



واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية
بمدينة صنعاء : دراسة وصفية تحليلية

The Reality of Practicing the process of Identifying Training Needs at
Yemeni University Libraries in Sana'a City: An Analytical and
Descriptive Study

Ebtsam Nasr Mahmoud Farg

Researcher - Department of Library and Information Science
Faculty of Arts and Humanities Science
Sana'a University -Yemen

ابتسام نصر محمود فرج

باحثة - قسم المكتبات وعلم المعلومات
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة صنعاء - اليمن

Abdullah Abdullah Al-Sanafi

Researcher – Department of Business Administration.
Faculty of commerce and economics. -
Sana'a University -Yemen

عبد الله عبد الله السنفي

باحث - مركز إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن

Rajha Saad Rajh

Researcher - Department of Library and Information Science.
Faculty of Arts and Humanities Science
Sana'a University -Yemen

راجحة سعد راجح

باحث - قسم المكتبات وعلم المعلومات
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة صنعاء - اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة والملاحظات المباشرة كأدوات لجمع البيانات، إضافة إلى أدبيات الموضوع، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع العاملين في هذه المكتبات، والبالغ عددهم (119) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات المدروسة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.12) ووزن نسبي (62%)، ويعد المدير المباشر الأكثر قياماً بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 65%، والمقابلة أكثر الأساليب استخداماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المكتبات وذلك بنسبة (48%). وعلى ضوء ذلك تم وضع مجموعة من التوصيات، منها: رفع الوعي لدى العاملين في مكتبات الجامعات محل الدراسة بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وتدريب القائمين عليها، وتعزيز ممارسة هذه العملية على كافة المستويات (التنظيمية، التشغيلية، الفردية)، والعمل على معالجة المعوقات التي تقف حجر عثر أمامها.

الكلمات المفتاحية: تحديد الاحتياجات التدريبية، الاحتياج التدريبي، فجوة الأداء، التحليل التنظيمي، التحليل التشغيلي، التحليل الفردي.

Abstract:

The study aims to investigate the process of identifying training needs in Yemeni universities situated in Sana'a by employing utilized questionnaires and direct observations for data collection. All (119) male and female employees from both public and private university libraries in Yemen underwent comprehensive surveying. Key findings reveal that direct managers play a predominant role in identifying training needs, accounting for (65%). The study indicates a moderate level of practice in identifying training needs within university libraries, averaging (3.12) with a relative weight of (62%). Interviews emerged as the most utilized technique, constituting (48%) of the methods employed to ascertain training needs in Sana'a university libraries. Consequently, the study advocates several recommendations, including educating library staff on the importance of self-identifying training requirements, providing training on the process, enhancing the determination of training needs across all organizational levels (organizational, operational and individual), and addressing challenges hindering this process.

Keywords: training needs identification, organizational analysis, operational analysis, individual analysis, and performance gap.

المقدمة:

الموارد البشرية فيها من حيث أدوارها وعملياتها التي يجب أن تتمحور جميعها على تحقيق استراتيجيات الجامعة ورسالة التعليم العالي، و فرض عليها تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، والتي من أبرز ملامحها الاهتمام بإعداد وتدريب وتطوير كوادر بشرية لديهم كفايات وقدرات عالية قادرة على أداء أعمالها بكفاءة ونجاح كبير، وذلك من خلال تزويدهم

يشهد سوق العمل في اليمن في وقتنا الحالي تطورات مختلفة، فرضت تغييرات كبيرة ومتتالية في سياق مؤسسات التعليم العالي، وبطبيعة الحال يتطلب من الجامعات اليمنية التكيف السريع مع حتمية التغييرات في إجراءات العمل؛ لمساعدتها في الاستدامة؛ مما استدعى إعادة النظر في استراتيجيات

اليمنية ، ويمكن بلورة المشكلة بشكل أدق وواضح من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء؟ ينبثق منه التساؤلات التالية التي ستعمل الدراسة على الإجابة عنها:

1. ما درجة دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء؟
2. ما مدى جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى (المكتبة والوظيفة والعاملين) في المكتبات قيد الدراسة؟
3. ما مستوى تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة لسد فجوات الأداء في هذه المكتبات؟
4. من هم القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء؟
5. ما الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات المدروسة؟

2.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية محل الدراسة، من خلال التعرف على:

1. درجة دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء.
2. واقع عملية جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى (المكتبة والوظيفة والعاملين) في هذه المكتبات.
3. مستوى تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة لسد فجوات الأداء في المكتبات محل الدراسة.

بالمعلومات والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الفاعلية في تقديم الخدمات، إلا أن هناك قصور في فهم الأدوار المختلفة للاستراتيجيات ذات العلاقة ومنها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تعد من أهم العمليات الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات ومصدر رئيس يساعد على تنفيذ تدريب فعال، وبما أن مكتبات الجامعات تعد مؤسسات خدمية تؤدي أدوار ومهام متنوعة، تنفذها موارد بشرية من ذوي الكفايات والخبرات المختلفة، لتحقيق الهدف المرجو منها، والمتمثل في خدمة الباحثين والدارسين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة بأسرع وقت وأقل جهد، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، تسعى إدارات الموارد البشرية إلى تطبيق برامج تدريبية تشبع الاحتياجات الفعلية وتلبي احتياجات المستفيدين في ظل البيئة الرقمية، ومن هنا تناولت الدراسة واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

أصبح التركيز في الوقت الحالي على المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال ربط أنشطتها وتحركاتها بما يحقق أهداف المؤسسة؛ وغالباً تركز استراتيجية الموارد البشرية على إشراك الموظفين في برامج تدريبية بناء على احتياجاتهم الفعلية وبما يحقق أهداف المؤسسات؛ إلا أن الباحثة لاحظت من خلال عملها كعضو هيئة تدريس في جامعة صنعاء، والتدريب في مجالات إدارية وفنية خلال السنوات السابقة، ضعف مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسات ومنها مكتبات الجامعات

الحدود الموضوعية: ركزت على موضوع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الحدود المكانية: اقتصر على مكاتب الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بمدينة صنعاء، والمتمثلة في المكتبة المركزية بجامعة صنعاء ومكاتب الكليات والمراكز التابعة لها والبالغ عددها (39) مكتبة، وعدد (30) مكتبة جامعية أهلية.

5.1 التعريفات الاصطلاحية:

- **الاحتياجات التدريبية:** "الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي، وبين تلك التي يمتلكها الموظف"⁽¹⁾.
- **عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:** "عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى"⁽²⁾.
- **المكتبات الجامعية:** "مؤسسة علمية ثقافية تربية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتمييزها بالطرق المختلفة وتنظيمها واسترجاعها بأقصر وقت ممكن، وتقديمها إلى مجتمع المستفيدين"⁽³⁾. مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع من المثقفين والمتعلمين تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس والمواد الأخرى لغرض التعليم والتعلم والثقافة العامة"⁽⁴⁾.

6.1 منهج الدراسة وإجراءاتها: تم استخدام المنهج

الوصفي المسحي، كونه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات ولتحقيق أهدافها؛ وذلك لاهتمامه

4. القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكاتب الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء.

5. الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المكتبات.

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية في أنها ستثري أدبيات الموضوع؛ وذلك بسبب قلة الدراسات التي تتناول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في معرفة الأسباب التي تجعل إدارات الموارد البشرية لا تعمل على الممارسات الاستراتيجية ولربطها بالخطط الاستراتيجية للجامعات والمكاتب؛ مما يجعل أنشطتها تقليدية وتجعلها بمعزل عن الاحتياجات الفعلية للجامعات، وبالتالي فستعمل الدراسة على تعريف القائمين على الجامعات بشكل عام، وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص فهم استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداءها. ومما زاد أهمية الدراسة أنها تعد من أوائل الدراسات في تخصص المكتبات على حسب علم الباحثة، حيث تناولت موضوع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في محددات وممارسات واضحة، باعتبارها وظيفة استراتيجية مهمة تساعد المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وتعطي آلية لكيفية تنفيذها.

4.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

(3) أحمد نافع المداحنة، حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص 13
(4) عبد الغفور قاري. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات (انجليزي-عربي)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000، ص 289

(1) حبيب الصحاف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي - عربي. - بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 196
(2) نهاية التلباني، رامز بدير، رجب سراج واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) 2012، ع 26، مج 7، ص 1590، تم متاح على: <https://2u.pw/W2zMsFQ> تاريخ الاطلاع 2023/10/26

مجالات المكتبات التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية كعملية إدارية، لذا لجأت الباحثة إلى الاستعانة ببعض من الدراسات في مجالات الإدارة لإعداد الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعض منها وفقاً لترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1. **دراسة البواردي (2022)** ⁽⁶⁾ هدفت إلى تقديم نموذج نظري عن تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. باستخدام المنهج التاريخي والاعتماد على مراجعة الإطار النظري والدارسات السابقة العربية والأجنبية، وتوصلت إلى نتائج عدة من أهمها: معظم الدراسات تؤكد على أهمية تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة من خلال التحليل على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، والوظيفي، والفردى، بالإضافة إلى ظهور العديد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي، كما توصلت إلى أن ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يواجه عدد من التحديات ومن أهمها عدم الأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة.
2. **دراسة عبد، جميل (2021)** ⁽⁷⁾ سعت إلى قياس مستوى الفجوة في تحديد الاحتياجات التدريبية في مديرية البلديات العامة في بغداد، معتمدة على منهج دراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع المتخصصين في وحدة التدريب وشعبة الموارد البشرية في المديرية، وكذلك المعاشة

بدراسة الظاهرة ووضعها الراهن لتقديم وصفاً لخصائصها، وتوزيعها في المجتمع الإحصائي ⁽⁵⁾.

7.1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتبات الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بمدينة صنعاء، والبالغ عددهم (119) فرداً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

8.1 فرضية الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي).

9.1 الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بإجراء مسح للإنتاج الفكري العربي والأجنبي للحصول على دراسات سابقة ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال البحث في أدلة الإنتاج الفكري العربي والدوريات المتخصصة في مجالات المكتبات والمعلومات والادارة ، وفي البليوجرافيات وفهارس المكتبات التقليدية، فضلاً عن البحث في شبكة الانترنت والمستودعات والمواقع الإلكترونية المختلفة، وقد تم استخدام مجموعة من المصطلحات والكلمات الدالة باللغتين العربية والانجليزية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، ونتيجة لذلك تمكنت الباحثة من الحصول على دراسات سابقة عدة، وقد تبين من خلال استعراضها قلة الدراسات في

ص 83-113، متاح على: <https://2u.pw/mMdOP2i> تاريخ الاطلاع 2023/10/26

⁽⁷⁾ ناظم جواد عبد، مصطفى نايف جميل. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفعالية العملية التدريبية في المنظمة (دراسة حالة في مديرية البلديات العامة). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ع 13، مج 1، 2021، ص ص 155-178. متاح على <https://2u.pw/Bi6PLoR> تاريخ الاطلاع 2023/4/20

⁽⁵⁾ عدنان حسين الجادري ، يعقوب عبد الله أبو حلو. الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية. الشارقة: مكتبة الجامعة؛ عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 201

⁽⁶⁾ فيصل بن عبد الله البواردي. تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مجلة الاقتصاد والإدارة، 2022، 36، 1، ص

المتخصصين في إدارة الموارد البشرية. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية، على الرغم من توفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران.

