



The importance of identifying training needs in achieving the efficiency and effectiveness of the training process in the organization

A case study in the General Municipalities Directorate)

*اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في المنظمة
(دراسة حالة في مديرية البلديات العامة)

**مصطفى نايف جميل

**أ. د ناظم جواد عبد

Abstract:

The research aims to study the importance of identifying, analyzing and evaluating the identification of training needs in achieving the efficiency and effectiveness of the training process in the Directorate of Public Municipalities, and to demonstrate the availability of the requirements of the scientific method of training by measuring the level of the gap in identifying training needs.

The research problem is determined by the fact that the Directorate of Public Municipalities is a service agency that has direct contact with the citizen's life, and it needs individuals with distinguished knowledge and skills to work for it, as well as the need to improve, develop and develop the capabilities of these individuals working for it, and it has indicated that there is a clear weakness in the study, identification and analysis of needs Actual training. This research was carried out based on the case study methodology as well as the adoption of problem analysis and identification of strengths and weaknesses by obtaining the required information,

*بحث مستقل

**جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد

through personal interviews with specialists in the directorate as well as field experience, and (check lists) of the five-scale scale were used for the purpose of data collection To identify the level of actual application within the research community represented by the training unit and the human resources division in the directorate, and to identify the main and secondary causes of the gap, using the cause-and-effect diagram (Ishikawa diagram), the results of the analysis showed that there is a gap in the training requirements in terms of identifying training needs, and the gap percentage was By matching the checklists in the directorate (67,75%), the real reasons that led to the emergence of this high percentage were analyzed and affected in one way or another the lack of efficiency and effectiveness in the training activity.

A number of conclusions were reached, the most prominent of which was a weakness in the field of identifying and analyzing training needs, determining the levels of performance required, and developing appropriate solutions to address the performance gap. The most prominent recommendations are to adopt the scientific method in identifying and analyzing training needs through (organization analysis, job and tasks analysis, and individual analysis).

المستخلص:

يهدف البحث الى دراسة اهمية تحديد وتحليل وتقييم تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في مديرية البلديات العامة، وبيان مدى توفر متطلبات الأسلوب العلمي للتدريب من خلال قياس مستوى الفجوة في تحديد الاحتياجات التدريبية. وتتحدد مشكلة البحث بأن مديرية البلديات العامة تعد جهة خدمية لها تماس مباشر مع حياة المواطن وهي بحاجة الى افراد ذوي معارف ومهارات متميزة للعمل لديها فضلاً عن الحاجة الى تحسين وتطوير وتنمية قدرات هؤلاء الافراد العاملين لديها، وقد تأثر ان هناك ضعف واضح في دراسة وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية. تم انجاز هذا البحث بالاعتماد على منهج دراسة الحالة فضلاً عن اعتماد تحليل المشكلة وتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق الحصول على المعلومات المطلوبة، من خلال المقابلات الشخصية مع المختصين بالمديرية وكذلك المعاشة الميدانية، وتم استخدام قوائم الفحص

(Check List) ذات المقياس الخماسي لغرض جمع البيانات للتعرف على مستوى التطبيق الفعلي ضمن مجتمع البحث والمتمثل في وحدة التدريب وشعبة الموارد البشرية في المديرية، وتحديد الأسباب الرئيسية والثانوية للفجوة وذلك باستخدام مخطط السبب والنتيجة (مخطط ايشيكاوا)، أظهرت نتائج التحليل وجود فجوة في متطلبات التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وكانت نسبة الفجوة من خلال المطابقة مع قوائم الفحص في المديرية وهي (٦٧،٧٥ %)، وجرى تحليل الأسباب الحقيقية التي أدت الى ظهور هذا النسبة المرتفعة وأثرت بطريقة أو بأخرى الى عدم تحقيق الكفاءة والفاعلية في نشاط التدريب.

تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها ضعف في مجال تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد مستويات الأداء المطلوبة ووضع الحلول المناسبة لمعالجة فجوة الأداء. أما أبرز التوصيات فهي اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية من خلال (تحليل المنظمة ووتحليل الوظيفة والمهام وتحليل والفرد).

المقدمة:

تسعى المنظمات الى تحقيق مستوى عالي من الجودة، من خلال تهيئة الموارد البشرية لاداء الواجبات والمهام المناطة بها ضمن الاطار الزمني المحدد ونوعية العمل المطلوب، ولا شك من ان التدريب نشاط حيوي فلا يمكن ان تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق اهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة التشخيصية لنشاط التدريب ولخطة التدريب، ويأخذ هذا التحديد في الاعتبار قضايا الموظف والأداء التنظيمي لتحديد ما إذا كان التدريب يمكن أن يساعد، ويقيس تحديد الاحتياجات كفاءات المنظمة أو المجموعة أو الفرد من حيث صلتها بما هو مطلوب في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وبمجرد تحديد أهداف التدريب يمكن أن يبدأ تصميم التدريب، ويجب أن يكون التدريب مصمماً لتلبية الاحتياجات المحددة، ويأخذ تصميم التدريب الفعال في الاعتبار مفاهيم التعلم ومجموعة واسعة من الأساليب المختلفة للتدريب، ويجب أن يكون العمل في المنظمات عملية تعلم مستمرة، والتعلم هو محور جميع الأنشطة التدريبية، ويجب مراعاة كل عنصر من هذه العناصر لتصميم التدريب بحيث يتشابه وينتج تدريباً وتعلماً فاعلاً.

ولكون التدريب نشاط مهم تؤديه ادارة الموارد البشرية ويخصص له ميزانية مالية كبيرة ويشمل العاملين في المنظمة (المدراء والمشرفين والعاملين الفنيين والاداريين) لذلك يستوجب ان تخطط المنظمة بشكل جيد للبرامج التدريبية، واول ماتقوم به هو التحديد بشكل دقيق لاحتياجاتها التدريبية.

المبحث الأول - منهجية البحث

اولاً - مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث بالاتي:-

١- ضعف اهتمام مديرية البلديات العامة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن نشاط التدريب.

٢- عدم وجود معايير محددة تعتمد عليها المديرية في تحديد الاحتياجات التدريبية مما ينعكس سلباً على نشاط التدريب.

ثانياً - اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث من خلال الاتي:-

١- يساعد البحث مديرية البلديات العامة على تركيز اهتمامها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها ذات أهمية في تحقيق كفاءة وفاعلية نشاط التدريب.

٢- يساعد البحث المديرية في تحديد الفئات المستهدفة التي يستوجب تدريبها.

٣- يسهم البحث في انه يوفر للمديرية اساس علمي وسليم لعملية تدريبية ناجحة.

