ج-بعد تصميم البرنامج التدريبي: - يلاحظ من الجدول (8) ان بعد تصميم البرنامج التدريبي قد تم قياسه من خلال 5 اسئلة وفي ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة من مدراء في وزارة النقل العراقية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.18) وهو قريب من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (1.26) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ

(0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (يتم اختيار البرامج التدريبية التي تشجع الافكار المبدعة والابتكارية لدى العاملين في الوزارة) بلغت (3.38) ، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (1.32) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (يتم اعداد البرامج التدريبية بناء على ما يتطلبه التوصيف الوظيفي للوظائف المحددة لتحقيق الاهداف المطلوبة) بلغت (2.97) وهي اقل من الوسط المعياري ، وهذا يدل على ان الوزارة تختار البرامج التي تنمي العاملين وتشجع الابداع والابتكارية لديهم الا ان هذه البرامج لا يتم اعدادها وفق ما يحتاجه الوصف الوظيفي وما تتطلبه الوظيفة.

جدول (8) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات تصميم البرنامج التدريبي
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1.29	2.97	3	37	11	14	17	التكرار	Q11 يتم اعداد البرامج التدريبية بناء على ما يتطلبه التوصيف الوظيفي للوظائف المحددة لتحقيق الاهداف المطلوبة
		3.7	45.1	13.4	17.1	20.7	النسبة %	
1.17	3.35	8	36	21	9	8	التكرار	Q12 تعمل الوزارة على تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة لتطوير قدراتهم
		9.8	43.9	25.6	11	9.8	النسبة %	
1.25	3.12	5	31	20	12	14	التكرار	Q13 يتم تصميم البرنامج التدريبي في الوزارة في ضوء خطة تدريبية لتنمية مهارات العاملين
		6.1	37.8	24.4	14.6	17.1	النسبة %	
1.32	3.38	10	36	15	12	9	التكرار	Q14 يتم اختيار البرامج التدريبية التي تشجع الافكار المبدعة والابتكارية لدى العاملين في الوزارة
		12.2	43.9	18.3	14.6	11	النسبة %	
1.26	3.10	4	32	20	12	14	التكرار	Q15 توفر الوزارة قنوات اتصال لمعرفة مدى جدوى البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في الوزارة
		4.9	39	24.4	14.6	17.1	النسبة %	
1.26	3.18							مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

2- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير التابع الفجوة المعرفية للمنظمة

أبعد تقييم الوضع الحالي للمعرفة: - يلاحظ من الجدول (9) ان بعد تقييم الوضع الحالي للمعرفة قد تم قياسه من خلال 5 اسئلة وفي ضوء إجابات افراد العينة المبحوثة اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.32) وهو قريب من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجموع انحراف معياري عام بلغ (1.22) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60). اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تساعد عملية الوقوف على وضع المعرفة في تحديد مستوى كفاءة القوى العاملة في ترجمة المعرفة والتعلم الى تطبيقات عملية تحقق اهداف الوزارة) بلغت (3.64) وهي اعلى قليلا من الوسط المعياري البالغ (3). وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (1.09) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (يساعد تقييم الموقف المعرفي على توليد قيمه في المنتجات النهائية او الخدمات التي تقدمها المنظمات للزبائن) بلغت (3.16) وهي اعلى قليلا من الوسط المعياري ،

وهذا يدل على ان الوزارة جادة في عملية تحديد مقدار المعرفة التي تمتلكها من خلال الوقوف على مستوى كفاءة القوى العاملة في ترجمة المعرفة الى تطبيق عملي لتحقيق اهداف الوزارة.

جدول (9) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تقييم الوضع الحالي للمعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات تقييم الوضع الحالي للمعرفة
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1.33	3.27	10	36	15	6	15	التكرار	Q16
		12.2	43.9	18.3	7.3	18.3	% النسبية	
1.15	3.29	7	35	20	12	8	التكرار	Q17
		8.5	42.7	24.4	14.6	9.8	% النسبية	
1.23	3.27	8	36	17	10	11	التكرار	Q18
		9.8	43.9	20.7	12.2	13.4	% النسبية	
1.17	3.16	5	34	20	13	10	التكرار	Q19
		6.1	41.5	24.4	15.9	12.2	% النسبية	
1.12	3.64	16	35	19	7	5	التكرار	Q20
		19.5	42.7	23.2	8.5	6.1	% النسبية	
1.22	3.32						مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ب-بعد تحديد المتطلبات المعرفية