5. دراسة الغامدي (2019) ⁽¹⁰⁾ والتي سعت إلى معرفة معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية وترتيبها من وجهة نظر المدربين والمدربات وتحديد طرق التغلب عليها، تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على (80) مدرباً ومدربة. وخرجت الدراسة بنتائج عدة من أهمها: حصلت معظم العبارات على درجة معوق كبيرة، كان أعلاها عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية تحديد الاحتياج بمتوسط حسابي عالي جدا (4.10)، بينما حصلت عبارة عدم القدرة على تحديد مكان التدريب أقل متوسط حسابي (3.13).

6. دراسة غدير، محمد، (2018) ⁽¹¹⁾ بحثت في دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بالاعتماد على كل من المقاربة الاستنباطية والمنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (303) استبانة على العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، وتم استرجاع (274) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (264)

الميدانية، بالإضافة إلى استخدام قوائم الفحص (Check List). وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: هناك ضعف في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد مستويات الأداء المطلوبة، وضعف في وضع الحلول المناسبة لمعالجة فجوة الأداء.

3. دراسة حسن، وآخرون (2020) ⁽⁸⁾ والتي رمت إلى توضيح دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية في وزارة النقل العراقية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تكون المجتمع من المدراء العاملين في مركز وزارة النقل العراقية، حيث تم اخذ عينة قصدية مقدارها (82) فرداً من المديرين العاملين ورؤساء الأقسام والشعب. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين جميع أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للوزارة.

4. دراسة الخطيب، يوسف (2019) ⁽⁹⁾ التي هدفت إلى تسليط الضوء على واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الحصول على البيانات من خلال سجلات الشركة وتقارير الأداء، والمسح المستندي لسجلات إدارة الموارد البشرية وغيرها من السجلات، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية مع

(10) جار الله أحمد الغامدي. معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المدربين والمدربات وطرق علاجها. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ع 3، مج 4، (يوليو 2018)، ص ص 76-92. متاح على <https://2u.pw/ActZrTE> تاريخ الاطلاع 2022/4/1

(11) باسم غدير غدير، ليلان شهاب محمد. دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ع 40، مج 5، 2018، ص ص 349-368. متاح على <https://2u.pw/JqYUSvn> تاريخ الاطلاع 2022/4/1

(8) رنا فلاح حسن، علاء محسن خفيف الغريبواوي، شروق جاسم فيصل. دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية. مجلة المنصور، ع 33، 2020، ص ص 26-51. متاح على <https://2u.pw/rnYoCp3> تاريخ الاطلاع 2022/4/12

(9) محمود أحمد الخطيب، مصطفى محمد يوسف. واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ع 33، مج 3، 2019، ص ص 55-73

على المقابلة مع المسؤولين في قسم التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني، أظهرت الدراسة العديد من النتائج، لعل من أهمها: أن كل من الشركات متعددة الجنسيات والشركات الصغيرة والمتوسطة تطبق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى أن الشركة تتيح الفرصة للموظف في ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية.

9. دراسة (GHUFLI (2014) (14) تناولت الممارسات الحالية لعملية تحديد الاحتياجات في شرطة أبو ظبي، من أجل تحديد العوائق المختلفة التي تحيل دون التنفيذ الفعال. استخدمت الدراسة المنهج الفينومينولوجي، وصنف مجتمع البحث إلى (صانعي السياسات والإدارة العليا والأكاديميين، المدربين، المتدربين)، تم إجراء مقابلات مع (51) فرداً. وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية في شرطة أبو ظبي يتم إجراؤه بشكل منتظم، كما تبين أن من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال هو نقص خبرة المدربين، المحسوبية، القرابة والعلاقات الشخصية بين المشرفين والموظفين.

10. دراسة سراج (2010) (15) هدفت إلى معرفة واقع تطبيق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

استبانة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود ممارسة مقبولة إلى حد ما لإدارة المعرفة في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود ضعف من جانب الإدارة العليا في الجامعة محل البحث في دعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ووجود دور لإدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في جامعة تشرين.

7. دراسة Hafeez & H. Nadeem

(2018) (12) هدفت إلى تحديد أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية في تدريب الموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الشركات في باكستان، تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت (30) استبانة، وتم استرجاع (18) استبانة مكتملة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تحليل الاحتياجات التدريبية له دوراً مهماً عند تدريب الموظفين، ويعطي لتدريب الموظفين نتائج أفضل، بالإضافة إلى أن تبني عملية تحليل احتياجات التدريب للمنظمات سيساعد على توفير المال والتكلفة والوقت وزيادة الفعالية.

8. دراسة (Bin Abu Bakar (2015) (13) هدفت

إلى معرفة مدى تطبيق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في شركات التصنيع في ماليزيا، وقياس مدى فعالية ممارسات تحديد الاحتياجات، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد

(14) Ali Hamad Badi Ghufli. Training Needs Analysis: An Empirical Study of the Abu Dhabi Police .A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. Brunel University London, Brunel Business School,2014. Available at <https://2u.pw/mg8VQik>. have seen at 5/11/2021

(15) رجب عبد الله رجب السراج. واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010.

(12) Maria H. Nadeem & Rahila Hafeez . Significance of Training Needs Analysis on Employee Training in Corporate Sector of Pakistan. International Journal of Science and Research (IJSR) (May 2018), Vol 7, Issue 5, 193,197. Available at <https://2u.pw/olkcxfb> . have seen at 20/10/2023.

(13) Bin Abu bakar, Khairul Asraf ,The Study of Training Needs Analysis(TNA) Practice in Manufacturing Companies in Malaysia. Master of Science (Human Resource Development), Faculty of Management, University Teknologi Malaysia.2015. Available at <https://2u.pw/flVOvac>. have seen at 20/8/2022

نظر المهتمين والمختصين في المجالات العلمية. فيعرف الاحتياج لغة: هو الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن الهدف المطلوب، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه (16)، وعليه فالاحتياج التدريبي " هو الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بفاعلية وكفاءة" (17). وهناك من يعرفه بأنه "مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته الإدارية والفنية، وذلك لجعله مناسباً لوظيفته التي يؤديها واختصاصاته وواجباته الحالية بكفاءة عالية" (18). وتعرف أيضاً (19) أنها "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر".

أما عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فيقصد بها " العملية التي من خلالها تشخيص الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بفاعلية وكفاءة" (20).

تشير التعريفات السابقة إلى أن الاحتياجات التدريبية مقتصرة على احتياجات الفرد، وعلى العكس من ذلك فهي لا تقتصر على حاجات الفرد وإنما تتسع لتشمل حاجات العمل أو الوظيفة أو المؤسسة، فبالرغم من أن الفرد هو محور النشاط التدريبي باعتباره المتدرب الذي يجب أن يبلغ مستوى معين من الأداء

بالاعتماد على أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، فقد وزعت (179) استبانة على المدراء التنفيذيين لهذه المنظمات، وتم استرجاع (156) استبانة، وكذلك اجريت (17) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية. **وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة، من أهمها: دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 49.72%، كما أظهرت الدراسة وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة 26.70%، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بنسبة 06.68% وعلى مستوى الوظيفة بنسبة 99.71% وعلى مستوى الفرد بنسبة 95.74%** ، وأبرزت النتائج أن من أهم معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم وجود موارد مالية كافية وخطط واضحة تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

حظي الإنتاج الفكري في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب بتعريفات مختلفة لمفهوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك بحسب وجهات

(18) عصام عطا الله حسين الخلفيات. تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 59

(19) امحمد بن دليم القحطاني. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4. الرياض: العبيكان للنشر، 2015، ص 140

(20) عصام عطا الله حسين الخلفيات. مصدر سابق. ص 59

(16) محمد بن حسن السباع. تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة في المؤسسات الحكومية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2015، 1353-1404. متاح على <https://2u.pw/8N6ql12> تاريخ الاطلاع 2021/9/15 ص 1357

(17) رجب عبد الله رجب السراج. مصدر سابق. ص 35

تنفيذها للعاملين في الجامعة، وأن تكون هذه العملية شاملة لكل العاملين على كافة مستويات بناء التنظيم الإداري، وأن لا يتم تطبيقها في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الوحدات الأخرى؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود، وذلك لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، لما لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أثر كبير على العملية التدريبية ككل (25).

6.2 أسباب الاحتياج التدريبي:

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى بروز احتياجات تدريبية لدى العاملين، وفقاً لما أشار إليه كل من السراج (26) وبن رشيد (27)، وذلك على النحو الآتي:

1. الترقية والنقل: التي تؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف فجوة بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
3. الحوادث: الراجعة إلى قصور في معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد عن الأمن والسلامة.
4. تقارير الرقابة على الجودة: إذا أشارت أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة، يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون بأسلوب العمل.
5. الشكاوى: إذا كان سببها نقص في الكفايات لدى أشخاص معينين بالعمل، وجب تدريبهم.

أو الكفائية، إلا أن حاجته للتدريب قد يكون مرجعها حاجة العمل إلى التطوير أو حاجة المؤسسة إلى التميز أو الوصول إلى مستوى معين للجودة في الأداء (21).

2.2 أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

- تساعد على تحديد الفئة المستهدفة من التدريب ومستوياتهم المعرفية والمهارية والسلوكية، ونوع التدريب المطلوب ذو العلاقة بوظائف وأعمال العاملين بالمؤسسة والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء
- تساعد في تحديد الهدف الأساسي للتدريب، وتصميم محتواه وأنشطته، ووضع معايير التقييم وقياس نتائجه، وإحداث تغيير وتطوير وتحسين في الأداء حاضراً ومستقبلاً. (22) (23).
- تؤدي إلى تطوير كفايات العاملين في أداء الواجبات الموكلة إليهم (24).

3.2 دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

من الصعب أن تنجح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا إذا كان هناك تأييد ودعم سواء مادي أو معنوي من جانب الإدارة العليا، وأن يكون هذه الدعم عملياً ومطبق على أرض الواقع، واختيار القائمون عليها من ذوي الخبرة والتخصصات، وتسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم، وتساعد على التغلب على المعوقات التي تعترض تنفيذها، وتشرح إجراءات

(24) ناظم جواد عبد، مصطفى نايف جميل. مصدر سابق، ص 162

(25) رجب عبد الله رجب السراج. مصدر سابق. ص 40

(26) المصدر السابق نفسه. ص 39

(27) حصة بنت عبد الرحمن بن رشيد. الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء الإدارة الالكترونية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 99، (بوليو 2018)، ص 189.