ثالثاً - اهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الاهداف الاتية:-

١- زيادة مستوى اهتمام المنظمة بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- تحديد المعايير التي يتوجب على المنظمة اعتمادها في تحديد احتياجاتها التدريبية.

٣- تزويد الادارة العليا في المنظمة بالنتائج والتوصيات والمعلومات التي تساعد على زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية بكل مراحلها كونها عنصر رئيس في عملية التنمية الادارية والبشرية.

رابعاً - منهج البحث:

يعتمد البحث على منهج دراسة الحالة، لمعرفة مدى التطبيق الفعلي للعملية التدريبية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة المبحوثة، ويتم اعتماد تحليل المشكلة في مجتمع البحث.

خامساً - طرق جمع البيانات والمعلومات:

يعتمد البحث في جمع البيانات على جانبين وعلى النحو الاتي:-

١- الجانب النظري: الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية، والرسائل والاطاريع الجامعية المتوفرة في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية، فضلاً عن الاستعانة بمواقع الانترنت للمجلات العلمية الرصينة اللازمة للبحث.

٢- الجانب العملي: يعتمد البحث عدة ادوات لجمع وتحليل البيانات وهي كالاتي:-

- أ- المعايشة الميدانية لمجتمع البحث: انسجاماً مع منهج دراسة الحالة المعتمد في البحث والذي يساعد على تسجيل وتأشير الملاحظات والانطباعات عن الواقع الفعلي للحالة.
- ب- المقابلات الشخصية: أجرى البحث عدداً من المقابلات مع افراد الإدارة العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة والتي تتعلق بتغيرات البحث بطبيعة وظائفهم، كانت الغاية من اجراء هذه المقابلات الإجابة عن قوائم الفحص ولاخذ البيانات والمعلومات حول مفردات البحث.
- ت- قائمة الفحص: اعداد قائمة فحص للتعرف على الواقع الفعلي لتطبيق العملية التدريبية في المنظمة المبحوثة من خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والجهود السابقة والتي تم تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء التدريسيين (ملحق ١)، وتم استخدام المقياس الخماسي وتخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما مبين في الجدول ادناه.

الجدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

| الوزن | الفقرات |
|-------|----------------|
| 4 | مطبق كلياً |
| 3 | مطبق جزئياً |
| 2 | مطبق نوعاً ما |
| 1 | مطبق بشكل ضعيف |
| 0 | غير مطبق |

Source: Wortmann, J. & H., Jordan & A. H., Weathers & F. W., Resick & P. A., Dondanville & K. A., Hall-Clark, B. & Litz, B. T. (2016) "Psychometric analysis of the PTSD Checklist-5 (PCL-5) among treatment-seeking military service members" Psychological Assessment, Vol. 28, No. 11, P. 1392-1403

سادساً - الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستعمال الادوات الاحصائية من اجل تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من قائمة الفحص واستعمال المعادلات الرياضية لحساب المعدل والنسبة المئوية للتطبيق وايجاد الفجوة، وكما مبين في ادناه: (البلداوي ، ٢٠٠٨ : ١٧)

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{المجموع الكلي (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{المجموع الكلي لتكرارات النتائج}} \dots (١)$$

المجموع الكلي (الأوزان × تكراراتها)

النسبة المئوية = $\frac{\text{المجموع الكلي لل تكرارات} \times \text{أعلى وزن في المقياس}}{\text{المجموع الكلي لل تكرارات} \times \text{أعلى وزن في المقياس}}$... (٢)

المجموع الكلي لل تكرارات × أعلى وزن في المقياس

حجم الفجوة لكل متطلب = ١ - النسبة المئوية للمطابقة ... (٣)

سابعاً - مجتمع وعينة البحث:

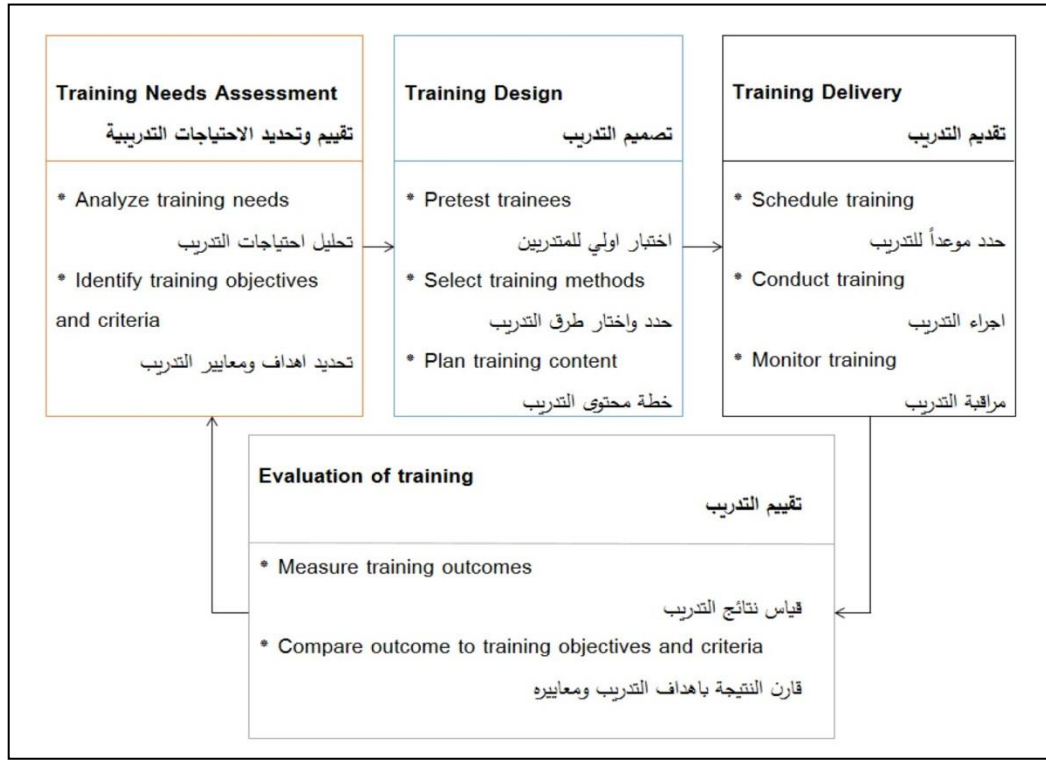
- ١- مجتمع البحث: مديرية البلديات العامة في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة.
- ٢- عينة البحث: الإدارة العليا ومديري الأقسام والشعب التي تتعلق متغيرات البحث بوظائفهم ومجال أعمالهم، وعدد من موظفي المديرية من (المهندسين والقانونيين والاحصائيين والحسابيين والاداريين والفنيين) من الذين اجتازوا برامج تدريبية.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً - عملية التدريب المنهجية:

فعالية عملية التدريب. يتطلب التدريب الفعال استخدام عملية تدريب منهجية. يوضح الشكل (١) ادناه المراحل الأربع لنهج منظم: تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب وتسليم التدريب وتقييم التدريب. يؤدي استخدام مثل هذه العملية إلى تقليل احتمالية حدوث جهود تدريب غير مخطط لها وغير منسقة وعشوائية (Mathis & Jackson ,2010:260).

