

تشخيص طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات التعليمية بالتطبيق في جامعة تكريت

م . خلف لطيف ناصر

أ.م غسان فيصل عبد

ايوب خلف ابراهيم

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد طرائق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لجامعة تكريت وإبراز أهميتها للمساهمة في تصميم البرامج التدريبية الفاعلة وبنائها والتي تعد الأساس في العملية التدريبية وكذلك هدفت إلى التعرف على المشكلات والعوائق التي قد تواجه تلك العملية وكيفية معالجتها وبيان مدى اهتمام الجامعة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بأهدافها. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الجامعة أذ تم توزيع (54) استمارة وتم استرجاع (45) استبانة صالحة ونسبة (83%) وقد تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (spss) حيث استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك اعتمد تحليل العوامل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية. وخلص إلى ضرورة أخذ التغييرات التقانية في تحديد الاحتياجات التدريبية وزيادة الدعم المالي لموازنة التدريب وزيادة الاهتمام باقامة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية .

Diagnosis methods for the determination of training needs in the educational institutions Application at the University of Tikrit

ghassan faisl Abed

M. khalaf Latif Nasir

A.m.

Ayob khalaf Ebrahim

Abstract

The paper aimed to identify ways and methods that can be used to determine the training needs of Tikrit University, and highlight their importance to contribute to the design and construction of active training programs, which are the basis of the training process, and also aimed to identify problems and obstacles that may face this process, and how to address it. Besides, statement over the university's interest in the process of identifying training needs and link them to its targets.

Study population (sample) was consisted of all employees of the (TU) all three levels. (54) questionnaire forms were distributed and (45) form has been retrieved which represent (83%).

Data was processed using the statistical package (spss), means and standard deviation were used in addition to analyzing basic factors to assess training needs. The study concluded a set of conclusions and recommendations , the most important among them are:

- The necessity of taking the technological changes in the identification of training needs in the university.
- Increasing the financial support to prepare good budget for training.
- More importance must be given to the internal and external training courses.

المقدمة

نظرا "للتطورات التكنولوجية والاقتصادية واتجاه المؤسسات نحو الإنفتاح والتوسع إزدادت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرّب ليواكب هذه التطورات ولاسيما في المؤسسات التعليمية . وبما أنّ التدريب هو الأساس فلا بد من أن يقوم أسس ومعايير سليمة خاصة في تحديد الإحتياجات التدريبية التي تعد الأساس في العملية التدريبية ونقطة بدايتها حيث تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية وإنّ أي خلل فيها قد يفشل المنظمة . فمشكلة تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم المشكلات التي قد تؤدي إلى اضعاف فاعلية التدريب وبالتالي عدم الوصول إلى الاهداف المطلوبة .

لذلك يجب وضع الأسس والمعايير اللازمة لتحديد هذه الإحتياجات والتركيز فيها خاصة من قبل الإدارة العليا ليصبح التدريب فاعلا "ومثمرا". كما انها تساعد المدراء الاسباب المحتملة للمشكلات التدريبية

لذلك يهدف البحث الى تشخيص طرائق تحديد الإحتياجات التدريبية في جامعة تكريت لما لها من دور مهم في تصميم وبناء البرامج التدريبية الفاعلة وابرار اهميتها والتي تعد الاساس في العملية التدريبية.

وكذلك يهدف البحث إلى التعرف على المشكلات والعوائق التي قد تواجه تلك العملية وكيفية معالجتها وبيان مدى اهتمام الجامعة بعملية تحديد الإحتياجات التدريبية وربطها باهدافها. ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تقسيمه الى اربعة محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث والمحور الثاني تحديد الإحتياجات التدريبية خلفية نظرية مفاهيمية والمحور الثالث الجانب التطبيقي المتضمن تحليل عناصر الاستبانة المستخدمة لتشخيص طرائق تحديد الإحتياجات التدريبية في جامعة تكريت المحور الاول: منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من ضعف إهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم التدريب كأحد أهم المفاهيم الإدارية ، وعدم الإعتماد على الأساليب الصحيحة في تحديد الإحتياجات التدريبية التي تؤدي الى إضعاف فاعلية التدريب وعدم ملائمة للعمل الإداري . كما تتمثل المشكلة من خلال الاسئلة التالية:-

- 1- طرائق تحديد الإحتياجات التدريبية
- 3- معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية .
- 4- ما مدى تأثير التطورات التقنية على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية .

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونها الأولى من نوعها في جامعة تكريت التي أختيرت ميداناً للبحث كونها أهم مؤسسة في المحافظة وأكثرها استخداماً لتقانة المعلومات وكذلك تبرز الأهمية من معرفة الطرائق السليمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وماهية المشاكل التي تواجهها وكيفية تفاديها كما تتبع أهمية البحث من كونه يهدف إلى تحقيق الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تفعيل العمليات التدريبية وما يترتب على ذلك من رفع مستويات فاعلية وكفاءة الجامعة ووضعها في مواقع تنافسية عالية ضمن إطار التعليم الجامعي كما تتبع أهميتها من تأكيداها على الأبعاد التقنية المعاصرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية للمساهمة في تصميم البرامج التدريبية .
- 2- بيان طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليبها .
- 3- دراسة مدى تأثير التطورات التقنية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 4- تحليل مشكلات وعوائق تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية معالجتها .

رابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المستويات الإدارية الثلاثة لرئاسة الجامعة وعدد من كلياتها تم اختيارها بصورة عمدية لتكون ممثلة للمجتمع الكلي أما عينة البحث فقد مثلت كامل مجتمع الدراسة إذ تم توزيع (54) استمارة استبيان تم استرجاع (48) بنسبة ارجاع (89%) وكانت الاستبانات الصالحة والمعتمدة في التحليل الاحصائي (45) استبانة بنسبة (83%) حيث استبعدت ثلاث استبانات لعدم اكتمالهما، وقد تم توزيع هذه الاستبانات على العينة الممثلة لمجتمع البحث والمتمثل باجمالي موظفي الجامعة في مقر الرئاسة والدوائر التابعة لها والكليات التالية: كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم وكلية طب الاسنان . ويبين جدول (1) توزيع عينه الدراسه حسب المستويات الادارية، حيث يظهر من الجدول ان نسبة المبحوثين في الإدارة العليا بلغت (15%) في حين شكلت الإدارة الوسطى (30%) أما التنفيذية فكانت (55%)

خامساً: أساليب جمع البيانات

الاطار النظري: تم الاعتماد على ما متوفر من مصادر تحقق أدبيات الموضوع وتكونت من مجموعة من الرسائل والأطاريح والدوريات والكتب .

الاطار العملي: تم الاعتماد في جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي على استمارة الاستبيان الموضحة بالملحق رقم (1) التي تم اعدادها اعتماداً "على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأسس تحديد الاحتياجات التدريبية

سادساً: الأساليب الاحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام الحزمة الاحصائية (spss) في تحليل البيانات التي تم جمعها إذ تم استخدام الأساليب الاحصائية الوصفية مثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل تبويب وتوضيح كافة البيانات والإجابة على أسئلة البحث كما تم استخدام التحليل العاملي لتحديد العوامل الأساسية لاسس تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول (1)

الاعداد والنسب المئوية للاستبانات بحسب المستوى الاداري

النسبة	التكرار	المستوى الاداري
26,7%	12	الادارة العليا
33,3%	15	الادارة الوسطى
40%	18	الادارة التنفيذية
100%	45	المجموع

المحور الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

اولا: تعريف الاحتياجات التدريبية :

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص ، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب (الزبيدي، 1965، 25). والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه (morio , p.1983.637).

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها (درويش وتكلا، 1980، 603) بأنها : مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ، ومهاراته ، وخبراته ، وسلوكه ، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى ، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

هذا ويعرف بعضهم الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره ، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب ، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه (الخطيب ، 1995، 660).

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما – لأي سبب من الأسباب – والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء (الصباغ ، 1994 ، 147).

وكما تعرف بانها جملة التغيرات المطلوب إحداثها من معارف ومهارات وإتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء (عليوة 2001، 23 – 81).

كما تعرف بتحليل مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية والفرص التدريبية المعروضة من ناحية أخرى (قطاعي ، برهوم 2001 ، 105- 123).

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الاساس في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية وبالتالي يجب ان يكون هذا الاساس مبني على الثقة في تحديد الاحتياجات التدريبية (توفيق 1994 ، 328).

فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد المدراء على معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التدريبية وكذلك تطوير الحلول المناسبة وقياس مستوى الكفاءة والعمل بفاعلية للأفراد وتزويد المدراء بمعلومات حقيقية تساعد في تحديد حاجات الافراد والتنظيم (David,2002,465).

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه - فنية أو سلوكية - يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها .
 - إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية ، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها .
 - إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات ، التوسعات ، عمليات التطوير ، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرّاً لمواجهتها .
 - إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي ، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمرجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل .
 - إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية .
- وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية ، ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير ، ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات ، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية ، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي(شريدة، 1994، 247):-
- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم .
 - حَدد للتدريب أهدافه بدقة ، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية ، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين ، وكذلك تقييم برامج التدريب .
 - يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب ، والمستوى الذي نأمل الوصول إليه عند نهايته ، إذ إنّ تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية .
 - يساعد في تشخيص مشكلة ما ، ويساعد على عملية التخطيط لحلها ، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها .
 - يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب .
- فضلا عن ذلك فإنّ المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية .
- وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية ، فإنّ ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ ، فعندما سُئل كل من " بلاك وموتن " عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أنّ الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير ، ولقد صاغ هوفمان ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية(تريسي ، 1990 ، 81).

