



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for  
specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: <http://www.siats.co.uk>



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة

العدد 3، المجلد 4، تموز/يوليو 2018م.

**e ISSN 2462-1730**

معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المدربين والمدربات وطرق علاجها

د. جارالله أحمد الغامدي

**Email:** [jar1384@gmail.com](mailto:jar1384@gmail.com)

1439هـ - 2018م



---

ARTICLE INFO

---

*Article history:*

Received 01/04/2018

Received in revised form

25/04/2018

Accepted 01/06/2018

Available online 15/07/2018

*Keywords:*

---

## Abstract

This research is aimed at identifying obstacles that will determine the needs of training. The research primarily uses a yardstick consisting of 26 words to determine obstacles directed to the trainers. This study includes: Working on overcoming these obstacles in an academic and methodological manner; determining their inability to deal with these obstacles systematically; lastly, producing a conclusive and an academic study by identifying these obstacles in a correct manner.

## الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تحديد دراسة الاحتياج التدريبي من وجهة نظر المدرسين والمدربات ، استخدم الباحث مقياس مكون من (26) عبارة ؛ لمعرفة ترتيب معوقات دراسة الاحتياج التدريبي . كانت أعلي عبارة متوسطها الحسابي (404) ، وأقل عبارة متوسطها (3.13) . جاءت درجات المعوقات بدرجة كبيرة ، ومن نتائج الدراسة: وجود معوقات كثيرة ومتعددة ، ومن توصيات الدراسة : التخطيط المسبق لتحديد الاحتياجات التدريبية ، التعامل مع المعوقات بشكل علمي ومنهجي ، والعمل على علاجها بشكل متوازن .

## مقدمة :

الاحتياجات التدريبية من العناصر المهمة في نجاح العملية التدريبية، فهي مرحلة مهمة لضمان نجاح أي قرار بعد إجراء دراسة الاحتياجات، وخاصة التدريب ، " فتحديد الاحتياجات التدريبية ، مرحلة مهمة ، ودقيقة ، فأى نقص يحدث في مرحلة تحديد الاحتياجات ينتقل أثره إلى باقي خطوات التدريب ، وذلك هدر كبير في الجهد والنفقات ، مما يؤكد اتجاهات سلبية لدى المتدربين" (1).

ويؤكد خبراء التدريب أن الاحتياجات التدريبية " لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة، فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص . " (2)

## موضوع الدراسة:

تعتبر عملية تحديد دراسة الاحتياجات من أهم الخطوات في العملية التدريبية، ويرى بعض خبراء التدريب " أنها لا تحظى بالاهتمام اللازم من القائمين على الإدارة والمسؤولين عن التدريب" (3). ويؤكد أحد خبراء التدريب، أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في كونها تعتبر عنصرا مهما وجوهريا في عملية التدريب، وبالتالي هو شرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية بشكل عام؛ لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية كماً ونوعاً واتجاهاً (4).

ويشير خبراء التدريب ، إلى وقوع أخطاء من المختصين عند دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها : عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات والرغبات التدريبية ، الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التخمين والتقليد ، التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال المستقبلية منها ، عدم الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي تبديها الإدارة العليا والعاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية (5).

<sup>1</sup> محمد العمارة ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن من وجهة نظرهم ،(2014م) ، مجلة

اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، مجلد 12 ، ع4 ، ص 13

<sup>2</sup> بلال السكارنة ، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، (2011م) ، عمان : دار المسيرة ، ص 89

<sup>3</sup> منصور السلمي، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية، (1433هـ) رسالة ماجستير ، مكة :

جامعة ام القرى ، ص 22

<sup>4</sup> حسين عبدالفتاح، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، (1996م) ، القاهرة : مطبعة النيل ، ص 74

<sup>5</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، ( 2001م ) ، عمان : دار صفاء ، ص 274

وأشارت بعض الدراسات والأدبيات إلى عدم وجود تخطيط علمي للاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم إشراك المتدربين في رسم الخطط والبرامج التدريبية بالشكل المطلوب<sup>(6)</sup>.

### تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما معوقات تحديد دراسة الاحتياج التدريبي من وجهة نظر المديرين والمدربات ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

- 1- ما المفاهيم المتعلقة بدراسة الاحتياجات التدريبية ؟
- 2- ما ترتيب معوقات دراسة الاحتياجات التدريبية ؟
- 3- ما طرق علاج هذه المعوقات ؟

### أهداف الدراسة :

- 1- معرفة المفاهيم المتعلقة بدراسة الاحتياجات التدريبية .
- 2- معرفة معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- معرفة ترتيب معوقات دراسة الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمدربات.
- 4- تحديد طرق علاج معوقات دراسة الاحتياجات التدريبية .

### أهمية الدراسة :

- 1- ضرورة معرفة معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- معرفة معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد في نجاح خطة التدريب .
- 3- قلة الدراسات العلمية المرتبطة بدراسة الاحتياجات التدريبية .

<sup>6</sup> محمود أبو حامد ، واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين ، (2004م) ، رسالة ماجستير ، غزة : الجامعة الإسلامية ، ص 150

## منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي " الذي يركز فيه الباحث على وصف ظاهرة معينة ممثلة في الموقف الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها"<sup>(7)</sup>. ويطبق هذا المنهج لمعرفة " بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة التي تمكن الباحث من تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق لذلك الواقع.. كما أنه يساعد على إصدار أحكام تقويمية على واقع معين"<sup>(8)</sup>

## الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة في هذا المجال، ولم يجد دراسة تناولت معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، وانما كلها تناولت تحديد الاحتياجات بشكل عام في تخصصات مختلفة، وبعضها ذكرت المعوقات عرضاً ضمن الدراسة، ونذكر بعض منها ، وهي :

1- (دراسة أبو دولة وأيوب ، 2003م)<sup>(9)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى، ومن نتائج الدراسة: أكثر العقبات التي تواجه المديرين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، هي عدم وجود خطط إستراتيجية وأهداف واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- (دراسة السراج، 2010)<sup>(10)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. ومن نتائج الدراسة: وجود مجموعة من معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأهمها:

1- عدم وجود موارد مالية كافية.

2- عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

3- عدم وجود نظام يحدد الاحتياجات التدريبية.

<sup>7</sup> حلمي فودة وعبدالرحمن عبدالله، المرشد في كتابة الابحاث ، ط6، جدة : دار الشروق ، 1422هـ ، 27

<sup>8</sup> صالح العساف ، المدخل الى البحث والعلوم السلوكية ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 1416هـ ، ص193

<sup>9</sup> جمال أبو دولة و ميرفت امين ، " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الادارة الوسطى والادارة الإشرافية بقطاع البنوك الاردنية " ابحاث اليرموك ، مجلد 19 ، عدد 13 ، 2003 /

<sup>10</sup> رجب السراج، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غزة : جامعة الازهر ، 2010 م

4- افتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الاساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

### لمبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بالاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية، أول خطوات التدريب المنظم، لأي منشأة أو مؤسسة، وفي هذا لمبحث نتطرق إلى عدة عناصر تتعلق بالاحتياجات التدريبية؛ فالمطلب الأول، عن مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، لمطلب الثاني عن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، المطلب الثالث عن مصادر وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، لمطلب الرابع عن خصائص الاحتياجات التدريبية، المطلب الخامس عن صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية .

### المطلب الاول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذا المطلب يتم عرض مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، فعرفها توفيق أنها " عملية تحليل مجالات عدم توازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى " (11)، كما عرفها رزق " نها العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات بشأن هذه الاحتياجات " (12) . و اضاف السراج عريفها؛ إذ يرى أنها " العملية التي من خلالها يتم تشخيص الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، بين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بفاعلية وكفاءة " (13). ويوافق الباحث على التعريف لأخير كتعريف إجرائي لمفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.