الشكل (١) - عملية التدريب المنجية



Source: Robert L. Mathis & John H. Jackson,(2010),Human Resource Management,13th ed

ثانياً - مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد التدريب المطلوب إن وجد، تتمثل المهمة الرئيسة في تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد في تحديد ما تستلزمه الوظيفة وتقسيمها إلى مهام فرعية، يتم بعد ذلك تدريس كل منها للموظف الجديد، يمكن أن يكون تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين أكثر تعقيداً، لأنه يتضمن مهمة إضافية تتمثل في تحديد ما إذا كان التدريب هو الحل أم لا، على سبيل المثال قد ينخفض الأداء ليس بسبب نقص التدريب ولكن لأن المعايير غير واضحة أو لأن الشخص غير متحمس.

هناك تعاريف عديدة لمفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية حيث عرفها (Barbazette,2006:5) على انها عملية جمع المعلومات حول حاجة تنظيمية صريحة أو ضمنية يمكن تلبيتها من خلال إجراء التدريب، يمكن أن تكون الحاجة رغبة في تحسين الأداء الحالي أو تصحيح النقص. وعرفها (Noe et al. ,2017:203) عملية تقييم المنظمة والموظفين والمهام لتحديد أنواع التدريب اللازمة، إن وجدت. اما من وجهة نظر الباحث فان تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية فحص للحاجة الحالية للتدريب داخل المنظمة وتحديد مجالات الاداء التي يكون التدريب هو الحل الافضل فيها

ويجب تطبيقه لغرض معالجة الفجوة بين الاداء المطلوب في الوقت الحالي او في المستقبل والاداء الفعلي من حيث المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات.

ثالثاً- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أساس نشاط التدريب في المنظمة، وتبنى عليها جميع مراحل العملية التدريبية والتنمية البشرية، وتبرز أهمية هذه المرحلة في كونها عملية لتحديد أي المجالات التدريبية التي يجب التعامل معها مثل تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والاحتياجات المرتبطة بالجوانب الوظيفية والاحتياجات المرتبطة بالفرد، وقد حدد (السكرانه، ٢٠١١: ١٧٠-١٧١) هذه الأهمية ولخصها بالاتي:-

- ١- تعد الاحتياجات التدريبية الاساس في تطوير كفاءة العاملين في اداء الواجبات الموكلة اليهم.
- ٢- تعد الاحتياجات التدريبية اساس النشاط التدريبي.
- ٣- توجه النشاط التدريبي الى الاتجاه الصحيح والمناسب.
- ٤- توجه موارد وامكانيات التدريب المتاحة بالاتجاه الصحيح.
- ٥- غياب التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية، يسبب فقدان الجهود والمال والوقت في التدريب.
- ٦- التعرف على احتياجات التدريب يسبق تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

رابعاً- اهداف تحديد الاحتياجات التدريبية: تختلف الاحتياجات التدريبية لكل تدريب، حيث تمثل هذه الاحتياجات الأسباب التي تدعو الى تصميم وتنظيم البرامج التدريبية على اختلاف اشكالها حيث هناك برامج تدريبية للاعداد وبرامج للتحسين والتطوير وبرامج للتثقيف والتجديد وبرامج للابتكار والابداع وغيرها (السكرانه، ٢٠١١: ١٨٦)، وقد حدد (ابو شيخة، ٢٠١٠: ٣٩٩) اهداف تحديد الاحتياجات التدريبية بالاتي:-

- ١- اهداف تقليدية: تشمل بتدريب الموظفين الجدد في المنظمة وتدريب المشرفين على استخدام طرق جديدة لاداء العمل.
- ٢- اهداف حل المشكلات: تشمل تدريب الافراد العاملين على ايجاد حلول للمشاكل الفنية او الادارية او الانسانية والتي تواجه المنظمة وكيفية التعامل مع هذه المشاكل.
- ٣- اهداف ابتكارية: تشمل تحقيق نتائج ذات طابع ابتكاري تساعد على تحسين مستويات اداء المنظمة باتجاه مجالات جديدة لم يسبق التوصل اليها من اجل مواكبة متطلبات البيئة وتحقيق ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة.

٤- اهداف شخصية: تشمل ما يريد الافراد العاملين تحقيقه لانفسهم من خلال الترقية والتنمية الذاتية والاحترام من قبل الاخرين وتأكيد ذاتهم وهنا يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية الفرد في وضع اهداف لنفسه ويحدد الطرق المناسبة لبلوغها وتحقيقها عن طريق تحقيق مصلحة العمل ايضاً.