يوضح الجدول (10) فقرات المتغير التابع تحديد المتطلبات المعرفية قد تم قياسها من خلال 6 اسئلة وفي ضوء إجابات افراد العينة المبحوثة من مدرء في وزارة النقل العراقية اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.60) وهو اعلى قليلا من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (1.39) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60). اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تشخيص مقدار المعلومات والمعرفة المطلوب الوصول اليها يحقق التطور في اداء الوزارة). بلغت (4.2) وهي اعلى من الوسط المعياري البالغ (3). وكان الانحراف اعلى للفقرة اذ بلغ (1.51)، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تساعد ميول الإدارة العليا لإعادة التحليل لمعرفة الأسباب الحقيقية لفجوة المعرفة) بلغت (2.99) وهي قريبة جدا من الوسط المعياري، وهذا يدل على ان الوزارة تعمل على تشخيص المعلومات والمعرفة التي تحتاجها لتحقيق الأهداف وتطوير الوزارة.

جدول (10) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تحديد المتطلبات المعرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات تحديد المتطلبات المعرفية
		اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		

		بشدة			اتفق	بشدة		
1.33	3.25	8	33	16	9	16	التكرار	تساهم اهتمامات الإدارة العليا في تحديد العلاقة بين القديم والجديد في المعرفة
		9.8	40.2	19.5	11	19.5	النسبة %	
1.41	2.99	7	30	13	11	21	التكرار	تساعد ميول الإدارة العليا لإعادة التحليل لمعرفة الأسباب الحقيقية لفجوة المعرفة
		8.5	36.6	15.9	13.4	25.6	النسبة %	
1.42	3.89	11	31	20	13	7	التكرار	تعد المتطلبات المعرفية من المتطلبات الأساسية لتنفيذ أنشطة المعرفة في الوزارة
		13.4	37.8	24.4	15.9	8.5	النسبة %	
1.27	3.65	8	33	16	9	16	التكرار	تمكن المعرفة المنظمات من الاستثمار في منتجات وخدمات الفريدة من نوعها
		9.8	40.2	19.5	11	19.5	النسبة %	
1.51	4.2	14	39	12	5	12	التكرار	تشخيص مقدار المعلومات والمعرفة المطلوب الوصول إليها يحقق التطور في أداء الوزارة.
		17.1	47.6	14.6	6.1	14.6	النسبة %	
1.39	3.60							مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ج-بعد معالجة الفجوة المعرفية: - يلاحظ من الجدول (11) ان بعد معالجة الفجوة المعرفية قد تم قياسه من خلال 5 اسئلة وفي ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة من مدراء في وزارة النقل العراقية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد(3.36) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ(3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (1.34) وهي قيمة عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تعد مستويات دعم الإدارة العليا في الوزارة للتعليم التنظيمي مستمر فيها لتقليل الفجوة في المعرفة لدى العاملين) بلغت (3.42) ، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (1.38) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تميل الإدارة العليا في الوزارة الى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة للمساعدة في تطوير المعرفة للوزارة) بلغت (3.31) وهي اعلى من الوسط المعياري ، وهذا يدل على ان الوزارة تعمل بشكل مستمر للنهوض بالأداء من خلال عملية الدعم المستمر للتعليم التنظيمي واكتساب المعرفة والمهارات ، الا انها تفتقر الى الاستعانة بالخبرات الخارجية لتطوير الأداء.

جدول (11) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد معالجة الفجوة المعرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الأهمية النسبية	فقرات معالجة الفجوة المعرفية
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
1.31	3.33	17	37	14	11	3	التكرار	Q26 يتم عمل اجراءات تحديد الاحتياج

		20.7	45.1	17.1	13.7	3.7	النسبة %	التدريبي في ضوء تحليل فجوه المعرفة للوزارة	
1.38	3.42	21	36	8	8	9	التكرار	تعد مستويات دعم الإدارة العليا في الوزارة للتعلم التنظيمي مستمر فيها لتقليل الفجوة في المعرفة لدى العاملين	Q27
		25.6	43.9	9.8	9.8	11	النسبة %		
1.36	3.35	12	31	20	5	14	التكرار	تساهم درجة تقييم الحلول الاتيه لمعالجة النقص المعرفي حول مهام الوزارة	Q28
		14.6	37.8	24.4	6.1	17.1	النسبة %		
1.44	3.40	10	35	15	13	9	التكرار	تتصف سياسه الوزارة بالتنسيق مع الجامعات والمراكز البحثية الأخرى بالفعالية لرفع مستوى المهارة والمعرفة	Q29
		12.2	42.7	18.3	15.8	11	النسبة %		
1.32	3.31	14	32	20	12	4	التكرار	تميل الإدارة العليا في الوزارة الى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة للمساعدة في تطوير المعرفة للوزارة	Q30
		17.1	39	24.4	14.6	4.9	النسبة %		
1.34	3.36							مجموع العام لوسط الحسابي والانحراف	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

