

# الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل

إعداد

د/ وفاء حسنين السيد حسنين

د/ تامر محمد عبد الغنى إبراهيم

استاذ مساعد بعمادة التطوير وضمان الجودة  
وكالة الجامعة للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع  
جامعة الملك فيصل

أستاذ مساعد بقسم مجالات الخدمة الاجتماعية  
كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة حلوان

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م



## الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة.

### مقدمة:

تتكون المجتمعات من أفراد لهم ميول وقدرات ومهارات خاصة ومكتسبة، سواء بالتعلم أم بالخبرة أو بالممارسة الفعلية، وسواء كانت هذه القدرات والإمكانيات فطرية أم مكتسبة، فإنه من اللازم وفق الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر تحديد مقدار هذه الإمكانيات، ونوعيتها، وإمكانية الاستفادة منها، وهنا لا يكون الاستثمار والاستغلال الأمثل لهذه الإمكانيات قد وصل أو حتى اقترب من الاستغلال الأمثل، وللوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات والإمكانيات، كان لابد من دخول عامل هام وضروري، ألا وهو عامل التدريب (الباقي، ٢٠٠٤) وهذا ما أكد عليه "أحمد عيدان" بأن التدريب يلعب دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المنظمات من خلال تحسين مهارات ومعارف العاملين فيها، ولما كانت عملية التدريب بهذا المستوى من الأهمية فلا بد من وضع برامج تدريبية فعالة تحقق الأهداف المرسومة لها بالإضافة إلى تنوع وسائلها وطرائقها وإجراء تقديم مستمر لها خلال أساليب متنوعة تساهم في إيصال برنامج التدريب إلى مستوى الجودة المطلوبة من خلال الاعتماد على نتائج التقدم. يضاف لما تقدم أن برامج التدريب يجب أن تتم وتحدد بطريقة علمية ومدروسة تتلاءم مع طبيعة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير ومع أهداف واحتياجات المنظمة والعاملين فيها (جاسم، ٢٠١٢)، وهناك ارتباط وثيق بين مفهوم التدريب والاحتياجات التدريبية، حيث أن الهدف الرئيسي من التدريب هو سد احتياجات المتدرب فالتدريب يجب أن يصمم ليقلل الاحتياجات، كما يمكن القول بأن العلاقة بين عملية التدريب والاحتياجات التدريبية علاقة سببية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك تدريب ناجح وفعال إلا إذا سبق بتحديد وتقدير للاحتياجات التدريبية (بروكس، ٢٠٠١)، وبهذا يمكننا القول بأن الاحتياجات التدريبية أولى خطوات عملية التدريب لأنها تعني مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته، كما أنه لا معنى لأي نشاط تدريبي ما لم يكن هناك احتياج حقيقي إليه.

وتبرز أهمية الدراسة هنا من أهمية الموضوع، وهي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد الخطوة الأولى والأساسية في عملية التدريب، حيث إن القيام بهذه العملية وتحديد بدقتها وفق أسس ومنهجية علمية واضحة، مما يساهم في زيادة فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي لما له من ارتباط بل وتأثير في عوامل أخرى كـ (تصميم البرنامج التدريبي واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، كذلك المدربين المؤهلين، واختيار المكان والزمان المناسب، وتقييم عملية التدريب) هذا بالإضافة إلى أن هذه

الدراسة تستهدف فئة هامة وحيوية بجامعة الملك فيصل، ألا وهي القطاع الإداري (الموظفين) لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة في أداء الجامعة في مختلف المجالات.  
أولاً: مشكلة الدراسة.

يعد التدريب من أهم عناصر العملية الإدارية، كما أنه في الأساس يعد ظاهرة صحية لا بد من توافرها لأي فرد أو مجتمع يرغب في مسايرة الركب في العصر الذي يعيش فيه، ولكي يصبح التدريب فعالاً لا بد أن يخطط في إطار الاحتياجات التدريبية الفعالية للمنظمة، فكلما تم تحديد الاحتياجات على أساس علمي سليم كلما أصبح التدريب أكثر فعالية، وتتحدد الاحتياجات التدريبية بالفرق بين مستوى المعرفة أو المهارة المطلوبة لأداء عمل معين والمستوى المتوافر عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل و ذلك في عنصر أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي، ولا تتعلق الاحتياجات التدريبية بالوقت الحالي فقط وإنما بالتنبؤ بنواحي القصور والنقص الذي يمكن أن تحدث في المستقبل ومحاولة التخطيط له من الآن، كما أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على نواحي القصور فقط وإنما تمتد لتشمل نواحي التطور الذي يمكن أن يحدث وما يصاحبه من ضرورة تغيير وتطوير معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد.

وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية التدريب ومدى الحاجة إليهم في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم فتنمية القوى البشرية يهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ونجاح العملية الإدارية. وعلى أن تقوم عملية التدريب وفقاً لتخطيط علمي مسبق قائم على الاحتياجات التدريبية الفعلية من قبل المتدربين كلاً على حسب تخصصه ومجاله (الجرواني، ٢٠٠٦)، (Janice & Diana, 2002).

وتؤكد دراسة ماري أن العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين فاعلية وكفاءة النشاطات التدريبية تكمن في أنها عنصر مهم من عناصر التخطيط للتدريب باعتبارها عنصراً أساسياً في تحديد مخرجات النظام التدريبي كمؤشرات للأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعتبر أيضاً عنصراً أساسياً في تقرير أنواع وحجم الفاعليات التدريبية ومن ثم تحديد المستلزمات المطلوبة كمدخل في النظام التدريبي (MaryAnnese,2006).

ومما سبق يتضح أنه لكي يكون التدريب فعالاً فلا بد أن يُخطط في إطار الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة، فكلما تم تحديد الاحتياجات على أساس علمي سليم كلما أصبح التدريب أكثر فعالية،

وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية فتحدد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل سوف يجعلنا نستطيع أن نحدد نوع ومستوى التدريب المطلوب لهؤلاء الموظفين والوصول إلى البرامج التدريبية التي يجب التركيز عليها والتي يستطيعون أن يحققوا التنمية المهنية والذاتية التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة.

ويشير واقع العمل إلى أن مستوى أداء بعض موظفي جامعه الملك فيصل يظل مرتبط إلى حد كبير بما تعلمه أثناء الدراسة فقط ، ومما يعكس قصوره في الأداء المهني نتيجة التوقف النسبي في المعارف والخبرات وعدم ملاحقه بما هو جديد في العمل الإداري، وبناء على ما سبق يتضح لنا أن موظفي جامعة الملك فيصل في حاجه إلى المزيد من البرامج التدريبية التي تركز على ( المعارف، المهارات، وتنمية الذات ) وأن هذه البرامج يجب أن تعبر عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي جامعة الملك فيصل وهذا ما سوف تسعى إليه هذه الدراسة.

ووصولاً لتحديد دقيق لمشكلة الدراسة قاما الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع ارتباط مباشر وغير مباشر وتم عرضها على النحو التالي:

دراسة إبراهيم عبد الله النوري (١٩٩٧) والتي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ودرجة توافرها، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، وكانت من أهم توصياتها هي قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس الأساسية الحكومية في المجالات التالية تحديد الموضوع، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، اتخاذ القرارات.

دراسة (2002) **Janice A. Miller & Diana Osinski** وقد أوضحت هذه الدراسة أن تقدير الاحتياجات التدريبية يساعد مدير التدريب في وضع أهداف التدريب أو البرنامج التدريبي كما يساعد أيضاً في اختبار أو تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، ووصفت الدراسة عمليات التدريب (تقدير الاحتياجات التدريبية، وضع أهداف التدريب، واختبار وتصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) هي عمليات دائرية تبدأ دائماً بتقدير الاحتياجات التدريبية.

دراسة عزة عبد الجليل عبد العزيز عبد الله (٢٠٠٤) والتي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين الاجتماعيين الممارسين لدورهم المهني مع جماعات المسنين داخل أندية المسنين، للوصول إلى برنامج تدريبي لزيادة كفاءة وفعالية الأخصائيين الاجتماعيين العاملين مع جماعات المسنين بأندية المسنين للتخفيف من حدة المشكلات الاجتماعية لدى أعضاء تلك الجماعات.

دراسة Michigan Federation For Children And Families (2005) واستهدفت الدراسة تقدير الاحتياجات التدريبية لدى مدبري ومشرفي برامج خدمات الرعاية الأسرية بولاية ميتشجان، وكانت من أهم نتائجها أن الاحتياجات التدريبية تركزت في الجوانب الآتية " الإدارة الشخصية، العلاقات والاتصالات، المحاسبية، مهنية العمل، المهام، الرعاية الذاتية".