(21) جاسم البكر الزعابي. تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية (مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية). مجلة العلوم الشرعية والقانونية، ع 3، مج 1، (يناير 2012)، ص ص 61-62.

(22) عصام حيدر. الاجازة في علوم الإدارة: التدريب والتطوير. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 78

(23) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية. القاهرة؛ الشارقة، المنظمة، 2006، ص 142

ذلك إمكانية تحديد ما إذا كانت هذه الاحتياجات مشتركة بين جميع الموظفين.

13. غياب أو نقص الدافع: كلما ارتفع أداء العاملين، كلما زاد دافعهم، فالتدريب يعمل على رفع مستوى الثقة بالنفس لكونه مفيداً للأفراد الذين يفتقرون إلى الحافز إذا يمكنهم من تحقيق مكاسب سريعة في مستوى ثقته.

وفي السياق نفسه فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تركز على إبراز أسباب ضعف الأداء، وإذا ما كانت هناك حاجة للتدريب، الأمر الذي سينعكس على تحديد المحتوى والنطاق المناسب للتدريب ونتائجه المطلوبة وتوفير أساس للقياس⁽²⁹⁾

2.9 أخطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقع القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالعديد من الأخطاء التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، منها⁽³⁰⁾:

- عدم القدرة على التمييز بين الاجتياحات التدريبية وبين الرغبات التدريبية.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة للتعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.

6. إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة.

7. التناوب الوظيفي: بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي، وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

8. تعيين عمالة جديدة أو وجود خلل في عملية الاستقطاب.

وأضاف⁽²⁸⁾ (Bansal & Tripath):

9. التغييرات في النظام أو في العمل حيث إعادة تنظيم المكتبة أو جزء منها، أو استخدام أساليب جديدة في العمل، أو صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على شؤون العاملين، كل ذلك يؤدي إلى استحداث وظائف جديدة، تتطلب من الموظف التكيف بشكل مناسب مع التغييرات التي تم إدخالها في نظام المكتبة.

10. إدخال التكنولوجيا الجديدة: مثل إدخال أجهزة حاسوب حديثة، فالتدريب سيوضح كيفية استخدام هذه التقنية، وكيف يتم تكييفها مع السياق التنظيمي المحدد الذي يتم تقديمه.

11. إدخال معايير حكومية جديدة ومنقحة: في العادة يحتاج المهنيين إلى تدريباً في التغييرات، لضمان الامتثال للمعايير الجديدة.

12. نتائج اجتماعات القسم واستطلاعات الرأي والدراسات التنظيمية ومقابلات فصل الموظفين: ترك العاملين وظائفهم، غالباً ما يكون فرصاً للإفصاح عن الشعور أو اظهار احتياجات التدريب، سيوفر تحليل احتياجات التدريب بعد

Commerce, Industries Agriculture, Tikal Road, Pun (India) (15th -16th June2019),p363 available at <https://2u.pw/o5Q7ADz>. Have seen at 3/3/2023 .

(30) مهنة نصيرة بنت محمد. تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مح 49، ع 4، (كانون الأول 2014). ص 210

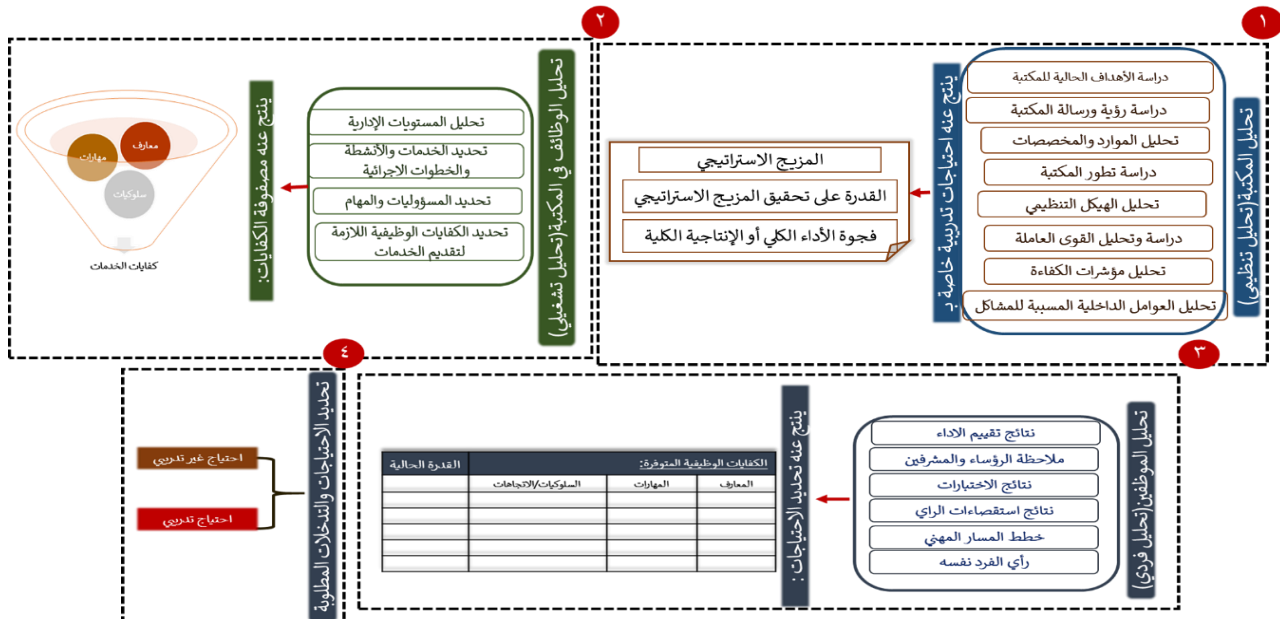
(28) Arti Bansal, Jai Prakash Tripathi. A Literature Review on Training Need Analysis. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19, 10, 2017, p51. Available at <https://2u.pw/vQWG71Y>. have seen at 22/10/2021

(29) Shilpa Ilpa S.hiregoudar & Rekha N.patil . A Study on Training Needs Assessment in comparison to IT sector with special Reference to Hyderabad. 7th international conference on Research Development Applied Science Engineering &Management. -Mahratta chamber of

الضرورة لتحديد نوع التدخل المطلوب، ومن ثم معالجة تلك البيانات والمعلومات وتوفير المعطيات اللازمة لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. فالعملية غالباً ما تكون نتيجة المقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة والأهداف التنظيمية المحددة سابقاً والمطلوب تحقيقها، ويجب أن تكون احتياجات التدريب المحددة بناء على جميع المستويات (تنظيمية، تشغيلية، فردية)، من أجل إنتاج برنامج تدريبي جيد لموظفي المكتبة مبني على الكفايات الوظيفية، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي واحدة من العمليات الرئيسية لتطوير الموارد البشرية لإعداد التدريب المناسب، وبالتالي تعزيز الأداء في المكتبة⁽³¹⁾، وفيما يلي توضيح إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية، كما هي موضحة في الشكل الآتي:

- الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة أو المهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الاعتماد في تحديد الاحتياجات على الحدس والتخمين والنقل لمؤسسات أخرى بدلاً من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق.

10.2 إجراءات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:
تبرز أهمية عملية تحليل الاحتياجات (فجوة الأداء) في كونها تختص بجمع وتوفير وتحليل البيانات



شكل (1) إجراءات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

1.10.2 جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد

الاحتياجات التدريبية على مستوى المكتبة:

تحليل المكتبة يتضمن التعرف على الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة فيها، والاختصاصات في كل إدارة، والوظائف التي تمارسها، وحجم الوحدات، ونطاق الاشراف، وحجم الأنشطة الممارسة من قبل كل وحدة، وطريقة اتصال الإدارات والوحدات، والصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ولكل وحدة؛ لإنجاز الأعمال، ودراسة سياسات الجامعة والنظم واللوائح والتعليمات ومدى ايمانهم بها، فضلاً عن تحليل طبيعة القوى العاملة في تفهم الموظفين إسهامهم، وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المكتبة، والتعرف إلى احتياجاتهم من ترقيات ونقل وتقاعد اصابات ووفيات، وماهية الاحتياجات المستقبلية منهم⁽³²⁾. وتحليل العوامل (البيئة) الداخلية والخارجية المسببة للمشكلات: العوامل الداخلية الموجودة في المكتبات مثل الهياكل والسياسات والأنظمة ويجب أن تكون الأساليب قادرة على التكيف مع الظروف خارج المكتبة المتغيرة باستمرار، كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية كعامل خارجي لتغير المكتبة دائماً⁽³³⁾. ويضيف⁽³⁴⁾ (Zafar) التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف، فحص كيفية تأثير البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، وتحديد القيود المفروضة على التدريب.

ومما سبق يتضح أن تحليل المكتبة يساعد على تحديد الموقع الذي يحتاج إلى تدريب وهل التدريب سيكون مجدي التنفيذ، وتوجد ثلاثة أنواع للاحتياجات التدريبية على مستوى المكتبة فيما يلي عرضها:

- **الأسس الاستراتيجية:** وتتمثل في احتياجات عامة للمكتبة من خلال سد حاجة الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتقليدية إلى الامام، والتوائم، والالتزام، والمشاركة الفعالة في كل ما يحقق (رؤية ورسالة المكتبة - استراتيجية المكتبة - أهدافها وسياساتها). والاحتياجات الخاصة يقصد بها المعارف والمهارات التخصصية التي يجب أن تترجم إلى برامج تدريبية توجه إلى الإدارة العليا والوسطى والاختصاصيين الذين سيقومون بوضع هذا المزيج الاستراتيجي، وتحديد مضمون عناصره، وبالتالي يكون من الضروري وجود برامج تخصصية في موضوعات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحديد عناصر المزيج الاستراتيجي في إطار قدرات المكتبة.
- **قدرة المكتبة على تحقيق الأسس الاستراتيجية:** ويقصد بها احتياجات تدريبية مرتبطة بمعالجة أوجه القصور في القدرات الحالية للمكتبة، والتي تعوق تنفيذ استراتيجية الجامعة. واحتياجات تدريب أخرى مرتبطة بدعم وتنمية وتطوير هذه القدرات مستقبلاً لتحقيق استراتيجية المكتبة والجامعة ككل.