جدول (12) يبين الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لأبعاد البحث

المتغير التابع				المتغير المستقل			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفجوة المعرفية للمنظمة	Y	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحديد الاحتياجات التدريبية	X
1.22	3.32	تقييم الوضع الحالي للمعرفة	Y1	1.25	3.12	تحليل المنظمة	X1
1.39	3.60	تحديد المتطلبات المعرفية	Y2	1.23	2.63	فجوة الاداء	X2
1.34	3.36	معالجة الفجوة المعرفية	Y3	1.26	3.18	تصميم البرنامج التدريبي	X3
1.32	3.43	مجمل الفجوة المعرفيه للمنظمة		1.25	2.98	مجمل تحديد الاجنياجات التدريبية	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

بغية بيان قبول او رفض فرضيات علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) بأبعادها الثلاثة التي شملت (تحليل المنظمة، فجوة الاداء، تصميم البرنامج التدريبي)، وبين المتغير التابع الفجوة المعرفية للمنظمة، تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Person) فاذا كانت قيمته مرفق بإشارة (*) او (**) في نتائج التحليل الاحصائي والتي تعني (**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)*)، دل ذلك على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرين، اما لاختبار فرضيات التأثير للمتغير المستقل والمتغير التابع سوف يستخدم الانحدار الخطي البسيط ولإثبات المعنوية نستخدم اختبار (F-Test)

أولا: علاقة الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة

جدول (13) يبين علاقة الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها والفجوة المعرفية للمنظمة

العلاقات المعنوية	الفجوة المعرفية للمنظمة					المتغير التابع	العلاقة المعنوية
	العدد	مجل الفجوة المعرفية للمنظمة	معالجة الفجوة المعرفية R	تحديد المتطلبات المعرفية R	تقييم الوضع الحالي للمعرفة R	المتغير المستقل	
الأهمية النسبية	4	0.514*	0.465**	0.498**	0.524**	تحليل المنظمة	العلاقة المعنوية
%100	4	0.633**	0.485**	0.720*	0.691*	فجوة الاداء	
%100	4	0.593*	0.678**	0.580**	0.472*	تصميم البرنامج التدريبي	
%100	4	0.510*	0.576**	0.618**	0.514*	مجل تحديد الاحتياجات التدريبية	
%100	16	4	4	4	4	العدد	
		%100		%100	%100	الأهمية النسبية	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

1- علاقة ارتباط تحليل المنظمة بالفجوة المعرفية للمنظمة

يلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل المنظمة الفجوة المعرفية للمنظمة إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.514*) مما يدل على وجود ارتباط طردي مقبول إحصائياً بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة، ليصل بذلك عدد علاقات الارتباط المعنوية إحصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة الى (4) علاقات عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة). بينما سجلت اعلى قيمة لمعامل الارتباط بين تحليل المنظمة وتقييم الوضع الحالي للمعرفة بمقدار (0.524**) بما يشير الى وجود ارتباط مقبول وطردي بينهما.

2- علاقة ارتباط فجوة الاداء بالفجوة المعرفية للمنظمة

يوضح الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.633**) مما يدل على وجود ارتباط طردي وقوي إحصائياً بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة، ليصل بذلك عدد علاقات الارتباط المعنوية إحصائياً بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة الى (4) علاقات عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة). بينما سجلت اعلى قيمة لمعامل الارتباط بين فجوة الاداء وتحديد المتطلبات المعرفية بمقدار (0.720*) بما يشير الى وجود ارتباط قوي جدا وطردي بينهما..

3- علاقة ارتباط تصميم البرنامج التدريبي بالفجوة المعرفية للمنظمة

يبين الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.593*) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي إحصائياً بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة، ليصل بذلك عدد علاقات الارتباط المعنوية إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة الى (4) علاقات عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية

بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة). بينما سجلت اعلى قيمة لمعامل الارتباط بين تصميم البرنامج التدريبي ومعالجة الفجوة المعرفية بمقدار (**0.678) بما يشير الى وجود ارتباط قوي جدا وطردي بينهما.