دراسة Institute for Social Research (2005) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مقدمي ومسوقي خدمات الدعم الأسرى لعمل المادة التعليمية للتدريب، وتحديد الأدوات والأساليب المعنية في التدريب، وكانت من أهم نتائجها أن الاحتياجات التدريبية تمثلت في الاتي "الفهم والمعرفة للبرنامج، تحديد المهام والمسئوليات، تحديد الموارد، تقديم المهارات الوظيفية، دور القائمين للبرنامج".

دراسة عماد فاروق محمد صالح (٢٠٠٥) والتي اهتمت بالتعرف على طبيعة وواقع الممارسة المهنية بمدارس المجتمع العُماني، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بمدارس التعليم الأساسي بالمجتمع العُماني، للوصول إلى تصور مقترح لطبيعة البرامج التدريبية التي تساعد في إشباع الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمدارس التعليم الأساسي بالمجتمع العُماني.

دراسة منصور عبد العزيز المديميغ (٢٠٠٧) والتي حاولت التعرف على أهم المعايير المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكانت من أهم هذه المعايير هي المهام التي يمارسها الموظف، مدى التزامه باللوائح والقوانين، قدرته على الإبداع والابتكار، ومدى استعداده للتدريب.

دراسة أحمد محمد يوسف عليق (٢٠٠٨) التي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان (الذكور والإناث) بالمدن الجامعية، ومن أهم نتائجها الوصول إلى مؤشرات تخطيطية تساعد على وضع خطة تدريبية متكاملة تؤدي إلى إشباع الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان الطلابي بالمدن الجامعية.

دراسة الجوهرة بنت فهد الزامل (٢٠٠٩) التي حاولت التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة (المعرفية والمهارية) لتفعيل دور المرشدة الطلابية وتحديد ما من وجه نظر المرشدة الطلابية والمشرفة التربوية، والمعوقات التي تعوق المرشدة عن أدائها لدورها، للوصول إلى تصور مقترح بالاحتياجات التدريبية لتفعيل دور المرشدة الطلابية.

دراسة محمد إبراهيم علي أبو هرجه (٢٠١٠) والتي حاولت الإجابة على بعض التساؤلات مثل ما الحاجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمراكز الشباب، وما ترتيب أولوية الحاجات التدريبية بالنسبة للأخصائيين الاجتماعيين، وما العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية للأخصائيين الاجتماعيين والحاجات التدريبية.

دراسة تامر محمد عبد الغني إبراهيم (٢٠١١) والتي حاولت التعرف على الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بالنسبة لمعارف ومهارات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لتطبيق عمليات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، وكانت من أهم نتائجها الوصول لبرنامج تدريبي مقترح للأخصائيين الاجتماعيين لتطبيق عمليات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

- ركزت الدراسات السابقة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتفعيل دور المرشدة الطلابية في المدارس، ومدير التدريب، ومديري ومشرفي برامج خدمات الرعاية الأسرية، ومشرفي الإسكان الطلابي بالمدن الجامعية، والأخصائيين الاجتماعيين، ومديري المدارس، والعاملين بوزارة الكهرباء، بينما تشير الدراسة الحالية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل ورغم اختلاف تلك الدراسات في طبيعة العينة والدراسة الحالية إلا أنها اتفقت جميعاً في التأكيد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أولى وأساسية في عملية التخطيط للتدريب حيث أنها بذلك تضمن تحقيق الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية فالتحديد الدقيق والفعال القائم على دراسات مقننة يعد مؤشر نجاح لتحقيق الأهداف المأمولة من عملية التدريب والتي بدورها تساعد في رفع معدل كفاءة الأداء والوصول إلى أعلى مستوى من إنتاجية العمل.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وتساؤلاتها، وكذلك تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة فضلاً عن إثراء التحليل الذي انتهت إليه هذه الدراسة، وعلى ذلك تحددت مشكلة الدراسة في ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل.

ثانياً: أهمية الدراسة.

تتركز أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بأحد المواضيع الهامة والداعمة للتنمية البشرية، والعامل الفعال في نجاح العملية الإدارية ألا وهو التدريب وعليه يمكننا أن نلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إيضاح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام وإبراز أهميتها القصوى عند التخطيط لعملية التخطيط للتدريب وفق الاحتياجات الفعلية لموظفي جامعة الملك فيصل على وجه الخصوص.
2. طرح التوصيات والنتائج التي يتوقع الباحثان الوصول إليها والتي تؤدي إلى تطوير خطط التدريب المعنية بالقطاع الإداري بجامعة الملك فيصل لتحقيق التوازن المطلوب بين أدائهم ووظائفهم وأهداف الجامعة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي

يتحدد الهدف الرئيس للدراسة في:

تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل والوصول الى برامج تدريبية مقترحة لموظفي جامعة الملك فيصل.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية المعرفية لموظفي جامعة الملك فيصل.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية المهارية لموظفي جامعة الملك فيصل.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل.
4. الوصول إلى برامج تدريبية مقترحة لموظفي جامعة الملك فيصل وفق احتياجاتهم الفعلية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة.

يتحدد التساؤل الرئيس للدراسة في: ما الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الاحتياجات التدريبية المعرفية لموظفي جامعة الملك فيصل؟
2. ما الاحتياجات التدريبية المهارية لموظفي جامعة الملك فيصل؟
3. ما الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل؟
4. ما البرامج التدريبية المقترحة لموظفي جامعة الملك فيصل؟



خامساً: مفاهيم الدراسة.

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يستند إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب وباختصار يلاحظ أن الموقف الإداري في أي منظمة وفي المنظمات التربوية على وجه الخصوص يتأثر بمتغيرات الأداء والفرص التدريبية المتاحة للعاملين.

وهذا ما أكده "السيد عليوة" أن فاعلية التدريب تتوقف على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات (عليوة، ٢٠٠١، ص ٢٣).

وعليه يمكن تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية على أنها مجموعة من التغيرات أو التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق أهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات. (صادق، ١٤١٣، ص ٣١)

كما عرفها "محمود محمود" على أنها مجموعة من التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة محددة والقيام بمهامها بشكل فعال. (محمود ٢٠٠٠، ص ٢١٣)

بينما عرفها "أحمد يوسف" بأنها ما هي إلا مواطن الضعف والنقص الموجودة أو المتوقع وجودها والتي يمكن استكمالها عن طريق التدريب أو هي مجموعة من المشكلات التي يمكن أن نتغلب عليها عن طريق التدريب. (عليق، ٢٠٠٨، ص ١٥٦).

أما "سعود المطوع" عرفها على أنها معرفة واختيار التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها والتي يكون الهدف منها وضع خطط مناسبة تتلاءم مع تلك التطورات والتغيرات، يتم تنفيذها من خلال البرامج التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لرفع مهارات الفرد وخبراته ومعلوماته وسلوكه واتجاهاته ليكون مهياً لشغل الوظيفة بكفاءة عالية. (المطوع، ١٤١٣هـ، ص ٣٦)

ويشير "عبد الرحمن توفيق" إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يرتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة ويبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أربعة مستويات هي "مستوى الفرد ومستوى الأداء الوظيفي ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة". (توفيق، ٢٠٠٦، ص ٥٤).

بينما تشير "الجرواني" والاحتياجات التدريبية قد تكون على مستوى التنظيمي ويقصد بها مظاهر لنقص أو قصور في العمل أي منظمة وبالتالي يصبح هناك احتياج للتدريب لسد هذا النقص، وهناك احتياج على المستوى الوظيفي ويقصد به مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة. وهناك احتياج مطلوب على المستوى الفردي ويتطلب ذلك تحديد احتياجات الأفراد من التدريب لما لديهم من نقص في معارف أو مهارات أو اتجاهات والتي تلزمه لأداء وظيفة محددة دون غيرها. (الجرواني، ٢٠٠٩، ص ٦٤٣).

وأضاف "عامر الكبيسي" أن الاحتياجات التدريبية تعني معلومات ومهارات يراد تتميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وإنسانية وتكنولوجية وتنظيمية. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص ١٠٠) أنه على الرغم من تعدد التعاريف والألفاظ المختلفة إلا أنها تتفق جميعاً فيما يلي:

١. إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات أو التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

٢. إن تحديد الاحتياجات التدريبية يهدف إلى الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة وبيئة العمل المرغوب بها من قبل المنظمة.

٣. إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد المتدرب في مواكبة التغيرات التنظيمية والتطويرية والتكنولوجية المعاصرة فيكون مهياً لشغل وأداء الوظيفة بكفاءة عالية.