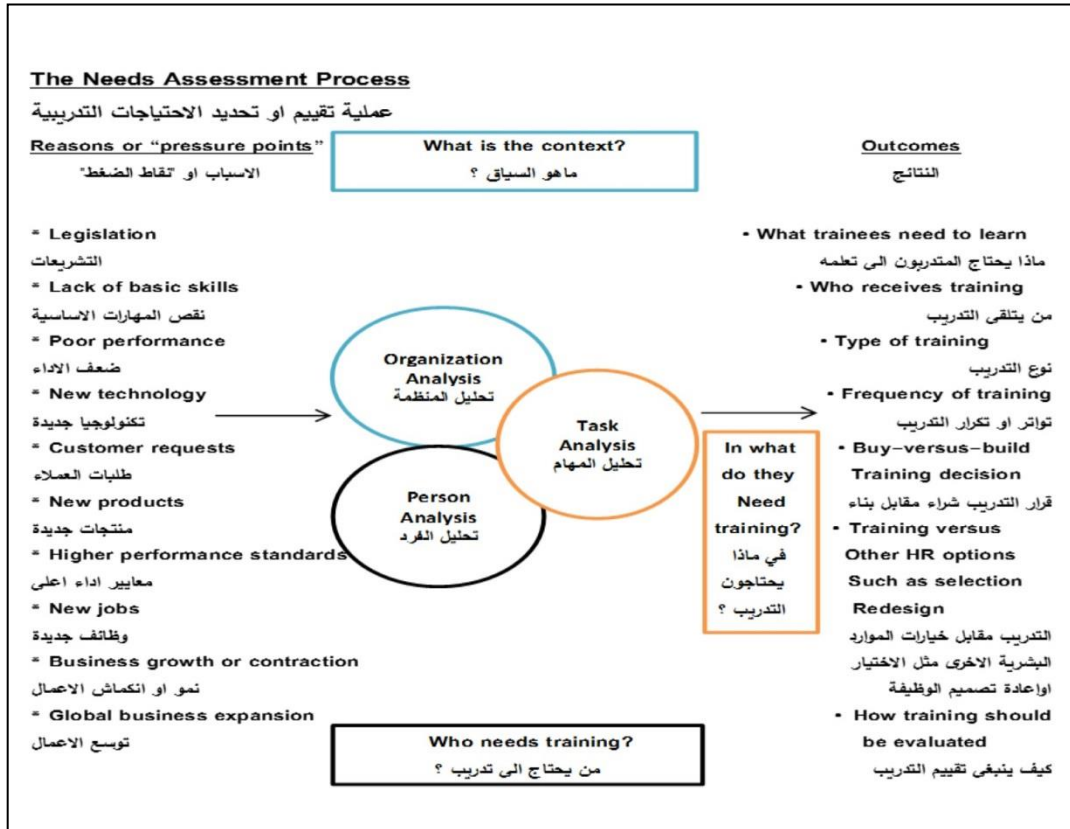
خامساً- تحديد الاحتياجات التدريبية: تشير الخطوة الأولى في عملية التدريب، تحديد وتقييم الاحتياجات إلى العملية المستخدمة لتحديد ما إذا كان التدريب ضرورياً، يوضح الشكل (٢) ادناه الأسباب والنتائج الناتجة عن تقييم الاحتياجات. كما نرى، تشير العديد من "نقاط الضغط" المختلفة إلى أن التدريب ضروري، تشمل نقاط الضغط هذه مشاكل الأداء، والتكنولوجيا الجديدة، وطلبات العملاء الداخلية أو الخارجية للتدريب، وإعادة تصميم الوظيفة، والتشريعات الجديدة، والتغيرات في تفضيلات العملاء، والمنتجات الجديدة، أو افتقار الموظفين إلى المهارات الأساسية بالإضافة إلى دعم استراتيجية أعمال المنظمة (على سبيل المثال النمو وتوسيع الأعمال التجارية العالمية). نلاحظ أن نقاط الضغط هذه لا تضمن أن التدريب هو الحل الصحيح، فقط نقص المعرفة يمكن معالجته من خلال التدريب. تتطلب نقاط الضغط الأخرى معالجة القضايا المتعلقة بنتيجة الأداء الجيد (نظام الأجور) أو (تصميم بيئة العمل) (Noe et al., 2017:276).

يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية عادةً تحليل المنظمة وتحليل الفرد وتحليل المهام، يأخذ تحليل المنظمة بعين الاعتبار السياق الذي سيحدث فيه التدريب. وهذا يعني أن تحليل المنظمة يتضمن تحديد مدى ملاءمة العمل للتدريب، بالنظر إلى استراتيجية عمل المنظمة، ومواردها المتاحة للتدريب، والدعم من قبل المديرين والأقران لأنشطة التدريب.

يساعد تحليل الفرد في تحديد من يحتاج إلى التدريب. يتضمن تحليل الفرد (١) تحديد ما إذا كانت أوجه القصور في الأداء ناتجة عن نقص في المعرفة أو المهارة أو القدرة (مشكلة تدريب) أو من مشكلة تحفيزية أو مشكلة تصميم العمل. (٢) تحديد من يحتاج إلى التدريب. (٣) تحديد مدى استعداد الموظفين للتدريب. يتضمن تحليل المهام تحديد المهام المهمة والمعرفة والمهارة والسلوكيات التي يجب التأكيد عليها في تدريب الموظفين لإكمال مهامهم. في الممارسة العملية، لا يتم عادةً إجراء تحليل المنظمة، وتحليل الفرد، وتحليل المهام بأي ترتيب محدد. ومع ذلك، نظراً لأن تحليل المنظمة يهتم بتحديد ما إذا كان التدريب يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما إذا كانت المنظمة تريد تخصيص الوقت والمال للتدريب، يتم إجراؤه عادةً أولاً. غالباً ما يتم إجراء تحليل الأفراد وتحليل المهام في نفس الوقت لأنه غالباً ما يكون من الصعب تحديد ما إذا كانت أوجه القصور في الأداء تمثل مشكلة تدريب دون فهم المهام وبيئة العمل. ما هي النتائج الناتجة عن تقييم الاحتياجات؟ كما هو مبين في الشكل ادناه، يُظهر تقييم الاحتياجات من يحتاج إلى التدريب وما يحتاج المتدربون إلى تعلمه، بما

في ذلك المهام التي يحتاجون إلى التدريب عليها بالإضافة إلى المعرفة أو المهارات أو السلوك أو متطلبات الوظيفة الأخرى، يساعد تقييم الاحتياجات في تحديد ما إذا كانت المنظمة ستشتري التدريب من مصادر خارجية أو تطور التدريب باستخدام الموارد الداخلية (Noe et al., 2017: 277).

الشكل (٢) - عملية تقييم او تحديد الاحتياجات التدريبية



Source: Noe ,Raymond A., Hollenbeck ,john R. , Gerhart, Barry ,Wright ,Patrick M.(2017)," Human Resource Management Gaining A competitive Advantage" , 10 ed.

سادساً- التدريب يرتبط بالاحتياجات التنظيمية:

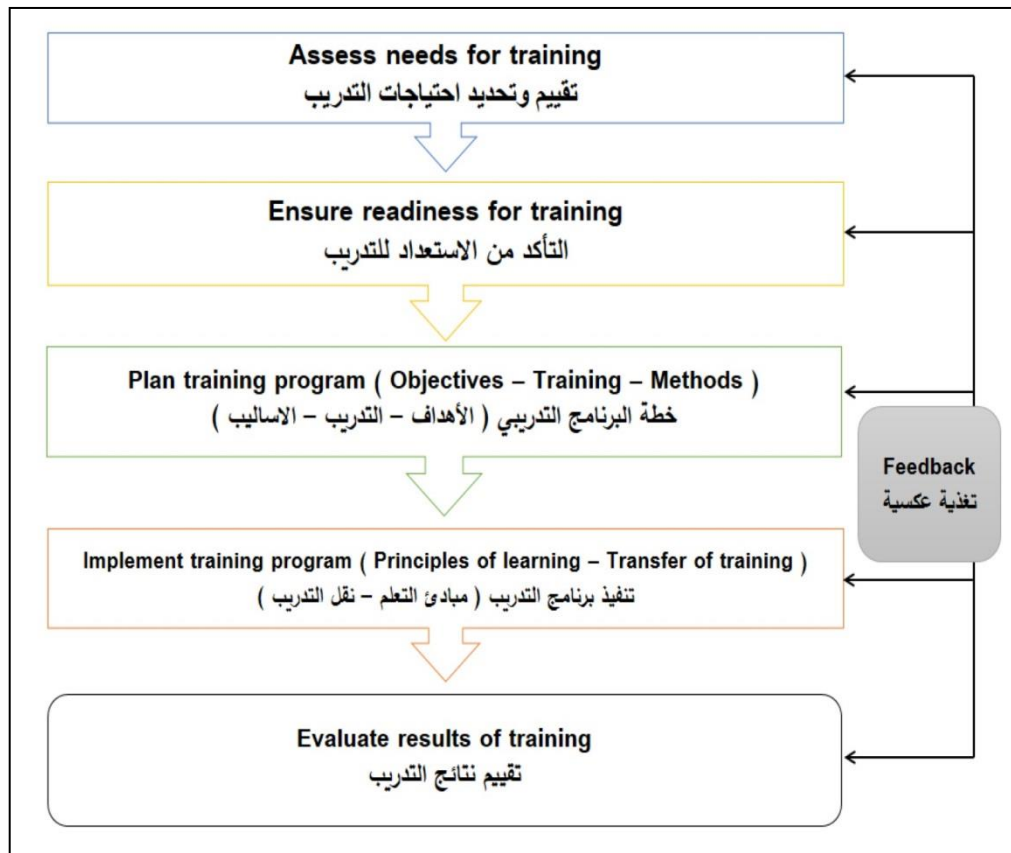
يرتبط التدريب بالاحتياجات التنظيمية وإن طبيعة بيئة الأعمال الحديثة تجعل التدريب اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى. يتطلب التغيير السريع، وخاصة في مجال التكنولوجيا، أن يتعلم الموظفون باستمرار مهارات جديدة. خلق العقد النفسي الجديد، توقعاً بأن يستثمر الموظفون في تطوير حياتهم المهنية، الأمر الذي يتطلب فرصاً للتعلم. الاعتماد المتزايد على العمل الجماعي يخلق طلباً على القدرة على حل المشكلات في الفريق، وهي قدرة تتطلب غالباً تدريباً رسمياً.

مع التدريب الضروري للغاية في المنظمات الحديثة، من المهم توفير التدريب الفعال. يعلم البرنامج التدريبي الفعال ما هو مصمم للتدريب، ويعلم المهارات والسلوكيات التي ستساعد المنظمة على تحقيق

أهدافها، لتحقيق هذه الأهداف، يتعامل اختصاصيو الموارد البشرية مع التدريب من خلال التصميم التعليمي - وهي عملية تطوير التدريب بشكل منهجي لتلبية الاحتياجات المحددة.

تتضمن عملية التصميم التعليمي الكاملة الخطوات الموضحة في الشكل ادناه يبدأ بتقييم وتحديد احتياجات التدريب - ما تتطلبه المنظمة من أن يتعلمه موظفوها. بعد ذلك ، تضمن المنظمة أن الموظفين جاهزون للتدريب من حيث مواقفهم ودوافعهم ومهاراتهم الأساسية وبيئة العمل. الخطوة الثالثة هي تخطيط أو تصميم البرنامج التدريبي، بما في ذلك أهداف البرنامج والمدربون والأساليب. ثم يوفر تقييم نتائج التدريب تغذية عكسية لتخطيط برامج التدريب المستقبلية Noe et (2016:201).

الشكل (٣) - مراحل التصميم التعليمي



Source: Noe ,Raymond A., Hollen Beck, John R. ,Gerhart, Barry & Wright ,Patrick M. ,(2016), Fundamentals of Human Resource Management, ,6th ed

المبحث الثاني : الجانب العملي

تطبيق قائمة الفحص (Check list):

أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرض قائمة الفحص مدى التقارب او ابتعاد نشاط التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية على وفق الاسئلة التي تضمنتها تلك الفقرة، وكما موضح بالجدول (٢).
الجدول (٢) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية البلديات العامة

| ت | تحديد الاحتياجات التدريبية | مطبق كلياً | مطبق جزئياً | مطبق نوعاً ما | مطبق بشكل ضعيف | غير مطبق |
|----|---|------------|-------------|---------------|----------------|----------|
| ١- | تقوم المديرية بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبرها اساس العملية التدريبية من خلال جمع المعلومات الخاصة بحاجة تنظيمية صريحة او ضمنية يمكن تلبيتها. | | | | ✓ | |
| ٢- | تقوم المديرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بحصر احتياجاتها التدريبية لجميع المستويات الادارية. | | | | ✓ | |
| ٣- | تعتمد المديرية على تحديد الاحتياجات التدريبية وتعتبرها خطوة اساسية لتحقيق فاعلية التدريب وتقليل احتمالية حدوث جهود تدريب غير مخطط لها وغير منسقة. | | | | ✓ | |
| ٤- | تعد المديرية مخرجات تحديد الاحتياجات التدريبية مدخلات لتصميم البرامج التدريبية. | | | ✓ | | |
| ٥- | الخطوة الاولى في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمدها المديرية هو التحليل على مستوى المديرية (اين تقع حاجة التدريب في اي قسم او شعبة او وحدة؟): - يتم تحليل اهداف المديرية. | | | | | ✓ |
| | - يتم تحليل البناء التنظيمي للمديرية. | | | | | ✓ |