4- علاقة ارتباط تحديد الاحتياجات التدريبية بالفجوة المعرفية للمنظمة

يبين الجدول (13) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة اذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.510) مما يدل على وجود ارتباط طردي مقبول إحصائيا بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة، ليصل بذلك عدد علاقات الارتباط المعنوية إحصائيا بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة الى (4) علاقات عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة). بينما سجلت اعلى قيمة لمعامل الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد المتطلبات المعرفية بمقدار (**0618) بما يشير الى وجود ارتباط قوي جدا وطردي بينهما.

ثانيا: علاقات التأثير بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة

جدول (14) يبين علاقة التأثير بين تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها والفجوة المعرفية للمنظمة

الأهمية المعنوية		الفجوة المعرفية للمنظمة										Y/X
العدد	الأهمية %	الفجوة المعرفية للمنظمة				معالجة الفجوة المعرفية		تحديد المتطلبات المعرفية		تقييم الوضع الحالي للمعرفة		تحليل المنظمة فجوة الأداء تصميم البرنامج التدريبي
		معنوية العلاقة		R ²	F	R ²	F	R ²	F	R ²	F	
4	100%	دال معنويا	0.34	3.65	0.88	7.54	0.19	11.23	0.25	6.24	تحليل المنظمة	
4	100%	دال معنويا	0.29	6.37	0.39	4.25	0.28	7.94	0.46	4.36	فجوة الأداء	
4	100%	دال معنويا	0.54	8.22	0.61	13.65	0.31	25.44	0.41	3.99	تصميم البرنامج التدريبي	
الفجوة المعرفية للمنظمة												
16	100%	معنوية العلاقة				β	R ²	DF	F	تحديد الاحتياجات التدريبية		
		دال معنويا				0.57	0.188	82	21.364			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Sps v.25

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ تساوي (1.75)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$ تساوي (2.20)

1- تأثير تحليل المنظمة على الفجوة المعرفية للمنظمة: يبين الجدول (14) ان قيمة F المحتسبة لبعد تحليل المنظمة بلغت قيمتها (3.65) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و(0.01)، وقيمة معامل الانحدار الخطي R² بلغت (0.34) وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل المنظمة والفجوة المعرفية للمنظمة)

2- تأثير فجوة الاداء على الفجوة المعرفية للمنظمة: يبين الجدول (14) ان قيمة F المحتسبة لبعده فجوة الاداء بلغت قيمتها (6.37) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و(0.01)، وقيمة معامل الانحدار الخطي R^2 بلغت (0.29) وهذا يدل على ان هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين فجوة الاداء والفجوة المعرفية للمنظمة)

3- تأثير تصميم البرنامج التدريبي على الفجوة المعرفية للمنظمة: يبين الجدول (14) ان قيمة F المحتسبة لبعده تصميم البرنامج التدريبي بلغت قيمتها (8.22) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و(0.01)، وقيمة معامل الانحدار الخطي R^2 بلغت (0.54) وهذا يدل على ان هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والفجوة المعرفية للمنظمة)

4- تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على الفجوة المعرفية للمنظمة : يبين الجدول(14) ان قيمة F المحتسبة للمتغير لتحديد الاحتياجات التدريبية بلغت قيمتها (21.364) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و(0.01) ، وقيمة معامل الانحدار الخطي R^2 بلغت (0.188) وهذا يدل على ان هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة)).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت النتائج دعم الإدارة العليا في الوزارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومن خلال قيامها بتشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجهها الوزارة في أداء العاملين ومستوى التكنولوجيا المتاحة فيها وتعمل على التغلب على هذه العقبات وتقليل الفجوة وتطوير الاداء.
2. تشير النتائج الى ان عملية تحديد الاحتياجات يتم فيها مراعاة نتائج تقييم الدورات السابقة ونتائج تقييم أداء العاملين لمعرفة مستوى المهارات التي يحتاجونها ويتم ذلك من خلال خطة تدريبية شاملة للوزارة.
3. كانت هنالك مساهمة في اجمالي تحديد الاحتياجات التدريبية بالتأثير في الفجوة المعرفية للمنظمة على المستوى الاجمالي ويبدو واضحاً وجلياً في بعدي تقييم الوضع الحالي للمعرفة وبعد تحديد المتطلبات المعرفية.
4. اظهرت نتائج البحث ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين جميع ابعاد تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة من خلال إجابات المستجيبين من عينة البحث في وزارة النقل العراقية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا في الوزارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال توفير الدعم المالي الكافي لبناء القدرات وتعزيز المهارات المعرفية لتقليل حجم الفجوة في الوزارة.
2. تصميم البرامج التدريبية وفق المتطلبات والاحتياجات التطويرية التي تحتاجها الوزارة للنهوض بواقعها وتحسين ادائها وتقليل الفجوة المعرفية من خلال اشراك العاملين فيها بدورات تدريبية تطويرية لرفعه مستوى الاداء.