4,2017, p114. Available at <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/11866/0>. Have seen at 11/12/2023
(34)Syeda Shotorupa Zafar. Training Needs Analysis (TNA) in the Organization. North South University: Department of Master of Business Administrator, 2016, p8 Available at <https://2u.pw/EWoOafm>. Have seen at 3/3/2023

(32)منير عباس. أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين "دراسة حالة" الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34، 1، ص 420 متاح على <https://2u.pw/RxLaeQU> تاريخ الاطلاع 2023/5/29
(33)Rachmat Hartoyo . Development of Training Needs Analysis in Organization. Journal of Management Research, 9,

يجب مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة، أسلوب الأداء الوظيفي، الاطلاع على آراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل، ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم، مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين، الاستقصاءات، والمفكرة اليومية للعمل، وينتج عن هذا التحليل معلومات عن فجوات الأداء على مستوى المهام والاختصاصات الوظيفية للمكتبة، ومصفوفة الكفايات المرتبطة بجميع الموظفين وأنشطة المكتبة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية⁽³⁷⁾.

3.10.2 جمع البيانات وتحليلها على مستوى الافراد (العاملين): يتم تحليل الأفراد العاملين الذين يشغلون الوظائف في المكتبات لمعرفة ما إذا كانوا يمتلكون الكفايات الوظيفية اللازمة للقيام بالمهام المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها، واكتشاف الكفايات الحالية للعامل وتحديد نقاط الضعف عندهم ومجالات التحسين، وما التدريب المطلوب لاكتساب الكفايات وتحسين جودة الخدمات⁽³⁸⁾، إلا أن تحديد مجالات تحسين الأداء غير كافية للجزم أن التدريب هو الوسيلة الوحيدة للتحسين، فقد يكون الأداء منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى خارجية مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمكتبة والمؤثرة على القيام بالوظائف، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية⁽³⁹⁾:

• **فجوة الأداء والإنتاجية على مستوى المكتبة:** وهي تلك التي يستدل عليها من خلال تحليل العائد من الاستثمار، والقيمة المضافة، والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، في إطار دراسة الإنتاجية الكلية للمكتبة، وتحليل الربحية، وغالباً ما يتم الوصول إلى هذه الاحتياجات من خلال مؤشرات تقييم الأداء والإنتاجية⁽³⁵⁾ فالنشاط التدريبي ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي ودراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقة بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف الجامعة يمكن استخلاص مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب⁽³⁶⁾.

2.10.2 جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى العمل في المكتبة (الوظائف - المهام):

يقصد به التحليل التشغيلي الذي يفحص وظائف المكتبة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز المهمة (الأداء الوظيفي المتوقع)، ويتم ذلك باتباع الخطوات التالية رصد جميع مهام الوظيفة وتحديد مدى تكرار ممارستها، وتوضيح الأهمية النسبية لكل مهمة وتقدير درجة صعوبة استيعابها، ورصد مجموعة الدرجات لكل مهمة، لاستعراض أي المهام التي يتم التركيز عليها، وما الكفايات التي يجب اكتسابها في الوظيفة، وتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فعاليته. ولتحديد نوع المهارات والاتجاهات والصفات اللازمة لأداء العمل

(37) المنظمة العربية للتنمية الزراعية. دراسة حول أسس ومعايير تقييم الاحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي. المنظمة، 2007، ص 7-11. متاح <https://2u.pw/t9FOazQ> تاريخ الاطلاع 2023/12/4

(38) Syeda Shotorupa Zafar , Previous reference, p9

(39) الهام الفضالة. تحديد الاحتياجات التدريبية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2023، ص 7

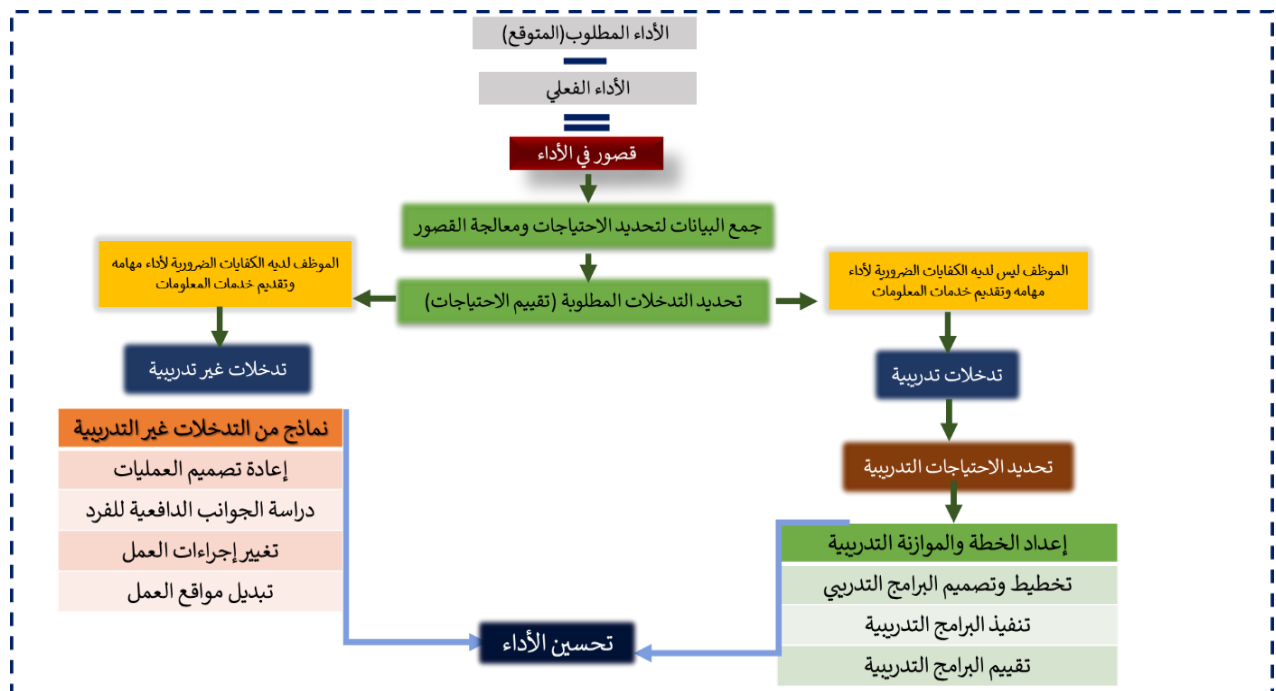
(35) رضا السيد. الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007، ص ص 66-70

(36) منير عباس. مصدر سابق. ص 420

4.10.2 تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة

لسد فجوة الأداء: يمكن الوصول لحلول لسد الفجوة في الكفاية من خلال التدريب أو غيره من الإجراءات الأخرى بالمؤسسة، مثل إعادة تصميم عملية تعيين الموظفين المدربين تدريباً كاملاً أو الاستعانة بمصادر خارجية، أو تحسين الموارد الأخرى، أو التناوب على الوظائف أو تعديل إجراءات العمل⁽⁴⁰⁾، كما يمكن القول بأن الحاجة التدريبية تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، والذي يمكن قياسه من خلال العملية الحسابية الآتية⁽⁴¹⁾: **القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي**

- دراسة مقياس فاعلية الأداء للأفراد واتجاهاته: بهدف تبيان جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.
- دراسة مكونات ومتطلبات الأداء: بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأي تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته مثل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر، وبناء على هذه المرحلة يحدد أيضاً التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.



شكل (2) تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة لسد فجوة الأداء

(41) عمار بن عيشي. اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 97

(40) أحمد أمين أبو سعدة وآخرون. دليل (أعلم) لاعتماد برامج التدريب في المكتبات والمعلومات. منشورات الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: سوهاج للنشر والتوزيع، 2017، ص 29. متاح على <https://2u.pw/0KjQC4I> تاريخ الاطلاع 2022/5/23

تطويرها، وتؤدي إلى ادخال قيمة مضافة لعمل

الموظف،" ذات أولوية منخفضة (43).

5.10.2 تحديد صفات المتدربين: بعد تحليل الفجوة

ومسبباتها يتم تحليل صفات المتدربين ويتطلب هذا تجميع معلومات عن المتدربين من مصادر عدة منها (السجلات الشخصية- المقابلات- استمارات الاستبانة- سؤال الرؤساء والمشرفين- سؤال الفنيين والاختصاصيين)، ويتم تحليل صفات المتدربين من خلال تجميع المعلومات عن المتدربين لتشمل: (صفاتهم الشخصية- مستوى التعلم والوظيفة- الحافز والاهتمام بالتدريب- الميول والتحيز- الخبرة الوظيفية- والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها) ، واستعراض المعلومات التي جمعت وتحديد ماذا تعنيه بالنسبة للتدريب (44) ، وذلك لتحديد ما يعرفه أخصائي المعلومات حالياً من مهارات ومعارف، وبالتالي تساعد في اختيار استراتيجيات البرامج التدريبية (45).

6.10.2 إعداد تقرير عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية: بعد عملية جمع البيانات وتحليلها يتم تنفيذ آخر خطوة من خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، والمتمثلة في اعداد التقرير الذي يعرض البيانات والنتائج المتوصل إليها، ورفعها إلى الجهات المعنية (46). والذي يجب أن يتضمن أولويات احتياجات التدريب، والوضع الراهن للتدريب بما في ذلك الصعوبات وسبل معالجتها ومدى فعالية التدريب في المكتبة، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير من قبل الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات والأقسام، وأنواع الحلول التدريبية

وفي هذه المرحلة يتطلب توفير الآتي:-

1. تحديد مستوى الفجوة في أداء الموظف وجوانب القصور.
2. تحديد الكفايات التي يجب تميمتها والتركيز عليها؛ وذلك لسد القصور في الأداء.
3. تحديد التدريب المستهدف من خلال تحديد مستوى المهارة الواجب تطويرها للارتقاء بمستوى الكفاية لدى الموظف، وبناء على مستوى المهارة يتم تحديد كم ونوع التدخل التدريبي اللازم له، ليتمكن من تلك الكفاية بشكل محقق للأداء المتوقع ويسد الفجوة في الأداء.
4. تحديد الأولويات التدريبية واختيار البرامج التدريبية: بعد تحديد كم ونوع التدريب اللازم للموظف لتنمية مهاراته المعززة لقدرته على سد الفجوة في الأداء وممارسة الكفايات المحددة له بفاعلية، يتم استعراض البرامج التدريبية المرتبطة بذلك، وتحديد الأنسب منها الذي يطابق احتياج الموظف الفعلي، ليتم اختيار البرامج المحققة لذلك، مع مراعاة قدرات مزودي التدريب ونوعية تلك البرامج التدريبية، وقدرات تحقيقها (42) ، فبحسب حاجة الإدارة بدءاً من الكفايات الهامة التي ترتبط بشكل مباشر بأداء مهام الوظيفة "ذات أولوية عالية"، وفي حال تم تلبية هذه الأولوية من الاحتياجات جميعها، يتم الانتقال إلى الكفايات ذات العلاقة بأداء مهام الوظيفة، ولكن لا يتوقف أداء مهام الوظيفة عليها" ذات أولوية متوسطة"، ومن ثم إلى الكفايات التي يرغب الموظف في

(45)خلود على عريبي. قياس الاستثمار الأمثل للبرامج التدريبية للعاملين في المكتبات المركزية للجامعات العراقية لمتطلبات البيئة الرقمية. جمعية اختصاصي المكتبات والمعلومات والتوثيق، 2، 2، 69، 2020، ص79
(46)عمار عقيب، فاتح غويل. أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل (رسالة ماجستير). الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2016، ص29

(42) الامارات. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. الدليل الاسترشادي للتدريب المبني على الكفايات السلوكية، ط 2، الهيئة، 2017، ص 17. متاح على <https://www.fahr.gov.ae> - تاريخ الاطلاع 2023/4/26
(43) الديوان. ديوان الخدمة المدنية. دليل التدريب المبني على الكفايات، الديوان، 2018، ص 11
(44) المنظمة العربية للتنمية الزراعية، مصدر سابق، ص 18

المجال كما هو موضح في الملحق (1)، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، تم إضافة بعض الفقرات، والتعديل في بعضها وحذف البعض الآخر.