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل (marshall&Caldwell,1984,17) إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها. ويرى إدجار دال (Dale,1985,21) أن تبنى المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يساهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترضهم ، هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي ، ومعرفة لطاقتهم المهنية ، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به.

ثانيا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية(درة ، 1991 ، 8) :-

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته ، وتقييم البرنامج التدريبي ، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية .
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز في الأداء الحسن ، والهدف الأساسي من التدريب .
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم ، ونوع التدريب المطلوب ، والنتائج المتوقعة منهم .
- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق ، إضاعة الجهد والوقت والمال ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن بعضهم ، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا ، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها ، فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة على وفق مستوى وموقع المتدربين المستهدفين ، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه .

ثالثا: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

فإنه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية(ناصر ، 1995 ، 59-61) :-

- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره .
- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية .
- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته .
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب ، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها .

رابعاً: مداخل تحديد الحاجات التدريبية :

تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً ، وأخيراً تحليل العاملين.(عباس، 2003 ، 190 – 191)

يتطلب تحليل المنظمة فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي ، إذ إنّ كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية ؛ أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة ، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الابتعاد فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة ، كما وإن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة للموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.

أما تحليل المهمة فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لأنجاز الوظيفة بفاعلية.

أما التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

تتطلب تحديد الحاجات التدريبية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين ، فضلاً عن إمكانية تنفيذها من قبلهم.

والنموذج التالي يوضح ذلك

شكل رقم (1)

أنموذج أهداف البرنامج التدريبي الخاص بتنمية العلاقات الإنسانية

مهارات التغذية الراجعة

مهارات الاستماع

- يلخص المشرف النقاط الرئيسية للمناقشة.
- يعطي المشرف فرصة للآخرين للحديث.
- تحديد الوقت اللازم لكتابة التقارير الرسمية.
- التوصيف والتحليل للمشكلة ووضع الحلول المناسبة.
- توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

تنمية العلاقات الإنسانية

الأهداف العامة

الأهداف الخاصة

الأهداف السلوكية

Source: Nowack , k.m.(1991) Atrue training needs analysis , training and development p 69

يلحظ من الأنموذج أعلاه بأن الهدف العام للبرنامج التدريبي قد يتفرع منه هدفان ؛ الأول الاستماع والثاني التغذية الراجعة وحددت سلوكيات لكل هدف للمساعدة في تقويم درجة نجاح التدريب.

خامساً: تحديد نوع الاحتياجات الضرورية للمتدرب:

تختلف الاحتياجات التدريبية لكل تدريب ، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد ، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها . ويحتاج المتدرب عموماً لكي يستفيدوا من برامج التدريب إلى: (miller , 1993 , 90-91)

1. توفير مدربين أكفاء :

إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب ، قد يكون معلماً غير ناجح ، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية :

- قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية ، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه ، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك ، على المدرب إذاً ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتدرب .
- قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتاً طويلاً .
- قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة ، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب هو شخص بليد .

- قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى .
- قد يكون المدرب عدائياً تجاه المتدرب ، وذلك بسبب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية ، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم .

ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملماً بأساليب التعليم إماماً تاماً ، وذلك لإحداث الأثر المطلوب . وهناك اعتبارات عدة على المدربين أن يضعوها في اعتبارهم ، فمثلاً الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقة أو بأخرى على نتائج التدريب ، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق . فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم ، وتنشأ عن هذه الفروق اختلافات في القدرات العقلية والحركية.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة أقل ممن يصغرونهم سناً ، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى ، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب ، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات ، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون أقل من سرعة صغار السن ولكنه يؤديه بدقة أكثر.

فالمدرب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد ، فضلاً عن إتقان مهارات استخدام مؤينات التدريب .

2. توفير مكان ملائم :

ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين حيث يباح لكل مشترك مقعد وطاوله إذ إنه يحتاج لأن يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية ، إن أية دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين على مجموعات عدة ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة ، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية ، لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمراً ضرورياً ، وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة ، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية ، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسيور والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقاً حتى نتلافى مضيعة الوقت ، كما أن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على المجموعات الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة .

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ مثل هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب ، وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع ، في اختيار نوع النشاط . ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف ، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية ، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط . وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب ، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

3. توفير حوافز للمتدربين :

إذ ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يُقبلوا على التدريب ، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم . وتتكون الدوافع من عوامل معقدة عدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا ، وهذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية ، وتوجد العديد من النظريات التي فسّرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات (لماسلو) والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات وهي : (الفسيولوجية ، والحاجة إلى الأمن والانتماء والتقدير ، والحاجة إلى تحقيق الذات) ، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا ، وهناك نظرية : (هيرزبرج) الذي ميّز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية ، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة ، وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات ، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل . أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل . مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى ، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات ، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء .

إن توافر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب ، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافزاً للتدريب ، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزاً أيضاً ، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزاً آخر ، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضاً تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم ، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم ، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماتهم ، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين ، وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان إفادة المتدربين منه أقصى استفادة .

4. توفير وسائل التنقل :

تصبح وسيلة النقل مهمة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة ، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم ، فالانتقال عادة ما يكون مكلفاً ويحتاج إلى تنظيم خاص ، وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة أو مناطق متقاربة ، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئاً مفيداً ، فضلاً عن أنه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب .

إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية ، فلا بدّ من توافر وسائل النقل للمتدربين من أماكن عملهم إلى مراكز التدريب ، ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات .

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات ، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين ، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنفقات ، ولكي يحقق التدريب أهدافه ، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف ، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية ، حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية ، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق ، وبالتالي يحدث التشتت والضياع .

إن فعالية تخطيط ، وتصميم ، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب ، ومن يحتاج إليه ، ومستوى الأداء المطلوب ، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة .

المحور الثالث : الجانب التطبيقي التحليل ونتائج الدراسة

يتطلب التعرف على العوامل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية للجامعة تحليل عناصر الاستبانة المستخدمة .

وقد استخدم الباحث تحليل العوامل الاستكشافية لغرض التحليل بحيث يعمل على تجميع المتغيرات في مجموعات طبقاً لعلاقات الارتباط بين تلك العناصر بحيث تشكل كل مجموعة منها عاملاً من عوامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، والسبب في اختيار هذا الأسلوب التحليلي إلى قدرته على تصنيف المتغيرات وتجميعها في بناء مرتب على شكل مجموعات تدعى عوامل يحدد أبعادها وأعداد المتغيرات المكونة لكل واحدة منها درجة أهمية كل متغير على العامل التي تحمل عليها . ولذلك تم استخدام (نموذج المكونات المحورية) مع تدوير العوامل بأستخدام (طريقة الفاريماكس) وهي عملية حسابية يجريها تحليل العوامل لزيادة ميل أو توجه كل متغير ثم تحميله بشكل كبير على عامل واحد (الفار، 1995، 103) لتجميع عناصر الاستبانة في مجموعات شكلت أربع مجموعات ويتم استبعاد المجموعة التي تحصل على قيم الجذور الكامنة أقل من واحد ، والجذور الكامنة هي مقياس افتراضه (جتمان) حيث يتلخص في الإبقاء على العوامل التي تزيد جذورها الكامنة عن واحد . ويعد من أكثر المقاييس الملائمة لطريقة المكونات المركزية (الفار، 1995، 104).

واعتبر الحد الأدنى لدرجة التحميل (0.40) لكل عامل وهو الحد الأدنى المستخدم لهذا البحث حيث تشير درجة التحميل إلى مقدار التحويلات لكل متغير بغض النظر عن كونها سالبة أو موجبة ويكون المتغير ذو التحميل الأكبر أكثر تأثيراً في العامل عن المتغير ذي التحميل الأقل (الفار ، 1995) وقد اقترح (كومري) مقياساً لدرجة التحميل كما يلي :

إذا تجاوز (71%) ممتاز و (63% - 70%) جيد جداً و (55% - 62%) جيد و (40%) - 54% مقبول

أقل من (40%) ضعيف (tabachnick & Fidell , 1983)

ولغرض التعرف على مستويات التهيئة الفكرية لأفراد المجتمع إزاء التدريب فقد تبين أن نسبة (92%) من مجتمع البحث يؤمن بأن التدريب هو الطريق السليم لحل المشكلات في الجامعة .

وهذه النسبة العالية تدل على أنَّ معظم منتسبي الجامعة يدركون أهمية التدريب وبالتالي يكون التقبل للبرامج التدريبية بدرجة كبيرة وهذا يساعد الجامعة على تبني سياسة تدريب متطورة تساعد في تفهم الموظفين لآعمالهم وبالتالي الاداء الجيد والفاعلية في الانجاز .

جدول (2)

اهمية التدريب لدى العاملين

النسبة	التكرار		
93,3%	42	نعم	هل تؤمن ان التدريب هو الطريق السليم لحل المشكلات في الجامعة
6,7%	3	لا	

اما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل فنلاحظ في جدول رقم (3) إن أعلى نسبة لمن هو حاصل على (6) دورات فأكثر هي (9%) وان نسبة من هو حاصل على

(4 - 5) دورات بلغت (11%) وبينما بلغت نسبة من هو حاصل على (1-2) دوره فأقل هي (33,3%) بينما بلغت نسبة من لم يشترك بأي دورة (46,7%) وهذا مؤشر على عدم اهتمام الجامعة باجراء دورات تدريبية كثيرة لموظفيها .