٣. تبني عملية القيام بالمسح الشامل لتقييم مستوى أداء الوزارة للوقوف على الوضع الحالي للمعرفة المتاحة لتحديد المتطلبات المعرفية التي تحتاجها الوزارة.
٤. ضرورة مراعاة عملية التنسيق مع جميع الاطراف والاستعانة بالخبراء والمتخصصين من الخارج لتعزيز القدرات المعرفية لدى العاملين في الوزارة والعمل على معالجة الفجوة في الاداء بعد التحليل والتشخيص الدقيق لها وتوفير الامكانيات المتاحة وفق برنامج تدريبي طموح لتقليل هذه الفجوة.

المصادر

- ١- فالح، محمد صالح (2004)، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٢- مسلم، محمد، (2007)، مدخل الى علم نفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- ٣- عبد الغني، أشرف محمد، (2001)، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر.
- ٤- الخطيب، رداح، والخطيب، احمد، (2006) التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- ٥- الشثري، بندر، (2004)، تقويم اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية- دراسة تطبيقية على مدينه الامن العام بالرياض، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٦- الطعاني، حسن احمد، (2006) التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- ٧- الكبيسي، عامر، (2010)، التدريب الاداري والامن: رؤية معاصره للقرن الواحد والعشرين، مركز الدراسات والبحوث، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٨- حسنين، حسين محمد، (2005) تحديد الاحتياجات التدريبية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- ٩- الرويمض، سمير ابراهيم سليمان، (2017)، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه منشوره في اداره الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة في جامعه العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي.
- ١٠- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2012)، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي بحث تحليلي لأراء عينه من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد، بحث منشور، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعه بغداد، المجلد 18، العدد 65، بغداد.
- ١١- عبد علي، ناتاليا احمد، (2015)، التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الابداع التنظيمي دراسة حاله في جامعه الكوفة، مجله مركز دراسات الكوفة، مجله فصليه محكمه.
- ١٢- الحافظ، علي عبد الستار، (2011)، دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوه المعرفة دراسة استطلاعيه لأراء الاطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، بحث منشور في مجله تنميه الرافدين، المجلد 33، العدد 104، ص 171- 189

References

- [1] Faleh, Mohammed Saleh (2004), Human Resources Management - presentation and analysis, Dar Al-Hamed for publication and distribution, Amman Jordan.
- [2] Muslim, Mohamed, (2007), Introduction to Work Psychology, Dar Qurtoba for Publishing and Distribution, Algeria.
- [3] Abdul Ghani, Ashraf Mohamed, (2001), Industrial Psychology, Modern University Office, Second Edition, Alexandria, Egypt.
- [4] Al-Khatib, Radah, and Al-Khatib, Ahmad, (2006) Effective Training, Modern Book World for Publishing and Distribution, First Edition, Amman, Jordan.
- [5] Al-Shitri, Bandar, (2004), Evaluation of methods of identifying training needs in the security apparatuses. An applied study on the city of public security in Riyadh.
- [6] Al-Ta'ani, Hassan Ahmad, (2006) Contemporary Management Training, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Second Edition, Amman, Jordan.
- [7] Al-Kubaisi, Amer (2010), Administrative and Security Training: A Contemporary Vision for the 21st Century, Center for Studies and Research, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- [8] Hassanein, Hussein Mohammed, (2005) Identifying Training Needs, Dar Majdalawi for Publishing and Distribution, First Edition, Amman, Jordan.
- [9] Al-Rumidh, Samir Ibrahim Suleiman, (2017), Identifying the Training Needs of Administrative Leaders in Libyan Commercial Banks - A Field Study, Ph.D.
- [10] Al-Kubaisi, Salahuddin Awad Karim, (2012), The relationship between the knowledge gap and the strategic performance gap, an analytical research of a sample of academics in the faculties of administration and economics.
- [11] Abdul Ali, Natalia Ahmed, (2015), Functional Analysis and its Effect on Promoting Organizational Innovation: A Case Study at the University of Kufa, Journal of the Center for the Study of Kufa, a Refereed Quarterly Journal.
- [12] Al-Hafiz, Ali Abdul-Sattar, (2011), The Role of Knowledge Transfer in Reducing the Knowledge Gap. A Survey Study of the Opinions of Physicians in Some Nineveh Governorate Hospitals.
- [13] Ali, Ghufi, (2014), Training Needs Analysis, An Empirical Study of the Abu Dhabi Police, Thesis Degree of Philosophy, Burnel university London.
- [14] Pradhan, Rabindra Kumar, Pradhan, Sajeet, (2011), Necessity of Training & Identification of Training Needs <http://www.researchgate.net/publication/305033478>
- [15] Barrow, Ousainou, (2015), Identifying Training Needs of Operating Core Staff: A Case of the Gambia Ports Authority and the personal management office, Thesis Master of Strategic Human Resource management, Pan African institute for development west Africa.
- [16] Brown, Judith, (2002), Training needs assessment A must for Developing an effective Training program, public personal management, vol.31, No.4.