3.1.1.3 اخراج الاستبانة في شكلها النهائي:

تكونت الاستبانة في شكلها النهائي من قسمين هما: القسم الأول: تضمن البيانات الأولية (الديمغرافية) لمجتمع الدراسة، والهدف منها معرفة البيانات الشخصية عن مجتمع الدراسة وتمثلت في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: اشتمل على مجال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واحتوى على (24) فقرة موزعة على خمس مجالات على النحو الآتي:

المحور الأول: دعم الإدارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واحتوى على (5) فقرات. **المحور الثاني:** جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة، وتضمن (6) فقرات.

المحور الثالث: جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة، تكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، واشتمل على (5) فقرات.

المحور الخامس: تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة، وتضمن على (3) فقرات.

المفضلة لدى المعنيين في المكتبة، بالإضافة إلى التكلفة التقديرية المتوقعة لتطبيق برامج التدريب والتطوير (47). والذي بموجبه يتم تحديد البرامج التدريبية وصياغة أهدافها التدريبية وبمقتضاها يتم تصميم المحتوى التدريبي (48)

3. الجانب العملي للدراسة:

1.3 بناء الاستبانة وتوزيعها وأساليب معالجتها احصائياً:

يتناول هذا الجانب وصفاً شاملاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، من حيث خطوات بناء أداة الدراسة، والإجراءات المستخدمة في فحص الأداة والتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

1.1.3 إجراءات بناء الاستبانة:

لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على الأداة المتمثلة في الاستبانة، وحتى يتسنى استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعدادها وفق الخطوات الآتية:

1.1.1.3 التصميم:

تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية على (48) فقرة، بالإضافة إلى البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة، ومن ثم تم عرضها على المشرفين لإبداء ملاحظاتهم ومدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتعديل الاستبانة حسب الملاحظات المطروحة.

2.1.1.3 التحكيم:

بعد الانتهاء من اعداد الاستبانة، تم عرضها على (11) من المحكمين والمتخصصين والخبراء في

(47) الامارات. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة. ط2، الهيئة، 2017، ص21
(48) المنظمة العربية للتنمية الزراعية، مصدر سابق، ص 24.

2.1.3 العينة الاستطلاعية:

طبقت الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (15) عاملاً؛ للتأكد من صلاحية الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وقد نتج عن ذلك إدخال تعديلات طفيفة على بعض الفقرات.

3.1.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

يعرف الصدق بأنه التأكد من قدرة أداة القياس على قياس المفهوم المعدة له، ويمثل الصدق أحد خصائص أداة البحث التي تقيس مدى ملاءمته ودقته وصوابه، ويوضح الصدق للباحثة ما إذا كانت تقيس ما يفترض به أن يقيسه، وما إذا كان القياس دقيقاً وصائباً (49)، وفيما يلي تفصيل ذلك:

- **صدق المحتوى** لضمان أن الاستبانة تشتمل على مجموعة من البنود الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت بنود الاستبانة أكثر تمثيلاً للمفهوم المراد قياسه كلما زاد صدق المحتوى.
- **الصدق الظاهري** الذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.
- **صدق الأداة:** يقصد به أن تقيس أسئلة الأداة ما وضعت لقياسه، حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال أنواع الصدق الآتية:

- **الصدق الذاتي (صدق المحك):** للتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل "الصدق الذاتي من خلال أخذ

الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والمجالات فوق المعدل المطلوب (70%)، فقد حصل أقل بعد على (.932***)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه

○ **الصدق البنائي:** يعد الصدق البنائي أحد

مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وللتحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (Internal Validity) لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وجميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (.668***) و(.972***) وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال والمحاور التي تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

أما ثبات أداة الدراسة: فيقصد بها أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (50). وهناك جانبان مهمان في سياق الثبات: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، يعني الأول ثبات النتائج في الموقع

118. متاح على <https://2u.pw/sbMfHmf> _ تاريخ الاطلاع 2023/8/25
50 حنان ديشنة، نعيم بوعموشة. مصدر سابق. ص 126

(49) حنان ديشنة، نعيم بوعموشة. الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع- جامعة جيجل3،2، (جوان 2020)، ص

ليكرت الخماسي ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات والاتساق الداخلي لها (تحديد ثبات الاستبانة).

2. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وترتيب محاورها حسب أهميتها النسبية، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $5-1=4$ ، وقسم الناتج على عدد الفقرات الخمس للمقياس، وذلك للحصول على طول الفئة ($4 \div 5 = 0,8$)، ومن ثم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا تم إيجاد طول بقية الفئات.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فإن قيمته تُعبر عن مدى تشتت إجابات مجتمع الدراسة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0)، فهذا يدل على أن تشتت إجابات مجتمع الدراسة حول المتوسط الحسابي بسيط جداً، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات أفراد المجتمع عن متوسط الإجابات.

2.3 نتائج الدراسة ومناقشتها:

يساعد عرض وتحليل النتائج على تأكيد أهمية الدراسة، لأنه يركز على تفسير النتائج وربطها بنتائج

ومعقولية البيانات في ذلك الموقع، أما الثاني فيعني ثبات البيانات وقابليتها للتطبيق في مواقع مختلفة، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.70). وجميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة الدراسة الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.869, 0.987)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل.

4. اختبار التوزيع الطبيعي: لضمان مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

4.1.3 إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة بشكلها النهائي، قامت الباحثة بتوزيع (119) استمارة على مجتمع الدراسة خلال المدة من 1/ 6/ 2023 م إلى 27 / 7 / 2023، ثم تم جمعها بعد الإجابة عن محتوياتها، وتم استرجاع (116) استمارة، أي بنسبة 97%، بينما تم استبعاد (6) استمارات؛ لكونها غير صالحة للتحليل بنسبة 5%، وذلك لعدم اكتمال الإجابات عن فقراتها، وبالتالي تم اعتماد (110) استمارات وتمثل نسبة (95%) كونها الصالحة للتحليل.

5.1.3 أساليب معالجة البيانات إحصائياً:

بعد حصر الاستمارات الصالحة للتحليل، تم تفرغ إجابات مجتمع الدراسة، وترميزها وإدخال بياناتها إلى برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث وضعتُ قيماً لإجابات كل فقرة وفقاً لمقياس

مسؤولة عن التدريب في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بنسبة (66.23%).

على الرغم من أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتطلب تكاليف مالية كبيرة لأنها مهمة أصيلة من مهام إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة التدريب، ولا يتطلب تنفيذها دعم مالي إلا في حال عدم امتلاك القائمين في الإدارتين على تنفيذها للكفايات اللازمة، فإن المؤسسة تضطر إلى الاستعانة بجهات استشارية خارجية لتنفيذها، إلا أن محور دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.83) ووزن نسبي (60%)، وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (سراج، 2010) الذي ذكر فيها أن الدعم المالي الكافي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة متوفر بنسبة (68.97%)، ودراسة (حسن وآخرون، 2020) إذ أكدت وجود الدعم المالي في وزارة النقل العراقية بمتوسط (3.40). وترى الباحثة أن عدم حصول المحور على نسبة كبيرة، يرجع إلى

أن الإدارات العليا لا تقوم بشرح وتوضيح إجراءات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لعاملاتها، والافتقار إلى سياسة معلنة ومكتوبة حول العملية، وهذا ما أكدته دراسة (الغامدي، 2018) أن افتقار المنظمة إلى سياسات وإجراءات للأعمال يعد معوق كبير بمتوسط

الدراسات السابقة، واستنتاج الأسباب المحتملة للنتائج، وأيضاً الإشارة إلى جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها وتفسيرها:

1.2.3 محور دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء:

يهدف هذا الجانب إلى إيضاح مستوى دعم الإدارة العليا لتنفيذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كونها تمثل عنصراً أساسياً في المساعدة في تنفيذ أي عملية إدارية، وتوفير التحويل اللازم لتحليل وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

من خلال استقراء البيانات الواردة في الجدول (1) يتضح أن فقرة (تتفهم الإدارة العليا أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.97)، ووزن نسبي (69%). بينما حصلت فقرة تتوفر (وحدة تدريب تتبع منهجية الكفايات في تحديد الاحتياجات التدريبية) على المرتبة الخامسة والأخيرة، بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي (51%)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (سراج، 2010) الذي أشار إلى وجود وحدة مختصة

جدول (1) دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تتفهم الإدارة أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	1	3.45	0.97	69%	كبيرة
5	تبنى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطة الاستراتيجية.	2	3.11	1.05	62%	متوسطة

جدول (1) دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
3	تساعد الإدارة في التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	3	3.06	0.94	61%	متوسطة
2	توفر الإدارة الدعم المالي الكافي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند الحاجة.	4	2.91	1.10	58%	متوسطة
4	تتوفر وحدة تدريب تتبع منهجية الكفايات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	5	2.55	1.04	51%	منخفضة
الإجمالي			3.02	0.83	60%	متوسطة

التنظيمي): يركز جمع البيانات وتحليلها في هذا المحور على الخطط الاستراتيجية للجامعة والمكتبة، والهيكل التنظيمي، ونقاط القوة والضعف، والامكانيات المتاحة، ومدى استثمارها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والنظر إلى شكاوى المستفيدين، وبناء على الاحتياجات الحالية للجامعة والمكتبة، وأهدافها على المدى البعيد، يتم تحديد المهام والمسؤوليات والأهداف الأساسية وتحديد الاحتياجات التدريبية من المزيج الاستراتيجي للعاملين في المكتبات الذي يساعد على تحقيق أهداف المكتبة، وبالتالي تحقيق استراتيجية الجامعات، وفيما يلي توضيح مدى تنفيذ عملية جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء محل الدراسة:

(3.81) في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى ندرة ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل منتظم، كما أن قلة وعي المديرين المباشرين والموظفين لأهميتها، وبالتالي عزوفهم عن الاستجابة للقائمين على تنفيذها، ومن الممكن إرجاع ذلك إلى أن الإدارة لا تهتم بتشخيص المشكلات التي تعيق أداء عاملها، ولا تشجيع القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لإعلامها بالمعوقات التي تمنعهم من أداء مهامهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي لا تساعدهم في التخلص منها.