جدول رقم (3)

توزيع عدد الدورات التدريبية لعينة البحث

النسبة	التكرار	العدد	
46,7%	21	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل
33,3%	15	1-2	
11%	5	4-5	
9%	4	6 فأكثر	

وللاجابة عن اسئلة البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية ، ومدى استجابة الإدارة العليا لتحديد الاحتياجات التدريبية وما هي المعوقات التي تواجه الجامعة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كذلك تاثير التطورات التقنية على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وقد تم معالجة الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (1 - 5) حيث تكون الدرجة (1) دالة على موافقة منخفضة جدا ودرجة (5) تدل على موافقة عالية جدا واعتبار (3) درجة متوسطة فيكون اقل من (3) موافقة متدنية واعلى من (3) دالا على مستوى عالٍ من الموافقة .

السؤال الاول : ما هي طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية
يوضح جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو طرائق وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية .

جدول رقم (4)

اتجاهات عينة البحث نحو طرائق وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية

ت	معامل التباين = 11.051 %		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التحميل
	الفقرة				
1-	يتم اخذ نتائج تقييم الاداء لتحديد الاحتياجات التدريبية		3.13	1.07	0.610
2-	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على توصيف وتصنيف الوظائف		3.19	1.11	0.585
3-	يتم اخذ اراء القاده المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية		3.24	1.12	0.494
4-	يؤخذ بعين الاعتبار رغبة ورأي الموظفين لغرض تحديد احتياجاتهم التدريبية		2.92	1.23	0.543
5-	يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية		2.93	1.06	0.594
6-	يؤخذ بعين الاعتبار التغييرات التقانية الموظفه وانعكاساتها على انماط الاداء المطلوبة		3.36	0.97	0.658
7-	يؤخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الاهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية		3.03	1.04	0.729
8-	تتم المقارنة بين مستويات الاداء قبل وبعد عملية تحديد الاحتياجات المطلوبة		2.71	1.08	0.551

المصدر (من اعداد الباحث)

حيث تبين انه يتم الأخذ بعين الاعتبار التغييرات التقانية الموظفة وانعكاسها على انماط الأداء المطلوبة واخذ أراء القاده المباشرين وكذلك تصنيف وتصنيف الوظائف ومراعاة نتائج تقييم الأداء عند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث حصلت على متوسطات حسابية (3.36) ، (3.24) ، (3.19) ، (3.13) على التوالي وهي ضمت الموافقة العالية وهذا يظهر اهتمام القادة المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يساعد كثيرا في إعداد البرامج التدريبية المناسبة وعند الأخذ بنتائج تقييم الاداء فان ذلك يساعد مسؤولي التدريب بمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة هذا الضعف والوصول الى مستوى الاداء المطلوب اما الأخذ بعين الاعتبار مستويات تحقيق الاهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية فتقع ضمن المستويات العالية ولكن بدرجة اقرب الى الوسط إذ حصلت على متوسط حسابي (3.03) ولذلك تحاول الجامعة ان تضع خطتها التدريبية للوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعه من قبلها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الصحيحة ونلاحظ ان الأخذ بنتائج التقييم الدورات التدريبية السابقة ، ورغبة الموظفين أنفسهم لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية كانت بمتوسط حسابي مساو تقريبا (2.93) ، (2.92) على التوالي فمن المهم مراعاة نتائج الدورات السابقة لانها تحدد أي الموظفين الذين يحتاجون الى دورات تكثيفية وبالتالي مراعاة ذلك عند تحديد البرامج التدريبية

المستقبلية ، اما بالنسبة لرأي الموظف نفسه حول تحديد البرامج التدريبية فهو يعد الأعرف بنفسه وبمدى حاجته الى الدورات وما هي الدورات المناسبة له .كما نلاحظ ان المقارنة بين مستويات الاداء قبل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبعدها كانت بمتوسط حسابي (2.71) وهذا يعزى الى ان الجامعة لا تتابع مستوى الاداء والتغيير الذي يحصل بعد العملية التدريبية اما درجات التحميل للمتغيرات هذا العامل فقد تراوحت ما بين (0.494) و (0.729) في حين شرح هذا العامل ما نسبته (11.051%) من التباين الكلي

السؤال الثاني : ما مدى ملائمة طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الاداري للجامعة

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات ذات العلاقة ببيان مدى ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الاداري كما يراها افراد العينة .

جدول رقم (5)

اتجاهات عينة البحث نحو مدى ملائمة الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري

ت	معامل التباين= 7.368%		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التحميل
9-	3.52	1.02	0.562
10-	3.53	0.98	0.581
11-	3.56	0.98	0.691
12-	3.29	1.03	0.525
13-	3.48	1.01	0.705
14-	3.16	1.10	0.497

حيث تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (9,10,11) ضمت الموافقة العالية ومن أبرز الامور

التي تساعد على ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري ارتفاع مستوى الاداء نتيجة البرامج التدريبية وبمتوسط حسابي (3.52) وهذا يعزى الى ان تطبيق البرامج التدريبية الصحيحة والمناسبة من المؤكد ان تزيد وترفع من مستوى أداء الموظف اضافة الى ذلك فانها تزيد في نسب تحقيق الاهداف المطلوبة نتيجة تطبيق البرامج التدريبية وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي البالغ (3.53) ونتيجة لذلك فسيؤدي الى ارتفاع مستوى رضا العاملين حيث يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ (3.56) كما ان مستوى رضا الزبون يزيد نتيجة التدريب وبمتوسط حسابي (3.48) وهذا يعزى الى ان التدريب يزيد من قدرة الموظف على معرفة كيفية التعامل مع الزبائن وبالتالي ارضائهم

اما مستوى رضا القادة عن الموظفين بعد التدريب فكان بمتوسط حسابي (3.29) وهذا يعزى الى ان الموظف بعد التدريب سيقوم بواجباته وعمله بأفضل ما تمكن وبالتالي ينال رضا القادة عنه . في حين يرتفع مستوى تقييم الأداء كنتيجة ضمنية لبرامج التدريب بمتوسط حسابي (3.16) وقد تراوحت درجات التحميل لمتغيرات هذا العامل ما بين (0.497) و (0.705) في حين شرح هذا العامل ما نسبته (7.368%) من التباين الكلي

السؤال الثالث : ما هي المشكلات والعوائق التي تواجه الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية ؟ كانت اجابة عينة البحث عن السؤال اعلاه كما موضح بالجدول رقم (6) حيث تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات والمشكلات التي تواجه الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية .

جدول رقم (6)

اتجاهات عينة البحث نحو المشكلات والمعوقات التي تواجه الجامعة
في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

ت	معامل التباين = 7.245%			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل التحميل
	الفقرة					
-15	عدم وضوح اهداف الجامعة لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية			1.02	2.91	0.732
-16	يوجد تغير بأهداف الجامعة بصورة غير متوقعة وبسرعة			1.14	3.12	0.629
-17	توجد صعوبات في ترجمة اهداف الجامعة الى اهداف برامج تدريبية			1.20	3.08	0.565
-18	هناك محدودية في الامكانيات المادية والمالية المتاحة للتدريب			1.16	2.058	0.759
-19	هناك محدودية في الامكانيات التقانية المتاحة لأغراض التدريب			1.07	2.49	0.832
-20	هناك محدودية في استجابة وتعاون ذوي العلاقة من القيادات في برامج التدريب			1.02	2.79	0.673
-21	محدودية تفهم وتجاوب الموظفين انفسهم مع برامج التدريب			1.02	2.82	0.720

المصدر/ من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسوب

يظهر من خلال النتائج اعلاه ان التغير باهداف الجامعة بصورة غير متوقعة كانت من أبرز معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وقد عكسها المتوسط الحسابي (3.12) تلاها بعد ذلك وجود صعوبات في ترجمة اهداف الجامعة الى اهداف برامج تدريبية وكان بمتوسط حسابي (3.08) وهذا يدل ان الجامعة تتقلب في وضع اهدافها وتغيرها بسرعة وذلك استجابة للتطورات المتسارعة في تقانة المعلومات وان عدم قدرتها على ترجمة اهداف الجامعة الى اهداف برامج تدريبية مما يعيق وجود خطط واضحة ودقيقة وموضوعية على اساس علمي لإتمام العملية التدريبية بشكل صحيح .

بينما كانت محدودة الامكانات المادية والمالية المتاحة ومحدودية الامكانات التقنية المتاحة لإغراض التدريب ضمت الموافقة المتدنية وبمتوسط حسابي (2.058) و (2.49) على التوالي وهذا يتفق مع الواقع الحالي للجامعة أذ تتوفر الامكانيات المادية والمالية والتقنية الحديثة والمتطورة المستخدمة في الجامعة وفي جميع المجالات ومنها التدريب .

اما بالنسبة لإستجابة وتعاون ذوي العلاقة من القيادات في البرامج التدريبية وكذلك تفهم وتجاوب الموظفين انفسهم للبرامج التدريبية فقد ظهرت كعوائق متساوية تقريبا بمتوسطات حسابية (2.79) و (2.82) على التوالي.

السؤال الرابع : ما مدى تأثير التطورات التقنية الجارية على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

جاءت اجابات عينة البحث عن السؤال اعلاه كما موضح بالجدول رقم (7) حول تأثير التطور التقني على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث عكست المتوسطات الحسابية ذلك التأثير وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.24) و (3.60) وضمت الموافقة العالية

أذ تبين من خلال نتائج التحليل تفهم العاملين واقرارهم للاحتياجات التدريبية التي فرضتها التطورات التقنية في العمل وسهولة ترجمة هذه التطورات الى اهداف تدريبية ودور التطورات التقنية في تغيير طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية وتغيير محتويات البرامج التدريبية وهذا فعلا ما تتطلبه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك يتم التدريب بناءً على هذا التطور وادراك ما استجد في هذا المجال مما ساعد من التغيير بأسلوب العمل المعتمد .

اما درجات التحميل لمتغيرات هذا العامل فقد تراوحت ما بين (0.412) و (0.832) في حين شرح هذا العامل ما نسبته (6.245%) من التباين الكلي .

جدول رقم (7)

اتجاهات عينة البحث نحو تأثير التطورات التقنية على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	معامل التباين = 5.796%			معامل التحميل
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	
22-	3.24	0.92	هناك تغير على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التطور التقني	0.599
23-	3.38	0.96	هناك تغير في محتويات البرامج التدريبية في ضوء التطور التقني	0.613
24-	3.60	0.98	ملائمة التدريب في ظل التطور التقني للمهن الاساسية	0.654
25-	3.55	0.97	مستويات تفهم العاملين واقرارهم بالاحتياجات التدريبية التي فرضتها التطورات التقنية في العمل	0.660
26-	3.46	0.89	سهولة امكانية ترجمة التطورات التقنية المستخدمة الى اهداف تدريبية	0.679
27-	3.35	0.92	مستويات التغيرات في اساليب العمل المعتمدة التي تستدعيه التطورات التقنية المستخدمة ا	0.662

المصدر / من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسوب

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : النتائج

- يتم الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغييرات التقانية على أنماط الأداء المطلوبة وأخذ آراء القادة وتوصيف الوظائف ومراعاة نتائج تقييم الاداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - ايمان الموظفين باهمية التدريب كوسيلة لحل المشكلات .
 - ارتفاع مستوى الاداء ونسب الأهداف المحققة المطلوبة ومستوى رضا العاملين نتيجة برامج التدريب.
 - توفر الدعم الكافي للعملية التدريبية.
 - وجود بعض التغييرات المفاجئة اثناء العملية التدريبية والتغير السريع وغير المتوقع لبعض أهداف الجامعة .
 - التغير بالاحتياجات التدريبية كنتيجة للتطور التقاني .
 - لم تعط نتائج البرامج التدريبية السابقة الاهتمام الكافي عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ثانياً : التوصيات
- ضرورة أخذ التغييرات التقانية بعين الاعتبار في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ضرورة اجراء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة المدراء مع مسؤولي التدريب وعدم حصرها بالادارة العليا .
 - ضرورة الاخذ بنتائج الدورات السابقة وتحليل الانشطة المعتمدة بالمقارنة مع الأهداف الوظيفية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - معالجة اهم المعوقات التي تواجه العملية التدريبية .
 - المقارنة بين مستويات الاداء بعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبعدها وتنفيذ البرامج التدريبية .

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرات الإخوة والأخوات الكرام السلام عليكم ورحمة الله وبركاته الاستبانة التي بين يديكم هي أداة البحث لدراسة ميدانية عنوانها (طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى ملائمتها للعمل الإداري في المؤسسات التعليمية بالتطبيق في جامعة تكريت) أرجو التفضل بالإجابة عن الأسئلة مع توشي الدقة والصراحة شاكرا لكم تعاونكم

السؤال الإجابة

- 1- هل تؤمن إن التدريب هو الطريق السليم لحل المشكلات بالجامعة؟
 - 2- ما هو عدد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالعمل التي اشتركت بها ؟
 - 3- يرجى إبداء رأيك بهذه البنود بوضع إشارة (صح) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك
- 1- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
- ت - السؤال كبير جدا كبيره متوسط منخفضة منخفضة جدا
- 1- يتم اخذ نتائج تقييم الأداء بنظر الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف

- 3- يتم اخذ رأي القادة المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية
- 4- يؤخذ بنظر الاعتبار رغبة الموظفين في تحديد الاحتياجات
- 5- يؤخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية
- 6- يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية الموظفة وانعكاسها على أنماط الأداء المطلوب
- 7- يؤخذ بنظر الاعتبار مستويات تحقيق الأهداف المطلوبة عند تحديد الاحتياجات التدريبية
- 8- تتم المقارنة بين مستويات الأداء قبل وبعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
- 2- مدى ملائمة تحديد الاحتياجات التدريبية لمتطلبات العمل الإداري
- ت- السؤال كبيره جدا كبيره متوسط منخفضة منخفضة جدا
- 1- ارتفاع مستويات الأداء نتيجة البرامج التدريبية
- 2- تحقق البرامج التدريبية ارتفاعا في نسب الأهداف المحققة
- 3- يؤدي التدريب إلى ارتفاع مستويات رضا العاملين عن العمل
- 4- يؤدي التدريب إلى ارتفاع مستويات رضا القادة عن الموظفين
- 5- يؤدي التدريب إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون عن الموظفين
- 6- ارتفاع مستويات نتائج تقييم الأداء كنتيجة لبرامج التدريب
- 3- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية
- ت- السؤال كبيره جدا كبيره متوسطه منخفضة منخفضة جداً
- 1- عدم وضوح أهداف الجامعة لتحديد الاحتياجات التدريبية
- 2- يوجد تغير بأهداف الجامعة بصورة غير متوقعة وبسرعة
- 3- توجد صعوبات في ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف تدريبية
- 4- محدودية في الإمكانيات المادية والمالية المتاحة لإغراض التدريب
- 5- هناك محدودية في الإمكانيات التكنولوجية والفنية المتاحة لإغراض التدريب
- 6- محدودية استجابة وتعاون القيادات مع برامج التدريب
- 7- محدودية تجاوب الموظفين مع برامج التدريب
- 4- مدى تأثير التطورات التقنية على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
- ت - السؤال كبيره جدا كبيره متوسطه منخفضة منخفضة جدا
- 1- هناك تغير على طرائق تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء التطور التقني
- 2- هناك تغير في محتويات البرامج التدريبية في ضوء التطور التقني
- 3- ملائمة التدريب في ظل التطورات التقنية المهمة والأساسية للجامعة
- 4- مستويات تفهم العاملين وإقرارهم بالاحتياجات التدريبية التي فرضتها التطورات التقنية في العمل
- 5- سهولة ترجمة التطورات التقنية المستخدمة إلى أهداف تدريبية
- 6- مستويات التغيرات في أساليب العمل المعتمدة التي تستوعبها التطورات التقنية المستخدمة

المصادر العربية

الكتب

1. توفيق ، عبد الرحمن (1994) العملية التدريبية ، الجزء الثاني.
2. عليوة ، السيد (2001) تحديد الاحتياجات التدريبية ، مركز القرار للاستشارات ط1 القاهرة.
3. قطامي نايفة ، برهوم محمد (2001) طرائق دراسة الطفل ، عمان.
4. الفار ، ابراهيم عبد الوكيل (1995) خطوة مع التحليل العملي دار قطري بن الفجاءة للنشر والتوزيع ، الدوحة ، قطر.
5. عباس . سهيلة محمد (2003) ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ط 1 .
6. الزبيدي ، محب الدين الواسطي (1965) شرح القاموس المسمى تاج العروس ج 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
7. عبد الكريم درويش ، ليلي تكل (1980) أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
8. تريس ، وليم (1990) تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة سعد احمد الجبالي مراجعة سعيد على الشواف ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية .

الدوريات

- 1- الخطيب احمد رداح (1995) تحديد الاحتياجات التدريبية ، مجلة كلية التربية جامعة اسيوط العدد (26) .
- 2- الصباغ .حمدي عبد العزيز (1994) : برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس العدد 18 ج3 القاهرة .
- 3- شريدة ، هيام نجيب (1994) (الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك ، دراسات تربوية المجلد التاسع ج61 القاهرة .
- 4- درة ، عبد الهادي (1991) التدريب مفهومه ومدخل نظمي له ، رسالة المعلم المجلد 32 العددان الاول والثاني .
- 5- ناصر ، يونس (1995) الاحتياجات التدريبية ، ورقة مقدمة الى الدورة التدريبية لمسؤولي تدريب المعلمين اثناء الخدمة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم . ليبيا .

المصادر الاجنبية

الكتب

- 1-Nowack , k . M. (1991) Atrue training needs analysis , training and development .
- 2-Marlo, p . the (1983) lexicon Webster dictionary vol.11 (newyork : the Delair publishing company . inc
- 3- James , C . Miller , (1995) Guides for on-the-job training i leadership in the office of American management.

4-Tabachnick , B , G , and Fidell , L, S .(1983) using multivariate statistics Harper and Row publishers NY.

الدوريات

1-Marshall , J,C & Caldwell , S . (1984) How Valid are formal , in formal needs assessment methods for planning staff development programs Nassap pulletin , no .15

2-Dale,E. 1985 Education or training programmed learning and educational technology Vol 22 No ,1

3-David W , patton ; pratt,connic (2002) Assessing the training needs 4-of high potential management public personnel management vol 3.1,issue