وعليه فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية تخطيطية منظمة ومقننة تقوم على جمع معلومات وبيانات حول الاحتياجات الفعلية وتحليلها ومن ثم وضع برنامج تدريبي متكامل بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها سابقاً بحيث تحقق الأهداف المنشودة.

ويمكن تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة إجرائياً كما يلي:

١. هي المعارف والمهارات والخبرات التي يحتاج إليها موظفي جامعة الملك فيصل واللائمة لإنجاز مهام عملهم بالجامعة.

٢. هي مجموعة من التغييرات أو التطورات المطلوب إحداثها في معارف موظفي جامعة الملك فيصل ومهاراتهم وسلوكهم وقدراتهم واتجاهاتهم بهدف إلى الوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة وبيئة العمل المرغوب بها من قبل جامعة الملك فيصل.

سادسا: الإطار النظري للدراسة.

يتضمن الإطار النظري للدراسة العناصر الآتية.

أ\_ أهمية وفوائد تحديد الاحتياجات التدريبية

مما لا شك فيه أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد اللبنة الأولى لعملية التدريب والتي على أساسها يتم التخطيط وإعداد برامج التدريب، وتعتبر من المراحل الأولى والأساسية التي تسبق عملية تصميم البرامج، كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفاعلية يعد المؤشر الطبيعي لنجاح عملية التدريب أو فشلها، فعلى ضوء تلك الاحتياجات يتم رسم أهداف التدريب وكيفية تحقيقها على أرض الواقع.

تبدو أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية في الحد من الإرتجال في طرح برامج تدريبية ومشاركة الأفراد غير المعنيين في هذه البرامج مما يترتب عليه فشل هذه البرامج، وتحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في ترشيد الإنفاق على البرامج التدريبية ويمكن النظر لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من الفوائد العديدة التي تترتب على الأخذ بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق الأساليب العلمية الحديثة، وتكاد تجمع الدراسات التي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية على جملة فوائد منها: (الكبيسي، ٢٠١٠، ص ١٠٣-١٠٥)

١. الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وبالتالي تصبح هذه العملية مدخلاً مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية للتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد تلك الاحتياجات.
٢. تمثل نقطة البداية أو الانطلاق في العملية التدريبية، فهي الفرق أو الفجوة بين كفايات المتدربين الفعلية، وما ينبغي أن تكون عليه كفاياتهم بعد التدريب.
٣. توضيح القصور والمشاكل والصعوبات التي تعترض مسيرة الأفراد أو أثناء تأديتهم لمهام عملهم، الأمر الذي يمكن مصممي البرنامج التدريبية وصانعي القرار من وضع خطط تدريبية متكاملة فيما بينها لإحداث التغيير المستهدف من عملية التدريب بشكل تدريجي مما يتفق مع واحد من أهم مبادئ التدريب إلا وهو التدرج في تلقى المعرفة مما يجعل العملية التدريبية شيئاً مرغوباً فيه.

٤. تهدف إلى تخفيض النفقات من الإهدار وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب ومن هنا فإن عدم الاهتمام بها سواء من ناحية التعرف عليها أم حصرها وتجميعها غالباً ما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والمال.
٥. تساعد في الكشف عن المستويات الحقيقية لتدريب المستهدفين؛ الأمر الذي يسهل عليه تصنيفهم في مجموعات متجانسة ومن ثم تصميم البرنامج التدريبي لكل مجموعة.
٦. تساعد في إيجاد التناقضات والفجوات وترتيبه حسب أولوياتها واختيار الأكثر تأثيراً أو أهمية فيها والبدء في تغطيتها ومعالجتها.

ويضيف الطعاني (٢٠٠٢) أن تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة للأسباب التالية:

١. تعد الخطوة الأولى من خطوات العملية التدريبية.
٢. تؤدي للأداء المناسب.
٣. تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
٤. تسهم في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية. (الطعاني، ٢٠٠٢، ص ٣١:٣٠)

#### ب- أساليب ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

تشير أدبيات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى العديد من المصادر التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية، فيرى "محمد هلال" أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل رأي الرئيس المباشر في أداء مرؤوسيه، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل الوظيفة وإذا وجد أن معارفها أو مهاراتها أو قدراتها أقل من متطلبات الوظيفة يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب ومن المصادر الملاحظات أثناء تأدية العمل والتقارير الفنية لمراقبة الأداء وأراء المشرفين على العمال. ومن أهم المصادر رأي الموظفين من خلال الاستقصاء ومقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين ومؤشرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي (هلال، ٢٠٠٣، ص ٣٢:٣١).

ويوضح "عقلة المبيضين وأسامة جرادات" أن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية متنوعة وأن الأساليب الشائعة الاستخدام تشمل مسح الاتجاهات ومسح الأحداث الهامة وأراء الموظفين وتقييم الأداء وسجلات الأداء ومسح مناخ المنظمة وتقييم المنتج وكلها أدوات تخدم أغراض التحليل الإداري. (المبيضين & جرادات، ٢٠٠١، ص ٤٥).

ويشير توفيق (٢٠٠٦) إلى أن مداخل تحديد الاحتياجات الأربعة هي تحليل الأداء وتحليل المهمة، ودراسة القدرة والكفاءة ومسح الاحتياجات التدريبية. وأضاف أن تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة ويبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى الأداء الوظيفي ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة (توفيق، ٢٠٠٦، ص ٥٤).

وقد قاما الباحثان باستخدام الاستقصاء في دراستهما للتعرف على الاحتياجات التدريبية لدى موظفي جامعة الملك فيصل من مهارات ومعارف والتي يجب إكسابها وتميئتها للوصول إلى الأداء الأمثل والمطلوب ولتحقيق الأهداف المنشودة.

### ت\_ معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات العربية تواجه العديد من العقبات مثل عدم وجود نظام متكامل لتحديد الاحتياجات، وعدم قدرة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود الدعم الكافي لوحدة تحديد الاحتياجات يجعلها تتبع أسهل الطرق لتحديد الاحتياجات وهي نماذج أو استقصاءات مسح الاحتياجات التدريبية. (توفيق، ٢٠٠٦، ص ٦٠)

وقد صنف "مدحت أبو النصر" معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مجموعتين من المعوقات؛ الأولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالمنظمة، أما المتعلقة بالأفراد فهي:

١. عدم وعي الأفراد في إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
  ٢. الاهتمام بالكم وليس بالكيف في محصلة التدريب أي كم عدد من اجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.
  ٣. عدم التعاون بين العاملين في إدارة التدريب والعاملين في الإدارات الأخرى.
- أما المعوقات على مستوى المنظمة فتشمل التسرع في تنفيذ البرنامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

- التسرع في تنفيذ البرنامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم التنسيق بين الإدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الاحتياجات.
- عدم النظر إلى التدريب كنشاط جماعي تعاوني يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم العدالة في توزيع البرامج التدريبية (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٠٣).

وقد أورد "عامر الكبيسي" عدد من المعوقات لتحديد الاحتياجات التدريبية هي:

- عدم إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم فيها.
- الخوف من عدم مطابقة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية.
- عدم توفر الوقت والموارد اللازمة.
- شيوع الأساليب التقليدية وعدم الرغبة في تغييرها.
- مقاومة التغيير خوفاً من كشف الضعف والقصور.
- عدم وجود معاهد متخصصة لأعداد خبراء في تحديد الاحتياجات للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين. (الكبيسي، ٢٠١٠، ص ١٠٥:١٠٣).

#### الجزء الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً: نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف الظاهرة كميًا وكيفياً، ولذلك فهي تسعى إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل.
- ثانياً: المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، والذي يستخدم عادة في دراسة الموضوعات الإنسانية وتم اختيار هذا المنهج نظراً لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.
- ثالثاً: مجالات الدراسة.

(أ) المجال المكاني: جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار الباحثان لهذا المكان للأسباب الآتية:

- يعمل الباحثان بالجامعة.
- مقترح البحث فائز بالمركز الأول لمسابقة الجامعة في الدراسات العلمية التي تنظمها عمادة التطوير وضمان الجودة ضمن خطتها السنوية.

(ب) المجال البشري: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على عينة موظفي جامعة الملك فيصل، وبالتالي تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة لموظفي جامعة الملك فيصل (ذكور-إناث) والبالغ عددهم (١٦١٣)، ووفقاً لقانون (krejcie, Robert and Morgandaryle, w,1970) لاختيار الحجم الأمثل للعينة، فإن الحجم الأمثل للعينة يبلغ (٣١٨) موظف تم اختيارهم عشوائياً من جميع القطاعات بالجامعة (الكليات، العمدات، الإدارات، المراكز العلمية والبحثية).