### لمطلب الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتفق الباحث مع رزق في أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في عدة مستويات،

هي:

- 1- تحديد مستوى الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء.
- 2- تحديد مجال التدريب المطلوب.
- 3- تحديد مستوى الفئة المستهدفة من التدريب.

<sup>11</sup> ( عبدالرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005 م ، ص 212

<sup>12</sup> ( عزة رزق ، واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة ( دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة )، رسالة ماجستير ، غزة : جامعة الأزهر ، 2009 م ، ص 24

<sup>13</sup> ( رجب السراج ، مرجع سابق ، ص 36

٤- وضع معايير اختيار الفئة المستهدفة، وضع معايير أسس لتقويم وقياس نتائج التدريب (14).

### لمطلب الثالث: مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية

زخرت الأدبيات والمصادر في مجال التدريب بذكر عدد من المصادر للتعرف على الاحتياجات التدريبية، فمن

هذه المصادر:

- 1- التوصيف الوظيفي والمقارنة بمؤهلات وخبرات شاغليها.
- 2- معدلات الأداء.
- 3- تقارير الكفاءة.
- 4- آراء الرؤساء حول كفاءة وفاعلية العمل بوحداتهم.
- 5- آراء العاملين حول مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
- 6- تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة (15)

### لمطلب الرابع: خصائص الاحتياجات التدريبية:

هناك خصائص ترتبط بالاحتياجات التدريبية وهي:

- 1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى،
- 2- تختلف الاحتياجات في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها
- 3- صعوبة حصر الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي .
- 4- صياغة الاحتياجات التدريبية على شكل أهداف تدريبية (16)

### لمطلب الخامس: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

تختلف صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة لأخرى ، بحسب طبيعة المنظمة وظروفها المالية والعملية

وبحسب أدبيات التدريب ، تكمن الصعوبات فيما يلي :

<sup>14</sup> عزة رزق ، مرجع سابق ، ص 25

<sup>15</sup> عادل الزبادي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2006م ، ص 158

<sup>16</sup> رجب السراج ، مرجع سابق ، 38

- 1- عدم مبادرة الأقسام أو اللجان إلى تحديد احتياجاتها التدريبية ،
- 2- التعجل في تنفيذ البرامج بدون تحديد الاحتياجات التدريبية ،
- 3- الاهتمام بالكم دون النوع ،
- 4- إسناد عملية التدريب لغير المختصين ،
- 5- السعي لخفض تكاليف التدريب من خلال تنفيذ التدريب بدون دراسة الاحتياجات التدريبية ،
- 6- تكرار نفس البرنامج في كثير من خطط التدريب ،
- 7- عدم تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية ،
- 8- عدم توافر البيانات الكافية للتدريب في الجهات المقدمة للتدريب ،
- 9- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج وعدم الاقتناع بالأهداف ،
- 10- اتجاه التدريب لتلبية الاحتياجات المعرفية دون المهارية والسلوكية .(17)

### لمبحث الثاني : ترتيب معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذا المبحث يتم التعرف على ترتيب معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمدربات ، من خلال عمل مقياس يحتوي على (26 عبارة ) تم توزيعها على عدد (80) مدرساً ومدربة ، لمعرفة ترتيب معوقات دراسة لاحتياجات التدريبية ، ومن خلال استخدام المتوسطات الحسابية ، تم ترتيب المعوقات حسب درجة المتوسط الحسابي ؛ حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.10) وأقل متوسط حسابي (3.13) . يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن سؤال الدراسة: **ما ترتيب معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للدرجات المستحقة لكل معوق من معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت النتائج كما يلي:

<sup>17</sup> ( بلال السكارنة ، مرجع سابق ، ص 148



## الجدول (1)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب

للمدرجات المستحقة لكل معوق من معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	كبيرة	1.063	4.10	عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية دراسة تحديد الاحتياج	8
2	كبيرة	1.031	4.00	ضعف التأهيل العلمي للمكلف بدراسة الاحتياج التدريبي	9
3	كبيرة	0.987	3.99	التحفظ في التقارير السنوية	5
4	كبيرة	1.125	3.98	عدم وجود وصف وظيفي واضح	3
5	كبيرة	0.882	3.86	ضعف تطبيق أدوات جمع المعلومات	13
6	كبيرة	1.199	3.86	عدم وجود خطة إستراتيجية	1
7	كبيرة	0.924	3.86	ضعف الطريقة العلمية في تفسير نتائج جمع المعلومات	15
8	كبيرة	1.223	3.85	إسناد دراسة تحديد الاحتياج لغير المختصين	25
9	كبيرة	1.053	3.83	ضعف البناء العلمي لأدوات جمع المعلومات	10
10	كبيرة	1.068	3.81	عدم وجود سياسات وإجراءات للأعمال بالمنظمة	2
11	كبيرة	1.048	3.80	تطبيق أدوات جمع المعلومات بشكل غير علمي	11
12	كبيرة	1.094	3.76	عدم معرفة الموظف لمساره المهني بالمنظمة .	7

13	كبيرة	1.034	3.76	عدم وضع مسار مهني بحيث يساعد الموظف على الحصول على مكان افضل بالمنظمة .	23
14	كبيرة	1.018	3.73	اختيار أدوات غير مناسبة لجمع المعلومات المناسبة لدراسة تحديد الاحتياج	14
15	كبيرة	0.866	3.69	اقتصار طلب المنظمة على مدخل في دراسة الاحتياج	12
16	كبيرة	1.100	3.68	ضعف القدرة على تحديد التدريب الملائم المناسب للموظف والمنظمة	17
17	كبيرة	1.261	3.68	عدم وجود هيكل تنظيمي	4
18	كبيرة	1.100	3.68	قلة المعلومات الخاصة بالموظفين	6
19	كبيرة	1.058	3.64	عدم الربط بين رضا المستفيد وتوجهات المنظمة	19
20	كبيرة	1.042	3.55	صعوبة إيجاد معيار تصنيف للاحتياج التدريبي للمنظمة	21
21	كبيرة	1.158	3.54	أزمة ثقة في الشخص المكلف بدراسة تحديد الاحتياج	24
22	كبيرة	1.031	3.53	صعوبة إيجاد معيار تصنيف يجمع عناصر الاحتياج التدريبي	20
23	كبيرة	1.331	3.51	غياب الضوابط الأخلاقية لدى المختصين في دراسة الاحتياج التدريبي	26
24	كبيرة	1.019	3.50	عدم القدرة على التفريق بين الأهداف العامة والسلوكية الناتجة من دراسة الاحتياج بدقة .	22
25	متوسطة	1.225	3.36	صعوبة تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب	18
26	متوسطة	1.216	3.13	عدم القدرة على تحديد مكان التدريب في المنظمة	16

يبين الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المستحقة لكل معوق من معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (3.13 – 4.10)؛ حيث حصلت معظم العبارات على درجات معوق كبيرة، كان أعلاها العبارة (8) (عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية دراسة تحديد الاحتياج)؛ حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.10) ودرجة معوق كبيرة، بينما حصلت العبارتان (16، 18) على درجة معوق متوسطة كان أدناها العبارة (16) (عدم القدرة على تحديد مكان التدريب في المنظمة) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي، وقيمته (3.13)، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية.

حيث تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة المعوق:

درجة المعوق	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	أقل من 1.80
قليلة	2.59 – 1.80
متوسطة	3.39 – 2.60
كبيرة	4.19 – 3.40
كبيرة جدا	4.20 فما فوق

### المبحث الثالث: طرق علاج معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذا المبحث، يتم استعراض بعض طرق علاج معوقات دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية، حسب

بها وفق المتوسط الحسابي .