- [17] Segal, Meleine, (2006), Training and Needs Assessment Technique Improvement in Customer Service through a field observation study, Master thesis in Training and development, university of wisconsin- stout, USA.
- [18] Dessler, Jary, (2009), Human Resource Management, 4th, McGraw, Hill book.
- [19] Nfila, Cecilia, (2005), Training Needs Analysis for Bachilbanga Company in Botswana, Master Thesis in training and development, university of Wisconsin-Stout, USA.
- [20] McConnell, John H., (2003), How to Identify your Organization Training Need, New York.
- [21] Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David, (2010), Strategic Management and Business policy: Achieving Sustainable, 11Ed, Prentice-Hill, New Jersey.
- [22] Susan B., Neumann, (2013), The Knowledge Gap Implications for Early Education p.32-33 Available on www.sbneuman.com/pdf/knowledge_Gap
- [23] Russ, Mire, 2010, Knowledge Management Strategies for Business Development, Business Science Reference, Hershey. New York IGI. Global. USA. www.igiglobal.com.
- [24] McBriar. Smith Colin, Bain Geoff. Un Sworn, Peter. Lancashire, Blackburn. Margay Stephen. Gordon John. I., 2007, Risk, Gap and Strength: Key Concepts in Knowledge Management, www.akri.org.
- [25] Hol Brook. T.M, 2002, President Campaigns and the Knowledge Gap. Political Communities. 19. Online. Or the World Wide. www.polisici.taylorand taylorandfrancis.com
- [26] Elinfoo. K. Harriet 2005, Knowledge Creation and Knowledge Transfer in Construction Organization in Tanzania. Doctoral Thesis, Royal Statue of Technology. Stockholm, Sweden. www.kth.se.polopoly-f.com

The Role of Identification of the Training Needs in Reducing the Knowledge Gap of the Organization

An analytical Study of opinions of a sample of managers in the Iraqi Ministry of Transport

Alaa Muhsin Khafeef Al-Ghuraibawy*
Assist.Lecturer

alaa.muhsin@ruc.edu.iq

Rana Falah Hassan* Assist.Lecturer.

rana.falah@ruc.edu.iq

Shooruq jasim Faisal* Assist.Lecturer

shoroq.jasim@ruc.edu.iq

Abstract: The research aims at clarifying the relationship between the identification of the training needs and the knowledge gap of the organization in the Iraqi Ministry of Transport, based on the problem of research "is how the process of identifying the training needs contribute to reducing the knowledge gap of the organization in the Iraqi Ministry of Transport", and highlights the importance of research focus on the need to focus on identifying needs Training in a manner that helps to reduce and fill the knowledge gap of the organization in order to keep up with developments in the field of administrative work in the ministry above. The first is the independent variable: identification of the training needs in their dimensions (organization analysis, performance gap, design of the training program), and the second variable dependent: the knowledge gap of the organization in its dimensions (assessment of the current state of knowledge, identification of cognitive requirements, The sample was (82) members of the general managers assistants and directors of departments and divisions at the ministry's headquarters. The questionnaire was adopted as a main tool for data collection. The spss program was used to measure, analyze and test the hypotheses and interpret the results for research. The study hypothesized that there is a correlation relationship and a relationship of significant statistical significance between the identification of the training needs and the knowledge gap of the organization. The research Was reached on a set of conclusions and recommendations Benefit from him the researchers and the organization in searched place.

Keywords: identification of training needs, knowledge gap of the organization.

* Al-Rafidain University College / Business Administration Department