(ت) المجال الزمني: فترة جمع البيانات وتحليلها وهي فترة إتمام الدراسة وهي ثمانية أشهر تبدأ من

٢٠١٧/١/١ حتى ٢٠١٧/٩/١.

رابعاً: أدوات الدراسة.

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد المبدئي للاستبيان.

١. تحديد الهدف الأساسي للاستبيان.

٢. الرجوع إلى المصادر التالية لتحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة وهي (الدراسات السابقة التي استخدمت

في الدراسة، الكتابات النظرية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، إجراء العديد من المقابلات مع بعض

مديري الشؤون الإدارية).

وفي ضوء ذلك تمكن الباحثان مما يلي:

أ-تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبيان وفقاً للإطار النظري للاحتياجات التدريبية.

ب-جمع أكبر عدد من العبارات المرتبطة بأهداف الاستبيان.

تضمنت الاستبيان الأبعاد التالية:

١. بيانات أولية.

٢. الاحتياجات التدريبية المعرفية (معارف، مهارات، تنمية الذات).

المرحلة الثانية: صدق وثبات الاستبيان.

صدق الاستبيان.

أ-الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس من منسوبي جامعة الملك فيصل، وقد

تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض،

وبناءً على ذلك تم صياغة الاستبيان في صورتها النهائية.

ب-الصدق العملي:

اعتمد الباحثان في حساب الصدق العملي على معامل ارتباط كل متغير في الاستبيان بالدرجة الكلية،

وذلك لعينة قوامها (١٠) من موظفي جامعة الملك فيصل (مجتمع الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند

مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١)

الاتساق الداخلي بين متغيرات الاستبيان ودرجة الاستبيان ككل ن = 10

م	المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
1	الاحتياج التدريبي (معارف)	0.458	**
2	الاحتياج التدريبي (مهارات)	0.576	**
3	الاحتياج التدريبي (تنمية ذات)	0.589	**

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

ويتضح من بيانات الجدول رقم (١):

أن معظم متغيرات الاستبيان دالة، كما أن معظم متغيرات الاستبيان دالة عند مستويات الدلالة المتعارف عليها لكل متغير، ومن ثم يمكن القول أن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الاستبيان والاعتماد على نتائجها.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) من موظفي جامعة الملك فيصل (مجتمع الدراسة)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢)

نتائج ثبات الاستبيان باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) ن = 10

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	الاحتياج التدريبي (معارف)	0.80
2	الاحتياج التدريبي (مهارات)	0.79
3	الاحتياج التدريبي (تنمية ذات)	0.86
	ثبات الاستبيان ككل	0.88

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٢) :

إن هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الاستبيان، وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية الاستبيان فقد تم استخدام طريقة أخرى لحساب ثبات الاستبيان وذلك



باستخدام معادلة سبيرمان - براون Spearman - Brown للتجزئة النصفية Split - half ، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (٣)

نتائج الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية ن = 10

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
1	الاحتياج التدريبي (معارف)	0.86
2	الاحتياج التدريبي (مهارات)	0.87
3	الاحتياج التدريبي (تنمية ذات)	0.87
ثبات الاستبيان ككل		0.90

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٣):

أن معظم معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وبذلك أصبحت الاستبيان في صورتها النهائية.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي: وتم حسابه للاستبيان الثلاثي عن طريق:  
المتوسط الحسابي = ك (نعم) + x 3 + ك (إلى حد ما) + x 2 + ك (لا) / x 1 ن

جدول (٤)

يوضح الدرجات الكمية للمؤشرات الكيفية للاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل

المؤشر	عدد العبارات	أقل قيمة	أعلى قيمة	الفرق	منخفض	متوسط	مرتفع
1	10	10	30	6	10-16	17-23	24-30
2	35	35	105	23	35-58	59-82	83-105
3	10	10	30	6	10-16	17-23	24-30

## مجلة الخدمة الاجتماعية

13-15	9-12	5-8	3	15	5	5	4
3 -2.33	2.32 -1.67	1.66 -1	0.66	3	1	أقل وزن	

- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية للاستبيان.
- معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لحساب الصدق العائلي من خلال معامل ارتباط كل متغير في الاستبيان بالدرجة الكلية.

الجزء الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية  
أولاً: وصف مجتمع الدراسة.

### جدول (٥)

ن = ٣١٨

توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير النوع والسن

م	النوع	ك	%
1	ذكر	198	62.3
2	أنثى	120	37.7
المجموع		318	100
م	السن	ك	%
1	أقل من 20 سنة	7	22
2	20 : 25 سنة	33	10.4
3	25 : 30 سنة	77	24.2
4	30 : فأكثر	210	63.2
المجموع		318	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (٥):

- بالنسبة لتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع نجد أن أعلى نسبة 62.3% من مفردات عينة الدراسة من الذكور، وأن نسبة 37.7% من مفردات عينة الدراسة من الإناث وهذا يؤكد على التنوع بين الذكور والإناث ممن يعملون في جامعة الملك فيصل.

- أكبر نسبة من الموظفين في الفئة العمرية (30 سنة فأكثر) بنسبة 63.2%، وأقل نسبة من الموظفين في الفئة العمرية (20: 25 سنة) بنسبة 10.4% مما يشير إلى أن هناك تفاوت بين المبحوثين في سنوات خبرتهم.

جدول (٦)

توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المرتبة والخبرة والمؤهلات ن = ٣١٨

م	المرتبة	ك	%
1	الأولى	-	-
2	الثانية	-	-
3	الثالثة	10	3.1
4	الرابعة	23	7.2
5	الخامسة	50	15.7
6	السادسة	66	20.8
7	السابعة	83	26.1
8	الثامنة	25	7.9
9	التاسعة	28	8.8
10	العاشرة	14	4.4
11	الحادية عشر	10	3.1
12	الثانية عشر	4	1.3
13	الثالثة عشر	-	-
14	الرابعة عشر	5	1.6
15	الخامسة عشر	-	-

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المجموع		100	318
م	سنوات الخبرة في العمل	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	118	37.1
2	5 : 10 سنوات	54	17
3	10 : 15 سنة	55	17.3
4	15 : 20 سنة	39	12.3
5	20 - 25 سنة	17	5.3
6	سنة 25 فأكثر	35	11
المجموع		318	100
م	المؤهلات	ك	%
1	سادس	15	4.7
2	ابتدائي	4	1.3
3	متوسط	34	10.7
4	ثانوي	167	52.5
5	بكالوريوس	84	26.4
6	دبلوم	14	4.4
المجموع		318	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (٦):

- أكبر نسبة من الموظفين في المرتبة (السابعة) بنسبة 26.1%، أما بالنسبة لسنوات الخبرة كانت أكبر نسبة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 37.1%، بينما المؤهلات نجد أن أعلى نسبة بلغت 52.5% للحاصلين على الثانوية العامة يليها في المرتبة الثانية الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 26.4% وهذا يشير إلى توافر الجانب الأكاديمي لعينة الدراسة، وهذا يمكن المبحوثين من الإجابة على أسئلة الاستبيان وبالتالي تعطي صورة دقيقة للواقع وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية المعرفية.

جدول (٧)

ن = ٣١٨

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة للمعارف

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						م	الاحتياج التدريبي (معارف)
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	مرتفع	2.38	5.3	17	51.3	163	43.4	138	1	أساسية مرتبطة بالمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل
7	مرتفع	2.36	6.6	21	50.6	161	42.8	136	2	أساسية مرتبطة بالأسس الفنية المتعلقة بالعمل
5	مرتفع	2.38	9.4	30	43.1	137	47.5	151	3	مرتبطة بلوائح العمل
2	مرتفع	2.46	8.5	27	36.2	115	35.3	176	4	مرتبطة بإجراءات العمل
1	مرتفع	2.47	11	35	30.8	98	58.2	185	5	مرتبطة بالحقوق والمزايا المالية
2	مرتفع	2.46	8.2	26	37.1	118	54.7	174	6	مرتبطة بمعايير تقويم الأداء الوظيفي
10	متوسط	2.21	17.9	57	42.8	136	39.3	125	7	التقارير الفعالة
4	مرتفع	2.44	6.9	22	42.1	134	50.9	162	8	إدارة الجودة الشاملة
9	متوسط	2.31	18.6	59	31.4	100	50	159	9	الترقيات
8	مرتفع	2.35	15.1	48	35.2	112	49.7	158	10	إنهاء الخدمة
	مرتفع	23.84	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي (معارف)							

يتضح من بيانات الجدول رقم (٧):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة للمعارف "مرتفع"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 23.84، أي يقع في الفئة (24 : 30)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة للمعارف هي المعارف المرتبطة بالحقوق والمزايا المالية بمتوسط

وزن مرجح 2.47، وقد يرجع إلى مدى اهتمام الموظف بالتعرف على القواعد والقوانين المتعلقة بالنواحي المالية ومزاياها وذلك لتحسين الدخل الشهري نظرا لزيادة متطلبات الحياة.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة للمعارف هي التقارير الفعالة بمتوسط وزن مرجح 2.21، وقد يرجع ذلك إلى كثرة البرامج التدريبية التي تنظمها عمادة تطوير وضمان الجودة بالجامعة عن التقارير الفعالة سواء داخل الجامعة أو خارجها، أو قد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة لا يتطلب منها عمل تقارير فعالة حيث عينة الدراسة حديثة بالعمل وهذا يتفق مع جدول رقم (٦).