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|----|
| | | | | <p>- يتم تحليل السياسات واللوائح الخاصة بالمديرية.</p> | |
| | ✓ | | | <p>- يتم تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.</p> | |
| | ✓ | | | <p>- يتم تحليل خصائص القوى العاملة في المديرية.</p> | |
| | | | ✓ | <p>- يتم تحليل مدى كفاءة استثمار الموارد المتاحة في المديرية.</p> | |
| | ✓ | | | <p>- يتم تحليل مدى فاعلية تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في المديرية.</p> | |
| | ✓ | | | <p>- يتم تحليل المناخ التنظيمي في المديرية.</p> | |
| | | | | <p>الخطوة الثانية في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد عليها المديرية تحليل الوظيفة او المهام (ما نوع التدريب المطلوب مهارات او معلومات او اتجاهات او سلوك، وما هو العمل او الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب ؟):-</p> | 6- |
| | ✓ | | ✓ | <p>- يتم دراسة وتحليل الوصف الوظيفي.</p> | |
| | | | | <p>- يتم دراسة وتحليل مواصفات شاغل الوظيفة</p> | |
| | ✓ | | | <p>- يتم دراسة وتحليل اهداف الوظيفة.</p> | |
| | | | ✓ | <p>- يتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الاداء للعاملين.</p> | |
| | | | | <p>الخطوة الثالثة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد عليها المديرية تحليل الفرد (من يحتاج الى تدريب؟):-</p> <p>- يتم دراسة المواصفات الوظيفية للفرد (المؤهلات والخبرات والمهارات).</p> | 7- |
| | | | ✓ | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| | ✓ | | | | - يتم دراسة الخصائص الشخصية للفرد. |
| | | | | ✓ | - يتم دراسة اتجاهات الفرد ودوافعه واستعداده للتعلم. |
| | | | | ✓ | - يتم دراسة الجانب السلوكي للفرد وعلاقاته وانسجامه وتفاعله مع الآخرين. |
| | | | | ✓ | <p>٨- تعتمد المديرية على خمسة مستويات لوصف مستوى الاحتياج التدريبي وتحديد نوع التدريب للفرد:-</p> <p>أ- الانعدام: ليس لديه معلومات.</p> <p>ب- النقص: يمتلك معارف ومهارات غير كافية.</p> <p>ت- الكفاية: يمتلك معارف ومهارات مناسبة للقيام بمهام وواجبات وظيفة معينة.</p> <p>ث- الدقة: يمتلك معارف ومهارات للقيام بالاداء بشكل دقيق.</p> <p>ج- الإتقان: يمتلك قدر مثالي من المعارف والمهارات والاتجاهات.</p> |
| | | | | ✓ | <p>٩- تعمل المديرية من اجل نجاح عملية التدريب باتباع الآتي:-</p> <p>أ- تقوم المديرية بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة التدريبية.</p> |
| | | | | ✓ | <p>ب- تعتمد المديرية في تحديد مستويات الاداء الوظيفي المطلوب (المعارف، المهارات، الخبرات) لكل وظيفة على الوصف الوظيفي.</p> |
| | | | | ✓ | <p>ت- تقوم المديرية بمقارنة مستويات الاداء المطلوبة مع مستويات الاداء الحالية (المعارف، المهارات، الخبرات) للأفراد المنفذين للمهام او الاعمال</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| | | | | لتحديد فجوة الاداء. |
| | ✓ | | | ث- تقوم المديرية بوضع حلول لغلق فجوة الأداء. |
| | | | ✓ | ج- تقوم المديرية باختيار التدريب كحل لغلق الفجوة. |
| | | ✓ | | ح- تشخص المديرية حلول اخرى لغلق الفجوة حيث يعد التدريب احد الحلول اما باقي الحلول فتتوزع كالاتي:- |
| ✓ | | | | - اعادة تصميم العمليات. |
| ✓ | | | | - تعيين افراد مؤهلين جدد. |
| | | ✓ | | - تحسين الموارد المادية والمالية للعمل. |
| | | | ✓ | - تغيير اجراءات العمل. |
| | | | ✓ | - تبديل مواقع العمل (النقل). |
| | ✓ | | | ١٠- تعمل المديرية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية على تحقيق الاتي:- أ- توجيه نشاط التدريب الى الاتجاه الصحيح والمناسب. |
| ✓ | | | | ب- تحديد الفجوة ما بين مستويات الاداء الحالية ومستويات الاداء المطلوبة. |
| | ✓ | | | ت- تحديد احتياجات التدريب للأفراد الذين لا تفي مستويات اداءهم الحالي مع مستويات الاداء المطلوبة لاداء المهام أو الأعمال. |
| | ✓ | | | ث- توثيق الاحتياجات التدريبية. |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|-----|
| | | | | تقوم المديرية بتحديد بعض البرامج التدريبية المهمة والمطلوبة من خلال الاتي:- أ- دراسة وتحليل التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في الافراد والاعمال. | ١١- |
| | | ✓ | | ب- دراسة وتحليل التغيرات التقنية والتطورات التكنولوجية المؤثرة على عملها. | |
| | | | | ت- دراسة وتحليل نتائج تقييم التدريب السابق. | ✓ |
| | | | | ث- دراسة وتحليل طلبات الافراد العاملين التي توضح مجالات التدريب التي يرغبون بها والتي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. | ✓ |
| | | | | ج- دراسة وتحليل التعليمات التي تؤثر في أنشطة المديرية ومواردها. | ✓ |
| | | | | تقوم المديرية بمراجعة مستويات الاداء الحالية للافراد ويتم من خلال الاتي:- أ- مراجعة الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة. | ١٢- |
| | | ✓ | | ب- مراجعة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والمناقشة مع الرئيس المباشر والخاصة بكفاءة وفاعلية اداء الافراد للمهام والواجبات المناطة بهم. | ✓ |
| | | | | تعمل المديرية على تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية ويتم من خلال الاتي:- أ- دراسة مستويات الاداء المطلوبة للوظائف بالاعتماد على الوصف الوظيفي. | ١٣- |
| | | | | ✓ | ✓ |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|--|
| ✓ | | | | | ب- دراسة فجوة الاداء. | |
| ✓ | | | | | ت- دراسة نتائج تقييم التدريب السابق. | |
| ✓ | | | | | ث- دراسة طلبات الإجراءات التصحيحية. | |
| | | | ✓ | | ١٤- تقوم المديرية بإعداد قائمة بالدورات المهمة والمطلوبة وكالاتي:- - دورات اولية تعريفية لتوجيه الموظفين الجدد. | |
| | ✓ | | | | - دورات متقدمة للموظفين المتميزين واصحاب المواهب. | |
| | | | ✓ | | - دورات مهمة تعالج مشاكل ملحة تتعلق باعمال المديرية. | |
| | ✓ | | | | - دورات تؤكد عليها استراتيجية الادارة العليا تساعد على خلق الابداع والابتكار والتطوير. | |
| | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | الاوزان |
| | ١٩ | ١٥ | ٥ | ٧ | ٥ | التكرارات |
| | ٠ | ١٥ | ١٠ | ٢١ | ٢٠ | النتيجة = (حاصل ضرب الاوزان × التكرارات) |
| | | | | | ١,٢٩ | الوسط الحسابي (المعدل) = مجموع النتيجة / مجموع التكرارات |
| | | | | | ٣٢,٢٥ % | النسبة المئوية = (المعدل / اعلى وزن) × ١٠٠ % |
| | | | | | ٦٧,٧٥ % | نسبة الفجوة = ١٠٠ - النسبة المئوية |

المصدر : اعداد الباحث

التحليل:

استناداً الى قائمة الفحص (تحديد الاحتياجات التدريبية) الموضحة في الجدول (٢) أن التطبيق الفعلي لهذه الفقرة في المديرية وفق قيمة الوسط الحسابي المرجح هو (١,٢٩) من أصل (٤)، وهذا يشير الى تطبيق ضعيف ونسبة وصلت الى (٣٢,٢٥ %)، مما أدى الى حصول فجوة ونسبة مئوية هي (٦٧,٧٥ %) ويمكن ارجاع ذلك على نقاط القوة والضعف الموضحة على النحو الاتي:-

نقاط القوة:

- ١- القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المديرية من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمعرفة اين تقع حاجة التدريب في اي قسم او شعبة او حدة وتعتمد في ذلك على تقييم مدير القسم في تحديد الحاجة التدريبية ونوعها.
- ٢- قيام وحدة التدريب باشتراك الموظفين الذين يعانون من مشاكل في الاداء الوظيفي في التدريب كحل لمعالجة هذه المشاكل.
- ٣- قيام وحدة التدريب عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدراسة مدى توفر الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات وذلك بالتنسيق مع شعبة ادارة الموارد البشرية والشعبة المالية.
- ٤- الأخذ بالاعتبار طلبات ورغبة الموظفين في التدريب، وهذا يعد مؤشراً على وجود رغبة عند الموظفين في الاشتراك بالتدريب.
- ٥- قيام وحدة التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد في المديرية من خلال اعداد قائمة بالبرامج التدريبية الاولية المطلوبة لتوجيه هذه الفئة من الموظفين.