#### المعوق الأول: عدم قناعة العاملين والمستهدفين بأهمية دراسة تحديد الاحتياج

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعوق ( 4.10 ) ، ويمكن علاج هذا المعوق من خلال الأساليب التالية :

- التوعية العلمية والمهنية بشكل عام بأهمية دراسة الاحتياجات التدريبية .
- توزيع النشرات الهادفة بين العاملين والمستهدفين بضرورة تطبيق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية .

### وق الثاني: ضعف التأهيل العلمي للمكلف بدراسة الاحتياج التدريبي

المتوسط الحسابي لهذا المعوق (4.00)، ويمكن علاج هذا المعوق من خلال ما يلي :  
زيادة الدورات التخصصية للعاملين في هذا المجال.

إسناد هذه النوعية من الدراسات للمتخصصين ذوي الخبرة المهنية العالية.

### ن الثالث: التحفظ في التقارير السنوية

وسط الحسابي لهذا المعوق (3.99) ، ويمكن علاج هذا المعوق من خلال ما يلي :  
تحديد المعلومات المطلوبة في دراسة الاحتياجات التدريبية بدقة.  
توضيح متطلبات عملية دراسة الاحتياجات التدريبية بدقة في عملية الاتفاقيات.

### الرابع: عدم وجود وصف وظيفي واضح

سط الحسابي لهذا المعوق (3.98)، ويمكن علاجه من خلال ما يلي :  
مراجعة الهيكل التنظيمي من الناحية القانونية والإدارية.  
طلب الوصف الوظيفي لكل وظيفة موجودة بالهيكل التنظيمي  
المقارنة بين الوظائف الموجودة في الواقع مع وظائف الهيكل التنظيمي.

### خامس: ضعف تطبيق أدوات جمع المعلومات

ط الحسابي لهذا المعوق (3.86) ، ويمكن علاجه بما يلي :  
درب المختصين في دراسة الاحتياجات على اختيار الأدوات المناسبة لجمع المعلومات.  
لتعاقد مع الجهات المهنية والعلمية المختصة في عمل جمع البيانات والمعلومات.

### سادس: عدم وجود خطة إستراتيجية

ط الحسابي لهذا المعوق (3.86) ، ويمكن علاجه بما يلي :  
عمل توعية ونشرات خاصة بأهمية الخطط الإستراتيجية لنجاح الشركات.  
وضع خطة إستراتيجية عاجلة للمنشأة عند دراسة الاحتياجات .  
تأكيد على الجهة المستفيدة بوجود خطة إستراتيجية .

### سابع: ضعف الطريقة العلمية في تفسير نتائج جمع المعلومات

ط الحسابي لهذا المعوق (3.86) ، ويمكن علاجه بمايلي :

سناد تفسير نتائج تحليل البيانات للمختصين في هذا المجال .

دريب المختصين في دراسة الاحتياجات على تحليل البيانات بطريقة علمية .

مراجعة تحليل وتفسير نتائج النتائج من قبل المختصين والمهنيين في هذا المجال .

### ثامن : إسناد دراسة تحديد الاحتياج لغير المختصين

ط الحسابي لهذا المعوق (3.85) ، ويمكن علاجه بمايلي :

سناد دراسة تحديد الاحتياج للمختصين في ذلك المجال .

عادة تأهيل المكلفين بدراسة تحديد الاحتياج علميا ومهنيا .

### تاسع: ضعف البناء العلمي لأدوات جمع المعلومات

ط الحسابي لهذا المعوق (3.83) ، ويمكن علاجه بمايلي :

لاستعانة بالمختصين في مجال الإحصاء في بناء الأدوات العلمية.

أهيل دارسي الاحتياجات في مجال أدوات جمع المعلومات .

### اشر: عدم وجود سياسات وإجراءات للأعمال بالمنظمة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.81) ، ويمكن علاجه بمايلي :

شجيع المنشأة الراغبة في دراسة احتياجاتها التدريبية على عمل وتنظيم السياسات والإجراءات لديها.

محاولة معرفة السياسات المطبقة بالمنظمة من خلال المقابلات مع أصحاب الصلاحية فيها .