ثالثاً: الاحتياجات التدريبية المهنية.

جدول (٨)

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارة استخدام الحاسب الآلي ن = ٣١٨

الترتيب	المستوي	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات استخدام الحاسب الآلي.	م
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	متوسط	2.2	24.8	79	30.5	97	44.7	142	1	أساسيات الحاسب الآلي
3	متوسط	2.12	29.6	94	28	89	42.5	135	2	برنامج معالجة النصوص (Microsoft Word)
5	متوسط	2.02	33.6	107	30.2	96	36.2	115	3	برنامج العروض التقديمية (Microsoft PowerPoint)
1	متوسط	2.28	23.6	75	24.2	77	52.2	166	4	برنامج الجداول الإلكترونية (Microsoft Excel)
4	متوسط	2.06	35.8	114	21.4	68	42.8	136	5	برنامج فلاش (Macromedia Flash)
متوسط		10.70	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي مهارات استخدام الحاسب الآلي							

يتضح من بيانات الجدول رقم (٨):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات استخدام الحاسب الآلي "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 10.70، أي يقع في الفئة (5: 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات استخدام الحاسب الآلي هي مهارات استخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Microsoft Excel) بمتوسط وزن مرجح 2.28، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بأهمية استخدام الجداول الإلكترونية في العمل، أو قد يرجع إلى أن متطلبات العمل تحتاج إلى هذه المهارة.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات استخدام الحاسب الآلي هو برنامج العروض التقديمية (Microsoft PowerPoint) بمتوسط وزن مرجح 2.02، وقد يرجع ذلك إلى أن عينة البحث لا تحتاج إلى هذه المهارة لأن متطلبات العمل لا تحتاج إليها، وغالبا من يحتاج إلى هذه المهارة المديرين والمسؤولين لعرضها على المرؤوسين.

#### جدول (٩)

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارة استخدام الإنترنت ن = ٣١٨

م	مهارة استخدام الإنترنت	درجة الاحتياج						متوسط الوزن المرجح	الترتيب		
		عالية		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	استخدام البريد الإلكتروني	123	38.7	104	32.7	91	28.6	2.1	متوسط	5	
2	التعامل مع الشبكات (تصفح الإنترنت)	127	39.9	104	32.7	87	27.4	2.12	متوسط	4	
3	استخدام الملفات الإلكترونية (الأرشيف الإلكتروني)	168	52.8	104	32.7	46	14.5	2.38	مرتفع	1	
4	توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في بيئة العمل	149	46.9	110	34.6	59	18.6	2.28	متوسط	2	
5	استخدام المكتبات الإلكترونية	141	44.3	95	29.9	82	25.8	2.18	متوسط	3	
		متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي مهارة استخدام الإنترنت						11.07	متوسط		

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارة استخدام الإنترنت "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 11.07، أي يقع في الفئة (5: 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي

جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارة استخدام الإنترنت ومهارات استخدام الملفات الإلكترونية ( الأرشفة الإلكترونية) بمتوسط وزن مرجح 2.38 ، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بأهمية استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، أو قد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المعاملات بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارة استخدام الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني بمتوسط وزن مرجح 2.1، وقد يرجع ذلك إلى أن عينة البحث لا تحتاج إلى هذه المهارة وإنها على دراية كافية باستخدام البريد الإلكتروني، ولديهم إلمام كافي بكيفية التعامل مع المراسلات الإلكترونية، كل ذلك قد يرجع إلى صغر سنهم وحدثا عملهم وهذا يتفق مع جدول (٦)

جدول (١٠)

ن = 318

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارات التنظيم الإداري

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات التنظيم الإداري	م
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	متوسط	2.21	16	51	46.9	149	37.1	118	تنظيم الاجتماعات	1
2	متوسط	2.21	18.2	58	42.1	134	39.6	126	أعمال السكرتارية	2
5	متوسط	2.07	19.5	62	53.8	171	26.7	85	إعداد الحملات الإعلامية	3
4	متوسط	2.08	23.9	76	44	140	32.1	106	تنظيم الفعاليات	4
1	متوسط	2.23	16.4	52	43.4	138	40.3	128	إدارة المشروع	5
متوسط		10.8	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي لمهارات التنظيم الإداري							

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التنظيم الإداري "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 10.8، أي يقع في الفئة (5 : 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التنظيم الإداري هي إدارة المشروع بمتوسط وزن مرجح



2.32، قد يرجع ذلك إلى مدى إدراك المبحوثين بأهمية إدارة المشروع مستقبلاً، وأن التدرج الوظيفي مستقبلاً يحتاج منه أن يكون مسئولاً في مشروع.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التنظيم الإداري إعداد الحملات الإعلامية بمتوسط وزن مرجح 2.07 ، وقد يرجع ذلك لعدم اهتمام الموظفين بالحملات الإعلامية حيث توجد بالجامعة إدارة وظيفتها الحملات الإعلامية وهي إدارة الإعلام العلاقات العامة.

جدول (١١)

ن = 318

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارات الاتصال

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات الاتصال	م
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	متوسط	2.30	14.8	47	40.3	128	45	143	1	الحوار الفعال
2	مرتفع	2.45	6.6	21	41.2	131	52.2	166	2	التعامل مع الرؤساء
1	مرتفع	2.48	14.2	45	23	73	62.9	200	3	التعامل مع المراجعين
3	متوسط	2.35	14.2	45	36.2	115	49.7	158	4	التعامل مع الآخرين
4	متوسط	2.31	15.7	50	37.4	119	46.9	149	5	الاتيكييت والبروتوكول في بيئة العمل
متوسط		11.9	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي لمهارات الاتصال							

يتضح من بيانات الجدول رقم (١١):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات الاتصال "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 11.9، أي يقع في الفئة (5 : 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات الاتصال هي التعامل مع المراجعين بمتوسط وزن مرجح 2.48، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام المبحوثين بجودة العمل والتعامل الفعال مع المراجعين لضمان التطوير والتحسين المستمر بالجامعة.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات الاتصال هي الحوار الفعال بمتوسط وزن مرجح 2.30 ، وقد يرجع ذلك حصول غالبية المبحوثين على برامج تدريبية عن الحوار الفعال فهي غالبية تكون من اولي البرامج التي يتلقها الموظف عند بداية التعيين او مدار تدرجه الوظيفي .

جدول (١٢)

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارات حل المشكلات ن = ٣١٨

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات حل المشكلات	م
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	مرتفع	2.47	6.6	21	39.6	126	53.8	171	تحليل المشكلات	1
4	مرتفع	2.40	15.1	48	29.2	93	55.7	177	اتخاذ القرار	2
3	مرتفع	2.41	14.5	46	29.2	93	56.3	179	التخطيط الاستراتيجي	3
1	مرتفع	2.49	6.6	21	37.4	119	56	178	إيجاد البدائل والحلول	4
5	مرتفع	2.34	9.1	29	46.9	149	44	140	حل النزاعات	5
مرتفع		12.13	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي لمهارات حل المشكلات							

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات حل المشكلات "مرتفع"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 12.13، أي يقع في الفئة (5 : 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات حل المشكلات هي إيجاد البدائل والحلول بمتوسط وزن مرجح 2.49 ، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام المبحوثين بأهمية اكتساب مهارة وضع حلول وبدائل للمشاكل الإدارية، وذلك لتحسين جودة العمل، وهذا يتفق مع جدول رقم (٩).

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات حل المشكلات هي حل النزاعات بمتوسط وزن مرجح 2.34 ، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل لدى بعض المبحوثين بيئة خالية من النزاعات.