نقاط الضعف:

- ١- ضعف في عمل وحدة التدريب بخصوص جمع المعلومات التفصيلية الكافية عن الاحتياجات التدريبية سواء كانت هذه الاحتياجات صريحة او ضمنية وكذلك فيما يخص تحديد وحصر تلك الاحتياجات للمستويات الادارية (الوسطى والدنيا).
- ٢- اهتمام ضعيف من قبل وحدة التدريب في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة، تحليل الوظيفة او المهام، تحليل الفرد) على الرغم من ان تحديد الاحتياجات تعتبر اساس نشاط التدريب.
- ٣- وجود قصور وضعف من قبل وحدة التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها على مستوى المديرية من خلال تحليل رؤية ورسالة المديرية وغاياتها واهدافها التي تسعى الى تحقيقها.
- ٤- عدم قيام وحدة التدريب بالتعرف على اتجاهات الفرد ودوافعه ومدى استعداده للتعلم قبل اشراكه في البرنامج التدريبي فضلاً عن عدم الاهتمام بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته ومدى انسجامه تفاعله مع الاخرين.

- ٥- عدم قيام وحدة التدريب بوصف مستوى الاحتياج سواء كان (الانعدام، النقص، الكفاية، الدقة، الاتقان) لكي تتمكن من تحديد نوع التدريب المطلوب الذي يلبي الاحتياجات الفعلية.
- ٦- عدم قيام وحدة التدريب بدراسة الوصف الوظيفي لكل وظيفة لتحديد مستويات الاداء المطلوب.
- ٧- عدم اجراء مقارنة بين مستويات الاداء الحالية ومستويات الاداء المطلوبة للأفراد المنفذين للمهام او الاعمال لتحديد فجوة الاداء.

ثانياً - تحليل فجوة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن هذا الفقرة تحليل الفجوة المتحققة عن تطبيق قائمة فحص (تحديد الاحتياجات التدريبية)، حيث سيتم تناول تحليل الفجوة من أجل التعرف على أسبابها ضمن العينة قيد البحث.

١- مخطط السبب والنتيجة (مخطط إيشيكاوا)

مخطط السبب والنتيجة طورها خبير الجودة الياباني كاورو إيشيكاوا، ويسمى هذا المخطط أيضاً مخطط هيكل السمكة، إنها أدوات فعالة تساعد جهود تحسين الجودة للتركيز على إيجاد أسباب مشكلة محددة. يحتوي المخطط على خط مركزي، أو "العمود الفقري"، والذي يؤدي إلى "التأثير" أو المشكلة، وعدد قليل من الفئات الرئيسية للأسباب المحتملة المرتبطة بالعمود الفقري. يمكن تجميع أسباب معظم مشاكل الجودة في فئات عامة مثل الموظفين، والمعدات، والطرق، والمواد، والعمليات، والبيئة، أو يمكن استخدام الفئات الخاصة بالمشكلة. بعد ذلك، عادةً في جلسة العصف الذهني، يتم تحديد الأسباب الرئيسية المحتملة وأسبابها الفرعية وما إلى ذلك في كل فئة. في نهاية الجلسة، يتم فحص كل عنصر في الرسم التخطيطي وإزالته إذا لم يكن عاملاً يساهم في المشكلة، يتم فحص الأسباب المتبقية عن كثب، وإذا تم العثور على ارتباط بينها وبين "التأثير"، يتم توجيه جهود تحسين الجودة إلى إزالتها. (Haksever & Render,2013:275-276).

٢- استعمال مخطط السبب والنتيجة لتحليل الفجوة

مخطط السبب والنتيجة (مخطط إيشيكاوا) في إنجاز هذا التحليل من خلال فكرة العصف الذهني في تحديد الأسباب الرئيسية والثانوية المسببة للفجوة عن طريق الاستفادة من المعلومات الوثائق والسجلات والمقابلات والمعلومات المدونة من خلال الزيارات والمعاشية الميدانية في مكان البحث.

ضعف في تحديد احتياجات المديرية التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرية من المتطلبات المهمة في تحقيق نتائج مميزة للعملية التدريبية، ويمكن توضيح الأسباب المحتملة في حصول تدني نتائج التطبيق مقارنة مع قائمة الفحص من خلال الجدول (٣)، وتطبيق مخطط السبب والنتيجة (مخطط إيشيكاوا) كما في الشكل (٣):-

الجدول (٣) الاسباب الرئيسة والثانوية المحتملة لفجوة تطبيق تحديد احتياجات المديرية التدريبية

| ت | الأسباب الرئيسة | الأسباب الثانوية |
|----|--|--|
| -١ | ضعف نشاط التدريب في المديرية | نشاط التدريب ليس ضمن الاولويات الاساسية للمديرية. |
| | | قلة الموظفين العاملين في وحدة التدريب. |
| | | ضعف في تحديد وتوثيق الاحتياجات التدريبية. |
| -٢ | ضعف في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية | ضعف في جمع المعلومات التفصيلية الكافية عن الاحتياجات التدريبية. |
| | | عدم اتباع الاجراءات العلمية والعملية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة والوظيفة او المهام والفرد). |
| | | عدم الاهتمام بمعرفة مدى استعداد الفرد للتعلم قبل اشراكه في البرنامج التدريبي. |
| | | عدم تحديد مستوى الاحتياج التدريبي (الانعدام، النقص، الكفاية، الدقة، الاتقان). |
| -٣ | ضعف في تحديد مستويات الاداء الحالية والمطلوبة | عدم الرجوع الى الوصف الوظيفي لكل وظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة. |
| | | عدم الرجوع الى نتائج تقييم الاداء السنوي للموظفين لتحديد الاحتياج التدريبي. |
| | | عدم تحديد مستويات للاداء المطلوب لكل وظيفة لغرض مقارنته مع مستوى الاداء الحالي لشاغل الوظيفة لتحديد فجوة الأداء. |
| -٤ | قصور في وضع الحلول المناسبة لمعالجة ضعف الاداء | الاعتماد على التدريب فقط كحل لمعالجة ضعف الأداء. |
| | | عدم تشخيص حلول اخرى لمعالجة ضعف الاداء مثل (التحفيز المادي والمعنوي، تغيير اجراءات العمل، تبديل مواقع العمل). |
| | | عدم مشاركة الموظفين في المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات المهمة والتي لها علاقة باداء عملهم. |
| | | عدم اخذ رأي الموظفين بخصوص تحديد الحلول المناسبة لمعالجة ضعف الاداء. |

المصدر: اعداد الباحث.