### دي عشر : تطبيق ادوات جمع المعلومات بشكل غير علمي

ط الحسابي لهذا المعوق (3.80) ، ويمكن علاجه بمايلي :

لتدريب على تطبيقها بشكل فعال .

لربط بين دراسة الاحتياجات والناحية العلمية في تطبيق الأدوات .

ب عشر : عدم معرفة الموظف لمساره المهني بالمنظمة .

ط الحسابي لهذا المعوق (3.76) ، ويمكن علاجه بمايلي :

عريف الموظف بحقوقه وواجباته الوظيفية .

عمل وصف وظيفي لكل الوظائف المعتمدة في الهيكلية .

ث عشر : عدم وضع مسار مهني بحيث يساعد الموظف على الحصول على مكان أفضل بالمنظمة .

ط الحسابي لهذا المعوق (3.76) ، ويمكن علاجه بمايلي :

نسيط المسارات المهنية لكل الوظائف في الهيكلية .

وضيح المسار المهني لكل موظف.

ع عشر : اختيار أدوات غير مناسبة لجمع المعلومات المناسبة لدراسة تحديد الاحتياج

ط الحسابي لهذا المعوق (3.73) ، ويمكن علاجه بمايلي :

تحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات .

تحديد العلاقة بين دراسة الاحتياج والمعلومات المطلوبة ؛ لتحديد الأدوات المناسبة

مس عشر : اقتصار طلب المنظمة على مدخل واحد في دراسة الاحتياج

ط الحسابي لهذا المعوق (3.69) ، ويمكن علاجه بمايلي :

قناع المنظمة بأهمية مداخل تحليل دراسة الاحتياج .

لتوضيح لأصحاب القرار بضرورة استخدام أكثر من مدخل .

س عشر : ضعف القدرة على تحديد التدريب الملائم المناسب للموظف والمنظمة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.68) ، ويمكن علاجه بمايلي :

نبرورة تحليل متطلبات الوظيفة المعتمدة في الهيكلية

لربط بين مؤهلات الموظف ومتطلبات الوظيفة .

ع عشر : عدم وجود هيكل تنظيمي

ط الحسابي لهذا المعوق (3.68) ، ويمكن علاجه بمايلي :

شجيع المنظمات على عمل هيكل تنظيمي، لتسهيل أعمالها.

لتواصل مع أصحاب القرار؛ لمعرفة أسباب عدم وجود هيكل تنظيمي .

عشر : قلة المعلومات الخاصة بالموظفين

ط الحسابي لهذا المعوق (3.68) ، ويمكن علاجه بمايلي :

مراجعة بيانات الموظفين لإيجاد المعلومات الخاصة بهم

الحصول على المعلومات من خلال الموظفين

عشر : عدم الربط بين رضا المستفيد وتوجهات المنظمة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.64)، ويمكن علاجه بمايلي :

حث المنظمة على إجراء الدراسات اللازمة نحو رضا المستفيد

فويض الجهات المهنية المتخصصة في دراسة رضا المستفيدين .

، : صعوبة إيجاد معيار تصنيف للاحتياج التدريبي للمنظمة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.55)، ويمكن علاجه بمايلي :

يجاد معيار تصنيف علمي يتم الاتفاق عليه بين المختصين في دراسة الاحتياج التدريبي

بناء معايير تصنيف الاحتياجات بناء على أوضاع الشركات والمنظمات .

و العشرون : ازمة ثقة في الشخص المكلف بدراسة تحديد الاحتياج

ط الحسابي لهذا المعوق (3.54)، ويمكن علاجه بمايلي :

نبرورة بناء علاقة إيجابية بين أصحاب القرار والمختصين في دراسة الاحتياج

ن دور المختصين في دراسة الاحتياج وأهميتهم في نجاح العمل التدريبي

لعشرون : غياب الضوابط الأخلاقية لدى المختصين في دراسة الاحتياج التدريبي

ط الحسابي لهذا المعوق (3.51)، ويمكن علاجه بمايلي :

ضع ميثاق أخلاقي للمختصين في دراسة الاحتياج التدريبي .

تحديد عناصر الميثاق الأخلاقي من دراسة علمية أصيلة

والعشرون : عدم القدرة على التفريق بين الأهداف العامة والسلوكية الناتجة من دراسة الاحتياج بدقة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.50)، ويمكن علاجه بمايلي :

تحديد الأهداف الناتجة من دراسة الاحتياج بدقة .

مرض صياغة الأهداف على المختصين المهنيين

تدريب المختصين في دراسة الاحتياج على صياغة الأهداف بشكل علمي

والعشرون : صعوبة تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب

ط الحسابي لهذا المعوق (3.36)، ويمكن علاجه بما يلي:

ممل بيان للموظفين ومؤهلاتهم العلمية والمهنية

لربط بين المؤهلات ومسارات الموظفين المهنية

س والعشرون : عدم القدرة على تحديد مكان التدريب في المنظمة

ط الحسابي لهذا المعوق (3.13)، ويمكن علاجه بما يلي:

عرفة الظروف البيئية للشركة من حيث المكان والزمان

عرفة الحالة المادية للمنظمة .

تحديد الموازنة اللازمة لمكان التدريب من خلال قدرة الشركة المالية .

#### خاتمة الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تحديد دراسة تحديد الاحتياج التدريبي من وجهة نظر المدربين والمدربات، واستعرض الباحث المفاهيم المتعلقة بالاحتياجات التدريبية ، وتحديد المعوقات وترتيبها من خلال تطبيق مقياس مكون من (26) عبارة ، موجهة الى المدربين والمدربات، وبتطبيق بعض الاساليب الاحصائية ، تم ترتيب المعوقات ، حيث كان اعلى متوسط حسابي لأعلى عبارة (4.4) ، وكان أقل متوسط حسابي ( 3.13) ، ومن توصيات الدراسة : العمل على علاج تلك المعوقات بطريقة علمية ومنهجية ، اجراء دراسات شمولية عن المعوقات في كل جانب من جوانب التدريب .



## هوامش البحث

1. محمد العمارة ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن من وجهة نظرهم ،(2014م) ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، مجلد 12 ، ع4 ، ص 13
2. بلال السكارنة ، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، (2011م) ، عمان : دار المسيرة ، ص 89
3. منصور السلمي ، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية، (1433هـ) رسالة ماجستير ، مكة : جامعة ام القرى ، ص 22
4. حسين عبدالفتاح ، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، (1996م) ، القاهرة : مطبعة النيل ، ص 74
5. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، ( 2001م ) ، عمان : دار صفاء ، ص 274
6. محمود أبو حامد ، واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين ، (2004م) ، رسالة ماجستير ، غزة : الجامعة الاسلامية ، ص 150
7. حلمي فودة وعبدالرحمن عبدالله ، المرشد في كتابة الابحاث ، ط6، جدة : دار الشروق ، 1422هـ ، ص 27
8. صالح العساف ، المدخل الى البحث والعلوم السلوكية ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 1416هـ ، ص 193
9. جمال أبو دولة و ميرفت امين ، " واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الادارة الوسطى والادارة الإشرافية بقطاع البنوك الاردنية " ابحاث اليرموك ، مجلد 19 ، عدد 3أ ، 2003 /
10. رجب السراج ، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غزة : جامعة الازهر ، 2010 م
11. عبدالرحمن توفيق ، مهارات أخصائيي التدريب ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005 م ، ص 212
12. عزة رزق ، واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة ( دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة ) ، رسالة ماجستير ، غزة : جامعة الازهر ، 2009 م ، ص 24
13. رجب السراج ، مرجع سابق ، ص 36
14. عزة رزق ، مرجع سابق ، ص 25
15. عادل الزيايدي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2006م ، ص 158
16. رجب السراج ، مرجع سابق ، ص 38
17. بلال السكارنة ، مرجع سابق ، ص 148