2.2.3 محور جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء (التحليل

الجدول رقم (2) جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على

مستوى مكتبات الجامعات اليمنية (التحليل التنظيمي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
2	يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقاط القوة والضعف في المكتبة.	1	3.19	1.11	64%	متوسطة

الجدول رقم (2) جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مكتبات الجامعات اليمنية (التحليل التنظيمي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
6	يراعى القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية شكاوى المستفيدين من المكتبة.	2	3.18	1.17	64%	متوسطة
3	يراعى القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأهداف المستقبلية والتغيرات المؤثرة على عمل المكتبة.	3	3.15	1.09	63%	متوسطة
4	يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الهيكل التنظيمي للتعرف على الأقسام والوحدات الفرعية واختصاصاتها.	4	3.13	0.98	63%	متوسطة
5	يدرس القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية مدى استثمار الامكانيات المتاحة في المكتبة بدقة.	5	3.04	1.12	61%	متوسطة
1	يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأهداف الاستراتيجية للمكتبة	6	3.04	1.03	61%	متوسطة
	الاجمالي		3.12	0.92	62%	متوسطة

ومما سبق يتضح أن المحور المتعلق بجمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المكتبة حصل على متوسط حسابي (3.12) بدرجة متوسطة وبنسبة (62%) وانحراف معياري (0.92)، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (سراج، 2010) والتي حصل تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة على نسبة (68.6%)، ودراسة (حسن وآخرون، 2020) التي أشارت أن جمع البيانات وتحليلها على مستوى وزارة النقل حصل على متوسط (3.12). ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن عملية تحليل الأهداف الاستراتيجية تتطلب مهارات وقدرات عالية في التحليل، الذي يفتقدها القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود هياكل تنظيمية وخطط استراتيجية في معظم المكتبات ساعد على الحصول على هذه الدرجة، و بسبب الصعوبة التي

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (2) أن فقرة (يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقاط القوة والضعف في المكتبة) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.19) بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.11) ووزن نسبي (64%)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (حسن وآخرون، 2020) التي أشارت أن تحليل نقاط القوة والضعف في وزارة النقل العراقية متوفر بمتوسط (3.04). بينما فقرة يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأهداف الاستراتيجية للمكتبة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) بدلالة لفظية متوسطة وانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي (61%)، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (سراج، 2010) حيث ذكر أنه يتم تحليل أهداف المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بنسبة (71.68%).

الحاصل بين عمليات التحليل لأغراض تحديد فجوات الأداء على مستوى المكتبة وبين عملية جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المكتبة كجزء من التخطيط للتدريب هو السبب. مما يؤدي إلى تداخل المهام والمسؤوليات والاختصاصات بين إدارة التدريب وإدارات أخرى كإدارة الموارد البشرية وإدارة الرقابة وتقييم الأداء.

يواجهها القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عدم السماح لهم بتنفيذ التحليل الاستراتيجي والكشف عن نقاط الضعف الموجودة، وتحديد مشاكل الأداء والفجوات على المستويات العليا، وكذلك من أسباب انخفاض درجة هذا المحور هو ما أشارت إليه نتائج المحور السابق من هذه الدراسة، والتي أكدت دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة متوسطة فقط. وتعتقد الباحثة أن الخط

الجدول رقم (3) جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء (التحليل التشغيلي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يستخدم القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوصف الوظيفي لمعرفة مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في المكتبة.	1	3.25	1.08	65%	متوسطة
2	يستند القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مصفوفة الكفايات	2	3.15	1.00	63%	متوسطة
5	يعتمد القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستويات الأداء المطلوب لكل وظيفة.	3	3.14	1.04	63%	متوسطة
3	يعتمد القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تقارير تقييم الأداء في المكتبة.	4	3.10	1.09	62%	متوسطة
4	يراعى القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية التغيير الحاصل في الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	5	3.04	0.99	61%	متوسطة
	الاجمالي		3.14	0.89	63%	متوسطة

يسهم في تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية التي تحتاجها طبيعة الوظيفة.

من خلال استقراء جدول (3) يتضح أن فقرة (يستخدم القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوصف الوظيفي لمعرفة مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في المكتبة)، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.08) ووزن نسبي (65%)، وهي نتيجة

3.2.3 محور جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف في مكتبات الجامعات اليمنية (التحليل التشغيلي): يقيس هذا المحور مدى إعطاء القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية لتحليل الوظائف، وهل يتم الاعتماد على التوصيف الوظيفي، لتحديد مخطط الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها كل فرد في المكتبة بصورة واضحة، ووفق منهجية موحدة، مما

شاغر الوظيفة ومتطلبات الكفايات الوظيفية، وتحديد عبء العمل، وعن طريقه يتم تصميم نظام لتقييم الأداء، وتحديد أداء الموظفين المطلوب توفرهم في المكتبة لتحقيق أهدافها وبالتالي الأهداف الاستراتيجية للجامعة والتغلب على التحديات، ولتحديد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة للوصول للأداء المطلوب. إلا أنها لم تحصل على نسبة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب بطائق الوصف الوظيفي، ومصفوفات الكفايات الوظيفية، وعند توفرها فهي لا تعكس المهام والمسؤوليات الفعلية للعاملين في المكتبات، الأمر الذي يجعل العملية ارتجالية قائمة على التخمينات والتخمينات في تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الوظيفية، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم القدرة على ردم فجوة الأداء. بالإضافة إلى عدم امتلاك القائمين على إعداد بطائق الوصف الوظيفي إلى المهارات، وجهلهم بالدور الذي يؤديه التحليل الوظيفي في بناء مصفوفات الكفايات وبتطابق الوصف الوظيفي. فضلاً عن عدم رغبتهم بمعرفة الموظف لمهامه ومسؤولياته ليتم إضافة أعباء وظيفية غير أصيلة ضمن مهامه.

4.2.3 محور جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد العاملين في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء (تحليل فردي): يساعد تحليل الموظفين الذين يشغلون الوظائف، على تحديد نقاط الضعف لديهم، والعمل على تحسينها، من خلال تشخيص أماكن الفجوات، ودرمها بالتدريب المناسب، ولمعرفة ما إذا كان القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يركزون على هذا الجانب، ينظر إلى الجدول والتحليل أدناه:

تختلف عن دراسة (سراج، 2010) التي تنص أن الاعتماد على الوصف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة يتم بنسبة (72.83)، واتفقت مع دراسة (غدير، محمد، 2018) التي أشارت إلى انخفاض استخدام التوصيف الوظيفي عند تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحكومية السورية. بينما فقرة (يراعي القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية التغير الحاصل في الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية)، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.04) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.99) ووزن نسبي (61%).

ومما سبق يتضح أن محور جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة حصل على متوسط حسابي (3.14) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (63%)، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (سراج، 2010)، والتي حصل فيها هذا المحور على نسبة (71.99%)، ودراسة (الخطيب، يوسف، 2019)، والتي تنص على أن شركة مصر للطيران تتوفر لديها العديد من المقومات التي تساعدها على تطبيق مدخل الجدارات في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها والتي منها وجود قاموس للجدارات لكافة الوظائف في الشركة. ويمكن تفسير نتيجة هذا المحور إلى ضعف الثقافة التنظيمية في الإدارات العليا الداعمة لتدريب العاملين بناء على معايير الكفايات الوظيفية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة في تحديد التدخلات التدريبية وغير التدريبية على مستوى الوظيفة، لكونها تساعد على معرفة الوظائف الشاغرة، والتداخل والازدواج الوظيفي، والتعرف على مواصفات

الجدول رقم (4) جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الافراد العاملين في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء (تحليل فردي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
5	يعترف العاملون في المكتبة باحتياجاتهم التدريبية.	1	3.70	1.06	74%	كبيرة
2	يأخذ القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار رأي العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.	2	3.15	1.04	63%	متوسطة
3	يحلل القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات والخبرات والمهارات لدى العاملين في المكتبة.	3	3.11	1.07	62%	متوسطة
1	يدرس القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للعاملين.	4	3.08	1.09	62%	متوسطة
4	تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	5	2.99	1.01	60%	متوسطة
	الاجمالي		3.21	0.89	64%	متوسطة

المكتبات لأهمية مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية لكون القائمين بها يعتقدون أن العاملين لا يدركون احتياجاتهم التدريبية. والإدارة العليا والمدراء المباشرين غير مهتمين بتطوير أداء العاملين وضعف الكفايات التخصصية لدى المدراء المباشرين، وبالتالي لا يستطيعون تحديد التدخلات التدريبية المطلوبة لدى الفرد، أو أن القائمون يجتهدون في تحديد الاحتياجات التدريبية عامة.

5.2.3 تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة لسد فجوات الأداء في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء:

عند وجود فجوة في الأداء المؤسسي أو مشكلة معينة، تلجأ معظم المؤسسات إلى إجراء التحليل على مستوى المؤسسة والوظائف والأفراد؛ لأجل تحديد نوع التدخل المطلوب لحل المشكلة الذي قد يكون تدريباً أو تغيير في الإجراءات أو العمليات، إن تشخيص الأسباب الفعلية للمشكلات يساعد على حلها، وبالتالي تحسين مستوى أداء المؤسسات، وفي الجدول التالي

نستج من الجدول (4) أن فقرة (يعترف العاملون في المكتبة باحتياجاتهم التدريبية) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة كبيرة وانحراف معياري (1.06) ووزن نسبي (74%). في حين جاءت فقرة (تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية) حصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.99) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.01) ووزن نسبي (60%).

بناء على ما سبق فإن محور جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد حصل على متوسط حسابي (3.21) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (64%). وهي نتيجة لا تتفق مع دراسة (سراج، 2010) الذي حصل فيها المحور على متوسط (3.75) ونسبة (74.95%)، ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى عدم وجود وصف وظيفي دقيق ومصنفة كفايات لتحديد ما تريده المكتبات من الموظفين، وجعل

(66%)، في حين جاءت فقرة تعد الإدارة قائمة بالدورات التدريبية المهمة والمطلوبة للعاملين في المكتبة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.16) ووزن نسبي (59%).