الشكل (٤) مخطط السبب والنتيجة لتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: اعداد الباحث.

أولاً - الاستنتاجات:

- ١- حاجة المديرية الى اعادة النظر بالانشطة التدريبية المقامة وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، فهناك اهتمام محدود في مجال تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين، وهذا كان واضح مع مستوى الفجوة التي ظهرت في تطبيق التدريب.
- ٢- اهتمام ضعيف في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية (تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة او المهام وتحليل الفرد) وعدم إعطاء هذه المرحلة الاهمية التي تتناسب مع حجمها الكبير كونها تمثل أساس العملية التدريبية.
- ٣- ضعف في عمل وحدة التدريب في جمع المعلومات التفصيلية عن الحاجات التدريبية للمستويات الإدارية (الوسطى والدنيا) في المديرية وكذلك عدم وجود وصف لمستوى الاحتياج (الانعدام، النقص، الكفاية، الدقة، الاتقان).
- ٤- عدم قيام وحدة التدريب بدراسة الوصف الوظيفي للوظائف في المديرية لتحديد مستويات الأداء المطلوبة فضلاً عن عدم اجراء مقارنة بين مستويات الأداء الحالية والمطلوبة للعاملين لتحديد فجوة الأداء وتحليل اسبابها ومن ثم العمل على غلق الفجوة من خلال التدريب او من خلال حلول أخرى اذا لم تكن الفجوة سببها نقص التدريب.
- ٥- هناك ضعف واضح في نشاط التدريب في المديرية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، فقد تبين من قائمة الفحص الخاصة بمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية تطبيق ضعيف لمتطلبات هذه الفقرة، مما يعني ضعف في تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية وبالتالي يؤدي الى هدر وضياح وجهود تدريب غير مخطط لها.

ثانياً - التوصيات:

- ١- ضرورة اعتماد الاسلوب العلمي في التدريب الموضح في قائمة الفحص من قبل المديرية في تحديد الاحتياجات التدريبية من اجل انجاح البرامج التدريبية وبالتالي عدم هدر وضياح الجهود في تنفيذ برامج تدريبية غير مجدية.
- ٢- يجب ان تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرية (تحليل المنظمة وتحليل الوظائف او المهام وتحليل الفرد) وان تكون وفق دراسة مسبقة وموثقة في الخطة السنوية للتدريب، وان يتم إقرار هذه الخطة قبل البدء بتنفيذ البرامج التدريبية.

- ٣- العمل على جمع المعلومات التفصيلية عن الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية في المديرية (الوسطى والدنيا) مع تحديد مستوى الاحتياج التدريبي فضلاً عن التأكد عن مدى توافر الاستعداد والرغبة لدى المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية.
- ٤- ضرورة ان يكون تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على استمارة تقييم اداء الفرد في العمل، والتي يتم على أساسها تحديد فجوة الاداء الواجب غلقها بواسطة البرامج التدريبية او باعتماد حلول أخرى اذا لم تكون فجوة الأداء سببها نقص التدريب.
- ٥- يفترض اعتماد برنامج محوسب لتوثيق نشاط التدريب بكل مراحلها وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديث المعلومات بشكل دوري، وذلك سوف يساعد في توافر قاعدة بيانات تسهل على الإدارة العليا اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التدريب وكذلك تسهيل عملية اعداد الخطة التدريب السنوية للمديرية.

المصادر:

اولاً - المصادر العربية ...

أ- الكتب:

- ١- السكارنه، بلال خلف، (٢٠١١) تصميم البرامج التدريبية ، الطبعة الاولى، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
- ٢- ابو شيخة، نادر أحمد، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، ط ١ ، دار ايزاك للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.

Second: English References

A- English books:

- 3- Barbazette. Jean,(2006), "Training Needs Assessment" .
Reproduced by permission of Pfeiffer, an Imprint of Wiley.
- 4- Noe .Raymond A. , (2017)," Employee Training and Development" , 7th Edition , Published By McGraw –Hill Education, New York.
- 5- Noe .Raymond A., Hollenbeck .john R. , Gerhart. Barry ,Wright .Patrick M.(2017)," Human Resource Management GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE" , 10 Edition , Published by McGraw-Hill/Irwin, New York.

- 6- Noe .Raymond A., Hollenbeck .john R. , Gerhart. Barry ,Wright .Patrick M. (2016)," Fundamentals of Human Resource Management " , 6th Edition , Published By McGraw –Hill Education New York.
- 7- Haksever. Cengiz, Render. Barry,(2013),"Service Management An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations", 1Edition, Published by Pearson Education, Inc.
- 8- Robert L. Mathis & John H. Jackson, (2010) ," Human Resource Management ", 13th ed.
- 9- Wortmann, J. & H., Jordan & A. H., Weathers & F. W., Resick & P. A., Dondanville & K. A., Hall-Clark, B. & Litz, B. T. (2016) "Psychometric analysis of the PTSD Checklist-5 (PCL-5) among treatment-seeking military service members" Psychological Assessment, Vol. 28, No. 11, P. 1392-1403

ملحق (١) قائمة باسمااء الخبراء التدريسين المحكمين لقائمة الفحص

| ت | الاسم | القسم | الاختصاص | الجامعة | الكلية |
|---|--------------------------|------------------|---------------|---------|-------------------|
| | أ.د غني دحام تناي | ادارة الاعمال | موارد بشرية | بغداد | الادارة والاقتصاد |
| | أ.د علي حسون فندي | الادارة العامة | موارد بشرية | بغداد | الادارة والاقتصاد |
| | أ.م.د سعدون محسن سلمان | الادارة العامة | نظرية المنظمة | بغداد | الادارة والاقتصاد |
| | أ.م.د اثير عبد الله محمد | الادارة الصناعية | موارد بشرية | بغداد | الادارة والاقتصاد |
| | أ.م. شفاء محمد علي | الادارة الصناعية | موارد بشرية | بغداد | الادارة والاقتصاد |
| | أ.م.د ندى اسماعيل جبوري | ادارة الاعمال | موارد بشرية | بغداد | الادارة والاقتصاد |