جدول (١٣)

ن = ٣١٨

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارات المتابعة

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات المتابعة
			ضعيفة		متوسطة		عالية		
			%	ك	%	ك	%	ك	
3	متوسط	2.30	11.3	36	46.9	149	41.8	133	1 أساليب المتابعة
2	متوسط	2.32	8.8	28	50	159	41.2	131	2 خطة المتابعة
5	متوسط	2.27	17.3	55	38.1	121	44.7	142	3 تحديد المعوقات التي تعوق تنفيذ العمل
4	متوسط	2.28	15.4	49	40.3	128	44.3	141	4 الاستفادة من نتائج المتابعة
1	مرتفع	2.42	14.5	46	30.18	98	54.7	174	5 تنفيذ أسلوب خدمة عملاء مطور
متوسط		11.59	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي لمهارات المتابعة						

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٣):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات المتابعة "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 11.59، أي يقع في الفئة (5 : 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات المتابعة هي تنفيذ أسلوب خدمة عملاء مطور بمتوسط وزن مرجح 2.42، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام المبحوثين بجودة العمل من خلال تقديم أفضل خدمة للعملاء، وهذا يتفق مع جدول رقم (١١)، (١٢).

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات المتابعة هي تحديد المعوقات التي تعوق تنفيذ العمل بمتوسط وزن مرجح 2.27، وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل لدى بعض المبحوثين بيئة خالية من المعوقات وهذا يتفق مع جدول رقم (١٢).

جدول (١٤)

= ن

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لمهارات التقييم

٣١٨

الترتيب	المستوي	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						مهارات التقييم
			ضعيفة		متوسطة		عالية		
			%	ك	%	ك	%	ك	
2	متوسط	2.24	13.8	44	47.5	151	37.7	123	1 مراحل التقييم
4	متوسط	2.23	13.8	44	49.1	156	37.1	118	2 خطط التقييم
1	متوسط	2.25	16	51	42.1	134	41.8	133	3 قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة
2	متوسط	2.24	9.4	30	56.1	179	34.3	109	4 أدوات التقييم
4	متوسط	2.23	13.2	42	50	159	26.8	117	5 الاستفادة من نتائج التقييم
متوسط		11.22	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي لمهارات التقييم						

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٤):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التقييم "متوسط"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 11.22، أي يقع في الفئة (5: 15)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التقييم هي قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة بمتوسط وزن مرجح 2.25، قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بجودة العمل من خلال قياس رضا المستفيدين وتقديم لهم أفضل الخدمات، وهذا يتفق مع جدول رقم (١١)، (١٢)، (١٣).
- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات التقييم هي خطط التقييم، والاستفادة من نتائج التقييم بمتوسط وزن مرجح 2.23، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض الباحثين قد حصلوا على برامج تدريبية في التقييم.

جدول (١٥)

ترتيب الاحتياجات التدريبية للمهارات كما حددها موظفي جامعة الملك فيصل أنفسهم ن = ٣١٨

م	الاحتياجات التدريبية لمهارات	متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	استخدام الحاسب الآلي	10.70	3.40	7
2	استخدام الأنترنت	11.07	3.14	5
3	التنظيم الإداري	10.8	2.60	6
4	الاتصال	11.9	3.05	4
5	حل المشكلات	12.13	2.92	1
6	المتابعة	11.59	2.90	2
7	التقويم	11.22	2.76	3
متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي للمهارات		79.47	15.95	

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٥):

أن ترتيب الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات من وجه نظر الموظفين العاملين بجامعة الملك فيصل هي حل المشكلات بمتوسط وزن مرجح 12.13، وانحراف معياري 2.92 في الترتيب الأول وقد يرجع ذلك إلى رغبة موظفي جامعة الملك فيصل في تأكيد على إكساب مهارة حل المشكلات، بينما جاء في الترتيب الأخير مهارة استخدام الحاسب الآلي بمتوسط وزن مرجح 10.70، وانحراف معياري 3.40 وقد يرجع ذلك إلى اكتساب بعض الموظفين مهارة الحاسب الآلي.

رابعاً: الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات.

جدول (١٦)

ن = ٣١٨

الاحتياجات التدريبية للموظفين بالنسبة لتنمية الذات

الترتيب	المستوى	متوسط الوزن المرجح	درجة الاحتياج						الاحتياج التدريبي (لتنمية الذات)	م
			ضعيفة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	مرتفع	2.47	10.1	32	32.1	102	57.9	184	الإبداع الإداري	1
1	مرتفع	2.50	7.9	25	33.6	107	58.5	186	تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	2
4	مرتفع	2.46	14.2	45	24.8	79	61	194	التغلب على ضغوط العمل	3
7	مرتفع	2.43	11.9	38	33.7	104	55.3	176	التخطيط الجيد للعمل	4
6	مرتفع	2.44	7.5	24	40.3	128	52.2	166	ثقافة الحوار وعرض الرأي	5
10	مرتفع	2.35	16.7	53	31.1	99	52.2	166	القدرة على جذب الآخرين	6
5	مرتفع	2.45	13.8	24	26.4	84	59.7	190	الثقة بالنفس	7
2	مرتفع	2.47	11.6	37	28.9	92	59.4	189	التفاوض والإقناع	8
7	مرتفع	2.43	21.7	69	23	73	55.3	176	أخلاقيات المهنة	9
9	مرتفع	2.37	29.2	61	24.5	78	56.3	179	سلوكيات الوظيفة العامة	10
مرتفع		24.33	متوسط الوزن المرجح بالنسبة للاحتياج التدريبي (لتنمية الذات)							

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٦):

- أن مستوى الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لتنمية الذات "مرتفع"، حيث أن متوسط الوزن المرجح = 24.33، أي يقع في الفئة (24 : 30)، ومن أكثر الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لتنمية الذات هي تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني بمتوسط وزن مرجح 2.50، وقد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام عينة الدراسة بأهمية العمل والتخطيط له.

- أقل الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لتنمية الذات هي القدرة على جذب الآخرين بمتوسط وزن مرجح 2.35، وقد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة لا تحتاج إلى مهارة جذب الآخرين في العمل، لأنهم يتعاملون مع منسوبي الجامعة فقط، وغالباً ما تستخدم هذه المهارة في تعامل الموظف مع عملاء يعرض عليهم تقديم خدمات وامتيازات مثل (البنوك، والمستشفيات الخاصة، ...).

خامساً: الفروق بين مجموعات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع في تحديدهم ومستوى الاحتياج التدريبي باستخدام اختبار Independent Samples Test

جدول (١٧)

الفروق بين مجموعات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع في تحديدهم ومستوى الاحتياج التدريبي ن =

٣١٨

المتغير	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الاحتياج التدريبي (معارف)	ذكر	198	24.03	4.91	0.929	0.354 غير دال
	أنثى	120	23.53	4.09		
الاحتياج التدريبي (المهارات)	ذكر	198	82.76	15.79	4.902	0.001 دال
	أنثى	120	74.03	14.72		
الاحتياج التدريبي (لتنمية الذات)	ذكر	198	25.52	5.45	4.853	0.001 دال
	أنثى	120	22.37	5.89		

\* معنوي عند 0.05

\*\* معنوي عند 0.01

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٧):

بأنه توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من موظفي جامعة الملك فيصل في مستوى احتياجاتهم التدريبية، لصالح الذكور بالنسبة للاحتياج التدريبي المعارف وتنمية الذات، باستثناء مستوى الاحتياج التدريبي المتعلق بالمعارف لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث، أي أن موظفي جامعة الملك فيصل الذكور أكثر احتياجاً للتدريب بالنسبة للاحتياج التدريبي للمهارات وتنمية الذات. سادساً: العلاقة بين سنوات الخبرة في العمل ومستوى الاحتياج التدريبي.

جدول (١٨)

العلاقة بين سنوات الخبرة في العمل ومستوى الاحتياج التدريبي ن = ٣١٨

المتغير	مستوى الاحتياج التدريبي	قيمة ر	الدلالة
سنوات الخبرة في العمل	المعارف.	0.023-	0.685 غير دال
	المهارات.	0.090	0.110 غير دال
	تنمية الذات	0.255	0.001** دال

- غير دال \* دال عند مستوى معنوية 0.05

\*\* دال عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٨):

بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة في العمل ومستوى الاحتياج التدريبي المتعلق بالمعارف والمهارات، باستثناء مستوى الاحتياج التدريبي المتعلق بتنمية الذات وهذا يعني أن مستوى الاحتياج التدريبي لموظفي جامعة الملك فيصل لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة بالنسبة للمعارف والمهارات، ولكن يختلف في تنمية الذات.

سابعاً: ترتيب الاحتياجات التدريبية كما حددها موظفي جامعة الملك فيصل أنفسهم.

### جدول (١٩)

ترتيب الاحتياجات التدريبية كما حددها موظفي جامعة الملك فيصل أنفسهم ن = ٣١٨

م	الاحتياجات التدريبية	متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المعارف.	23.84	4.62	3
2	المهارات.	79.47	15.95	1
3	تنمية الذات.	24.33	5.8	2

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٩):

أن ترتيب الاحتياجات التدريبية كما حددها موظفي جامعة الملك فيصل هي الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالمهارات بمتوسط وزن مرجح 79.47 في الترتيب الأول، والاحتياجات التدريبية لتنمية الذات بمتوسط وزن مرجح 24.33 في الترتيب الثاني، والاحتياجات التدريبية للمعارف بمتوسط وزن مرجح 23.84 في الترتيب الثالث.

الجزء الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

أوضحت نتائج الدراسة والتي استهدفت التعرف على تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل، فقد أوضحت نتائجها في الآتي:

- بالنسبة للتساؤل الأول: أثبتت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية المعرفية لموظفي جامعة الملك فيصل هي المعارف المرتبطة بالحقوق والمزايا المالية وقد يرجع إلى مدى اهتمام الموظف بالتعرف على القواعد والقوانين المتعلقة بالنواحي المالية ومزاياها وذلك لتحسين الدخل الشهري نظراً لزيادة متطلبات الحياة، هذا بالإضافة إلى إعداد دليل يتضمن الحقوق والمزايا المالية لموظفي الجامعة وهذا ما اكدت عليه دراسة (فني في ٢٠١٦).



- بالنسبة للتساؤل الثاني: أثبتت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية المهنية لموظفي جامعة الملك فيصل بالنسبة لمهارات استخدام الحاسب الآلي هي مهارات استخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Microsoft Excel) **قد يرجع** ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بأهمية استخدام الجداول الإلكترونية في العمل، **أوقد يرجع** إلى أن متطلبات العمل تحتاج إلى هذه المهارة، حيث تعد الجداول الإلكترونية من أهم البرامج التي تساعد علي قوة التحكم بالأرقام والتعامل معها ، كما تقوم بجميع العمليات الحسابية البسيطة والمعقدة ، وعمل المقارنات وإصدار التقارير وإنتاج الرسوم البيانية وهذا ما أكدت عليه دراسة (sugden,s 2007) ، أما بالنسبة لمهارة استخدام الإنترنت فهي مهارات استخدام الملفات الإلكترونية ( الأرشفة الإلكترونية) ، **قد يرجع** ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بأهمية استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، **أوقد يرجع** ذلك إلى أن الجامعة تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المعاملات بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة ، حيث تساعد الأرشفة الإلكترونية في خفض وقت انجاز طلب المراجعين وتقديم الخدمة لأكبر عدد ممكن وهذا ما أكدته عليه دراسة (الجواهري، الخفاجي، ٢٠١٧) ، اما بالنسبة لمهارة التنظيم الإداري فهي مهارة إدارة المشروع ، **وقد يرجع** ذلك إلى مدى إدراك الباحثين بأهمية إدارة المشروع مستقبلا، وان التدرج الوظيفي مستقبلا يحتاج منه أن يكون مسئول في مشروع ، حيث ان التخطيط للمشاريع يساعد على توحيد الجهود في المنظمة لتحقيق أهدافها ، وكذلك مواجهة التغيرات الطارئة وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها قبل وقوعها وهذا ما اكدت عليه دراسة (لونيبي، ٢٠١٣)، اما بالنسبة لمهارة الاتصال فهي مهارة التعامل مع المراجعين ، **وقد يرجع** ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بجودة العمل والتعامل الفعال مع المراجعين لضمان التطوير والتحسين المستمر بالجامعة وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الطناني، ٢٠١٠) ، أما بالنسبة لمهارات حل المشكلة فهي مهارة إيجاد البدائل والحلول ، **وقد يرجع** ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بأهمية اكتساب مهارة وضع حلول وبدائل للمشاكل الإدارية، وذلك لتحسين جودة العمل الإداري ، حيث تساعد تلك المهارة على تحديد المشكلة وتحليلها ومن ثم تحديد البدائل التابعة للمشكلة وترتيبها واختيار أفضل الحلول لاتخاذ القرار النهائي وتنفيذه وهذا ما أكدت عليه دراسة (Gregory,Clemen2001)، أما بالنسبة لمهارات المتابعة فهي مهارة تنفيذ أسلوب خدمة عملاء مطور، **وقد يرجع** ذلك إلى مدى اهتمام الباحثين بجودة العمل من خلال تقديم افضل خدمة للعملاء وهذا يتفق مع توصيات دراسة (الطناني، ٢٠١٠) ، أما بالنسبة لمهارات التقييم فهي مهارة

قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة وهذا يتفق مع توصية دراسة (الجواهري، الخفاجي، ٢٠١٧)، وقد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام المبحوثين بجودة تقديم الخدمات من خلال قياس رضا المستفيدين وتقديم لهم أفضل الخدمات وتطويرها وتحسينها.

- بالنسبة للتساؤل الثالث: أثبتت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لتنمية الذات لموظفي جامعة الملك فيصل هي تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، حيث يعد التخطيط المستقبلي للعمل ووضع البرنامج الزمني للعمل يساعد على إنجاز الأعمال الإدارية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق جودة العمل الإداري وهذا ما أكدت عليه دراسة (آل مراد، حسن، ٢٠٠٩)، أو قد يرجع ذلك إلى مدى اهتمام عينة الدراسة بضرورة التخطيط والتنظيم ووضع أولويات لتنفيذ المهام.

وبناء على ما سبق يوصي الباحثان بالآتي:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب.

٢. أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد رفع مستوى الكفاءة للفرد ومساعدته على معالجة القصور في أدائه وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل.

٣. يساعد تحديد الاحتياجات الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء العاملين لديهم وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها بطريقة علمية.

٤. هناك العديد من مصادر تحديد الاحتياجات ومن أهمها رأي الموظف ورأي الرئيس المباشر. وتحليل الأداء، وتحليل الوظيفة، وتحليل المنظمة، والملاحظة، والتقارير، والشكاوى، ونسبة الدوران، والغياب، وعدم الرضا الوظيفي وغيرها.

٥. هناك شبه إجماع على وسائل جمع المعلومات الأكثر استخداما وتشمل الاستقصاء، والمقابلة، والملاحظة، وتقويم الأداء، والاختبارات، والحلقات النقاشية، واللجان.

الجزء الخامس: التصور المقترح للبرامج التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل ومؤشرات لبحوث مستقبلية:

أولاً: التصور المقترح للبرامج التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل.

• الأسس التي أعتمدها الباحثان في وضع التصور المقترح.

١. الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدريب بصفة عامة وتدريب الإداريين بصفة خاصة.

٢. نتائج الدراسات والبحوث السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال تحديد

البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظف.

٣. مقابلات الباحثان لمنسوبي عمادة التطوير وضمان الجودة.

• أهداف التصور المقترح.

إعداد خطة تدريبية متكاملة وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي جامعة الملك فيصل.

• مقترحات البرامج التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل.

البرامج التدريبية المتعلقة بالمعارف					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدة البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	الحقوق والواجبات	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين ثقافة وتوعية نظامية واخلاقية عن الحقوق والواجبات الوظيفية	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، حالات واقعية وعملية، ورش عمل.
٢	معايير تقييم الأداء الوظيفي	مبتدئ	يومين	تنمية قدرات المتدربين على عمليات تقييم الأداء الوظيفي بكفاءة	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، حالات واقعية وعملية، ورش عمل.
٣	إدارة الجودة الشاملة	متقدم	ثلاثة ايام	إكساب المتدربين متطلبات وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تعليم تطبيق النشاطات المتنوعة، ورش عمل، تمثيل الأدوار.
٤	لوائح العمل	مبتدئ	يوم	إكساب المتدربين ثقافة وتوعية نظامية واخلاقية عن لوائح العمل	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، حالات واقعية وعملية، ورش عمل
البرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات					
مهارات استخدام الحاسب الآلي					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدة البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	برامج الجداول الإلكترونية	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين بجميع العمليات الحسابية البسيطة والمعقدة، والمقارنات وإصدار التقارير وإنتاج الرسوم البيانية	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، استخدام الألعاب ذات الصلة.
٢	أساسيات الحاسب الآلي	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين مهارات استخدام الحاسب في العمل الإداري بكفاءة	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، ورش عمل، استخدام الألعاب ذات الصلة.
مهارات استخدام الإنترنت					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدة البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	مهارات استخدام الملفات الإلكترونية	متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات استخدام وتوظيف الانترنت في جميع المعاملات الادارية	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، استخدام الألعاب ذات الصلة.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	توظيف شبكات التواصل في بيئة العمل	متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات استخدام وتوظيف التواصل الاجتماعي بما يحقق جودة العمل الإداري	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، استخدام الألعاب ذات الصلة.
<b>مهارة التنظيم الإداري</b>					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	إدارة المشروع	متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات التخطيط والتنظيم الإداري وفق متطلبات العمل	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل
٢	تنظيم الاجتماعات	مبتدئ/متوسط	يومين	إكساب المتدربين آليات إعداد وتنظيم الاجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة.	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل
٣	أعمال السكرتارية	مبتدئ/متوسط	يومين	إكساب المتدربين مهارات أعمال السكرتارية بكفاءة	العرض التقديمية؛ الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل
<b>مهارة الاتصال</b>					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	التعاون مع المراجعين	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين مهارات خدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم بمهارة وإتقان	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل، تمثيل الأدوار، حالات واقعية وعملية
٢	التعامل مع الرؤساء	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين القدرة على التعامل مع الرؤساء بكفاءة	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل، تمثيل الأدوار، حالات واقعية وعملية.
<b>مهارة حل المشكلات</b>					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	إيجاد البدائل والحلول	متوسط/متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات حل المشكلات وإيجاد البدائل والحلول بمهارة وإتقان	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل، تمثيل الأدوار، حالات واقعية وعملية
٢	تحليل المشكلة	متوسط/متقدم	يومين	إكساب المتدربين خطوات حل المشكلة وتطبيقها بطرق إبداعية في حل المشكلات الإدارية	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، ورش عمل، تمثيل الأدوار، حالات واقعية وعملية
<b>مهارة المتابعة</b>					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	تنفيذ أسلوب خدمة العملاء	متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات متابعة خدمة المستفيدين لتقديم الخدمة المثلى لهم	العروض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، حالات واقعية وعملية، ورش عمل، استخدام الألعاب ذات الصلة
٢	خطة المتابعة	متقدم	يومين	إكساب المتدربين مهارات إعداد خطة	العروض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية،

				تابعة العمل الإداري لضمان تحقيق الاهداف	المنافشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل، استخدام الألعاب ذات الصلة
مهارة التقويم					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	قياس رضا العميل عن الخدمات	متقدم	يوم واحد	إكساب المتدربين مهارات إعداد أدوات قياس رضا المستفيدين لتحسين الخدمات وتقديم أفضلها	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تعليم تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل.
٢	أدوات التقويم	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين مهارة إعداد واستخدام ادوات التقويم في العمل الإداري لتحسين جودة الاداء	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل.
البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية الذات					
م	عنوان البرنامج	مستوي البرنامج	مدته البرنامج	اهداف البرنامج	منهجية التدريب
١	تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني	متوسط	يومين	إكساب المتدربين مهارات تنظيم العمل وفق خطة زمنية محددة لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل.
٢	الإبداع الإداري	متقدم	يومين	إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتحقيق التميز في التخطيط والتنظيم والمتابعة للوصول الى الابداع في الأداء الاداري	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل
٣	التفاوض والإقناع	متوسط	يومين	إكساب المتدربين مهارات التفاوض والإقناع باستخدام أدوات التأثير على الآخرين بمهارة وإبداع.	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل، تمثيل الأدوار.
٤	التغلب على ضغوط العمل	مبتدئ	يومين	إكساب المتدربين مهارة التعامل مع ضغوط العمل وحل المشكلات لضمان جودة العمل الاداري	العرض التقديمية، الوسائل السمعية والبصرية، المناقشات التفاعلية، تطبيق النشاطات المتنوعة، حالات واقعية وعملية، ورش عمل، تمثيل الأدوار.

### ثانياً: مؤشرات لبحوث مستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه حول أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لاحظ الباحثان

ان هناك مجموعة من القضايا البحثية ذات الصلة بالدراسة الحالية تمثلت فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بجامعة الملك فيصل.
- تقييم البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية معارف موظفي جامعة الملك فيصل.
- تقييم البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية مهارات موظفي جامعة الملك فيصل.

- تقييم البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية الذات لدى موظفي جامعة الملك فيصل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي جامعة الملك فيصل في ضوء تقييم الأداء الوظيفي.

المراجع

- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). *مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية*، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو هريرة، محمد إبراهيم علي (٢٠١٠). *تقدير الحاجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بمراكز الشباب، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية*.
- آل مراد، نجلة يونس محمد & حسن، رائد محمد (٢٠٠٩). *جودة العمل الإداري ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق*.
- الباقي، صلاح عبد الباقي (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعية*.
- الجرواني، نادية عبد الجواد (٢٠٠٦). *تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية، القاهرة، جامعه حلوان، كلية الآداب، مجلة كلية الآداب: العدد (٢٦)*.
- الجواهري، هدير محمد، الخفاجي، حاكم جبوري (٢٠١٧). *استراتيجيات التحويل الرقمي للمعلومات وثرها في تحسين الخدمة للمستفيدين، دراسة حالة في ديوان محافظة النجف الاشرف، العراق، مجلة الغري لعلوم الاقتصاد والإدارية: المجلد ١٤٤ العدد (٢)*.
- الزامل، الجوهرة بنت فهد (٢٠٠٩). *الاحتياجات اللازمة لتفعيل دور المرشدة الطلابية القاهرة، جامعه حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: العدد (٢٦)*.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢). *التدريب " مفهومه، وفعاليتيه، بناء البرامج التدريبية وتقييمها "*، الأردن، عمان: دار الشروق.
- الطناني، رامي (٢٠١٠). *مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على تقديم الخدمة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة*.

الكبيسي، عامر (٢٠١٠). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (٢٠٠١). التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: مركز الدراسات والبحوث.

المديمغ، منصور عبد العزيز (١٩٩٧). تحديد الاحتياجات التدريبية المعايير والمعوقات، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

المطوع، سعود بن عبد العزيز (١٤١٣). أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية للتطبيق على موظفي إمارة منطقة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النوري، إبراهيم عبد (١٩٩٧). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

بروكس (٢٠٠١). قدرات التدريب والتطوير دليل علمي (ترجمة عبد الله إسماعيل كتيبي). الرياض، مركز البحوث: مكتبة فهد الوطنية.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٦). تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

جاسم، أحمد عيد (٢٠١٢). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، العراق، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: العدد (٨).

صادق، هدي أحمد (١٤١٣). تحديد الاحتياجات في القطاع الحكومي، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية والتدريب المجلة العربية للتدريب: العدد (١٠).



صالح، عماد فاروق محمد (٢٠٠٥). دراسة الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر للخدمة الاجتماعية.

عبد الغني، تامر محمد (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين لتطبيق عمليات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرين للخدمة الاجتماعية.

عبد الله، عزة عبد الجليل عبد العزيز (٢٠٠٤). تحديد الاحتياجات التدريبية لأخصائي العمل مع الجماعات للتخفيف من حده المشكلات الاجتماعية لدى المسنين، القاهرة، جامعه حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: العدد (١٧).

عليق، أحمد محمد يوسف (٢٠٠٨). تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان الطلابي بالمدن الجامعية دراسة مطبقة على المدن الجامعية بجامعة حلوان، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية.

عليوة، السيد (٢٠٠١). تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

فييني، صبرينة (٢٠١٦). حقوق الموظف العمومي وحمايتها في التشريع الجزائري، الجزائر جامعة محمد خيضر: كلية الحقوق والعلوم السياسية.

لونيسى، محمد (٢٠١٣). تقنيات التخطيط والمتابعة ودورها في إدارة المشروع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

محمود، محمد محمود (٢٠٠٠). الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في تنمية المجتمع المحلى الريفي في إطار التخصص، الفيوم، جامعة القاهرة فرع الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الثاني عشر للخدمة الاجتماعية.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٣). دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

Gregory, R.S. and Clemen, R .T. (2001). Improving decision-making skills, *decision research engine Origen: ERIC Data.*

Institute for Social Research (2005). *Assessment of Training Need among I HSS Consumer And Providers*, U.S.A: California State University, Sacramento

Janice A. Miller & Diana M. Osinski (2002). *Training Needs Assessment*, U.S.A: Addison-Wesley ,Publishing Company.

Mary Annese (2006). *Planning and Conducting Needs Assessment*, U.S.A: HRSA Grant

Michigan Federation for Children and Families (2005). Program Manager / Supervisor Training Needs Assessment, U.S.A, Michigan State University: *School Of Social work.*

krejcie, Robert and Morgandaryle, w, (1970). Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, U.S.A, *Texas University: SAGE.*

Sugden, s. (2007). Spreadsheets: An overlooked technology for mathematics education, Australian, Bond University: *School of Information Technology*, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development.