توضيح مدى تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء: تشير المؤشرات في جدول (5) أن فقرة تختار الإدارة التدريب كأحد الحلول لمشكلات الأداء في المكتبة حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.04) ووزن نسبي

الجدول رقم (5) تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة لسد فجوات الأداء في مكتبات الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تختار الإدارة التدريب كأحد الحلول لمشكلات الأداء.	1	3.28	1.04	66%	متوسطة
3	تشخص الإدارة حلول أخرى لحل مشكلات الأداء	2	3.09	0.99	62%	متوسطة
2	تعد الإدارة قائمة بالدورات التدريبية المهمة والمطلوبة للعاملين.	3	2.95	1.16	59%	متوسطة
	الإجمالي		3.10	0.95	62%	متوسطة

مديرية البلديات العامة ضعيفة بمتوسط (1.29) ونسبة (32.25%). وهذا ما أكدته دراسة (الخطيب، يوسف، 2019) بأن ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران لا تتوافق مع المفاهيم والنماذج العلمية. وتظهر هذه النتيجة أنه لا يوجد دعم كاف من الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم قناعة القائمين على العملية بإتباع الإجراءات والأساليب والممارسات العلمية في تحديد وتحليل الاحتياجات. حيث أشارت دراسة (الغامدي، 2018) إلى أن عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد معوق كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبمتوسط (4.10)، بالإضافة إلى ضعف المهارات والمعارف والقدرات لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واسنادها لغير المتخصصين، ولمعرفة من القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية المدروسة، يتضح من خلال الجدول التالي:

بناء على المعطيات السابقة يتضح أن محور تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة حصل على متوسط حسابي (3.10) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (62%)، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد أن فجوات الأداء هي دائماً أسبابها احتياجات تدريبية، فإذا لم يتم تحديد نوع التدخل المطلوب وتشخيص الاحتياجات غير التدريبية (إذا كان تعديل في الإجراءات أو توفير المعدات وغيرها) فبالتالي لن يتحقق هدف التدريب الرئيس المتمثل في سد الفجوة في مستوى الكفاءات والمهارات والمعارف التي يفنقر إليها الموظفون.

وتلخيصاً لما سبق فإن واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء متوسط، بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.81) ووزن نسبي (62%). وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (عبد، جميل، 2021) والتي ذكر فيها أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في

الجدول رقم (6) واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	وزن نسبي	الدلالة اللفظية
4	جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد	1	3.21	0.89	64%	متوسطة
3	جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات على مستوى الوظيفة	2	3.14	0.89	63%	متوسطة
2	جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المكتبة	3	3.12	0.92	62%	متوسطة
5	تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة	4	3.10	0.95	62%	متوسطة
1	دعم الإدارة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	5	3.02	0.83	60%	متوسطة
	الإجمالي		3.12	0.81	62%	متوسطة

الجدول رقم (7) القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء

م	القائمون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	التكرار	%
1	المدير المباشر	71	56%
2	لجنة خبراء من عدة إدارات	12	11%
3	مستشار خارجي	4	4%
4	مدير الموارد البشرية	28	26%
5	مدير لتدريب	34	31%

وفيما يتعلق بالأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المتبعة في هذه المكتبات، يتضح من خلال الجدول الآتي:

يتضح من الجدول (7) أن المدير المباشر جاء في صدارة القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المكتبات، إذ حصل على نسبة (65%). في حين جاء في المرتبة الأخيرة المستشار خارجي بنسبة (4%).

الجدول رقم (8) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء

%	التكرار	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
34	37	الموظف
48	53	المقابلات
17	19	الاستبانة
29	32	الملاحظة
12	13	الاختبارات
31	34	تحليل تقارير الأداء
38	42	قوائم الاحتياجات التدريبية

يتبين من خلال تحليل نتائج إجابات مجتمع الدراسة أن أكثر الأساليب استخداماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو المقابلة حيث حصلت على (53) تكرار بنسبة (48%)، وأن أقلها استخداماً هو أسلوب الاختبارات إذ حصل على (13) تكراراً، وبنسبة (12%) وهذه يؤكد أنه يتم اختيار أساليب وطرق لجمع البيانات بناء على الخبرة المحدودة لدى القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى عدم التحديد الدقيق للاحتياجات المبنية على الكفايات الوظيفية، وبالتالي يحرص على كم البرامج التدريبية المنفذة، وليس نوعها ومدى ارتباطها بالاحتياجات الفعلية للعاملين، وقد ذكرت دراسة (الغامدي، 2018) أن ضعف التأهيل العملي للمكلف بدراسة الاحتياج التدريبي يعد معوق بدرجة كبيرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

3.3 الإجابة عن فرضية الدراسة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد مجتمع الدراسة عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء، تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي).

بالإضافة إلى ما سبق فإن عدم إعطاء القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي لجمع البيانات وتحليلها يجعل العملية أقل دقة، وبالتالي فإن

جدول (9) أثر المتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي) لإجابات مجتمع الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء

م	النوع الاجتماعي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	الدلالة اللفظية
1	ذكر	40	3.18	0.84	0.643	108	0.72	غير دال
2	انثى	70	3.08	0.79				
	الإجمالي	110	3.13	0.82				

يتضح من الجدول (9) أن قيمة (T) المحسوبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة تساوي (0.643) عند درجة حرية (108) بمستوى دلالة (0.72) وهذه النتيجة غير دالة، وهي أكبر من (0.05)، وعليه

1.3.3 الفرضية الفرعية (الأولى): توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء، تعزي للمتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي).

فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق

جدول (10) أثر المتغير الديموغرافي (الفئة العمرية) لإجابات مجتمع الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء

م	الفئة العمرية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	اقل من 25 سنة	13	3.23	0.77	1.79	0.15	غير دال
2	من 25-35 سنة	43	3.24	0.76			
3	من 36-45 سنة	35	2.86	0.88			
4	من 46 وما فوق	19	3.24	0.75			
	الإجمالي	110	3.12	0.81			

المكاتب الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء، تعزى للمتغير الديموغرافي (الفئة العمرية).

3.3.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، في المكاتب الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء، تعزى للمتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي).

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية للمستوى الوظيفي قد تراوحت بين (3.20-3.07) وبمتوسط (3.12) وهذا يشير على أن قيم المتوسطات الحسابية بين الوظائف متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة F (0.24) وبمستوى دلالة (0.78) هي أكبر من مستوى الثقة (0.05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة

2.3.3 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات

دلالة احصائية في إجابات مجتمع الدراسة عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، في المكاتب الجامعية اليمنية بمدينة صنعاء، تعزى للمتغير الديموغرافي (الفئة العمرية).

بناء على مؤشرات الجدول (10) يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية للفئة العمرية للمجال (عملية تحديد الاحتياجات التدريبية) قد تراوحت بين (3.24-2.86) وبمتوسط إجمالي (3.12) وهذا يشير على أن قيم المتوسطات الحسابية بين الأعمار متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة F (1.79) وبمستوى دلالة (0.15) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير العمر.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في

وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)).

جدول (11) أثر المتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي) لإجابات مجتمع الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء

م	المستوى الوظيفي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	وظيفة قيادية	31	3.20	0.91	0.24	0.78	غير دال
2	وظيفة اشرافية	19	3.12	0.76			
3	وظيفة تنفيذية	60	3.07	0.78			
الإجمالي			110	0.81			

4.3.3 الفرضية الفرعية (الرابعة): توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، في المكتبات الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)

جدول (12) أثر المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) لإجابات أفراد الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية

م	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	ثانوية عامة	7	2.72	0.47	1.10	0.36	غير دال
2	دبلوم متوسط	5	2.98	0.52			
3	بكالوريوس	72	3.11	0.86			
4	دبلوم عالي	9	3.01	0.97			
5	ماجستير	14	3.34	0.60			
6	دكتوراه	3	3.85	0.63			
الإجمالي			110	0.81			

(0.05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن

تشير معطيات الجدول (12) أن قيم المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي قد تراوحت بين (2.72- 3.85) وبمتوسط إجمالي (3.12) وهي قيم متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة F هي (1.10) وبمستوى دلالة (0.36) وهي أكبر من مستوى الثقة

توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة).

ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

5.3.3 الفرضية الفرعية (الخامسة):

جدول (13) أثر المتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة) لإجابات افراد الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية

م	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	اقل من سنتين	17	3.03	0.67	0.75	0.56	غير دال
2	من 2-5	18	3.41	0.77			
3	من 6-9	14	3.13	0.82			
4	من 10-14	26	3.06	0.83			
5	من 15 فأكثر	35	3.04	0.88			
الإجمالي		110	3.12	0.81			

6.3.3 الفرضية الفرعية (السادسة): توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، في المكاتب الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (المسمى الوظيفي).

تشير المؤشرات الواردة في جدول (14) أن قيم المتوسطات الحسابية للمسمى الوظيفي قد تراوحت بين (2.75-3.30) وبمتوسط إجمالي (3.12) وهي قيم متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة F (2.63) وبمستوى دلالة (0.05) كانت تساوي مستوى الثقة (0.05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق

يتضح من نتائج الجدول (13) أن قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخبرة قد تراوحت بين (3.03-3.41) وبمتوسط إجمالي (3.12) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين سنوات الخبرة متقاربة ولا تختلف كثير، بينما بلغت قيمة F هي (0.75) وبمستوى دلالة (0.00) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديل التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية، تعزى للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة).

ذات دلالة احصائية في إجابات مجتمع الدراسة عن المكتبات الجامعية اليمنية، تعزي للمتغير الديموغرافي ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في (المسمى الوظيفي).

جدول (15) أثر المتغير الديموغرافي (التخصص) لأفراد الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية							
الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	التخصص	
دال	0.03	2.77	0.82	3.09	52	مكتبات وعلم المعلومات	1
			0.35	3.57	11	ادارة اعمال	2
			0.80	2.42	8	انجليزي	3
			0.91	3.50	4	تكنولوجيا المعلومات	4
			0.81	3.13	35	اخرى	5
			0.81	3.12	110	الإجمالي	

7.3.3 الفرضية الفرعية (السابعة): توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المكتبات الجامعية اليمنية، تعزي للمتغير الديموغرافي (التخصص).

جدول (14) أثر المتغير الديموغرافي (المسمى الوظيفي) لإجابات أفراد الدراسة في ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكتبات الجامعات اليمنية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الوظيفة	م
غير دال	0.05	2.63	1.11	2.89	9	مدير عام	1
			0.81	3.30	22	مدير ادارة	2
			0.74	2.75	22	رئيس قسم	3
			0.75	3.23	57	موظف	4
			0.81	3.12	110	الإجمالي	

من مستوى الثقة (0.05) ومن ثمّ فإنه توجد فروق بين متوسطات مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير التخصص. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد المجتمع عن ممارسة عملية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) أنّ قيم المتوسطات الحسابية للتخصص قد تراوحت بين (2.42-3.57) وبمتوسط إجمالي (3.12) وهذا يشير على أنّ قيم المتوسطات الحسابية بين التخصصات متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة F (2.77) وبمستوى دلالة (0.03) وهي أقل

6. يعد المدير المباشر الأكثر قياماً بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكاتب الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء ونسبة 65%.

7. حصل أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكاتب الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء في المرتبة الأولى ونسبة (48%) في حين كانت الاختبارات أدنى هذه الأدوات بنسبة (12%).

8. واقع ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكاتب الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء متوسط وبوزن نسبي (62%).

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات، التي ترى الباحثة أنها ستسهم وتساعد إدارات الموارد البشرية في بناء استراتيجيتها، وذلك على النحو الآتي:

1. أن تسعى الإدارات العليا في الجامعات إلى بذل المزيد من الاهتمام بإدارات الموارد البشرية، وتفعيل دورها الاستراتيجي للقيام بالدور الحيوي المناط بها، وذلك بوضع خطة استراتيجية مكتوبة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية في المكاتب الجامعية، منبثقة من الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

2. إنشاء وحدة تدريب تعمل على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها باتباع منهجية التدريب المبني على الكفايات.

3. إعداد بطائق الوصف الوظيفي ومصفوفة الكفايات الوظيفية التي يجب أن يمتلكها كافة العاملين في المكاتب الجامعية، وتحديد مستوى

تحديد الاحتياجات التدريبية في المكاتب الجامعية اليمنية، تعزي للمتغير الديموغرافي (التخصص).

نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية تحليل إجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة الاستبانة واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك على النحو الآتي:

1. تقدم الإدارة العليا الدعم لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مكاتب الجامعات اليمنية بمدينة صنعاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60%).

2. تتوفر عملية جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات على مستوى مكاتب الجامعات المدروسة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62%).

3. تمارس عملية جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات على مستوى الوظائف في مكاتب الجامعات المدروسة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63%).

4. يتم جمع البيانات وتحليلها لأغراض تحديد الاحتياجات على مستوى الأفراد في مكاتب الجامعات اليمنية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (64%).

5. يتم تحديد الاحتياجات والتدخلات المطلوبة من القائمون بعملية تحديد الاحتياجات في مكاتب الجامعات اليمنية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62%).

العملية، وتعريفهم بالأساليب الحديثة والملائمة التي يمكن استخدامها.

9. تحديد الاحتياجات ونوع التدخلات المطلوبة لسد فجوة الأداء بدقة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أحمد أمين أبو سعدة، مصطفى تهامي، أسامة عبد العاطي، أسامة. دليل (أعلم) لاعتماد برامج التدريب في المكتبات والمعلومات. منشورات الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: سوهام للنشر والتوزيع، 2017. - متاح على <https://2u.pw/0KjQC4I> - تاريخ الاطلاع 23/5/2022
- [2] أحمد نافع المدادحة، حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012.
- [3] الأردن. ديوان الخدمة المدنية. دليل التدريب المبني على الكفايات، الديوان، 2018.
- [4] الهام الفضالة. تحديد الاحتياجات التدريبية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2023.
- [5] الامارات. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. الدليل الاستشادي للتدريب المبني على الكفايات السلوكية، ط 2، الهيئة، 2017، ص 17. متاح على <https://www.fahr.gov.ae> - تاريخ الاطلاع 2023/4/26
- [6] باسم غدير غدير ، ليلان شهاب محمد. دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40، 5، 2018، ص ص 349-368. متاح على <https://2u.pw/JqYUSvn> - تاريخ الاطلاع 2022/4/1.
- [7] جار الله أحمد الغامدي. معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المديرين

اتقانها، بناء على الأهداف الاستراتيجية للجامعة والمكتبة.

4. توفير الوقت والدعم المالي الكافيين لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال وضع بند في ميزانية المكتبات خاص بتنمية القدرات ورفع مستوى اتقان كفايات العاملين بشكل عام، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص، ليتم تنفيذها على أكمل وجه.

5. رفع مستوى الوعي لدى العاملين في المكتبات الجامعية في أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وإطلاعهم على مصفوفات الكفايات التي يحتاجونها في مواقعهم الوظيفية، وما هي مجالات استخدامها، وكذلك تدريبهم على كيفية القيام بعملية تحديد احتياجاتهم التدريبية. ونشر الوعي التدريبي بينهم، وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية.

6. تعزيز ممارسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المبنية على الكفايات على كافة المستويات (التنظيمي، التشغيلي، الفردي) والتركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، والوقوف على المعوقات التي تقف حجرة عثرة أمام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومعالجتها.

7. التنسيق بين كافة الأطراف المعنية بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بكافة مستوياتهم، بالإضافة إلى الاستعانة باستشاري خارجي يكون من ذوي الخبرة.

8. القيام بتدريب القائمين بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الكفايات الوظيفية الخاصة بهذه

- والمدربات وطرق علاجها. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 3، 4، 2018، ص 76-92، متاح على <https://2u.pw/ActZrTE> تاريخ الاطلاع 2022/4/1
- [8] جاسم البكر الزعابي. تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة الداخلية (مقترح نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية). مجلة العلوم الشرطية والقانونية، 3، 1، 2012. - ص ص 53-111.
- [9] حبيب الصحاف. معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: انجليزي - عربي. - بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
- [10] حصة بنت عبد الرحمن بن رشيد. الاحتياجات التدريبية للموظفات الاداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء الإدارة الالكترونية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 99، 2018.
- [11] حنان دبشته ، نعيم بوعموشة. الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع- جامعة جيجل 3، 2، (جوان 2020) ص 118-133.
- [12] خلود على عريبي. قياس الاستثمار الأمثل للبرامج التدريبية للعاملين في المكتبات المركزية للجامعات العراقية لمتطلبات البيئة الرقمية. جمعية اختصاصي المكتبات والمعلومات والتوثيق، 2، 2، 69، 2020، ص ص 69-100.
- [13] رجب عبد الله رجب السراج. واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الازهر: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، 2010.
- [14] رضا السيد. الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007.
- [15] رنا فلاح حسن، علاء محسن خفيف الغريبوي، شروق جاسم فيصل (2020). دور تحديد الاحتياجات
- التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية. مجلة المنصور، 33، 2020. - ص ص 26-51.
- [16] عبد الغفور قاري. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات (انجليزي - عربي)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000.
- [17] عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو. الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية. الشارقة، مكتبة الجامعة؛ الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2009.
- [18] عصام حيدر. الاجازة في علوم الإدارة: التدريب والتطوير. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- [19] عصام عطا الله حسين الخلفيات. تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- [20] عمار بن عيشي. اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- [21] عمار عقيب، فاتح غويل. أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل(رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2016.
- [22] فيصل بن عبد الله البواردي. تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مجلة الاقتصاد والإدارة، 36، 1، 83-113، 2022. - متاح على <https://2u.pw/mMdOP2i> -تاريخ الاطلاع 2023/10/26
- [23] محمد بن حسن السباع. تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي للجودة في المؤسسات الحكومية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2015، ص ص 1353-1404.

النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 26، 7، 2012،
ص ص 1586 - 1634.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Ali Hamad Badi Ghufli. Training Needs Analysis: An Empirical Study of the Abu Dhabi Police. A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. Brunel University London, Brunel Business School. 2014, Available at <https://2u.pw/mg8VQik>. Have seen at 2021/11/5
- [2] Arti Bansal, Jai Prakash Tripathi. A Literature Review on Training Need Analysis. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 2017, 19, 10, pp 50-56. Available at <https://2u.pw/vQWG71Y>. Have seen at 22/10/2021
- [3] Khairul Asraf Bin Abu bakar . The Study of Training Needs Analysis(TNA) Practice in Manufacturing Companies in Malaysis. Master of Science (Human Resource Development), Faculty of Management, University Teknologi Malaysia 2015. Available at <https://2u.pw/f1VOvac>. Have seen at 20/8/2022
- [4] Maria H. Nadeem & Rahila Hafeez. Significance of Training Needs Analysis on Employee Training in Corporate Sector of Pakistan. International Journal of Science and Research (IJSR) (May 2018), 7, 5, PP 193,197. Available at <https://2u.pw/olkcxfb>. Have seen at 20/10/2023.
- [5] Panji Hidayat Mazhisham & Muhammad Yusuf Khalid, & Nik Nadian Nisa Nik Nazli & Ranita Manap, & Nur Husna Mohamad Hussain. Identification of Training Needs Assessment in Organizational Context. International Journal of Modern Trends in Social Sciences. 1, 5, 2018.- Available at <https://2u.pw/6carDog>. Have seen at 11/12/2023
- [6] Rachmat Hartoyo . Development of Training Needs Analysis in Organization. Journal of Management Research(2017) . 9, 4, p114. Available at <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/11866/0> Have seen at 11/12/2023
- [7] Shilpa Ilpa S.hiregoudar & Rekha N.patil . A Study on Training Needs Assessment in comparison to IT sector with special Reference to Hyderabad. 7th international conference on Research Development Applied Science Engineering & Management. -Maharatta chamber of Commerce, Industries Agriculture, Tikal Road, Pun (India) (15th -16th June 2019), PP 361- 366. Available at <https://2u.pw/o5Q7ADz>. Have seen at 3/3/2023.
- [8] Syeda Shotorupa Zafar. Training Needs Analysis (TNA) in the Organization. North South University: Department of Master of Business Administrator. 2016 Available at <https://2u.pw/EWoOafm>. Have seen at 3/3/2023.

[24] محمد بن دليم القحطاني. إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4. الرياض: العبيكان للنشر، 2015.

[25] محمود أحمد الخطيب، ويوسف، مصطفى محمد يوسف. واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 33، 3، 2019، ص ص 73-55

[26] المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية. القاهرة؛ الشارقة، المنظمة، 2006.

[27] المنظمة العربية للتنمية الزراعية. دراسة حول أسس ومعايير تقييم الاحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي. المنظمة، 2007.

[28] منير عباس (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين "دراسة حالة" الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34، 1، 2018، ص ص 405 - 442 متاح على <https://2u.pw/RxLaeQU> تاريخ الاطلاع 2023/5/29

[29] مهنة نصيرة بنت محمد. تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 49، 4، 191-237، 2014.

[30] ناظم جواد عبد، مصطفى نايف جميل. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق كفاءة وفاعلية العملية التدريبية في المنظمة (دراسة حالة في مديرية البلديات العامة). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13، 1، 2021، ص ص 155 - 178. متاح على <https://2u.pw/Bi6PLoR> تاريخ الاطلاع 2023/4/20

[31] نهاية التلواني، رامز بدير، رجب سراج (2012). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة